

# HELLER ENTERPRISES

Giessereistrasse 5  
CH-8005 Zürich  
T +41 43 233 91 37  
info@hellerenter.ch

## Zukunft Langmatt Erarbeitung Strategie und Machbarkeit

### Schlussbericht der Fachbegleitung

#### **Autoren**

Martin Heller und Ferk Froböse, Heller Enterprises

#### **Mitarbeit**

Patrick Nöthiger, Leiter Kultur, Stadt Baden (Projektleitung)

Markus Stegmann, Direktor, Museum Langmatt (Mitglied Projektteam)



## Inhalt

|   |    |
|---|----|
| Vorbemerkung der Auftraggeber                               | 5  |
| Management Summary  | 7  |
| 1. Projekt «Zukunft Langmatt»                               | 16 |
| 1.1 Ausgangslage und Bedeutung der Langmatt                 | 16 |
| 1.2 Ziele des Projekts                                      | 17 |
| 1.3 Projektorganisation                                     | 17 |
| 1.4 Vorgehen des Projektteams und der Fachbegleitung        | 18 |
| 1.5 Funktion des Schlussberichts                            | 20 |
| 2. Erbe und Verantwortung                                   | 22 |
| 2.1 Stadt und Stiftung gemeinsam in der Pflicht             | 22 |
| 2.2 Verantwortung von Kanton, Gemeinden und Privaten        | 24 |
| 2.3 Weiterentwickeln statt neu erfinden                     | 25 |
| 2.4 Der Standort Baden und die Autonomie der Langmatt       | 26 |
| 2.5 Nichtstun ist keine Option                              | 28 |
| 3. Zusammenspiel von Stadt und Stiftung                     | 31 |
| 4. Zukunft Langmatt: Strategie «Juwel für alle»             | 33 |
| 4.1 Auf Bestehendem aufbauen                                | 33 |
| 4.2 Einheit des Ensembles erhalten und stützen              | 34 |
| 4.3 Auf Qualität statt auf Wachstum setzen                  | 34 |
| 4.4 Teilhabe der regionalen Bevölkerung fördern             | 35 |
| 4.5 Internationalität und überregionale Ausstrahlung nutzen | 36 |
| 4.6 Veranstaltungsreihen und Kooperationen stärken          | 36 |
| 4.7 Ganzjahresbetrieb einführen                             | 37 |
| 4.8 Räume zur Vermietung anbieten                           | 37 |
| 4.9 Gastronomisches Angebot verbessern                      | 38 |
| 4.10 Park öffnen  | 38 |
| 5. Zukunft Bau  | 39 |
| 5.1 Einführung  | 39 |
| 5.2 Dringlicher baulicher Sanierungsbedarf                  | 40 |
| 5.3 Vergleich zur Machbarkeitsstudie 2014                   | 42 |
| 5.4 Soll-Zustand nach der Instandsetzung                    | 43 |
| 5.5 Denkbare bauliche Zusatzoptionen                        | 50 |
| 5.6 Bewertung der Baumassnahmen                             | 51 |
| 5.7 Finanzbedarf und Finanzierung Bau                       | 52 |
| 5.8 Zukünftige Regelung zur baulichen Instandhaltung        | 53 |
| 5.9 Zur Entwicklungsfrage des Parks                         | 54 |

|   |    |
|---|----|
| 6. Zukunft Betrieb  | 56 |
| 6.1 Einführung  | 56 |
| 6.2 Erweiterung des Betriebs, drei Betriebsvarianten          | 57 |
| 6.3 Gastronomie und Raumvermietung                            | 59 |
| 6.4 Finanzbedarf Betrieb                                      | 60 |
| 6.5 Nachhaltige Finanzierung des Betriebs durch Bilderverkauf | 61 |
| 7. Schlussbemerkungen   | 65 |
| 7.1 Gemeinsames Vorgehen von Stiftung und Stadt               | 65 |
| 7.2 Formalisierung der Zusammenarbeit                         | 65 |
| 7.3 Breit abgestützter Bilderverkauf                          | 66 |
| 7.4 Arbeiten und Timing bis zur Instandsetzung                | 66 |
| 7.5 Beispielung in der Zwischenzeit                           | 67 |
| Ausblick des Museumsdirektors                                 | 68 |
| Anhang  | 69 |

Die Bildrechte aller Fotografien liegen bei der Stiftung Langmatt Sidney und Jenny Brown, Baden.



## Vorbemerkung der Auftraggeber

*Der vorliegende Bericht ist das Schlüsselresultat eines langen Arbeitsprozesses zwischen Juni 2017 und April 2020. Um die Belastbarkeit des Berichts und damit die Machbarkeit der vorgeschlagenen Massnahmen zu fördern, wurden Vorversionen des Berichts zwischen Herbst 2018 und Frühjahr 2020 in den relevanten und teilweise spezifisch dafür eingerichteten Gremien diskutiert.*

*Die Rückmeldungen aus diesen Gremien wurden in die Schlussfassung des Berichts eingearbeitet, führten aber auch zu weiterführenden Abklärungen. So entschied der Stadtrat am 23. September 2019, die im Schlussbericht aufgezeigte verbindliche Zusammenarbeit zwischen der Stadt Baden und der Stiftung Langmatt mit dem Ansatz einer «AG Langmatt» zu beschreiten. Des Weiteren wurden die Ausarbeitung einer Vorgehensplanung und die Klärung von Zuständigkeiten in der baulichen Abwicklung zwischen Stadt und Stiftung in Auftrag gegeben. Am 23. März 2020 nahm der Stadtrat die erfolgten weiteren Arbeiten zur Kenntnis und veranlasste die Ausarbeitung der Einwohnerratsvorlage.*

*Die Vorlage des Stadtrats an den Einwohnerrat basiert auf dem vorliegenden Bericht und entspricht ihm. Sie geht in der Formulierung von Angaben zur geplanten AG Langmatt, zum Timing und zur präzisen Ausgestaltung der Zusammenarbeit von Stadt und Stiftung aber über den Bericht hinaus, denn diese Abklärungen waren nicht Teil des Auftrags an die Studienautoren von Heller Enterprises.*

*Der Stadtrat möchte an dieser Stelle der externen Fachbegleitung sowie dem Stiftungsrat und dem Direktor des Museums Langmatt für die – teils auch kontrovers geführte – konstruktive, sorgfältige und immer zielgerichtete Projektarbeit danken.*

Erich Obrist, Stadtrat Stadt Baden, Ressortchef Gesellschaft und Kultur  
Patrick Nöthiger, Leiter Kultur Stadt Baden, Projektleiter «Zukunft Langmatt»



## Management Summary

Die Villa Langmatt in Baden ist stark sanierungsbedürftig. Das über hundert Jahre alte Gebäude – Eigentum der Stiftung Langmatt und unter kantonalem Denkmalschutz stehend – leidet seit Langem unter Substanzverlust. In seiner Funktion als Museum wird das Haus für die Öffentlichkeit schliessen müssen, falls eine bauliche Instandsetzung nicht in Bälde realisiert werden kann.

Weil saniert und investiert werden muss, braucht es Klarheit über die Zukunft. Die Stadt Baden gab deshalb im Frühjahr 2017 – in Absprache und mit finanzieller Unterstützung der Stiftung und des Kantons Aargau – das Projekt «Zukunft Langmatt – Erarbeitung Strategie und Machbarkeit» in Auftrag. Es sollte klären, wie der Betrieb der Institution in Zukunft gewährleistet und weiterentwickelt werden kann – mit dem Ziel, die Wirkung der Langmatt für Publikum und Bevölkerung zu vergrössern.

Der vorliegende Schlussbericht «Zukunft Langmatt» ermöglicht die politischen Entscheide, die den Weg zur Umsetzung öffnen können. Diese Umsetzung steht dringend an, denn jeder weitere Aufschub der Instandsetzung kostet Geld, riskiert den Fortbestand des Museums Langmatt und bedroht eine Einrichtung von fast unschätzbarem kulturellen und materiellen Wert.

Die Langmatt zählt zu den bedeutendsten Privatsammlungen des französischen Impressionismus in Europa. Wertvoll ist zudem die gesamte Anlage als einzigartiges Ensemble. Dieses Ensemble spiegelt die kunsthistorische Pionierleistung und die luxuriöse Lebensweise der Industriellenfamilie Brown, ermöglicht durch die bei BBC in Baden erarbeiteten Gewinne, und eröffnet vielfältige Bezüge zur Geschichte von Stadt, Region und Kanton.



Das Hauptgebäude der Villa Langmatt in Baden

Früh im Arbeitsprozess wurde deutlich, dass nicht nur das Gebäude der Villa, sondern auch die Finanzen der Stiftung Langmatt sanierungsbedürftig sind. Ihr Stiftungsvermögen, das bereits bei ihrer Gründung zu knapp bemessen war, steht trotz effizienter Betriebsführung kurz vor der Erschöpfung. Für die unerlässliche bauliche Instandsetzung hat die Stiftung keine Mittel. Allein schon den Museumsbetrieb mit Ausstellungen und Veranstaltungsprogramm wird sie nicht mehr lange aufrecht halten können.

Sollte die Stiftung gezwungen sein, ihre Aktivitäten einzustellen, oder schreitet der Substanzverlust der Villa weiter voran, fällt die Verantwortung für die Langmatt auf die Stadt Baden zurück. Als Alleinerbin des Stiftungsguts hatte sie 1988 die Stiftung eingesetzt, die 1990 das Museum eröffnete.

Deshalb steuern Stadt und Stiftung das Projekt «Zukunft Langmatt» gemeinsam, und als dessen Ergebnis vereinbaren sie für diese Zukunft eine klare Rollenteilung. Die Stiftung saniert ihre Finanzen und sichert nachhaltig den Museumsbetrieb; die Stadt leistet den grössten Beitrag an die Kosten der Instandsetzung, an der sich überdies Dritte beteiligen. Keine der beiden Parteien ist imstande, Bau und Betrieb alleine zu stemmen – deshalb spannen sie zusammen und teilen sich die Verantwortung.

Auf Basis der Projektarbeiten (Gespräche, Unterlagen, Workshops, eigene Entwicklungsarbeiten und Aufträge an Dritte) präsentiert der vorliegende Schlussbericht ein Gesamtkonzept, das die entscheidenden kulturpolitischen, baulichen und betrieblichen Aspekte zusammenführt und die nötigen Grundlagen liefert für die anstehende Instandsetzung.

Der Kern dieses Gesamtkonzepts ist die Strategie «Juwel für alle». Sie beschreibt zehn Pfeiler für die sinnvolle strategische und inhaltliche Ausrichtung der Langmatt. Als «Juwel für alle» schärft die Langmatt ihr Profil. Statt auf quantitatives Wachstum setzt sie auf eine behutsame und stimmige Weiterentwicklung ihres Angebots. Besondere Aufmerksamkeit legt sie dabei auf ihre Wirkung gegenüber der regionalen Bevölkerung. Neu soll die Langmatt ihrem Publikum ganzjährig zur Verfügung stehen – neben Ausstellungen vermehrt auch für Veranstaltungen und Begegnungen.

In dieser Perspektive definiert der Bericht den Soll-Zustand Bau nach der Instandsetzung. Dieser Zustand umfasst: die Realisierung von Barrierefreiheit im ganzen Haus, den Ausbau des Ökonomiegebäudes zum Empfangsbereich, die Optimierung der Raumaufteilung in Anlehnung an die historische Situation, die Einrichtung von Sitzungsräumen, die Verbesserung der Publikumserfahrung, die Verbesserung der gastronomischen Infrastruktur und die sanfte Restaurierung von Bade- und Gärtnerhaus. Ein neues und essentielles Element bildet die Errichtung eines Pavillons, der nicht nur bei schlechtem Wetter den Gästen von Vernissagen und Veranstaltungen Schutz bietet, sondern auch für spontane Parkbesucher/innen ein wichtiger Anlaufpunkt sein wird.

Die Summe der vorgesehenen baulichen Massnahmen für die ausgearbeitete Strategie «Juwel für alle» beläuft sich auf 17,2 Mio. CHF. Bei der Finanzierung müsste – so der Vor-

schlag – die Bauherrin Stiftung Langmatt auf die Unterstützung der Stadt Baden (Anteil 50%), des Kantons Aargau (35%) sowie auf Nachbargemeinden und Private (15%) zählen können. Um die Zusammenarbeit – vor allem zwischen Stadt und Stiftung – zu formalisieren, fanden bereits umfassende Abklärungen zur bestmöglichen Abwicklung des Bauvorhabens sowie zu den Verantwortlichkeiten hinsichtlich Unterhalt des instandgesetzten Gebäudes statt.

Für den zukünftigen und nur leicht erweiterten Betrieb präsentiert der Bericht drei Betriebsvarianten. Zur Finanzierung einer jeden dieser Varianten hat die Stiftung einen erheblichen Finanzbedarf. Sie muss deshalb ihr Stiftungsvermögen um 29,6 bis 41,1 Mio. CHF vergrössern.

Da bisher keine andere Möglichkeit zur finanziellen Gesundung gefunden wurde, ist ein kontrollierter Bilderverkauf der einzige Weg, das nötige Kapital zu generieren und aus dem Kapitalertrag die Stiftung und das Museum zu erhalten. Selbstverständlich kommen dafür nur Werke ausserhalb des testamentarisch definierten Kernbestands in Frage. Der Bilderverkauf ist Teil des zwischen Stiftung und Stadt gemeinsam abgestimmten und verantworteten Vorgehens. Er erfordert zudem eine koordinierte, präzise und sorgfältige öffentliche Kommunikation.

Der vorliegende Bericht verarbeitet die dem Projekt «Zukunft Langmatt» vorhergehenden Studien, Gutachten und Konzepte, schliesst die Phase strategischer Überlegungen ab und bestimmt die Positionierung der Langmatt in der geforderten Zukunftsperspektive.

Damit öffnet er den Weg zur Umsetzung. Auf seiner Grundlage kann die dringend notwendige, von der Denkmalpflege angemahnte und von allen Seiten unbestrittene bauliche Instandsetzung der Villa Langmatt an die Hand genommen werden. Die finanziell angeschlagene Stiftung Langmatt kann ihr Stiftungsvermögen substantiell aufstocken und den öffentlichen Museumsbetrieb nachhaltig sichern. Stadt und Stiftung können ihre Rechte, Pflichten und Verantwortlichkeiten bereinigen und ein neues Kapitel der Zusammenarbeit beginnen. Nach erfolgter baulicher wie finanzieller Gesundung wird die Langmatt ihr Potential für alle involvierten Partner und vor allem für die Bevölkerung von Stadt, Region und Kanton nochmals neu entfalten.



Das Museum Langmatt im Winter.





Die Räumlichkeiten der Langmatt bieten Einblicke in die historische Lebenswelt der Familie Brown und Möglichkeiten für eine zeitgenössische Auseinandersetzung in Form von Wechselausstellungen. Unten: Werke von Sandra Senn, Gastkünstlerin der Jubiläumsausstellung «Herzkammer», 2020.



Ausstellungsansicht: «Magisches Venedig – Venezianische Veduten des 18. Jahrhunderts» mit Werken aus der eigenen Sammlung, 2020.





Eines der impressionistischen Meisterwerke in der Sammlung des Museums Langmatt: Paul Gauguin, «Stillleben mit Früchteschale und Zitronen», 1890.



Die Galerie wird für jede Ausstellung individuell eingerichtet. Ausstellungsansicht oben: «Herzkammer – 30 Jahre Museum Langmatt», 2020; unten: «Norbert Bisky – Fernwärme», 2018.





Im Park der Langmatt finden regelmässig öffentliche Veranstaltungen statt – oben: «Picknick im Park», unten: «Poeten zur Lage der Nation».

## 1. Projekt «Zukunft Langmatt»

### 1.1 Ausgangslage und Bedeutung der Langmatt

Die Langmatt in Baden wird als Ort und als Typus durch ein besonderes Ensemble geformt. Die Villa, die Kunstsammlung und der Park bilden zusammen das Vermächtnis der Industriellenfamilie von Jenny Sulzer-Brown und Sidney B. Brown, Mitbegründer der einstigen Brown Boveri & Cie (BBC), aus der die heutige Asea Brown Boveri (ABB) hervorging. Die Langmatt stellt damit eine spezifische, für die Stadt und die Region Baden ungemein bedeutsame historische Situation dar. Aus ihr ist das heutige Museum Langmatt erwachsen, das – der Öffentlichkeit seit 1990 zur Verfügung gestellt – eine prägnante Stellung im regionalen und überregionalen Kulturangebot einnimmt.

Die Villa – entworfen von Karl Moser – beherbergt eine äusserst qualitätvolle Sammlung von vor allem französischer impressionistischer Malerei, aber auch von Kunstgewerbe. Zudem zeigt sie die Bilder und Objekte dieser Sammlung in ihrem angestammten, weitgehend erhaltenen Umfeld und gibt auf diese Weise Einblick in den grossbürgerlichen Stil und das Lebensgefühl der *Belle Epoque* in Baden. Des Weiteren bieten Villa und Park als Museum ein etabliertes Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramm, das die Sammlung mit zeitgenössischen Positionen in Austausch bringt.

Allerdings leidet das über hundert Jahre alte Gebäude unter massivem Substanzverlust und ist in hohem Masse sanierungsbedürftig. Die Stiftung Langmatt als Eigentümerin und Betreiberin des Langmatt-Ensembles wie auch die Stadt Baden als ursprüngliche Alleinerbin und spätere Stifterin kennen diesen Sanierungsbedarf bereits seit geraumer Zeit. Im letzten Jahrzehnt haben sie eine Reihe von Gutachten, Expertisen und Stellungnahmen in Bezug auf eine allfällige Instandsetzung in Auftrag gegeben, die in ihrer Gesamtheit viele wesentliche Aspekte sowohl der gegenwärtigen Situation als auch der zukünftigen Entwicklung der Langmatt aufzeigen.

Gemeinsam und partnerschaftlich stehen die beiden Parteien Stiftung Langmatt und Stadt Baden nun in der Pflicht, die Villa vor dem Verfall zu retten. Deshalb haben sie im Projekt «Zukunft Langmatt» die Voraussetzungen dafür geschaffen, eine gemeinsam getragene Strategie für die langfristige Nutzung der Langmatt zu erarbeiten und deren Machbarkeit zu prüfen. Diese Strategie und die damit verbundenen Überlegungen und Optionen sollen eine überzeugende und längerfristige Perspektive zur Nutzung der Langmatt aufzeigen, die vor der nötigen Instandsetzung zwingend definiert und von allen Beteiligten akzeptiert sein muss.

Im Auftrag der Stadt Baden hat das eingesetzte Projektteam die geforderte Grundlage für Entscheide über die Instandsetzung und Entwicklung des Ensembles sowie die damit verbundenen und notwendigen finanziellen Investitionen geschaffen. Der vorliegende Schlussbericht dieser Projektarbeit stellt insbesondere die Sicht und die Empfehlungen der Fachbegleitung durch Heller Enterprises dar. Eingeflossen sind darin aber nicht nur die erwähnten und bei Arbeitsbeginn bereits vorliegenden Expertenberichte, sondern



auch eine Fülle von Überlegungen und Beiträgen des Projektteams, der Projektsteuerung, der begleitenden Gremien sowie von beauftragten Dritten.

Gerne bringen wir als Autoren und Auftragnehmer unsere Wertschätzung dafür zum Ausdruck, dass die Stiftung Langmatt und die Stadt Baden ihre Anliegen und Interessen sowohl im Projektteam wie auch in der Steuerung des Auftrags auf produktive und partnerschaftliche Art verknüpft haben. Sie haben damit die wichtigste Voraussetzung geschaffen für Lösungen, die dem gewaltigen Erbe der Langmatt eine Zukunft sichern – für eine breite Öffentlichkeit weit über kunstinteressierte Kreise hinaus.

## 1.2 Ziele des Projekts

Die Ziele, die mit dem Projekt «Zukunft Langmatt – Erarbeitung Strategie und Machbarkeit» erreicht werden sollten und im vorliegenden Schlussbericht der Fachbegleitung auszuführen sind, sind im Auftrag (vgl. Anhang 4.1) wie folgt beschrieben:

- Die Entscheidungsgrundlagen für die Positionierung der Langmatt – mit dem Ziel einer verstärkten öffentlichen Wirkung und einem gesteigerten Nutzen für beide Partner (Stadt und Stiftung) – liegen vor.
- Die bauliche und betriebliche Machbarkeit zu den erarbeiteten Szenarien liegt vor und ist bewertet.
- Das weitere Vorgehen bezüglich Sanierung/Umbau Langmatt ist bestimmt und der Auftrag zur Projektierung erteilt.

Aus Sicht der Fachbegleitung konnten diese Ziele erreicht und die Projektarbeit erfolgreich zum Abschluss gebracht werden. Allerdings ist das weitere Vorgehen nebst den aus dem Projekt resultierenden Erkenntnissen natürlich auch abhängig von Entscheidungen der beteiligten Partner/innen sowie jener politischen Gremien und Instanzen, die schlussendlich über die Verwendung öffentlicher Mittel bestimmen. Aufbauend auf dem Schlussbericht ist es deshalb unabdingbar, sie alle auf eine gemeinsame Haltung zur Zukunft der Langmatt zu verpflichten sowie – nicht zuletzt im Hinblick auf die notwendigen Volksabstimmungen – auch die Öffentlichkeit dafür zu sensibilisieren. Nur so können die erforderlichen Entscheidungen vorbereitet und die Projektierung ermöglicht werden.

## 1.3 Projektorganisation

Die Auftraggeberin Stadt Baden und die Betreiberschaft Stiftung Langmatt haben die Projektsteuerung von «Zukunft Langmatt» gemeinsam wahrgenommen. Mitgearbeitet haben seitens der Stiftung Lukas Breunig-Hollinger, Stiftungsratspräsident, und Stephan Kunz, Mitglied im Stiftungsrat, sowie seitens der Stadt Erich Obrist, Stadtrat für Gesell-

schaft/Kultur, Markus Schneider, Stadtmann und zuvor Stadtrat für Planung/Bau bzw. ab 01.01.2018 seine Ressort-Nachfolgerin, Stadträtin Sandra Kohler. Ohne Stimmrecht gehörten der Projektsteuerung an: Patrick Nöthiger, Leiter Kultur der Stadt Baden, und Markus Stegmann, Direktor des Museums Langmatt.

Operativ wurde ein Projektteam eingesetzt, in dem Patrick Nöthiger als Projektleiter und Markus Stegmann zusammen mit der externen Fachbegleitung durch Heller Enterprises (Martin Heller und Frerk Froböse, unterstützt durch Maria Tschudi) tätig waren.

Martin Heller und Frerk Froböse sind die Autoren des vorliegenden Schlussberichts. Patrick Nöthiger und Markus Stegmann haben nebst ihrer wertvollen inhaltlichen Arbeit dazu auch redaktionell einen grossen Beitrag geleistet. Wir bedanken uns!

Begleitet wurde «Zukunft Langmatt» nicht nur vom Stiftungsrat Langmatt und vom Stadtrat Baden, sondern auch von der Strategiekommission des Einwohnerrats der Stadt Baden sowie von einem eigens für diesen Zweck zusammengestellten Begleitgremium. Zusätzlich zu den Vertreter/innen von Projektsteuerung und Projektteam nahmen darin Exponent/innen aus Kultur und Gesellschaft, Verwaltung und Politik sowie Vertreter/innen der Stadt Baden und der Nachbargemeinde Wettingen Einsitz (vgl. Mitgliederliste Begleitgremium, Anhang 4.2).

## 1.4 Vorgehen des Projektteams und der Fachbegleitung

Die Arbeit am Projekt «Zukunft Langmatt – Strategie und Machbarkeit» begann im Juni 2017 und gliederte sich in zwei Etappen. Die erste dauerte bis zum Jahresbeginn 2018 und mündete im breit diskutierten Zwischenbericht der Fachbegleitung. Die zweite dauerte anschliessend bis zum Abschluss des Projekts mit Vorlage des Schlussberichts.

### 1.4.1 Erste Etappe – bis zum Zwischenbericht

Die erste Etappe war durch drei Phasen strukturiert:

1. Analyse und Recherche
2. Szenarioentwicklung
3. Verifizierung und Beurteilung

Regelmässige Treffen des Projektteams bildeten die Basis der Projektarbeit. Dabei präsentierte die Fachbegleitung jeweils ihre Ideen, Vermutungen, Zwischenergebnisse und Analysen, die offen und produktiv diskutiert wurden.

In der ersten Phase wurden die aus der Vorgeschichte des Projekts vorliegenden Gutachten und Expertisen nicht nur gesichtet und punktuell nochmals überprüft, sondern als substantielle Grundlage für weiterführende Überlegungen verstanden. Es folgten gezielte

Recherchegespräche: zum einen, im Frühjahr/Sommer 2017, kurze Telefoninterviews mit Personen aus dem Raum Baden zur Wirkung der Langmatt vor Ort; zum anderen, im Sommer/Herbst 2017, spezifische Nachfragen bei Fachexpert/innen, teils in Verbindung mit dem Besuch von Kulturinstitutionen. Erkenntnisse aus den überaus wertvollen und fruchtbaren Gesprächen sind in die Ausarbeitung des Zwischenberichts eingeflossen. Im Sinne einer umfassenden Umfeldanalyse hat die Fachbegleitung zudem internationale Referenzen und Vorbilder bei institutionellen Neuausrichtungen recherchiert, um die internen, Langmatt-spezifischen Diskussionen zu bereichern und abzustützen.

In der zweiten Phase wurde aus all diesen Bausteinen ein Szenario entwickelt, das eine aus Sicht des Projektteams schlüssige Zukunftsperspektive skizzierte. Der ursprüngliche Plan, verschiedene Szenarien einander gegenüberzustellen, wurde fallen gelassen – die Bewertung der institutionellen, kulturellen und politischen Bedingungen im Umfeld der Langmatt legte nahe, einen einzigen, aber umso überzeugenderen Weg zu skizzieren, der sich auf das Erbe und das Ansehen der Langmatt stützt. Aus diesem Szenario entwickelte sich im Verlauf der Arbeit die Strategie «Juwel für alle» (vgl. Kap. 4). Daraufhin entstand ein Zwischenbericht, der die bisherigen Arbeitsschritte und Ergebnisse sowie daraus resultierende Fragen bündelte und aufbereitete.

In der dritten Phase schliesslich wurde der Zwischenbericht im ersten Quartal des Jahres 2018 durch die verschiedenen Begleitgremien zur Kenntnis genommen und in Feedbackrunden validiert.

#### **1.4.2 Zweite Etappe – bis zum Schlussbericht**

Die zweite Etappe umfasste wiederum drei Schritte:

1. Verarbeitung der Rückmeldungen und Präzisierung
2. Vertiefung von zentralen Aspekten in umfangreichen Teilprojekten
3. Verifizierung und Beurteilung

Die erste Phase konzentrierte sich ab Frühling 2018 auf die Einarbeitung des von den Gremien erhaltenen Feedbacks, das den Zwischenbericht in seiner Grundausrichtung bestätigt und seine Relevanz für die Arbeit am vorliegenden Schlussbericht qualifiziert hatte. Dazu wurden Argumentationsstränge verdeutlicht, konkretisiert und teils auch erweitert. Ein wesentliches Ziel dieser Arbeiten war, die geforderte Nachvollziehbarkeit der Erkenntnisse und Schlüsse für die entscheidungstragenden Gremien zu verbessern und darauf hinzuwirken, im vorliegenden Schlussbericht beschlussfähige Optionen anzubieten.

In der zweiten Phase wurden – als Resultat der Abstimmung mit den Gremien und im Sinne einer weiteren substantiellen Vertiefung – vier zuvor von der Projektsteuerung genehmigte Teilprojekte etabliert und im Laufe der Sommermonate 2018 durchgeführt.

Folgende Inhaltsfelder standen im Fokus:

- Teilprojekt 1: Abklärungen Stiftungsfinanzen/Bilderverkauf
- Teilprojekt 2: Nutzungen, Flächenbedarf und bauliche Fragen
- Teilprojekt 3: Wohnmuseum und Ausstellungshaus
- Teilprojekt 4: Park und Gastronomie

Jedes der vier Teilprojekte wurde unter der Leitung der Fachbegleitung entlang einer spezifischen Vorgehensweise vorangebracht, die Einzelaufträge zur Erstellung von Gutachten, Gespräche, Workshops sowie eigene Entwicklungsarbeiten umfasste. Die Resultate der einzelnen Teilprojekte sind, um die komplexen Fragestellungen entlang einer einheitlichen Struktur behandeln zu können, im Schlussbericht nicht gesondert aufgeführt; sie wurden direkt in die Kapitel 5 «Zukunft Bau» und Kapitel 6 «Zukunft Betrieb» integriert und mit Unterlagen im Anhang hinterlegt.

Die dritte Phase wurde durch die Erstellung und die anschliessende Diskussion von Vorversionen des Schlussberichts lanciert. Sie dauerte von Januar bis August 2019 und beinhaltete die Validierung der Projektarbeit durch die Stiftung Langmatt und die Stadt Baden als Hauptverantwortliche in dem nun anstehenden Prozess, der die Instandsetzung der Villa sowie die längerfristige Sicherung des Betriebs im Rahmen eines attraktiven Konzepts ermöglichen muss. Die Bewertung des Berichts durch die Begleitgremien von «Zukunft Langmatt» soll die qualifizierte Meinungsbildung und Beschlussfassung bei Stiftung und Stadt erleichtern und fundieren. Die Projektleitung holte dazu Feedbacks zu verschiedenen Punkten des Berichts ein: von ausgewählten Stellen innerhalb der Stadtverwaltung, der Ortsbürgergemeinde und des Kantons. Die Fachbegleitung ist erfreut darüber, dass der Bericht bereits vor seiner definitiven Fertigstellung Anlass gab zu detaillierten und verantwortungsbewussten Diskussionen, vor allem zwischen Stadt und Stiftung.

Zwischen September 2019 und März 2020 erfolgten seitens Stadt und Stiftung weitere Abklärungen und Projektarbeiten, die über den Bericht der Fachbegleitung hinausgehen und diesen ergänzen. Fakten und Zahlen, die sich auf Basis dieser weiterführenden Arbeiten veränderten, wurden auch im Bericht angepasst, um im April 2020 die finale Fassung des vorliegenden Schlussberichts zu erstellen.

## 1.5 Funktion des Schlussberichts

Der vorliegende Bericht ist zum einen ein weiteres Puzzleteil innerhalb der langen Beschäftigung von Fachpersonen mit der Langmatt und reflektiert eine stattliche Folge von Gutachten, Expertisen, Plänen und Berechnungen. Zum andern gibt er bei weitem nicht nur die Meinung der Autoren wieder, sondern vermittelt die Ergebnisse und Rückmeldungen eines breit abgestützten, von Stadt und Stiftung partnerschaftlich gesteuerten Arbeitsprozesses.



Um diesen in vielerlei Hinsicht wertvollen Arbeitsprozess nicht abbrechen zu lassen, sondern seine Ergebnisse zuhanden der entscheidungstragenden Gremien fruchtbar zu machen, kommt dem vorliegenden Schlussbericht des Projekts «Zukunft Langmatt – Erarbeitung Strategie und Machbarkeit» eine besondere Funktion zu.

Der Bericht ist weder ein Betriebskonzept für die operative Arbeit der Langmatt noch ein Investitionsantrag für politische Gremien und schon gar kein Bauprojekt. Stattdessen liefert er eine umfassende und in sich kohärente Basis für die in absehbarer Zeit erforderlichen Projektierungen, Vereinbarungen und Anträge. Sie werden gebraucht, um die Instandsetzung der Langmatt aufzugleisen, in die Realisierung zu überführen und damit eine dauerhaft sinnvolle, leistbare und kulturell ergiebige Nutzung für und durch die Öffentlichkeit zu gewährleisten.

## 2. Erbe und Verantwortung

### 2.1 Stadt und Stiftung gemeinsam in der Pflicht

Der gebäudetechnische Sanierungsbedarf der Villa Langmatt und die Notwendigkeit, das historisch bedeutende und unter kantonalem Denkmalschutz stehende Gebäude samt der noch bestehenden Parkanlage zu erhalten, sind vielfach belegt und allseits unbestritten. Die Frage, die sich an diese zwei Feststellungen anschliesst und die das Gros der im Vorfeld des Projekts «Zukunft Langmatt» erstellten Abklärungen beschäftigte, ist die nach der Zuständigkeit. Wer steht in der Pflicht, dem Sanierungsbedarf und der Erhaltung der Villa Langmatt nachzukommen?

Die beschriebene partnerschaftliche Steuerung von «Zukunft Langmatt» durch die Stiftung Langmatt und die Stadt Baden ist ein Durchbruch in dieser Frage. Sie bringt die beiden Parteien an einen gemeinsamen Tisch und zeigt damit, dass diese sich ihrer Verantwortung bewusst sind sowie willens, entsprechend dieser Verantwortung zu handeln.

Es ist jedoch nötig, noch einmal zu klären, warum die Stiftung Langmatt und die Stadt Baden zusammen für die zyklische Instandsetzung und die laufende Instandhaltung der Villa Langmatt zuständig sind. Für beide Seiten gibt es nachvollziehbare Gründe.

Die Stiftung «Museum Stiftung Langmatt Sidney und Jenny Brown» – so die offizielle und vollständige Bezeichnung – ist gemäss Grundbucheintrag die alleinige Eigentümerin des gesamten Ensembles von Park, den darin befindlichen Bauten und Gewerken sowie der Villa. Des Weiteren ist sie, gemäss Stiftungsurkunde, Eigentümerin auch der weiteren Bestandteile des gesamten bereinigten Nachlasses von John A. Brown, dem Sohn von Sidney B. und Jenny. Dazu gehören namentlich die Kunstsammlung und das Finanzvermögen. Die zentrale, weil in der Urkunde als erstes beschriebene Zweckbestimmung unterstreicht die durch den kantonalen Denkmalschutz bestätigte Schutzwürdigkeit der Villa: Die Stiftung hat die Aufgabe, die Villa Langmatt als Ganzes zu erhalten und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Dazu muss sie das Gebäude instandhalten.

Die Stadt Baden wiederum war 1987 Alleinerbin des besagten Nachlasses und 1988 alleinige Stifterin der Stiftung Langmatt, die 1990 das Museum Langmatt eröffnete. Die Stadt trat das Erbe also an und übernahm die damit verbundenen Auflagen zu dessen Erfüllung. In seinem Testament schreibt John A. Brown mit Ausrufungszeichen, er «erwarte, dass die Stadt Baden nach besten Möglichkeiten an die Kosten des Unterhaltes beiträgt!» (vgl. Bild auf Folgeseite). Auch wenn die Stadt im Folgenden als Hüterin des Erbes die Stiftung Langmatt gründete (in deren Stiftungsrat sie einsitzt), hat sie sich – laut Rechtsgutachten Sprecher aus dem Jahr 2009 – damit nicht von ihren Erbpflichten entbunden. Also ist und bleibt sie auch dann dafür mitverantwortlich, dass die Stiftung ihren Zweck erfüllen kann, wenn diese ohne externe Unterstützung dazu nicht imstande ist.

Die Stadt Baden hat den Nachlass einer Stiftung zu verwalten  
und diesen folgende Namen zu geben:

Stiftung "Langmatt" Sidney und Jenny Brown

Ich erwarte, dass die Stadt Baden nach besten Möglichkeiten  
an die Kosten des Unterhalts beiträgt!

Auszüge aus dem handschriftlichen Testament von John A. Brown, 11.09.1979

Über testamentarische und urkundliche Verpflichtungen hinaus schliesst die Stadt seit Langem die Langmatt in ihre Tätigkeit und ihr Angebot hinsichtlich Kultur und Historie sowie Naherholung und Standortentwicklung ein und ist somit in der Verfolgung essentieller politischer Anliegen und Entwicklungsziele eng mit ihr verbunden. Zudem pflegt die Einwohnergemeinde der Stadt Baden den Pflanzenbestand in der Parkanlage und leistet im Rahmen der Kulturförderung regelmässig finanzielle Beiträge an die Stiftung. Seit 2017 engagiert sich auch die Ortsbürgergemeinde der Stadt Baden mit einem jährlichen, vorerst bis ins Jahr 2021 befristeten Betriebsbeitrag.

Es gilt hier bereits zu betonen, was später von besonderer Relevanz sein wird: Die Stiftung Langmatt ist eindeutig nicht alleine für die Erfüllung der testamentarischen sowie denkmalpflegerischen Vorgaben verantwortlich. Namentlich in der Stadt Baden hat sie eine Partnerin – eine Partnerin zudem, die als Stifterin eine Mitverantwortung dafür trägt, dass die Stiftung von Beginn an unter einem zu geringen Stiftungskapital leidet. Die Stiftung kann sich heute den defizitären Betrieb des Ensembles kaum mehr leisten und muss besonders bei speziellen Herausforderungen wie der baulichen Instandsetzung der Villa auf Unterstützung ihrer Partnerin zählen können.

Auf Basis dieser Sachlage und in Anbetracht einer Vielzahl von Stimmen, die im Zuge von «Zukunft Langmatt» zu Gehör gekommen sind, lässt sich festhalten, dass Stadt und Stiftung gemeinsam in der Pflicht stehen. Die Stiftung ist für den Unterhalt und den Betrieb der Langmatt zuständig, und die Stadt ist gehalten, die Stiftung in der Ausübung ihrer Verantwortung zu unterstützen. Als integraler Bestandteil der Arbeit im Projekt «Zukunft Langmatt» war deshalb als nächstes zu klären, auf welche Art diese teils zwangsläufige und teils willkommene, in jedem Fall aber seit Stiftungsbeginn praktizierte Partnerschaft definiert wird, und welche Rollen die beiden Parteien darin übernehmen. Dieser Frage widmet sich das dritte Kapitel des vorliegenden Berichts: «Zusammenspiel von Stadt und Stiftung».

## 2.2 Verantwortung von Kanton, Gemeinden und Privaten

Kantonal und jeweils auch integral denkmalgeschützt sind seit 1990 die Villa Langmatt mit Galerieanbau sowie seit 2016, durch eine Schutzergänzung, auch das Gärtnerhaus mit Treibhaus sowie das Badehaus. Der Park befindet sich gemäss Kulturgesetz im Umgebungsschutzbereich der kantonalen Schutzobjekte, stellt selbst ein kommunales Schutzobjekt dar, ist aber auf kantonaler Ebene nicht eigens denkmalgeschützt.

Des Weiteren sind Villa, Museum und Stiftung Langmatt im Schweizerischen Inventar der Kulturgüter von nationaler Bedeutung als mehrteiliges A-Objekt eingetragen.

Aus der umfassenden Beschäftigung der kantonalen Denkmalpflege mit der Langmatt leitet sich ab, dass nebst Stiftung und Stadt auch der Kanton in der – mit den Denkmalpflegebestimmungen im Kulturgesetz des Kantons Aargau selbst auferlegten – Pflicht steht, einen Beitrag zur Erhaltung des Ensembles zu leisten.

Dieser Beitrag ist in Bezug auf die denkmalpflegerischen Aspekte per Kulturgesetz vorgegeben: Bei einer baulichen Massnahme an einem kantonalen Schutzobjekt richtet der Kanton definierte finanzielle Beiträge an die denkmalpflegerischen Mehrkosten aus. Im vorliegenden Fall – und in Ergänzung dieser gesetzlich festgelegten Beiträge – kann der Kanton um einen Swisslos-Fonds-Beitrag zur baulichen Instandsetzung angefragt werden. Diese Möglichkeit besteht für Baumassnahmen, die nicht im Zusammenhang mit denkmalpflegerischem Mehraufwand stehen.

Bereits heute unterstützt der Kanton Aargau das Museum Langmatt: Es wurde auf Gesuch hin vom Regierungsrat seit 2010 wiederholt als eine von nur neun Kulturinstitutionen von mindestens kantonalen Bedeutung eingestuft und erhält entsprechende kantonale Betriebsbeiträge (die alle 2-3 Jahre neu beantragt bzw. bestätigt werden müssen).

Wie üblich in einer Stadt mit regionaler Zentrumsfunktion stiften die Kultureinrichtungen in Baden einen Mehrwert nicht allein für die Badener Bevölkerung, sondern auch für die Bewohnerinnen und Bewohner der angrenzenden Gemeinden. Es ist die Auffassung der Fachbegleitung, dass es diesen Gemeinden gut anstehen würde, ihrerseits einen Beitrag zu leisten an den Erhalt der Institution Langmatt, die zum Kulturangebot der jeweiligen Gemeinde gehört, obschon sie geografisch nicht auf deren Gebiet liegt.

Zuletzt sind private Institutionen und Firmen angesprochen, in Partnerschaft mit den öffentlichen Instanzen ihre Verantwortung für die Region und ihr Kultur- und Freizeit-Angebot an die Bevölkerung wahrzunehmen und die besondere Qualität des Langmatt-Ensembles für zukünftige Generationen zu bewahren.

## 2.3 Weiterentwickeln statt neu erfinden

Die Überlegungen zu «Erbe und Verantwortung» legen nahe, nach der grundsätzlichen Zielsetzung einer Instandsetzung der Langmatt zu fragen. Ein unreflektiertes «Weiter wie bisher» würden Investitionen in der Höhe, die eine seriöse bauliche Instandsetzung der Villa erfordert, nicht rechtfertigen.

Zunächst darf als Resultat der Standortbestimmung festgehalten werden, dass die Langmatt als kulturhistorisch bedeutsames und für die Region einzigartiges Erbe weitherum grosse Wertschätzung genießt. Der Grund für diesen Zuspruch liegt nicht allein darin, dass Wohnung und Kunstsammlung der Familie Brown einem breiten Publikum zugänglich und für die Besucher/innen erlebbar sind. Auch der in den letzten Jahren konsequent entwickelte kuratorische Ansatz, die historische Situation mit zeitgenössischen Positionen in einen fruchtbaren Dialog zu bringen und so das Ensemble der Langmatt gleichsam weiter zu bewohnen, stösst beim Publikum sowie bei Meinungsbildner/innen in Kultur und Gesellschaft auf positives Echo. Für diesen Dialog werden explizit auch die Möglichkeiten genutzt, die der Park bietet. Innerhalb eines vergleichsweise engen finanziellen Rahmens konnten auf diese Weise die Besucherzahlen – und mit ihnen eine Bindung an das Museum Langmatt – im Tätigkeitszeitraum der aktuellen Direktion signifikant gesteigert werden.

Die Langmatt ist sodann weitherum bekannt. In Baden kennt sie jede/r, im Aargau wissen fast alle von ihr, und innerhalb der Museumslandschaft der Deutschschweiz ist sie für interessierte Kenner/innen ein kunsthistorischer Schatz. Industrie- und stadtgeschichtlich trägt die Stiftung ein spezifisches Erbe in die Gegenwart. Wenn nun das Museum auf überzeugende Weise zeigt, wie auf solcher Grundlage neue Dimensionen kultureller Praxis erschlossen werden können, erfüllt die Langmatt bestimmte Qualitätsansprüche, die sich zwar durchaus – und mit Gewinn! – modifizieren und erweitern lassen, aber keinesfalls ignoriert werden dürfen.

Es gibt daher keine inhaltliche Notwendigkeit, der Langmatt völlig neue Funktionen, Rollen oder Aufgaben zu übertragen oder gar überzustülpen.

Im Vorfeld wie auch im Zuge der Arbeiten am Projekt «Zukunft Langmatt» wurden allerdings einige – stets unscharfe und meist vonseiten nicht direkt Beteiligter vorgetragene – Erwartungen an neue, andersartige Nutzungen der Langmatt zum Ausdruck gebracht. Mit Blick auf allgemeine, kontextunspezifische Trends wie «Digitalisierung» oder «Eventisierung» wurde gefordert, die Langmatt zu einem «Ort für junge Unternehmen» oder einem «Ort für Hochzeitsfeiern» zu machen, um nur zwei Beispiele zu nennen. Man versprach sich von solchen Vorschlägen einen Mehrwert für das Publikum und/oder die Stadt, die Region, den Kanton.

Gemäss der erfolgten Analyse ist das Gegenteil der Fall: In der Stärkung der besonderen Mischung von bestehenden Nutzungen des Langmatt-Ensembles liegen seine Vorzüge!

Die Zukunft der Langmatt soll auf der positiven Wahrnehmung gründen, die durch die offene und wohlgesinnte Haltung sowohl des Publikums als auch von internen wie externen Sympathisant/innen und Förder/innen getragen wird. Das Erbe der Langmatt ist ebenso umfassend und vielschichtig: Es berührt Kunst, Ästhetik, Lebensart und gesellschaftliche Fragen, beispielsweise zur Rolle von Eliten oder zur Verbindung von Stadt- und Industriegeschichte. Diese Themen bieten eine Fülle von Gelegenheiten, um der in der Stiftungsurkunde festgehaltenen Zweckbestimmung nachzukommen und das in der Langmatt bewahrte Erbe immer wieder neu und zeitgemäss zu interpretieren.

Stadt und Stiftung – unterstützt durch Nachbargemeinden, Kanton und Private – stehen deshalb gemäss Auffassung der Fachbegleitung nicht nur in der Pflicht, den langfristigen Betrieb der Langmatt zu ermöglichen, sondern auch, diesen am – durchaus brandaktuellen! – Stiftungszweck auszurichten. Es gilt, die Langmatt weiterzuentwickeln und immer wieder neu zu erfinden, ohne jedoch das Erbe auszuschlagen oder das geschützte Ensemble zu zweckentfremden.

## 2.4 Der Standort Baden und die Autonomie der Langmatt

Im Rahmen von Gesprächen und Recherchen wurden verschiedene Ideen und Lösungsvorschläge an das Projektteam herangetragen. Dahinter stand meist die Absicht, Kosten zu sparen; einzelne Ideen waren jedoch auch inhaltlich motiviert. Je nach Kontext und Absender/in ging es um eine der folgenden Optionen:

- Die Langmatt ist eine schlossähnliche Villa und vermittelt das herrschaftliche Leben einer anderen Epoche – warum kann sie nicht vom Museum Aargau übernommen werden?
- Die Langmatt beherbergt eine bedeutende Kunstsammlung – warum kann sie nicht mit dem Aargauer Kunsthause zusammengelegt werden?
- Die Langmatt steht im Bezug zur Badener Stadtgeschichte – warum wird sie nicht Teil des Historischen Museums?
- Die Langmatt bietet Ausstellungen mit zeitgenössischer Kunst – warum kann nicht der Kunstraum Baden in die Villa einziehen, und mit ihm am besten auch noch die Galerien aus dem Trudelhaus und dem Gluri Suter Huus?
- Die Langmatt braucht Publikum – warum zieht die Sammlung nicht ins Bäderquartier, wo Baden bald einen markanten Gäste-Zuwachs verzeichnet?

Bei näherer Betrachtung widersprechen all diese Ideen einem grossen Teil der bisher aufgeführten Verantwortlichkeiten, welche sowohl die Stiftung als auch die öffentliche Hand gegenüber dem Ensemble der Langmatt aufweisen. Vor allem aber ergeben sich aus solchen Transfers – unabhängig von deren unsicherer Akzeptanz bei den möglichen neuen Trägern – für die Stiftung Langmatt und für die Stadt Baden weder kulturpolitische noch signifikante finanzielle Vorteile.

Nachfolgend sollen die Vorteile herausgearbeitet werden, die sich aus einer möglichst autonomen, eigenständigen und selbstbewussten Betriebsführung der Langmatt für Stiftung und Stadt ergeben.

Das wichtigste zuerst: Jegliche Art von Clustering zwecks Kosteneinsparung würde dem Anspruch der Stadt Baden als aktiver Lebens-, Kultur- und Wirtschaftsstandort widersprechen. Die Bevölkerung und die Gäste einer Stadt, in der 20'000 Menschen wohnen und 30'000 arbeiten, und die das Zentrum bildet für eine Region Baden-Wettingen, in der 140'000 Menschen wohnen und 66'000 arbeiten, erwarten zu Recht unterschiedliche, vielseitige und einzigartige kulturelle Erfahrungen.

Jeder Besuch im Gluri Suter Huus, im Kunstraum Baden, im Historischen Museum, im Kindermuseum oder in der Langmatt, um beispielhaft einige Institutionen zu nennen, profitiert von dem jeweils spezifischen, über längere Zeit hin erarbeiteten und aufgebauten Rahmen. Die Profile der einzelnen Publikumsgruppen, aber auch die Bedürfnisse der Institutionen sind jeweils und zu Recht unterschiedlich. In die denkmalgeschützte Villa Langmatt kann man weder kontextfremdes Kulturschaffen einziehen lassen noch die integrale Kunstsammlung aus ihr entfernen, ohne das spezifische Kulturangebot «Langmatt» als solches massiv zu beeinträchtigen oder gar zu zerstören.

Wohl sämtliche Möglichkeiten, das Museum Langmatt mit einer anderen Institution zu fusionieren (Historisches Museum, Museum Aargau, Aargauer Kunsthaus) wurden im «Betrieblichen Gutachten» des extern beauftragten Gutachters Hans-Jörg Heusser von 2012 behandelt und beurteilt. Allerdings erwies sich keiner dieser Vorschläge als sinnvoll oder gar zwingend. Denn Fakt ist, dass sich seit 2012 keine Kooperation ergeben hat und es stattdessen 2017 zum neuen Projekt «Zukunft Langmatt» kam. Heusser selbst betont in seinem Bericht die Einzigartigkeit der Langmatt, die in keiner Fusion leiden dürfe. Er beschreibt das Museum Langmatt als schweizweit und international einzigartig. Seine Bedeutung liege nicht allein in der Sammlung, sondern im Charakter als einzigartiges Monument und Gesamtkunstwerk, und dieser Charakter verleihe der Langmatt einen hohen Einmaligkeitswert.

Es war Aufgabe der Fachbegleitung, das Potential zur Zusammenlegung bestehender Institutionen in Baden zu prüfen. Dieses Potential ist nicht ersichtlich, und die Vorstellung eines institutionellen Clusters macht aus den dargelegten Gründen keinen Sinn. Die Badener Kulturlandschaft lebt von einer Vielfalt, die sich auch räumlich und atmosphärisch manifestiert. Natürlich bietet es sich an, dass die Kulturinstitutionen in der Stadt auf Projektbasis zusammenarbeiten. Betriebliche Zusammenlegungen würden diese Vielfalt jedoch massiv beschneiden und zu erheblichen inhaltlichen und personellen Komplikationen führen. Finanziell wären sie – mit Ausnahme der Einsparung einzelner Mietkosten – aufgrund von erheblichen Anpassungskosten kaum von Vorteil. Kulturinstitutionen zu fusionieren ist aus Sicht der Fachbegleitung nicht die richtige Antwort auf den zunehmenden Kostendruck. Man sollte für den Fall, dass eine Institution in eine zweite einzieht, so ehrlich sein und zugeben, dass man eine der zwei Institutionen aufgibt. Nur dadurch –

und nicht durch eine «Fusion» – kann man sparen. Eine inhaltliche oder auch rechtliche Möglichkeit, die Langmatt aufzugeben, ist indessen nicht vorhanden.

Aus der spezifischen Perspektive der Langmatt würde zudem bei einer Zusammenlegung mit anderen Institutionen der unternehmerische Anreiz, der sich besonders in den vergangenen Jahren so positiv ausgewirkt hat, erheblich eingeschränkt. Momentan entwickelt die Direktion der Langmatt im Rahmen der Zielsetzungen der Stiftung ein unabhängiges Programm, das neben Ausstellungen mit dem Sammlungsbestand auch die Präsentation von zeitgenössischen Arbeiten, dialogische Formate, Vermittlungsangebote, Veranstaltungen in der Villa sowie eine Reihe von Grossanlässen im Park umfasst.

Ein solches Programm kann nur entstehen und ein wachsendes Publikum für sich einnehmen, wenn es sich im einzigartigen Kontext der eigenständigen Institution Langmatt entfaltet. Die verschiedenen Komponenten des Ensembles – Park, Sammlung und Villa – mit ihren mannigfaltigen Bezügen machen die mehrdimensionalen Inhalte zum Beispiel der Badener Industriegeschichte überhaupt fassbar. Wenn man nun einen Teilaspekt aus dem Ensemble her austrennt und mit einer anderen Institution fusioniert, geht das Ganze verloren. Es ist deshalb unabdingbar, dass die Langmatt als Ensemble und Ort, als Institution und Stiftung eigenständig bleibt.

## 2.5 Nichtstun ist keine Option

Trägt ein Projekt das Wort «Zukunft» im Titel, steht viel auf dem Spiel – im vorliegenden Fall die Möglichkeit, dass es für die Langmatt keine Zukunft gibt. Allerdings ist der Sanierungsbedarf der Villa Langmatt seit Jahren bekannt, und mit der erwähnten Vorbelastung des zu geringen Grundkapitals muss die Stiftung seit ihrer Gründung umgehen. Es könnte also der Eindruck entstehen, ein akuter Handlungsbedarf sei nicht gegeben. Diesem Eindruck ist auf Basis der Projektarbeit entschieden entgegenzutreten: Der Handlungsdruck ist äusserst hoch. Der aktuell bereits grosse Unterhaltsrückstand wächst weiter. Deshalb begrüsst die kantonale Denkmalpflege die dem Projekt «Zukunft Langmatt» zugrundeliegende Absicht, das real gefährdete Schutzobjekt Villa Langmatt zeitnah zu sanieren, und unterstreicht die hohe Dringlichkeit der Instandsetzung.

Welches also wären die Konsequenzen für Stadt und Stiftung, die sich aus einer Operation Nichtstun ergeben würden, aus unterlassener Hilfeleistung also, aus dem Ausbleiben einer partnerschaftlich angegangenen Bau- und Finanzsanierung?

Die Stiftung ist rechtlich (Gesetze, Stiftungsaufsicht, Denkmalschutz) an die Erfüllung ihres Stiftungszwecks sowie an ihre Pflichten als Eigentümerin des Nachlasses von John A. Brown gebunden. Diesen Zweck könnte sie bereits in wenigen Jahren nicht mehr erfüllen. Aus zwei Gründen: Erstens reicht das aktuell vorhandene Stiftungsvermögen nicht aus, den Betrieb in der heutigen Form fortzuführen, und zweitens erreicht die Bau-fälligkeit der Villa einen Stand, an dem die Langmatt nicht länger für das Publikum



zugänglich bleiben kann. Es könnte zudem der Fall eintreten, dass das kostbare Sammlungsgut und das Interieur der Villa durch einen grösseren Unglücksfall (statische Probleme im Holzwerk, brüchige Leitungen o.ä.) einen kaum reparablen Schaden nimmt. Die Stiftung wäre in einer solchen Situation gezwungen, ihren Betrieb drastisch zu reduzieren oder einzustellen und dafür zwischen einzelnen Stiftungszwecken abzuwägen.

### **2.5.1 Konzentration auf Erhalt des Stiftungsguts ohne öffentlichen Zugang**

Würde die Stiftung in einer solchen Abwägung die Erhaltung der Villa und der Sammlung als prioritär beurteilen, müssten die Präsentation des Stiftungsguts, der Museumsbetrieb, die Förderung des kantonalen Kunstverständnisses und Schaffens in den Hintergrund rücken. Das Museum würde also geschlossen. Die Bilder würden wie das kulturhistorisch wertvolle Archiv in einem öffentlich nicht zugänglichen Depot eingelagert.

Der Stadt würde durch solche Umstände eine nicht nur bedeutende, sondern auch beliebte öffentliche Einrichtung entzogen. Da vielschichtige Verbindungen zur Stadt- und Industriegeschichte abhandenkämen, würde die Stadt ein greifbares Element ihrer Positionierung verlieren. Die Langmatt stünde nicht mehr als Ort für Ausstellungen und Veranstaltungen zur Verfügung, die der Bevölkerung Inspiration, Unterhaltung und Entspannung sowie den Kunst- und Kulturschaffenden der Region Auftrittsmöglichkeiten bieten. Der Park würde zwar bestehen bleiben, wäre aber der Öffentlichkeit als geschätzter Aufenthaltsort und Ruhepol entzogen.

Da sich die Stiftung in einem solchen Fall zudem keine Einnahmequelle erschliesst, könnte sie aus finanziellen Gründen mittel- bis langfristig ihrer Schutzpflicht für das denkmalgeschützte Gebäude nicht nachkommen und müsste sich auflösen. Es käme zum Rückfall des Erbes der Stiftung an die Stadt Baden.

### **2.5.2 Konzentration auf minimale Ermöglichung des öffentlichen Zugangs**

Falls die Stiftung in ihrer Erwägung jedoch nicht den Erhalt des Stiftungsguts, sondern den öffentlichen Zugang zur Villa als prioritär einstuft, würde sie bereits kurz- bis mittelfristig erkennen müssen, dass sie diesen Stiftungszweck nicht erfüllen kann. Der öffentliche Zutritt zur Villa ist an eine Instandsetzung gekoppelt. Diese kann die Stiftung nicht finanzieren. In weniger als fünf Jahren würde sie das Museum schliessen und all ihre Aktivitäten einstellen müssen; anschliessend käme es ebenfalls zum Rückfall des Erbes der Stiftung an die Stadt Baden.

Auch das mögliche Vorgehen, so viele bedeutende Werke zu veräussern, um die Stiftungsfinanzen nachhaltig zu sanieren und so sämtliche Instandsetzungs- und Instandhaltungsarbeiten alleine tragen und den Betrieb alleine finanzieren zu können, führt nicht zum Ziel. Eine rein privat geführte – und somit auch wieder als elitär wahrgenommene –

Institution würde auf deutlich weniger Akzeptanz stossen; die Bindung an das regionale und überregionale Publikum würde schwinden. Der Anspruch der Bevölkerung auf Angebote, die ihren Bedürfnissen entsprechen und ihre Teilhabe ermöglichen, ginge verloren, denn er entsteht erst auf Basis der Unterstützung durch die öffentliche Hand. Wäre die Langmatt auf sich allein gestellt, würde der in den letzten Jahren erfolgreich beschrittene Weg einer Öffnung der Langmatt für ein breites Publikum aller Generationen aus Nah und Fern empfindlich leiden.

### **2.5.3 Rückfall des Erbes an die Stadt Baden**

In beiden oben dargelegten Szenarien fällt das Stiftungsgut schlussendlich zurück an die Stadt Baden. Daran dürfte die Stadt Baden schon nur aufgrund ihrer eigenen finanziellen Situation nicht interessiert sein. Ohne die Stiftung wäre sie nicht nur für die bauliche Instandsetzung, sondern auch für die Fortführung des Betriebs im Sinne des Testaments von John A. Brown verantwortlich. Zudem hat sie sich in ihrem Kulturkonzept vom Januar 2011 die übergeordnete Verantwortung selbst auferlegt: «Die Stadt Baden weiss um ihre reiche Kulturgeschichte. Sie pflegt und bewahrt ihr materielles und immaterielles Kulturerbe als Nährboden für die kulturelle Entwicklung heute und als Vermächtnis für kommende Generationen. [...] Dazuzuzählen ist auch die Langmatt, die als Wohn- und Impressionistenmuseum zu den nationalen Zeitzeugen aus der Industriegeschichte zählt.» Die Wahrnehmung dieser Verantwortung würde der Stadt ohne die Stiftung zweifelsohne schwerer fallen.

### 3. Zusammenspiel von Stadt und Stiftung

Die Frage der Rollenteilung zwischen Stadt und Stiftung für die bauliche Instandsetzung der Villa Langmatt würde sich nicht stellen, wäre die Stiftung mit ausreichenden finanziellen Mitteln ausgestattet. Sie könnte dann nicht nur den laufenden Betrieb und ihre kontinuierliche konzeptionelle Weiterentwicklung, sondern auch die Instandsetzungsarbeiten aus der eigenen Kasse bezahlen und hätte die Villa wohl längst instandgesetzt.

Tatsache ist jedoch, dass das Stiftungsvermögen seit Jahren schwindet und in absehbarer Zeit allein schon für die Deckung der laufenden Betriebskosten nicht ausreicht. Das Vermögen nimmt dadurch weiter ab, Tendenz gegen Null. Die Kosten für eine umfassende bauliche Instandsetzung können daher nicht von der Stiftung getragen werden – sie hat schlichtweg nicht genügend Geld.

Die Gründe für diese Situation liegen weder in einer zu opulenten oder gar verschwenderischen Ausgabenpolitik noch in einem kontinuierlichen Missmanagement. Im Gegenteil: Die Stiftung Langmatt ist erfolgreich bemüht, ihren Betrieb sorgfältig und haushälterisch korrekt zu führen. Verantwortlich für die missliche finanzielle Lage ist wie erwähnt vielmehr ein Startdefizit, das sich die Stiftung im Zuge von «Zukunft Langmatt» zu beheben vorgenommen hat.

Dieses Defizit besteht darin, dass die Stiftung Langmatt weder vom Erblasser John A. Brown noch von der Stifterin Stadt Baden mit einem ausreichend grossen Grundstockvermögen ausgestattet wurde, das es erlauben würde, die laufenden Ausgaben und das in einem solchen Kulturbetrieb unvermeidliche jährliche Betriebsdefizit durch den ordentlichen Zinsertrag zu decken. Dazu kommt, dass es seit einiger Zeit auf dem Finanzmarkt immer schwieriger wurde, eine angemessene (und in früheren Jahren selbstverständliche) Rendite zu erwirtschaften – ein Problem, das die Stiftung Langmatt mit vielen anderen teilt und das zu erheblichen Turbulenzen im schweizerischen Stiftungssektor geführt hat.

1988 wurde die Stiftung mit einem Grundstockvermögen von rund 4'740'000 CHF (Barvermögen und Wertschriften, ohne Kunstsammlung und Immobilie) aus dem Nachlass von John A. Brown errichtet. In den Folgejahren kamen weitere Mittel aus Legaten sowie aus Verkäufen von nicht relevanten Kunstgegenständen zum Stiftungsvermögen hinzu. Zwar war der Verlauf der Anlagen seit Stiftungsgründung stets positiv. Die über die Jahre hinweg kumulierten Aufwände für den Betrieb und die Instandhaltung des Museums Langmatt sind jedoch weitaus höher als die aus den Anlagen generierten Erträge. So steht die Stiftung heute vor der schwierigen Situation, aus einem gesamten Vermögen von verbleibend nur rund 3'500'000 CHF das jährliche Betriebsdefizit – in Abhängigkeit von baulichen Notmassnahmen stark schwankend von 300'000 bis 800'000 CHF – nicht nachhaltig decken zu können.

Die andere Seite: Um sich trotz ihrer ebenfalls schwierigen finanziellen Lage an der Renovation der Langmatt beteiligen und dafür kurz- bis mittelfristig hohe Investitionen bereitstellen zu können, müssen für die Stadt Baden drei Bedingungen erfüllt sein. Erstens müssen beträchtliche weitere Mittel aus anderen Beiträgen der öffentlichen Hand fliessen, namentlich seitens des Kantons. Zweitens müssen – analog zu ähnlichen Vorhaben – auch Beiträge von Dritten aufgebracht werden können. Und drittens muss die Stiftung Langmatt gewährleisten, nach erfolgter baulicher Instandsetzung die Finanzierung ihres Betriebs nachhaltig sicherstellen zu können (also: ohne Erhöhung der externen Beiträge und ohne ihr Stiftungsvermögen anzugreifen).

Festhalten lässt sich demnach, dass weder Stiftung noch Stadt allein die notwendige bauliche Instandsetzung der Villa ermöglichen und auch den Betrieb der Langmatt nicht langfristig sichern können. Es ist demnach nicht bloss aus inhaltlichen und kulturpolitischen, sondern auch aus finanziellen Gründen unerlässlich, zusammenzuspannen und sich auf die jeweiligen Möglichkeiten und Kompetenzen zu konzentrieren.

Ein zentrales Ergebnis des Projekts «Zukunft Langmatt» besteht somit darin, dass dieses Zusammenspiel zwischen Stiftung und Stadt geklärt und in einer aus heutiger Sicht idealen Weise definiert werden konnte. Nämlich: Während die Stadt Baden – nach Möglichkeit von Kanton und Gemeinden und/oder Privaten unterstützt wie unter 2.2 beschrieben – den Hauptteil der Investitionskosten für die anstehende Instandsetzung übernimmt, sichert die Stiftung langfristig den Betrieb. Dazu bringt sie sich in eine finanziell gesunde Verfassung, in der sie – unterstützt wie bisher durch Betriebsbeiträge – die jährlich anfallenden Betriebsdefizite zu tragen imstande ist. Das Kapital der Stiftung, das zu diesem Zweck massiv erhöht werden muss, wird nicht für die Bauinstandsetzung in Anspruch genommen, sondern kommt ihrer Existenzsicherung zugute.

Die Fachbegleitung darf feststellen, dass der Stiftungsrat der Langmatt und der Stadtrat von Baden die Detailabsprachen zur präzisen Definition sowie zur Umsetzung dieser Aufgabenteilung bereits begonnen haben (vgl. auch Kap. 7). Sie streben zur Absicherung des baulichen Risikos eine partnerschaftliche Lösung an und beabsichtigen, für die Umsetzung der Bauarbeiten eine gemeinsame Organisation zu gründen. Die präzise Klärung der Zuständigkeiten für die Projektierung und Ausführung der Bauarbeiten sowie des später anfallenden baulichen Unterhalts ist zwar noch auf dem Weg; die vertrauensvolle Erarbeitung einer für beide Seiten passenden Lösung belegt jedoch den notwendigen Willen zur Kooperation.

## 4. Zukunft Langmatt: Strategie «Juwel für alle»

Aus den bisher dargelegten Rahmenbedingungen, Aufgaben und Möglichkeiten ergibt sich die erarbeitete Strategie für die Zukunft der Langmatt: «Juwel für alle». Der Titel (im Zwischenbericht präsentiert und von den begleitenden Gremien positiv bewertet) bringt die beiden grundlegenden Elemente der zukünftigen Strategie zum Ausdruck. Zum einen ist die Langmatt ein Juwel, das bereits existiert, das einzigartig und langfristig schützenswert ist. Zum andern soll in erster Linie die allgemeine Bevölkerung vor Ort als Publikum angesprochen und damit kohärent zum Ausdruck gebracht werden, dass das Museum sein elitäres, aus den frühen Jahren herrührendes Image spätestens seit 2016 überwunden hat.

Es ist das Verständnis der Autoren sowie des Projektteams, dass sich das Museum Langmatt bei der anstehenden Formulierung von Leitbild, Strategie, Programm und Betriebskonzept auf die nachfolgenden zehn strategischen Pfeiler stützen kann.

Die ersten fünf Pfeiler 4.1 – 4.5 geben inhaltlich die Richtung vor; die Pfeiler 4.6 – 4.10 skizzieren daraus abgeleitete Massnahmen.

Gestützt auf die namentlich unter 1.1 und 2.4 beschriebene Einzigartigkeit und Autonomie der Langmatt stellen die Strategie «Juwel für alle» und die davon abgeleiteten baulichen und betrieblichen Veränderungen ein Szenario ohne Alternative dar. Es wurde ein Weg gefunden, den die Langmatt in Zukunft beschreiten kann, um das Juwel nicht nur zu bewahren, sondern seinen Mehrwert für alle erfahrbar zu machen und stetig weiter zu entwickeln.

An diesen Pfeilern sind deshalb auch die später aufgeführten Folgerungen und Empfehlungen sowie die ausstehenden konzeptionellen und finanziellen Entscheidungen zu messen. Auf diese Weise kann die geforderte Verbesserung von Wirkung und Nutzen der Langmatt in der konsequenten und nachhaltigen Realisierung der Strategie «Juwel für alle» ermöglicht werden.

### 4.1 Auf Bestehendem aufbauen

Das gewichtige Erbe der Langmatt – das heisst: ihre Verschränkung mit Lokalgeschichte und Industriegeschichte, ihre vielfältigen Bezüge zwischen verschiedenen Lebensbereichen und Epochen, ihre Bedeutung für das städtische wie überregionale Kulturleben – bestimmt diesen Ort, seine Tätigkeit und seine Ausstrahlung bis heute. Mehr noch: Es macht seine Einzigartigkeit aus. Das bestehende Ensemble von Villa, Park und Sammlung samt seiner Geschichte und seiner Gegenwart bietet damit den Ausgangspunkt für die Entwicklung einer tragfähigen Zukunftsstrategie. Eingebettet in eine prosperierende Umgebung zwischen Bädern, Industrie und Innenstadt liegt das Fundament, auf dem diese Zukunft aufgebaut werden kann. Die Langmatt soll weiterentwickelt werden – aber

schon heute erfüllt sie bestimmte Erwartungen, Ziele und Zwecke. Diese können mit Gewinn ergänzt werden; eine radikale Neuorientierung jedoch wäre kontraproduktiv.

#### 4.2 Einheit des Ensembles erhalten und stützen

Der Park, die Sammlung und die Villa (in der die Lebenssituation der Familie Brown, ihre Sammlung und ihr Archiv aus einer zeitgenössischen Position heraus erfahrbar werden) sind integrale, unverzichtbare Bestandteile eines einander in vielfacher Hinsicht bedingenden und stützenden Ganzen. Dieses Ensemble, das vielschichtige Bezüge zwischen der Stadt Baden, dem Kanton Aargau, Industriegeschichte und BBC, Kunst, Architektur und weiteren Aspekten schafft, ist das eigentliche Alleinstellungsmerkmal der Langmatt. Die Auslagerung eines dieser Elemente würde das Ganze schwächen bzw. bis zur Unkenntlichkeit oder Belanglosigkeit verändern. Auch diejenigen Besucher/innen, die nur an einem Teil Interesse haben, schätzen die komplexen Bezüge im Hintergrund und deren Ausstrahlung.



In der Langmatt gehören die historische Wohnsituation, die hochkarätige Kunstsammlung und der Ausblick in den Park untrennbar zusammen.

#### 4.3 Auf Qualität statt auf Wachstum setzen

Die Grösse des Publikums der Langmatt kann durchaus noch zunehmen. Eine Steigerung der Besucherzahlen um jeden Preis kann allerdings kein Ziel sein. Das Wachstum unterliegt einer Reihe von natürlichen Beschränkungen: die denkmalgeschützte Villa, die Dimensionen der Wohnräume, die besondere Qualität des Orts als Ruhepol, das breite



Kulturangebot im Aargau, die Referenzzahlen vergleichbarer Einrichtungen. Es kann deshalb von einer natürlichen Obergrenze von maximal 20'000 Besucherinnen und Besuchern pro Jahr ausgegangen werden (2019 rund 15'000 Besucher/innen). Dieses Publikum verlangt nach mehr Veranstaltungs- und Service-, aber nicht nach mehr Ausstellungsflächen. Jeder Versuch, allein damit eine betriebliche Qualitätssteigerung oder gar einen Aufstieg im Ranking der Schweizer Kunstinstitutionen zu erreichen, würde deutlich höhere Betriebskosten verursachen und die schwierige finanzielle Lage der Stiftung noch verschlechtern. In der Betonung von Qualität statt Wachstum kommt eine Haltung zum Ausdruck, die die Zukunft der Langmatt als Juwel für alle prägt: Sie ist sich bewusst, was ihre Kernaufgaben sind. Der Umgang mit und die Vermittlung von Kunst einerseits und von Geschichte andererseits bleiben zentral und werden in Form einer Beschäftigung mit der Sammlung sowie mit Ausstellungen in der Villa wahrgenommen. Der Massstab des Ensembles sowie seine Lage in Baden bilden dafür die relevanten Vorgaben: Im unverwechselbaren, historischen Ensemble wird Qualität erzeugt und vermittelt statt in der Verfolgung quantitativer Ziele einen Teil des Erbes, der Qualität oder der Vorteile der Langmatt zu riskieren.

#### 4.4 Teilhabe der regionalen Bevölkerung fördern

Das besondere Erbe der Langmatt sowie dessen zeitgenössischer Ausdruck und Wert können nur vermittelt werden, wenn das Publikum das Ensemble nicht nur besucht oder Vermittlungsangebote in Anspruch nimmt, sondern darin persönliche, für das eigene Leben sinnstiftende Erfahrungen machen kann. Für die Langmatt – als kleinere Institution in der Kulturlandschaft Schweiz, in der um Aufmerksamkeit und Zuspruch des Publikums ein grosser Wettbewerb herrscht – bedeutet dies eine Ausrichtung auf Besucherinnen und Besucher aus der unmittelbaren Nähe in Stadt, Region und Kanton. Sie sollen nicht nur erfahren, wie die Browns und ihre Angestellten in der Villa gewohnt haben, sondern auch, wie zeitgenössische Künstler/innen mit dem historischen Erbe ideenreich umgehen. Mehr noch: In Veranstaltungen, Workshops und verwandten Formaten sollen die Besucher/innen vermehrt die Möglichkeit erhalten, die Langmatt mit wachen Sinnen wahrzunehmen und sich darin aktiv und tätig aufzuhalten. Schulklassen sowie Kinder und Jugendliche mit ihren Eltern bilden dabei zweifelsohne eine zentrale Bevölkerungsgruppe. Immer noch – und ungerechtfertigterweise! – bringt man die Langmatt mit Elitismus, unerfüllten internationalen Ambitionen und einer wenig volksnahen Führung in Verbindung. Es ist daher weiterhin nötig, durch Einbezug des Publikums den überholten Vorurteilen entschieden entgegenzutreten und, ohne die Bedeutung der Sammlung und des grossbürgerlich industriellen Erbes zu schmälern, eine fühlbare Wirkung für die Region und das Publikum vor Ort zu erreichen.

## 4.5 Internationalität und überregionale Ausstrahlung nutzen

Die überregionale und internationale Bedeutung der Langmatt ist mit der Ausrichtung auf eine Teilhabe des Publikums vor Ort nicht infrage gestellt – sie ist mehr denn je bedeutsam. Für die identitätsstiftende Wirkung, die die Langmatt in ihrem unmittelbaren Umfeld vermehrt entfaltet, ist gerade ihre Ausstrahlung und Anerkennung weit über Kantons- und Landesgrenzen hinaus eminent wichtig. Von dem einzigartigen Ensemble aus Park, Villa und Sammlung sowie von der etablierten und immer wieder erfindungsreichen Ausstellungsarbeit geht eine grosse Attraktivität auf das weiter entfernte Publikum sowie auf eine überregionale Berichterstattung in den Medien aus. In der Langmatt wird die in der Stadt Baden gelebte Internationalität greifbar. Diese Reputation bestätigt auch dem Publikum in der Stadt und der Region Baden, welch ein Juwel gleichsam vor der Haustür liegt. Und Stolz auf das Eigene verhindert, dass das Aussergewöhnliche selbstverständlich oder gar belanglos wird.



Als «Juwel für alle» zieht die Langmatt ein vielseitiges Publikum in ihren Bann.

## 4.6 Veranstaltungsreihen und Kooperationen stärken

In den letzten Jahren hat sich die Langmatt über eigene Veranstaltungsreihen in der Villa und als Gastgeberin für grössere Veranstaltungen im Park neuen Besuchergruppen geöffnet. In Kooperation mit anderen Akteuren konnte damit ein niederschwelliger Zugang zur Langmatt gefördert werden. Dieser Weg soll weiter beschritten werden, mit einem besonderen Fokus auf passende Fremdveranstaltungen. Damit erreicht die Lang-



matt ein Zielpublikum vor Ort, das keineswegs von vornherein kulturraffin sein muss. Besucher/innen eines angesagten Festivals in Baden oder eines externen Veranstalters kommen so aus guten Gründen in den Park, nehmen die Präsenz der Langmatt wahr und lernen den Ort schätzen, ohne dass die Direktion ihr Programm mithilfe eigener Ressourcen aufwendig ausbauen muss. Auch eine intensivere, jeweils projektbezogene Zusammenarbeit mit anderen Institutionen in Baden ist denkbar. Mit den «Langmatt Motor Classics», den «Poeten zur Lage der Nation», dem «Picknick im Park» und weiteren Formaten wurden bereits grosse Schritte gegangen. Wichtig ist für die Fortführung in Zukunft, dass sich mit jeder neuen Kooperation neue Sichtweisen auf die Langmatt, ihre Geschichte und auf aktuelle Bezüge ergeben – die Durchführung beliebiger und inhaltsfremder Events ist kein Ziel.

#### 4.7 Ganzjahresbetrieb einführen

Nicht nur ein moderner Museumsbetrieb mit überregionaler Ausstrahlung, sondern jeder Ort, der seine Wirkung auf Besuchergruppen im regionalen Kontext entfalten möchte, muss eine Politik der offenen Tür praktizieren. Für die Langmatt bedeutet das, die alljährliche Winterpause von Anfang Dezember bis Ende Februar aufzuheben. Wie die Browns damals als Bewohner/innen sollen auch die heutigen Museumsbesucher/innen das ganze Jahr über in Park und Villa Zeit verbringen können. Gerade die Wintermonate sind zudem für Museen hinsichtlich Besucherzuspruch besonders wichtig. Im Ganzjahresbetrieb kann das Ausstellungs- und Veranstaltungsprogramm um die Wintermonate ergänzt werden. Die notwendigen Revisionsarbeiten, aus denen die bisherige Winterschliessung resultiert, müssen bei laufendem Betrieb und in einer kürzeren Zeitspanne geleistet werden. Darüber hinaus ist anzustreben, dass der Park in den Sommermonaten auch dann möglichst lange und häufig zugänglich ist, wenn das Museum in der Villa seine – aus personellen Gründen – eher restriktiven Öffnungszeiten weiterführen muss.

#### 4.8 Räume zur Vermietung anbieten

Neben der Teilhabe des Publikums an den eigenen Angeboten der Langmatt und der Kooperation mit Partnern für grössere Veranstaltungen im Park gibt es eine dritte Spur von intensivierten Aktivitäten: die Vermietung von Räumlichkeiten. Gemeint sind hier ausdrücklich nicht private Feiern wie Geburtstage und Hochzeiten oder Firmenfeste. Diese Formate bedürfen bereits für eine Gruppengrösse von 100 Personen einer Infrastruktur, welche die Langmatt innerhalb und ausserhalb des Hauses nicht stellen kann. Zudem gibt es in Baden – beispielsweise in der Villa Boveri und insbesondere vor dem Hintergrund der Bäderquartier-Entwicklung – ein beträchtliches Angebot an Veranstaltungslocations. Zur zukünftigen Strategie der Langmatt soll es aber durchaus gehören, Räume innerhalb der Villa, die im Zuge der baulichen Instandsetzung zwangsläufig nutzbar werden, nebst der Nutzung für Vermittlungsaktivitäten auch an kleine Gruppen und Firmen zu vermieten. Sei es als Abschluss einer Museumsführung bei einem kleinen

Apéro, sei es als kulturell begleitete Retraite eines in Baden ansässigen KMU – die Langmatt könnte so ohne grossen Aufwand zusätzliche Besuchergruppen ansprechen, die das Haus kennenlernen und sich dafür begeistern lassen. Für die Verpflegung (bspw. Lunch-Break während einer Retraite) kann die Langmatt mit einer wachsenden Zahl von attraktiven Angeboten in Fussdistanz kooperieren. Signifikante Mehreinnahmen aus der Raumvermietung sind allerdings nicht zu erwarten.

#### 4.9 Gastronomisches Angebot verbessern

Die Notwendigkeit einer attraktiveren und leistungsfähigeren Gastronomie ist für die zukünftige Langmatt gesetzt. Menschen kommen heute nicht alleine und zum isolierten Kunstgenuss ins Museum, sondern verstehen es vermehrt als Ort der Interaktion und Kommunikation. Auch zur Ansprache der Bevölkerung vor Ort und zur Stärkung der Wirkung im regionalen Kontext sind Essen, Trinken und Geselligkeit sowie das Verweilen in möglichst inspirierender und einzigartiger Umgebung zentrale Elemente. Der Aufbau eines vollwertigen Restaurants oder Cafés lohnt sich in der Langmatt allerdings nicht, und eine eigentliche Catering-Küche kann aus Platzgründen nicht eingerichtet werden. Die Situierung an der Römerstrasse ist keine Passantenlage mit Laufpublikum, sondern entspricht der eines Ausflugsorts, den Gäste gezielt aufsuchen. Die Verbesserung des gastronomischen Angebots besteht deshalb in der Aufwertung, Ausstattung und Bewerbung des bestehenden, bekannten und geschätzten Veranda-Cafés. Mehr als heute soll es den Langmatt-Besuch bei Veranstaltungen abrunden, und während der Sommermonate kann es durch Ergänzungen mittels mobiler Gastronomie an Attraktivität gewinnen.

#### 4.10 Park öffnen

Der Park spielt für die öffentliche Wirkung der Langmatt heute wie morgen eine zentrale Rolle. Das Leben der Browns und die damit verbundenen Geschichten haben auch den Park auf vielschichtige, für die Besucher/innen mit Gewinn erfahrbare Weise geprägt. Nebst der rahmenden Inszenierung für die Villa und dem Setting für grosse Veranstaltungen dient er vor allem als ruhiger und erholsamer Aufenthaltsort. Seit 2018 ist auch die linke Parkseite für das Publikum zugänglich und bietet weitere attraktive Möglichkeiten zum Verweilen. Genutzt wird der Park einerseits vom Museumspublikum, andererseits von Besucherinnen und Besuchern, die während der Mittagspause, auf einen Kaffee, für ein Badminton-Spiel, ein Picknick, eine Yogastunde oder etwas Anderes hineinkommen. Diese niederschwellige Wirkung ist für die zukünftige Strategie der Langmatt zentral. Allerdings leitet sich aus Sicht der Fachbegleitung keine Notwendigkeit für grössere Anpassungen an Gebäuden oder Gewerken ab. Der Park kommt den strategischen Zielen der Langmatt entgegen, ohne dass infrastrukturelle Veränderungen notwendig würden. Für die beschriebene produktive Öffnung des Parks wäre es hilfreich, die Öffnungszeiten so weit wie möglich zu erweitern und den Besucher/innen morgens und abends Zutritt zu gewähren, wenn das Museum geschlossen ist.

## 5. Zukunft Bau

### 5.1 Einführung

Die Notwendigkeit, die baufällige Villa Langmatt gründlich und fachkundig zu renovieren, ist die Voraussetzung des gesamten vorliegenden Projekts. Nachdem in der Strategie «Juwel für alle» (Kap. 4) die strategischen Zukunftspfeiler der Langmatt und in den ihm vorgängigen Kapiteln deren gemeinsame Ermöglichung durch Stiftung und Stadt beschrieben wurden, gilt es nun, die Details zur baulichen Instandsetzung darzulegen.

Jede Bautätigkeit, die grössere Investitionen erfordert, verlangt nach genauer Planung sowie vorgelagerter inhaltlicher Reflexion. Es ist daher Teil des Auftrags, die erarbeiteten strategischen Überlegungen aus der Strategie «Juwel für alle» in ein planerisches Szenario für die bauliche Instandsetzung der Langmatt zu überführen. Dies leistet der unter 5.4 beschriebene bauliche Soll-Zustand nach der Renovation. Er dient als Grundlage für ein durchzuführendes Konkurrenzverfahren.

Dieser Soll-Zustand ist Gegenstand des Übersichtsplans sowie der Grobkostenschätzung (vgl. Anhang 1.1 und 1.2). Die dort gekennzeichneten bzw. bezifferten baulichen Veränderungen decken sich mit den im Text gemachten Anmerkungen und sind zusammen mit dem vorliegenden Kapitel zu betrachten.

Die Berechnung einer «reinen» Bausanierung ohne eigentliche bauliche Veränderungen ist in der Gesamtaufstellung der anfallenden Bauarbeiten dargestellt. Die Villa instand zu setzen, ohne gleichzeitig bauliche Veränderungen an ihr vorzunehmen, ist aus Sicht der Fachbegleitung aber keine sinnvolle Lösung. Weder erfüllt sie die Zielsetzungen des Badener Einwohnerrats bezüglich gesteigertem Nutzen und verbesserter Wirkung der Langmatt (vgl. Anhang 4.1), noch stellt sie sich den realen Problemen der Villa in Bezug auf betriebliche wie publikumsbedingte Bedürfnisse; sie wird damit dem Ziel eines «Juwel für alle» in keiner Weise gerecht.

Dies im Gegensatz zum erarbeiteten und nun vorgeschlagenen Soll-Zustand: Hier werden alle Bauelemente der Villa saniert, und der Umbau des Ökonomiegebäudes zu einem Eingangs- und Service-Bereich nimmt die Anforderungen der Strategie «Juwel für alle» auf. Dabei werden die verschiedenen Nutzungen in der Villa neu geordnet, die Besuchererfahrung des Museumsangebots optimiert und der behindertengerechte Zugang zu allen Geschossen realisiert. Überdies eröffnet der Vorschlag die Möglichkeit, ergänzend zum Ausbau des Ökonomiegebäudes einen leichten Veranstaltungspavillon in der linken Parkhälfte zu realisieren, der über ein Dach mit dem ausgebauten Ökonomiegebäude verbunden werden kann. Dieser zweckdienliche Pavillon stünde nicht nur für Vernissagen des Museums, sondern auch für Veranstaltungen und Aktivitäten im Park zur Verfügung. Zudem würde er – als Treffpunkt, Picknick-Ort oder Unterstand – für Spontanbesucher/innen und Gruppen einen willkommenen Mehrwert bieten.

Der Soll-Zustand wurde mit der kantonalen Denkmalpflege vorbesprochen. Folgendes lässt sich festhalten: Der geplante Umbau erfordert Eingriffe in die schützenswerte Substanz, die jedoch aus denkmalpflegerischer Sicht im Hinblick auf die Entwicklung des Gesamtkomplexes Villa Langmatt möglich sind. Die Nutzung und Wahrnehmung des historischen Baus durch das Publikum wird dabei sogar aufgewertet.

Den aus denkmalpflegerischer Sicht unmöglichen Abriss und Neubau des Ökonomiegebäudes, der als weitere Option diskutiert wurde, hat das Projektteam verworfen und für den vorliegenden Schlussbericht nicht weiter ausgeführt.

Weil sie der Strategie «Juwel für alle» und der Zielsetzung, das Betriebsdefizit nicht weiter zu vergrössern, nicht entsprechen, wurden von der Villa separierte Neubauten im Park (für Café, Restaurant, Event-Location oder Ausstellungsfläche) ebenfalls verworfen, obwohl sich in der Vergangenheit verschiedene Gutachten mit deren möglicher Situierung im Park beschäftigten.

Einleitend zu betonen ist zuletzt, dass sich die Erarbeitung des vorgeschlagenen Soll-Zustands stets an einer wohltuenden und für die Langmatt produktiven Angemessenheit orientierte. Das massvolle Besucherwachstum, aber auch die grosse historische und identitätsstiftende Bedeutung der Villa Langmatt, ihrer Kunstsammlung und des Parks verlangen nach eher zurückhaltenden, fast bescheidenen baulichen Lösungen, die sich bezüglich Grösse, architektonischem Ausdruck und auch Kosten der gewachsenen Situation unterordnen, statt sie in den Schatten stellen zu wollen.

## 5.2 Dringlicher baulicher Sanierungsbedarf

Die zunehmende Dringlichkeit von Reparaturarbeiten an der Villa Langmatt beschäftigt Stiftung und Stadt und auch die kantonale Denkmalpflege seit etlichen Jahren. Im Juni 2014 wurde einvernehmlich ein dringlicher Handlungsbedarf bei der Instandsetzung der Gebäudehülle sowie bei einzelnen Innenräumen im Untergeschoss festgestellt. In der Aufstellung von Iris Dätwyler vom August 2014 beliefen sich die zu erwartenden Kosten für unumgängliche Sofortmassnahmen auf eine Summe von maximal 2,5 Mio. CHF (Genauigkeit +/- 25%, inkl. Reserve).

Seitdem nehmen bauliche Notfälle die Stiftung Langmatt in regelmässiger Unregelmässigkeit in Anspruch – so etwa Ultimaten der Versicherung für die Einrichtung von Depot und Sicherheitsanlage, aber auch Rohrbrüche und andere Sicherheitsrisiken für Menschen und Sammlungsgegenstände. Die in diese baulichen Notmassnahmen investierten Summen führten dazu, dass die Betriebsrechnungen der Stiftung Langmatt in den letzten Jahren beträchtlichen Schwankungen ausgesetzt waren; der bauliche Unterhalt musste jeweils aus der laufenden Rechnung finanziert werden.

Die Stiftung reagierte jedoch ausschliesslich auf Notfälle, die Erledigung aller 2014 aufgeführten Arbeiten konnte sie nicht leisten. 2016 beauftragte sie in Absprache mit der Stadt Baden das Architekturbüro Castor Huser (Baden), diejenigen Arbeiten, die keinen weiteren Aufschub duldeten, zu benennen und zu beziffern. Die Gesamtkosten dieser Not- und Sofortmassnahmen beliefen sich auf knapp 1,3 Mio. CHF; für die Finanzierung konnte die Stiftung auf die Unterstützung der Stadt zählen, welche die bezifferten Kosten zusammen mit der Stiftung je zur Hälfte bis heute trägt. (Dies als weiterer Beleg dafür, dass beide Seiten in der Verantwortung für die Langmatt stehen und diese in Einzelfällen bereits wahrnehmen!) Für den Zeitraum 2016-2020 hat die Stadt einen Nettoinvestitionsbetrag von 645'700 CHF gesprochen (Einwohnerratsbeschluss vom 30.06.2016). Die zur Verfügung stehenden Mittel sind allerdings so gut wie aufgebraucht, was bedeutet, dass seit 2016 über 1 Mio. CHF in den Substanzerhalt der Villa Langmatt flossen. Bei einem weiteren Aufschub der Gesamtinstandsetzung würde nicht nur die Stiftung, sondern auch die Stadt in ihrer Mitverantwortung für das kulturhistorische Erbe der Langmatt die im kantonalen Kulturgesetz verankerte Unterhaltungspflicht für den denkmalgeschützten Bau verletzen.

In die kurzfristige Zukunft blickend beziffert Castor Huser, der alle baulichen Massnahmen der letzten Jahre betreute, in seiner angefragten Stellungnahme vom 04.07.19 die weiteren Unterhalts- und Erneuerungsarbeiten, die in den kommenden Jahren fällig werden. Diese seien «im Hinblick auf eine spätere Gesamtsanierung [...] auf das nötige Minimum zu beschränken», beliefen sich aber trotzdem auf jährlich wiederkehrende 60'000 CHF plus nicht vorhersagbare und daher schwer zu beziffernde «dringend nötige Sanierungs- und Ersatzmassnahmen» von bis zu 250'000 CHF (vgl. Anhang 3.3).

Die Stiftung Langmatt richtete im August 2019 ein erneutes Gesuch an die Stadt Baden und ersuchte darin um einen Beitrag an weitere Sofortmassnahmen 2021–2025. Diese Massnahmen sind ebenfalls in der Stellungnahme von Castor Huser aufgeführt und werden vom Einwohnerrat diskutiert. Die Dringlichkeit des Sanierungsbedarfs und die steigenden Kosten, die ein Abwarten verursacht, werden darin sachlich belegt. Nur ein Teil der seit 2016 erledigten Sofortmassnahmen lassen sich als Vorinvestition von der Gesamtbausumme der anstehenden Instandhaltung abziehen (vgl. Kap. 5.4.9, Anhang 1.2).

Angesichts dieser Fakten und Zahlen muss es im Interesse aller involvierten Parteien sein, die Arbeiten hinsichtlich Konzept, Strategie und Machbarkeit möglichst bald abzuschliessen und zur Instandsetzung überzugehen. Unter der momentanen Situation leiden nicht nur der Museums- und Ausstellungsbetrieb, sondern auch die finanziellen Ressourcen von Stiftung, Stadt und Kanton. Des Weiteren beinhaltet die zunehmende Reparaturanfälligkeit des Gebäudes eine erhebliche zeitliche Belastung für die Direktion des Museums und für die Betriebsleitung. Jede Verschiebung der Instandsetzung würde die Probleme keinesfalls lösen, sondern sie im Gegenteil nur noch vergrössern.



### 5.3 Vergleich zur Machbarkeitsstudie von 2014

Die im Jahr 2014 von Diethelm und Spillmann Architekten (Zürich) erarbeitete Machbarkeitsstudie zur umfassenden Gebäudesanierung bietet, weil sie den begleitenden Personen und Gremien bekannt ist, die geeignete Ausgangslage für einen Vergleich mit dem nun neu erarbeiteten Vorschlag eines Soll-Zustands nach der Instandsetzung. Neben der Grobkostenschätzung für eine Gesamtinstandsetzung, in der auch ein üblicher Museumsstandard für Klima, Sicherheit und Licht realisiert wird, stellt die Studie von 2014 Überlegungen, Grundrisspläne und Kostenschätzungen für zwei bauliche Massnahmen vor, deren Realisierbarkeit aus architektonisch-planerischer Sicht sowie in Abklärungen mit den zuständigen denkmalpflegerischen und anderen Stellen geprüft wurde: den Einbau eines rollstuhlgängigen Lifts sowie die Einrichtung von Ausstellungsräumen im Untergeschoss.

Für die bauliche Instandsetzung veranschlagt die Studie Gesamtkosten in der Höhe von 9 Mio. CHF, und für die Verbindung von Instandsetzung und Umbau solche von 17,3 Mio. CHF. Der Genauigkeitsgrad liegt bei +/- 25%.

Anders als die aktuellen Zahlen (Kap. 5.4.9) enthalten die Berechnungen von 2014 keine Aufwände für das durchzuführende Konkurrenzverfahren und die Unterbringung und Versicherung des Inventars während der Instandsetzung. Ebenso bringen sie keine Vorinvestitionen für bereits getätigte bauliche Sofortmassnahmen in Abzug.

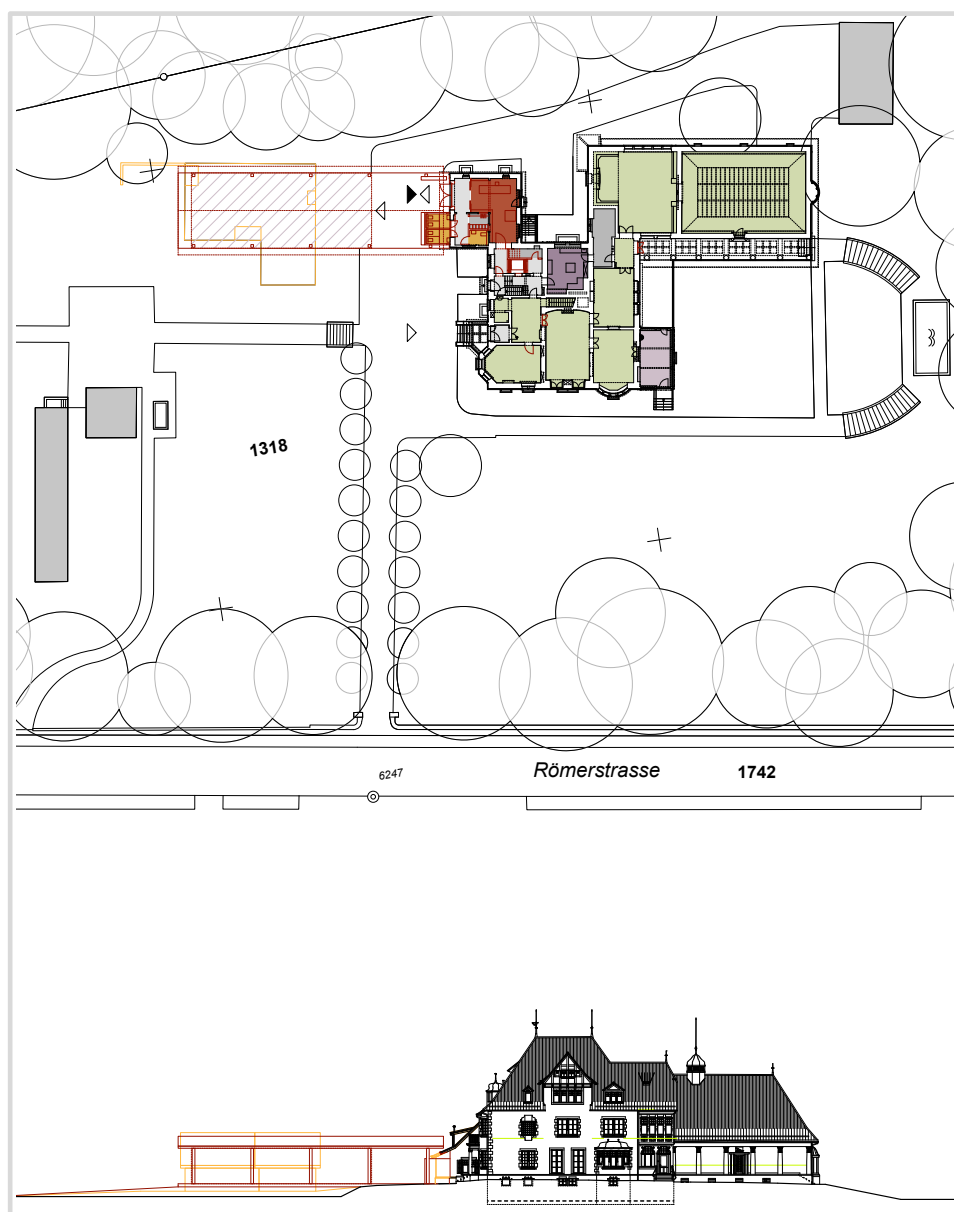
In Zusammenarbeit mit Alois Diethelm, dem Autor der Studie von 2014, wurden diese Angaben nun überprüft und aktualisiert. Auf Basis der inhaltlich getriebenen Projektarbeit von «Zukunft Langmatt – Erarbeitung Strategie und Machbarkeit» hat somit dasselbe Büro den neuen Vorschlag zum Soll-Zustand nach der Instandsetzung miterarbeitet. Das Ergebnis: Die damaligen Angaben für die reine bauliche Instandsetzung behalten auch heute ihre Gültigkeit. Zwar wurden zwischen 2014 und 2018 eine ganze Reihe von Renovationsarbeiten durchgeführt (in Form von Not- und Sofortmassnahmen wie unter 5.2 beschrieben); gleichzeitig schreitet jedoch der Verfall der Villa voran. Heute beläuft sich die Schätzung der blossen baulichen Instandsetzung auf 10,4 Mio. CHF. Bauliche Instandsetzung bedeutet dabei, dass in der Villa keine konzeptionelle und, daraus abgeleitet, räumliche Veränderung vorgenommen wird, sondern das Gebäude ausschliesslich zum Substanzerhalt renoviert wird.

Die 2014 skizzierte Ausbauvariante indessen bietet keine Grundlage mehr für heutige Überlegungen. Zwar ist der behindertengerechte Zugang nach wie vor prioritär. Diethelms damalige Studie beschreibt und berechnet aber auch einen intensiven Ausbau des Untergeschosses und eine Erweiterung der Ausstellungsflächen. Diese beiden Arbeiten sind aus der Perspektive der langfristig ausgerichteten Strategie «Juwel für alle» weder nötig noch sinnvoll: Die Langmatt soll weder eine noch intensivere Ausstellungstätigkeit noch ein vehementes Publikumswachstum anstreben. Es existieren jedoch zentrale Bedürfnisse aufseiten des Betriebs und vor allem der Besucher/innen, die 2014 keinen

Eingang in die Prüfung fanden. Deshalb steht der im weiteren beschriebene Soll-Zustand der Langmatt nach der Instandsetzung diesbezüglich auf einer ganz neuen Grundlage.

#### 5.4 Soll-Zustand nach der Instandsetzung

Zusätzlich zur Bauinstandsetzung werden im erarbeiteten Vorschlag – Soll-Zustand der Villa Langmatt nach der Instandsetzung – die folgenden Verbesserungen vollzogen. Noch einmal sei darauf hingewiesen, dass sie in paralleler Lesung des Übersichtsplans und der Grobkostenschätzung (vgl. Anhang 1.1 und 1.2) einfacher verständlich werden.



Ausschnitt aus dem Übersichtsplan (Anhang 1.1)

#### 5.4.1 Realisierung Barrierefreiheit

Ein Lift erschliesst alle Geschosse vom UG bis zum 2. OG, und auch der Zugang über das Ökonomegebäude ist rollstuhlgängig. Die Erschliessung der Villa erfolgt für das Publikum in erster Linie über das Bedienstetentreppenhaus, das neu zum Haupttreppenhaus wird. Nicht nur der physische Zugang zu allen Stockwerken, sondern auch die Wahrnehmbarkeit ihrer spezifischen inhaltlichen Bepflanzung wird somit verbessert. Ein Lift ist allein deshalb zwingend nötig, da sich die Stadt Baden ohne die Realisierung der Barrierefreiheit an der Finanzierung der Instandsetzung nicht beteiligen kann. Zudem soll der Lift auch zum Warentransport genutzt werden.

#### 5.4.2 Ausbau Ökonomegebäude

Die betrieblichen Funktionen von Eingang/Kasse/Museums-Shop werden im Ökonomegebäude zentralisiert und damit räumlich von der Eingangssituation in der Villa gelöst. Der Zutritt zur Villa wird auf diese Weise nicht länger von funktionalen Belangen gestört – eine heute nahezu unzumutbare Situation. Vielmehr kann das Publikum das Entrée der Villa unverstellt wahrnehmen, gleichsam als Gäste der Brown'schen Wohnung wie der Ausstellungen. Im Ökonomegebäude werden die Garderoben und Schliessfächer für die Besucher/innen der Villa (Ausstellungen, Veranstaltungen etc.) untergebracht und WC's eingerichtet, die sowohl von innen als auch von aussen (während der Parköffnungszeiten) zur Verfügung stehen.

Um diese Funktionen in nützlicher und dennoch angemessen bescheidener Ausführung unterzubringen, erhält das Ökonomegebäude einen neu gestalteten Eingang. Dieser macht die Doppelnutzung als Empfangs- und Informationspunkt des Museums sowie als Unterstand und Toilettenanlage des Parks möglich. Gleichzeitig schenkt der neu gestaltete Eingang dem Ökonomegebäude und damit der Villa eine behutsam zeitgenössische Ergänzung, die verdeutlicht, dass dort bauliche Massnahmen getätigt und finanziert wurden.

Will man die Potentiale der Strategie «Juwel für alle» fördern und einlösen, statt sich auf die reine Instandsetzung zu konzentrieren, so gibt es zum Ausbau des Ökonomegebäudes keine überzeugende Alternative. Die im Zuge von «Zukunft Langmatt» gefundene und geprüfte Lösung, essentielle betriebliche Funktionen der Villa in das Ökonomegebäude auszulagern und durch den Einzug neuer Böden im ehemaligen Bedienstetentreppenhaus einen hindernisfreien Zugang in alle Geschosse der Villa zu gewährleisten, darf durchaus als grosser Gewinn bezeichnet werden.



Das Ökonomiegebäude heute; im Soll-Zustand würde es zum Eingangsbereich mit Kasse, Shop, Garderoben und WC's ausgebaut.

#### 5.4.3 Optimierung Raumaufteilung

Durch die Auslagerung der betrieblichen Funktionen aus dem ehemaligen Wohnbereich der Browns in das Ökonomiegebäude kann die heute viel zu enge Eingangssituation entspannt werden. Damit lässt sich der Zugang durch den Haupteingang in seinen originalen und architektonisch sinnvollen Zustand (nach der Französisierung von 1928) zurückführen. Besucher/innen, die nicht auf den Lift angewiesen sind, treten durch die Haupttür in die Langmatt ein und befinden sich sofort in der Wohn-, Sammlungs- und Ausstellungsumgebung. Der aktuell funktional durchmischte und damit belastete Empfangsbereich wird wieder zur eigentlichen Vorhalle (wie Karl Moser das Entrée nannte), und die Treppe zum 1. OG (ebenfalls in der französisierten Fassung) kann, sofern gewollt, statt in die Vorhalle wieder in die Haupthalle geführt werden, das heutige Venezianerzimmer.

#### 5.4.4 Einrichtung Sitzungsräume

Für die Vermittlungsaktivitäten der Langmatt werden im 1. OG des Ökonomiegebäudes sowie – für interne wie externe kleine Veranstaltungen – im 2. OG des Hauptgebäudes jeweils sanfte Renovationen vorgenommen. Die Räume, die teilweise bis vor Kurzem als Verwalterwohnungen genutzt wurden, stehen aus unterschiedlichen Gründen dafür nicht mehr zur Verfügung, sondern lassen sich in den Dienst der Langmatt und ihrer Strategie stellen. Sie werden saniert und als Meetings- bzw. Besprechungsräume eingerichtet. Hier können Apéros nach Museumsführungen, eigene Sitzungen der Langmatt oder – über Vermietungen – Anlässe von Externen stattfinden.

#### 5.4.5 Verbesserung Publikumserfahrung

Um die besonderen inhaltlichen Bezüge zwischen Wohnsituation, der Historie Familie Brown/BBC/Baden und der zeitgenössischen Ausstellungstätigkeit einsichtig und spürbar zu machen, ist – wiederum in angemessenen behutsamer Form – eine Integration zusätzlicher Elemente für Vermittlung, Szenografie und Orientierung sinnvoll.

Teils technische, teils räumliche Installationen können das Storytelling in der Villa und damit die Teilhabe des Publikums verbessern: Besucherinnen und Besucher gehen in der Langmatt auf Entdeckungstour. Wie sahen die heute neutral gehaltenen Ausstellungsräume im ersten Obergeschoss aus, als die Browns noch darin wohnten? Wo in der Langmatt wurden die Geschicke der frühen BBC diskutiert? Wo und wie wohnten die Angestellten des Hauses?

Erkundungen solcher und weiterer Fragen lassen sich in der heutigen Wirkungsweise von Museen statt nur textlich gewinnbringend auch durch Archivbilder, Tonspuren, Installationen und technische Hilfsmittel wie *Mobile Devices* und *Virtual Reality* erleben. Um der Direktion der Langmatt die Möglichkeit zu geben, im Zuge der Bauarbeiten auch Lösungen hierfür zu entwickeln, gehören diese Investitionskosten in die Aufstellung der Baukosten. Die Ausstellungsräume im 1. Obergeschoss bleiben in Absprache mit der kantonalen Denkmalpflege in neutraler, auf zeitgenössische Ausstellungszwecke fokussierter Fassung bestehen. Eine historische Rückführung findet dort nicht statt; in Vermittlung und Szenografie kann jedoch in allen Räumen stärker auf die Baugeschichte und die damit verbundenen Bezüge zu Geschmacksveränderungen, zur Sammlung und zum Leben der Browns, aber auch auf die Geschichte des 20. Jahrhunderts sowie die Museumstätigkeiten seit 1990 hingewiesen werden.

#### 5.4.6 Verbesserung Gastronomie

Ein verbessertes gastronomisches Angebot ist für die Aufenthaltsqualität des Publikums in der Langmatt unabdingbar. Die Einrichtung eines eigentlichen Cafés oder Restaurants lohnt sich an der Lage unter den gegebenen Rahmenbedingungen jedoch nicht; aufgrund der erwarteten Frequenzen ist ein Ausbau nur in bescheidener Dimension vorzusehen. Vor allem geht es um die Optimierung des bestehenden Veranda-Cafés, um die Einführung eines Cashless-Systems zur Selbstbedienung sowie um die Verbesserung von Interieur, Ausstattung und Branding. Auch kann das Café während der Sommermonate durch die Kombination mit mobilen Lösungen wie Food-Trucks ergänzt werden, um vermehrt ein in der Nähe arbeitendes Lunch-Publikum zu gewinnen.

Diese Erkenntnisse sind das Ergebnis einer Expertise (vgl. Anhang 3.7) von Rafael Saupe, desillusion (Basel und Zürich), die aus umfassenden Abklärungen und Workshop-Arbeiten von «Zukunft Langmatt» heraus entstand. Die Einsicht, dass eine von ihm vor-



geschlagene Catering-Küche ebenfalls nicht realisierbar ist, beruht auf räumlichen Überlegungen: Es gibt in der Langmatt schlicht keinen Platz dafür.

#### 5.4.7 Bade- und Gärtnerhaus

Das Bade- und das Gärtnerhaus sind kleinere Bauten im Park der Langmatt. Beide sind Bestandteile der ursprünglichen Anlage der Browns und stehen als Ergänzungsbauten der Villa unter kantonalem Denkmalschutz. Somit ist es nötig, sie bei einer Instandsetzung der Villa ebenfalls, aber sanft, zu renovieren. Für die Besucher/innen wird dadurch eine gelegentliche Nutzung für diverse Aktivitäten möglich, je nach Gelegenheit als Ausstellungs- oder Veranstaltungsfläche. Ein betrieblicher Mehraufwand wird dadurch nicht generiert; es resultiert jedoch sehr wohl ein deutlicher Gewinn an Abwechslung und Atmosphäre für das Publikum.



Badehaus und Gärtnerhaus im aktuellen Zustand

#### 5.4.8 Pavillon

Ein eminentes betriebliches Bedürfnis der Langmatt besteht darin, für Vernissagen sowie für Veranstaltungen im Park ein – zumal bei schlechtem Wetter – belastbares Raumangebot bereitstellen zu können. Bei diesen Veranstaltungen, die gemäss «Juwel für alle» nicht ausgebaut und um private und geschäftliche Feiern erweitert werden, sondern ausschliesslich eigene und inhaltlich geleitete Kooperationsveranstaltungen im Park umfassen, kommen bis zu 250 (Vernissagen) bzw. mehrere hundert Gäste (Grossveranstaltungen) in die Langmatt. Es gibt für sie derzeit keine Möglichkeit, unter zum Ort passenden Bedingungen zu verweilen.

Die aktuell praktizierte Situation, in der bei Vernissagen der Wein dort ausgeschenkt und im Gedränge konsumiert wird, wo bedeutende und millionenschwere impressionistische Meisterwerke an der Wand hängen, ist genauso inakzeptabel wie die Tatsache, dass Besucher/innen von grossen Veranstaltungen im Park bei schlechtem Wetter die als Privathaus angelegte Villa Langmatt als Garderobe, Unterstand und Toilettenanlage benützen müssen. Für beide Situationen bietet auch das gemäss Soll-Zustand ausgebaute Ökonomiegebäude (Kap. 5.4.2) aufgrund seiner Dimension nur äusserst bedingt eine Lösung.

Deshalb ist es Bestandteil des vorgeschlagenen Soll-Zustands, für Veranstaltungen im Park und für Vernissagen im Museum einen Neubau in Form eines überdachten, aber bewusst leicht gehaltenen Pavillons zu errichten. Er soll an der Stelle liegen, wo heute in der linken Parkhälfte das Haus Germann steht, und kann über ein an das Ökonomiegebäude heranzuführendes Dach eine bei jedem Wetter funktionale Verbindung zur Villa Langmatt herstellen. Der durchlässige, aber doch vor Lärm (v.a. Eisenbahnverkehr) und Wetter schützende Pavillon bietet dem Veranstaltungspublikum Gelegenheit, zu verschiedenen Formaten wie Vorträgen oder Apéros zusammenzukommen.

Ausserhalb von zeitlich begrenzten Veranstaltungen bietet der Pavillon jede/r Besucher/in des Parks einen Unterstand. Durch das offene Gepräge und die damit verbundene flexible Nutzbarkeit wertet er die Erfahrung im Park auf. Hierbei ist besonders an das Winterhalbjahr zu denken, in dem die Langmatt nach der Instandsetzung für ihr Publikum gänzlich neu erfahrbar wird. Zudem bietet der Pavillon die Möglichkeit, Besucher/innen, die nicht ins Museum kommen, über die vielseitigen inhaltlichen Bezüge innerhalb des Langmatt-Ensembles zu informieren.

Des Weiteren schenkt ein solcher Pavillon der dann neu instandgesetzten Langmatt einen pointiert zeitgenössischen Ausdruck. Das Ensemble gewinnt gegenüber dem Publikum weiter an Attraktivität. Die Gestaltung des Pavillons ist deshalb – zumal in der kultur- und bauhistorisch überaus prominenten Situation – über ein Konkurrenzverfahren zu ermitteln; im gegenwärtigen architektonischen Diskurs erfreuen sich solche nur scheinbar banalen Bauaufgaben einer grossen Anerkennung und Beliebtheit.

Bevor der vorgesehene Pavillon gebaut werden kann, muss das Haus Germann den Platz räumen. In diesem Haus – 1970 im gleichen Zug wie das Garagengebäude in der linken Parkhälfte errichtet – genoss der ehemalige Verwalter der Familie Brown, Paul Germann, lebenslanges Wohnrecht. Während der Arbeiten am Auftrag «Zukunft Langmatt» erfolgte jedoch sein Auszug in ein Altersheim, wo er Ende 2018 starb. Die zukünftige Verwendung des Hauses ist damit zur konkreten Frage geworden. Aus Sicht des Projektteams besteht für die Stiftung Langmatt kein Bedarf an dem Haus; zur Aufnahme von musealen Aktivitäten, aber auch als Besucherzentrum, Veranstaltungsraum, gastronomisches Angebot, etc. ist es unbrauchbar. Zudem kann, sowohl aus betrieblich praktischer wie aus parkpflegerischer Sicht, ein Pavillon für Veranstaltungen nur an der Stelle gebaut werden, auf der heute das Haus Germann steht.



Das Haus Germann (vorne links) würde dem geplanten Pavillon weichen und den Blick auf die Villa Langmatt (hinten) freigeben.

Vor dem Bau des Verwalterhauses war im Teil des Parks, in dem es heute steht, der Stauden- und Naschgarten der Familie Brown angelegt. In seinem Gutachten vom Dezember 2011 erachtet es das mit dem Park bestens vertraute Büro SKK Landschaftsarchitekten (Wettingen) als sinnvoll, diesen Zustand wiederherzustellen. Die kantonale Denkmalpflege kann sich in einer Güterabwägung zwischen der Gebäudesanierung, zu der die Befriedigung von Publikumsbedürfnissen und die verbesserte Wahrnehmung des Denkmals dank des Pavillon-Baus gehört, einerseits, und andererseits der Wiederherstellung des Parks sehr gut vorstellen, dem Museumsbetrieb den Vorrang zu geben. Die Empfehlung: Die Nutzungsergänzung durch den beschriebenen Pavillon im Sinne der Strategie «Juwel für alle» ist dem wieder errichteten Stauden- und Naschgarten vorzuziehen. Für beides gibt es keinen Platz.

#### 5.4.9 Aufstellung Kosten

Die Grobkostenschätzung aus dem Büro Diethelm und Spillmann (vgl. Anhang 1.2), die sich wiederum auf die umfassenden Abklärungen von 2014 stützt und für den vorliegenden Bericht aktualisiert wurde, deckt sich mit der hier zusammengefassten Aufstellung. Laut der Berechnung (+/- 25%) zieht die Realisierung des vorgeschlagenen Soll-Zustands Kosten von 17,2 Mio. CHF nach sich.

|                            |                       |
|----------------------------|-----------------------|
| Instandsetzung Bau         | 10'400'000 CHF        |
| Verbesserungen, technische | 2'800'000 CHF         |
| Publikumsbedürfnisse       | 1'800'000 CHF         |
| Pavillon                   | 1'300'000 CHF         |
| Unvorhergesehenes (10%)    | 1'600'000 CHF         |
| Vorinvestitionen           | - 700'000 CHF         |
| <b>Total</b>               | <b>17'200'000 CHF</b> |

## 5.5 Denkbare bauliche Zusatzoptionen

Vier Ausbauarbeiten, die teils in der Machbarkeitsstudie von 2014, teils in anderen Planungen enthalten waren, sind zur Erfüllung der Strategie «Juwel für alle» nicht prioritär. Aus Sicht der Denkmalpflege wären sie allerdings nach wie vor teilweise wünschenswert.

Die Wiederherstellung der ursprünglichen Oberlichter über der Galerie (statt dem nicht nur unproblematischen Tageslichteinfall wird heute Kunstlicht verwendet), die Herstellung eines noch hochklassigeren Museumsklimas (konstante, kontrollierbare Temperatur und Feuchtigkeit) in der gesamten Villa sowie die Einrichtung von hochwertigen Ausstellungsräumen im Untergeschoss sind aus Sicht der Fachbegleitung entbehrliche Optionen, die ihre hohen Preise nicht rechtfertigen. Für das Publikum vor Ort entfalten sie keinen grossen Mehrwert.

Dasselbe gilt für die vierte, im Park liegende Zusatzoption: Zur Wiederherstellung des historischen Zustands und auch zur Bereinigung der merkwürdig unvollständigen Anlage ist es ein denkmalpflegerisches und gartenarchitektonisches Anliegen, das fehlende grössere, als Anbau des Gärtnerhauses konzipierte Gewächshaus wiederaufzubauen. Die Fachbegleitung unterstützt dieses Vorhaben ideell, sieht aber keine Möglichkeit, den räumlich äusserst limitierten Bau in Bezug auf Gastronomie, auf Veranstaltungen oder gar auf Ausstellungen im Sinne der zukünftigen Strategie so zu nutzen, dass sich eine entsprechende Investition sinnvoll begründen liesse. Das grosse Gewächshaus bleibt daher eine Option.

Die vier möglichen Ergänzungen sind als Mehrpreisoptionen in der Kostenschätzung von Diethelm und Spillmann aufgeführt (vgl. Anhang 1.2).



Die Kostenberechnungen, ebenfalls +/- 25%, stellen sich wie folgt dar:

|  |                      |
|--|----------------------|
| Herstellung hochklassiges Museumsklima           | 800'000 CHF          |
| Einrichtung hochwertiger Ausstellungsräume im UG | 1'100'000 CHF        |
| Wiederherstellung Tageslicht in Oberlichtern     | 1'100'000 CHF        |
| Wiederaufbau grosses Gewächshaus                 | 400'000 CHF          |
| Unvorhergesehenes (10%)                          | 300'000 CHF          |
| <b>Total</b>                                     | <b>3'700'000 CHF</b> |

## 5.6 Bewertung der Baumassnahmen

Im Auftrag an die Fachbegleitung formuliert ist die Zielsetzung, der Langmatt nach der baulichen Instandsetzung zu mehr Nutzen und Wirkung für Stadt und Region zu verhelfen. Es ist demnach sinnvoll, Nutzen und Wirkung zum Massstab für die Bewertung der vorgeschlagenen baulichen Massnahmen zu erklären. Diese Aufgabe ist in der folgenden Tabelle erfüllt. Darin wurden die verschiedenen Baumassnahmen an den zehn Pfeilern gemessen, die die Strategie «Juwel für alle» ausmachen. Diese zehn Pfeiler veranschaulichen auf produktive, weil inhaltlich kohärente Weise die Messlatte dessen, was «Nutzen und Wirkung» leisten müssen.

| Bauliche Massnahme<br>Nutzen/Wirkung                    | Reine Bau-<br>sanierung | Machbarkeit-<br>studie 2014 | Soll-Zustand<br>laut Bericht | Mögliche<br>Ergänzungen |
|---|-------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------|
| 4.1: Auf Bestehendem aufbauen                           | +                       | +                           | ++                           | ++                      |
| 4.2: Einheit des Ensembles<br>erhalten und stärken      | +                       | +                           | +                            | +                       |
| 4.3: Auf Qualität statt auf<br>Wachstum setzen          | +                       | +                           | ++                           | ++                      |
| 4.4: Teilhabe der regionalen Bevöl-<br>kerung fördern   | +                       | +                           | +++                          | +++                     |
| 4.5: Überregionale Ausstrahlung<br>nutzen               | +                       | ++                          | ++                           | +++                     |
| 4.6: Veranstaltungsreihen und<br>Kooperationen ausbauen | +                       | +                           | ++                           | ++                      |
| 4.7: Ganzjahresbetrieb einführen                        | +                       | +                           | +                            | +                       |
| 4.8: Räume zur Vermietung<br>anbieten                   | +                       | +                           | +++                          | +++                     |
| 4.9: Gastronomisches Angebot<br>verbessern              | +                       | +                           | ++                           | ++                      |
| 4.10: Park öffnen                                       | +                       | +                           | ++                           | +++                     |

Tabelle zu 5.6: Bewertung der Baumassnahmen

Die Tabelle zeigt, in welchem Mass die verschiedenen baulichen Massnahmen zur Erreichung von Nutzen und Wirkung im entsprechenden Strategie-Pfeiler beitragen. Ein Plus-



Zeichen bedeutet, dass die Erfüllung des strategischen Pfeilers in der baulichen Massnahme möglich ist; zwei Plus-Zeichen zeigen, dass die Erfüllung gefördert wird, und drei Pluszeichen markieren eine besondere Förderung von Nutzen und Wirkung im jeweiligen Strategie-Pfeiler.

Das auf diese Weise eruierte schematische Ergebnis der Tabelle bestätigt die Auffassung der Fachbegleitung: dass die reine Bausanierung zur Verbesserung von Nutzen und Wirkung der Langmatt nichts beiträgt. Die Erfüllung der Strategie ist möglich, wird aber durch die bauliche Massnahme in keiner Weise gefördert. Die Massnahmen aus der Machbarkeitsstudie von 2014 verbessern sie, bei erheblichen Mehrkosten, nur wenig. Der nun erarbeitete Soll-Zustand indessen liefert die nötigen baulichen Anpassungen, um in den zentralen bzw. baulich überhaupt relevanten Strategie-Pfeilern den gewünschten Effekt zu erreichen. Die Mehrkosten im Vergleich zur reinen Bausanierung sind hierdurch zu rechtfertigen; zudem liegen die Kosten des nun vorgeschlagenen Umbaus (17,2 Mio. CHF) trotz präziserer Berechnung noch immer unter dem in der Studie von 2014 veranschlagten Betrag (17,3 Mio. CHF).

## 5.7 Finanzbedarf und Finanzierung Bau

Zwischen der reinen Bausanierung und der vorgeschlagenen Umbauvariante – Soll-Zustand nach Instandsetzung – bewegen sich die anfallenden Baukosten im Rahmen von, gerundet, 10,4 bis 17,2 Mio. CHF. Honorar- und Bauherrenleistungen wie auch die Kosten für das Konkurrenzverfahren sind darin enthalten. Eingerechnet sind jetzt zudem (anders als in der Machbarkeitsstudie 2014) die Kosten für Versicherung, Transport und Lagerung des gesamten beweglichen Inventars einschliesslich der impressionistischen Meisterwerke während der gesamten sanierungsbedingten Schliessungszeit der Langmatt.

Es ist Teil der avisierten Aufgabenteilung zwischen der Stiftung Langmatt und der Stadt Baden, dass die Finanzierung der baulichen Instandsetzung grösstenteils der öffentlichen Hand zufällt. Auftraggeberin und Bauherrin bleibt zwar die Stiftung, und sie bringt sich aktiv in die Gewinnung von Drittmitteln ein; die Stadt Baden unterstützt sie jedoch durch die Übernahme der Projektleitung für die Planungs- und Bauphase sowie – zusammen mit dem Kanton (vorbehältlich der Zustimmung des Regierungsrats zum Swisslos-Fonds-Beitrag) – des grössten Kostenanteils.

Der Kanton hat wie beschrieben die Möglichkeit, über zwei Kanäle Beiträge an die Baukosten zu sprechen: einerseits vonseiten der Denkmalpflege und andererseits aus dem Swisslos-Fonds. Eine Forderung des Kantons als Grundlage für jede Swisslos-Fonds-Beteiligung besteht darin, dass sich neben der Stadt Baden auch Dritte (Gemeinden/Private) substantiell an den Baukosten beteiligen. Diese müssen von Stadt und Stiftung gemeinsam gewonnen werden.

Es gibt demnach drei Partner, die in Koordination und Zusammenarbeit mit der Stiftung Langmatt gemäss beschriebener Rollenteilung für die Baukosten aufkommen müssten: 1. Stadt Baden, 2. Kanton Aargau, 3. Umliegende Gemeinden/Dritte.

Auf Basis von projektinternen Überlegungen lässt sich ein noch zu diskutierender und zu vereinbarenden Verteilschlüssel von 50%, 35%, 15% annehmen. Dieser würde die folgende Aufteilung bedeuten.

|   |             |                       |
|---|-------------|-----------------------|
| <b>Gesamtkosten Bau gemäss Soll-Zustand</b> | <b>100%</b> | <b>17'200'000 CHF</b> |
| Anteil Stadt Baden                          | 50%         | 8'600'000 CHF         |
| Anteil Kanton Aargau *                      | 35%         | 6'020'000 CHF         |
| Anteil Gemeinden/Dritte                     | 15%         | 2'580'000 CHF         |

\* darin enthalten: gesetzliche Denkmalpflegebeiträge sowie Swisslos-Fonds-Beitrag; letzterer vorbehaltlich der Zustimmung durch den Regierungsrat

## 5.8 Zukünftige Regelung zur baulichen Instandhaltung

Die Stiftung ist für die anstehende Instandsetzung auf Unterstützung angewiesen. Als Eigentümerin von Park, Villa und Sammlung bleibt sie nach der Bausanierung jedoch verantwortlich für die Instandhaltung der Villa. Dafür stellt sie jährlich den Betrag von 336'000 CHF in ihr Budget ein und bezahlt daraus die anfallenden Kosten für den Unterhalt. Es ist davon auszugehen, dass der reine Unterhalt Kosten von weit weniger als 60'000 CHF nach sich zieht, denn diese Zahl beziffert die Schätzung für Unterhaltsarbeiten vor der Instandsetzung (gemäss der erwähnten Aufstellung von Castor Huser, vgl. Anhang 3.3); die realen Kosten nach der Baumassnahme sollten daher geringer ausfallen.

Der weitaus grössere Teil der 336'000 CHF, den die Stiftung jährlich budgetiert, ist also nicht für die laufende Instandhaltung vorgesehen, sondern als Rückstellung für die nächste Instandsetzung. Zu einem Investitionsstau über Jahrzehnte hin, wie er momentan zu bewältigen ist, darf und kann es auf diese Weise zukünftig nicht mehr kommen.

Zudem bleibt die partnerschaftliche Rollenteilung zwischen der Stiftung Langmatt und der Stadt Baden langfristig gültig. Auch in Zukunft soll die Stiftung die Möglichkeit haben, im Fall einer zyklisch anfallenden Instandsetzung auf die Unterstützung der Stadt Baden zählen und um finanzielle Hilfe bitten zu können. Je nach Grösse und Art des Antrags (Denkmalschutz) sind zudem auch wieder Anträge beim Kanton und/oder bei Dritten zulässig. Schliesslich erfüllt die Langmatt für die öffentlichen Stellen eine Leistung und steht für ihren Erhalt über Generationen hinweg nicht alleine in der Verantwortung. Der Zeitpunkt und die Art solch grösserer Instandsetzungsmassnahmen, die über den gewöhnlichen Unterhalt hinausgehen und deshalb nicht von der Stiftung alleine getragen werden können, sind schwer vorauszusehen. Man kann jedoch damit rechnen, dass die Stiftung erst nach ca. 25 Jahren (die Zeitspanne von ca. einer Generation ist allgemein

gültig und nachgewiesen) wieder elementare Investitionen in den Bau zu tätigen hat, da bei der anstehenden Gesamtinstandsetzung alle Elemente grunderneuert werden und eine entsprechend lange Lebensdauer aufweisen.

Diese partnerschaftliche Rollenteilung ist Gegenstand aktueller Überlegungen zur Organisationsform, in welcher der Umbau der Langmatt projektiert und realisiert sowie ihr Unterhalt später gewährleistet bleiben kann. Dazu gehört insbesondere die gemeinsame Klärung von Details wie Rückstellungen aufseiten der Stiftung oder Verantwortlichkeiten für wertvermehrende Investitionen aufseiten der Stadt.

## 5.9 Zur Entwicklungsfrage des Parks

Unbestritten ist, dass der Park der Langmatt einerseits eine der wichtigsten Gartenanlagen in der Region darstellt und andererseits als zentraler Bestandteil des multi-dimensionalen Langmatt-Ensembles anzusehen ist. Sein derzeitiger Zustand und der fürsorgliche Unterhalt, der vom Werkhof der Stadt Baden geleistet wird, bilden eine solide Basis für die Weiterentwicklung der Langmatt im Sinne des «Juwel für alle».



Gartenpflege des Werkhofs der Stadt Baden nach historischen Vorlagen

Die Unterhaltsarbeiten des Werkhofs beinhalten eine beträchtliche Unterstützung der Langmatt durch die Stadt Baden. Diese Unterstützung ist ein weiteres Beispiel dafür, dass beide Parteien bereits jetzt eine gemeinsame Verantwortung für das Erbe der Langmatt wahrnehmen.

Da der Stauden- und Naschgarten im nach der Instandsetzung bestehenden Soll-Zustand nicht wieder angelegt wird, sondern an Stelle des Germann-Hauses ein Pavillon

vorgesehen ist, fallen keine zusätzlichen betrieblichen Aufwände für den Park an. Ebenso bleibt sein Unterhalt auch bei angepassten Öffnungszeiten und nach der sanften Renovation des Bade- sowie des Gärtnerhauses gleich. Die jährlichen Unterhaltskosten für den Park belaufen sich auf 70'000 CHF. Bisher wurde dieser Betrag nicht in der Betriebsrechnung der Langmatt, sondern allein in der Rechnung des Werkhofs geführt; in den für den künftigen Betrieb erstellten Budgetskizzen der Langmatt wird er zwecks Transparenz neu ebenfalls dargestellt (vgl. Anhang 2.1).

Von der direkten Zusammenarbeit mit der Langmatt profitiert auch der Werkhof. Er nutzt das Treibhaus mietfrei, insbesondere zur Überwinterung von Pflanzen. Es sollte somit möglich sein, die produktive, dem Park gewidmete Zusammenarbeit zwischen der Stiftung Langmatt und dem Werkhof der Stadt Baden ohne Veränderungen weiterzuführen.

## **6. Zukunft Betrieb**

### **6.1 Einführung**

Aufbauend auf den im Kapitel 5 dargelegten Aussagen zur Zukunftsstrategie «Juwel für alle» sowie auf den veränderten Bedingungen, die jede Form der Bausanierung nach sich zieht, wird es in der Langmatt eine Reihe von betrieblichen Veränderungen geben müssen. Dieser veränderte Betrieb, seine Kosten und deren Finanzierung sind Gegenstand dieses Kapitels.

Wie beschrieben fällt die langfristige Sicherung des Betriebs der Langmatt in den Zuständigkeitsbereich der Stiftung Langmatt, und so beziehen sich die hier getätigten Aussagen und Berechnungen auf deren Aktivitäten. Den Budgets und Prognosen liegen deshalb die Jahresrechnungen der Stiftung Langmatt zugrunde; sie wurden in enger Abstimmung mit dem Museumsdirektor Markus Stegmann und dem Quästor sowie stellvertretenden Stiftungsratspräsidenten Stefan Bräm zusammengestellt. Der Stiftungspräsident Lukas Breunig-Hollinger war bilateral und über die Projektsteuerung in den Arbeitsprozess einbezogen. Ortsbürgergemeinde Baden und Kanton Aargau wurden vom Projektleiter bezüglich der für sie relevanten Zahlen konsultiert.

Ausführliche Jahresberichte der Stiftung, in denen jeweils die vollständige und genehmigte Jahresrechnung enthalten ist, lassen sich von der Museumswebsite unter [www.langmatt.ch](http://www.langmatt.ch) herunterladen. Es wurden zwecks Übersichtlichkeit und zur Vorbereitung der Prüfungen und Diskussionen in den Gremien wie auch in der Öffentlichkeit eine vereinfachte und übersichtliche Darstellung der Rechnungen erstellt, auf deren Basis sich die zukünftigen betrieblichen Veränderungen prognostizieren und beziffern lassen.

Die textlichen Ausführungen in diesem Kapitel sind zum besseren Verständnis parallel mit dieser tabellarisch gestalteten, für die Zukunft skizzierten Erfolgsrechnung der Stiftung Langmatt zu lesen (vgl. Anhang 2.1). Dazu sind einige einführende Bemerkungen hilfreich.

#### **6.1.1 Ermittlung der Ausgangslage**

Die Jahresrechnung der Stiftung ist grösseren Schwankungen von Jahr zu Jahr ausgesetzt – vor allem bedingt durch unvorhersehbare bauliche Notmassnahmen. Zwar wurden die rein finanztechnischen Positionen sowie nichtbetriebliche und ausserordentliche Erträge und Aufwände (einmalige bauliche Vorkehrungen, Inventarisierung von Sammlung und Archiv, Gutachtertätigkeiten etc.) in der Vereinfachung nicht berücksichtigt. Dennoch sind die Jahresergebnisse nur schwer miteinander vergleichbar. Deshalb wurden die Rechnungen der letzten beiden Jahre bereinigt (ein längerer Zeitraum bietet sich aufgrund einer Umstellung des Rechnungssystems per 2016 nicht an), und daraufhin wurde ihr Durchschnitt ermittelt. Dieser Durchschnitt dient als gleichsam idealtypischer Ist-Zustand der Langmatt-Rechnung und liefert die Ausgangslage zur Berechnung der



Budgetskizzen bei verändertem Betrieb nach der Instandsetzung. In dieser Ausgangslage belaufen sich der Ertrag pro Jahr auf 1'044'000 CHF, der Aufwand auf -1'697'000 CHF und das Betriebsergebnis somit auf -653'000 CHF.

### 6.1.2 Zurückhaltendes Wachstum des Ertrags

Die erwähnte Budgetskizze ist (unabhängig vom noch zu bestimmenden Timing der baulichen Instandsetzung) auf die Zeit nach dem erfolgten Umbau datiert und listet die Budgetposten in drei Betriebsvarianten auf. Die Ertragsseite bleibt grossenteils unverändert. Es wird von einem zurückhaltenden Wachstum der zur Verfügung stehenden Mittel ausgegangen. Dabei ist es etwa ein Jahrzehnt im Voraus natürlich unmöglich, den Eingang von Spenden und privaten Zuwendungen zu beziffern, und auch die Betriebsbeiträge der öffentlichen Hand sind nicht über Jahre im Voraus gesetzt, sondern werden in regelmässigen Abständen neu verhandelt. Indessen: Diese Beiträge werden nicht abnehmen, nachdem sich die Langmatt baulich wie betrieblich saniert und ihre Wirkung im Sinne der fördernden Instanzen vergrössert hat. Dabei ist auch zu wünschen, dass im Zuge der Umsetzung der betrieblichen Massnahmen der Erlös des Museums (durch mehr Eintritte, mehr Einnahmen im Café oder neu auch durch die Vermietung von Räumlichkeiten) steigt. Da aber mit jedem Zuwachs an Publikum auch ein zusätzlicher Aufwand verbunden ist, ist eine konservative Schätzung und die Annahme von nur mässig wachsenden Erlösen angebracht. Der auf diese Weise kalkulierte Ertrag ist in jeder Variante gestaffelt angegeben.

Hinzu kommen in den Budgetskizzen (vgl. Anhang 2.1) neue Erträge aus Baurechtzins und Kapitalertrag. Ersterer entspringt der Logik einer gemeinsamen Aktiengesellschaft von Stadt und Stiftung, um die bauliche Instandsetzung und Instandhaltung bestmöglich zu organisieren (vgl. Vorbemerkung der Auftraggeber und Kap. 7.2). Der Kapitalertrag ergibt sich aus der Finanzierung des Betriebsdefizits (vgl. 6.5). So steigen die Erträge auf dem Papier deutlich: In der Betriebsvariante A «Ist-Zustand» kann von Einnahmen in der Höhe von 1'838'000 CHF ausgegangen werden, in der Betriebsvariante B «Ganzjahresbetrieb» von solchen in der Höhe von 2'065'000 CHF und in der Betriebsvariante C «Erfüllung der Strategie» kommen 2'225'000 CHF pro Jahr in die Kasse. Damit kann die Langmatt ein ausgeglichenes Betriebsergebnis erzielen.

## 6.2 Erweiterung des Betriebs, drei Betriebsvarianten

Die inhaltlichen Ziele des zukünftigen Betriebs der Stiftung Langmatt sind in der Strategie «Juwel für alle» beschrieben. Sie lassen sich als folgender Dreiklang zusammenfassen:

- Schärfung des vielschichten Profils als Ensemble von Park, Villa und Sammlung
- Vergrösserung der Wirkung vor Ort gegenüber einem regionalen Publikum
- Verstärkte Öffnung für neue Besucher/innen, Mieter/innen, Kooperationen

Diese Ziele und damit die Realisierung der beschriebenen zehn strategischen Pfeiler können nur erreicht werden, wenn die Langmatt zukünftig ihren Betrieb – moderat zwar, aber dennoch kostenrelevant – ausbaut. Die drei beispielhaften Varianten bringen dazu entsprechend sinnvolle Stufungen zum Ausdruck. In der Betriebsvariante A (Ist-Zustand) bleibt der Betrieb unverändert; die erfolgreiche Arbeit der letzten Jahre wird weitergeführt – deren Schärfung, eine Vergrösserung der Wirkung sowie eine verstärkte Öffnung können jedoch nicht stattfinden. In der Betriebsvariante B (Ganzjahresbetrieb) ist das Ensemble der Langmatt im Gegensatz zu heute das ganze Jahr geöffnet. Die Betriebsvariante C (Erfüllung der Strategie) schliesslich realisiert die als «Juwel für alle» formulierten Ansprüche und Ziele der Langmatt. Die Wirkung der Langmatt ist in der Betriebsvariante C die grösste, in der Variante B grösser als bisher und in der Variante A unverändert.

### **6.2.1 Betriebsvariante A: Ist-Zustand**

Hier ist der unveränderte Betrieb aufgeführt: Die Variante A beschreibt den heutigen Betriebsaufwand. Es ist allerdings so, dass die – vor allem personellen – Ressourcen in der Langmatt aktuell überaus knapp bemessen sind und allein schon die Bewältigung der in den letzten Jahren deutlich gestiegenen Publikumszahlen schwer zu leisten ist. Für eine nachhaltige Sicherstellung des Betriebs ist es daher nötig, nicht nur mit einer (in der Rechnung berücksichtigten) allgemeinen Teuerung von ca. 1%/Jahr zu rechnen, sondern von einer gezielten Aufstockung der personellen Ressourcen auszugehen.

Zusätzlich zur allgemeinen Teuerung fällt in der Betriebsvariante A bei vier Posten ein Mehraufwand an, obwohl der Betrieb unverändert geführt wird. Erstens werden für Unterhalt und Abschreibung der bereits eingebauten, als Auflage von der Versicherung ultimativ geforderten Sicherheitsanlage pro Jahr 30'000 CHF veranschlagt. Zweitens betragen die gestiegenen Kosten der Vermögensverwaltung neu 50'000 CHF. Drittens budgetiert die Stiftung Langmatt Mehrkosten für Werbung. Viertens wird der Liegenschaftsaufwand (vgl. Kap. 5.8) neu berechnet.

Total beziffert sich der Aufwand in der Betriebsvariante A auf 1'838'000 CHF.

### **6.2.2 Betriebsvariante B: Ganzjahresbetrieb**

In dieser Variante nimmt das Museum Langmatt ein zentrales Element der formulierten Anliegen auf und führt ganzjährige Öffnungszeiten ein. Damit ermöglicht es dem Publikum den Besuch von Villa, Ausstellungen und Veranstaltungen während des ganzen Kalenderjahres und bietet auch während der Wintermonate ein attraktives Programm. Die bisherige Winterschliessung fällt aus. Nebst der Nachfrage seitens des Publikums ist vor allem die Konkurrenzsituation das zentrale Argument für die Winteröffnung: Es sind die Wintermonate, in denen andere Museen hohe Besucherzahlen verzeichnen. Die Langmatt sollte auf diese Möglichkeit, das Publikum an sich zu binden, nicht verzichten müssen.

Durch diese Massnahme erhöhen sich die Kosten für Reinigung und Energie im Betrieb allgemein um 17'000 CHF sowie die Sachaufwände für Programm, Ausstellungen, Veranstaltungen um 40'000 CHF. Die personell erforderlichen Ressourcen für Facility-Management, Kassenpersonal, Aufsichten und Zivis sowie die um 20 Stellenprozente erweiterte Betriebsleitung belaufen sich auf 170'000 CHF (inklusive Lohnnebenkosten). Betont sei, dass sich das Publikum durch die Winteröffnung zwar vergrössert, die Forderung der Strategie, auf Qualität statt auf Wachstum zu setzen, aber gewahrt bleibt und der Ausbau der personellen Ressourcen keinesfalls als Luxus zu werten ist.

In der Summe wird das Museum Langmatt bei einem auf das ganze Jahr ausgebautem Betrieb mit einem jährlichen Aufwand von ca. 2'065'000 CHF in der Betriebsvariante B rechnen müssen.

### **6.2.3 Betriebsvariante C: Erfüllung der Strategie**

Um die besondere Positionierung als «Juwel für alle» vollumfänglich zu realisieren, muss die Langmatt ihre Programmarbeit intensivieren. Konkret soll der Betrieb aufgestockt werden, um die Bezüge des einheitlichen Ensembles sichtbar zu machen, um die Teilhabe der regionalen Bevölkerung zu verbessern, um die überregionale Ausstrahlung zu fördern, um die gestiegenen Publikumsbedürfnisse zu befriedigen, um neue Veranstaltungen und Kooperationen zu suchen. In diesem Betriebsszenario entfaltet die Langmatt ihre grösstmögliche Wirkung.

Dies alles bedeutet eine Intensivierung des Vermittlungs-, Veranstaltungs- und Ausstellungsprogramms – auch hier keinesfalls über alle Massen bis zu einer Luxusvariante des Betriebs, sondern in einer nach wie vor gesunden Relation zum Stand von heute. Zur Aufstellung in der Betriebsvariante B (Ganzjahresbetrieb) kommen Sachaufwände für Ausstellungen und Veranstaltungen von ca. 40'000 CHF und ein um 10'000 CHF erhöhtes Werbebudget hinzu. Die Betriebsleitung erweitert ihr Pensum um 60% statt um 20%, und die Museumspädagogik sowie die Sammlungsassistenz werden aufgestockt, was einen gesamthaften Mehraufwand beim Personal von nochmals 110'000 CHF bedeutet.

In dieser Variante beziffert sich der jährliche Aufwand der Langmatt auf 2'225'000 CHF.

## **6.3 Gastronomie und Raumvermietung**

Wichtige betriebliche Veränderungen sind die gastronomischen Verbesserungen im Veranda-Café und die Vermietung von Besprechungs- und Gruppenräumen im 2. Obergeschoss. Diese Elemente entsprechen den Anliegen von «Juwel für alle». Sie werden für die Langmatt wichtige neue Impulse liefern, indem sie die Attraktivität des Hauses für verschiedene Besuchergruppen erhöhen und so auch neue Publikumsschichten errei-

chen. Zwar ist die Langmatt heute schon in diesen Feldern aktiv, kann sie nach Erreichen des baulichen Soll-Zustands jedoch besser, weil intensiver, partnerschaftlicher und publikumsfreundlicher bewirtschaften. In jedem Fall sind die Planungen hierfür jedoch so ausgerichtet, dass Gastronomie und Raumvermietung keine erhöhten betrieblichen Aufwände nach sich ziehen.

Bei der Gastronomie kann das erneuerte Veranda-Café wie bisher von der Betriebsleitung des Museums bedient werden. Alle Neuerungen zielen auf die Verbesserung des Nutzererlebnisses durch attraktive, aber automatisierte Lösungen (Cashless-System, Self-Service, gutes Takeaway-Angebot). Durch die getätigte Investition (vgl. Kap. 5.4.6) wird es möglich, die Verbesserungen zu implementieren ohne betrieblichen Mehraufwand zu generieren.

Gleiches gilt für die Raumvermietung: Sie kann der Langmatt kein neues Standbein, aber ein Zusatznutzen sein. Die Vermietung von Räumlichkeiten, die ein bestehendes Publikumsbedürfnis erfüllt, wird auch in Zukunft von der (im Pensum erhöhten, vgl. 6.2.3) Betriebsleitung übernommen. Es fließen keine personellen Ressourcen in die Akquise von Mieter/innen. Die Bekanntmachung und Bewerbung ihres Raumangebots kann die Langmatt in Abstimmung mit der Standortförderung der Stadt Baden optimieren und dabei von neuen Verbindungen profitieren.

Durch die erweiterte Gastronomie und Raumvermietung können sich die Erträge steigern. Da jedoch kaum zu prognostizieren ist, in welcher Relation genau Aufwand und Ertrag stehen werden, wird vorsichtigerweise von einer Kostenneutralität ausgegangen.

## 6.4 Finanzbedarf Betrieb

Der Finanzbedarf, den die Stiftung Langmatt aufweist, ist gross – unabhängig von den beschriebenen Betriebsvarianten A, B und C. Konkret: Unter den aktuellen Gegebenheiten kann sie sich den Museumsbetrieb in keiner Variante leisten. Denn sie hält nicht genügend Vermögen, um ein jegliches (ob gestriges, heutiges oder morgiges) Betriebsdefizit zu tragen (vgl. Kap. 3). Die Stiftung muss ihr Vermögen in jedem Fall stark vergrössern, um den Museumsbetrieb mittel- bis langfristig finanzieren zu können.

Dieser Bedarf ist, nochmals, je nach Variante in unterschiedlicher Höhe zu beziffern (vgl. stets Anhang 2.1): Für die Betriebsvariante A (Ist-Zustand) braucht die Stiftung neues Kapital in der Höhe von 29,6 Mio. CHF, für die Betriebsvariante B (Ganzjahresbetrieb) 36,3 Mio. CHF und für die Betriebsvariante C (Erfüllung der Strategie) 41,1 CHF.

## 6.5 Nachhaltige Finanzierung des Betriebs durch Bilderverkauf

### 6.5.1 Möglichkeiten der Finanzierung

Zwar liegen mit diesem Schlussbericht erstmals präzise Berechnungen des zukünftig jährlich anfallenden Betriebsdefizits sowie der für dessen Deckung nötigen Mittel vor. Die Tatsache, dass sich die Stiftung in einer prekären Finanzlage befindet und sich neu wird finanzieren müssen, ist ihrem Stiftungsrat jedoch seit geraumer Zeit bekannt.

Deshalb klärte der Stiftungsrat bereits seit Jahren die Möglichkeiten ab, die Finanzierung der Stiftung signifikant zu verbessern. In Gesprächen mit dem Verein Freunde Museum Langmatt und dem Club Langmatt, mit Sponsoren, Gönnern und Partnern, mit Banken sowie mit der öffentlichen Hand ergab sich jedoch keine Fährte, auf der die Stiftung dank einer Zuwendung von aussen gesunden könnte. Konkret wurden kein Mäzen oder Sponsor, keine private Stiftung und keine öffentliche Stelle gefunden, die der Stiftung Langmatt Mittel in der benötigten Höhe zur Verfügung stellt.

Durch die Arbeit der Fachbegleitung und des Projektteams, die den Stiftungsrat zu einer intensivierten Suche nach Geldgebern bewegte, wurden einzelne dieser Wege zum wiederholten Mal überprüft. Leider führten die Bemühungen nicht zum Ziel. Es sind keine Sponsoren, Mäzene oder Förderer bekannt geworden, die der Langmatt mit einer grossen finanziellen Zuwendung aus ihrer schwierigen Lage helfen könnten.

Des Weiteren führen auch die betriebswirtschaftlich naheliegenden Wege von Kostenreduktion und Ertragssteigerung nicht zum Ziel. Würden die Betriebskosten weiter gesenkt (beispielsweise durch weitere Schliessungszeiten), wäre ein Leistungsabfall die Folge und die *Raison d'Être* der Langmatt wäre gefährdet. Eine Ertragserhöhung ist auch nicht zu erreichen. Die bestehenden Förderer der öffentlichen Hand (Stadt, Kanton, Gemeinden) können ihre Betriebsbeiträge nicht erhöhen, und die Ertragslage mittels wachsender Einnahmen aus Eintritten oder anderen Angeboten (Veranstaltungen, Raumvermietung, Gastronomie) substantiell zu verbessern, ist wie beschrieben nicht realistisch.

Kurzum: Die Möglichkeiten der Stiftung Langmatt, durch einen massiven Beitrag von aussen finanziell zu gesunden, sind offenbar erschöpft. Ihr bleibt nur ein einziger Weg: das Vermögen aus eigener Anstrengung, d.h. mit einer Veräusserung von Stiftungsgut in der notwendigen Höhe aufzustocken, um so den Betrieb der Langmatt im Sinne der Stiftungsurkunde erfüllen zu können. Auch wenn das Vorhaben Bilderverkauf, wie im Folgenden dargelegt wird, ein sensibles Unterfangen ist und bei keinem der involvierten Partner auf Begeisterung stösst, so bleibt es doch der einzig gangbare Weg. Trotz der volatilen Preisentwicklung auf dem internationalen Kunstmarkt steht fest, dass die Stiftung Langmatt in ihrer Sammlung über Werke verfügt, aus deren Verkauf die zur Sicherung des Betriebs notwendigen Finanzmittel realisiert werden können, ohne dabei den wertvollsten Kern der Sammlung zu berühren. Somit bildet ein Bilderverkauf ein Vorhaben, das in aller Sorgfalt präzisiert, kommuniziert und realisiert werden muss.



## 6.5.2 Bilderverkauf – ein sensibles Unterfangen

Weil sich in der Tat kein anderer Weg zur Finanzierung der Stiftung geöffnet hat, soll jener eines Verkaufs von eng begrenzten Teilen des Sammlungsguts beschränkt werden. Das Vorgehen hierbei wird gestützt: 1. auf den von Stadtrat und Stiftungsrat bestätigten Zwischenbericht «Zukunft Langmatt» vom Februar 2018 und die darauffolgenden spezifischen Abklärungen, 2. auf das Rechtsgutachten Sprecher vom September 2009 bezüglich stiftungsrechtlichen und urkundlichen Fragen, 3. auf die Stellungnahme der kantonalen Stiftungsaufsicht (vgl. Anhang 3.1) und 4. auf eine durch das internationale Aktionshaus Sotheby's ausgefertigte Schätzung von bestimmten Bildern. Gemäss Auskunft von Schellenberg Wittmer Rechtsanwälte (vgl. Anhang 3.2) hätte ein Bilderverkauf der hier beschriebenen Art keine Auswirkungen auf den Eintrag der Langmatt im Schweizerischen Inventar der Kulturgüter.

Ein derartiger Bilderverkauf ist ein höchst sensibles Unterfangen. Der Stiftungszweck muss gewahrt bleiben – die Stiftung darf nicht den Sinn und Zweck ihrer Existenz veräussern. Der Verkauf muss deshalb präzise geplant und umgesetzt sowie in der Kommunikation intensiv von Fachpersonen begleitet werden. Zentral ist, dass der Bilderverkauf zu keinem Zeitpunkt als Einzelaktion aus der gemeinsamen Verantwortung und dem gemeinsamen Vorgehen von Stiftung und Stadt herausgelöst wird.

Die Grundlagen für die Kommunikation sind bereits ausgearbeitet worden. Sie müssen nach der Genehmigung des Schlussberichts durch die Auftraggeber zur Anwendung kommen, und zwar in Abstimmung zwischen Stiftung Langmatt und Stadt Baden sowie – zum richtigen Zeitpunkt – mit einem entsprechend kompetenten Auktionshaus.

Die wichtigsten Argumentationspunkte der zu bestimmenden Kommunikationsaktivitäten sollen sein:

- Die Stiftung Langmatt rettet mit dem Bilderverkauf das öffentlich zugängliche Museum Langmatt, den Fortbestand der Stiftung und die Wahrung ihres Zwecks. Sie korrigiert aus eigenem Antrieb den unverschuldeten Startfehler des zu geringen Grundstockvermögens und trägt so ihren beträchtlichen Teil zur gemeinsam mit der Stadt Baden ermöglichten zukünftigen Strategie und Betriebsführung des Museums Langmatt bei.
- Die Stiftung Langmatt hat nach intensiver Prüfung aller anderen Möglichkeiten (und nachdem sie den Museumsbetrieb während bald 30 Jahren in stets schwierigem finanziellen Umfeld gesichert hat) den Entscheid gefällt, einen minimalen Bilderverkauf zu tätigen. Damit ermöglicht sie den Fortbestand einer der kunsthistorisch bedeutendsten Privatsammlungen des französischen Impressionismus in Europa sowie eines zentralen Stücks Badener Identität und Geschichte.

- Der Bilderverkauf ist Teil der Zusammenarbeit zwischen Stiftung und Stadt: Die Stiftung saniert ihre Finanzen und gewährleistet den öffentlich zugänglichen Museumsbetrieb, die Stadt leistet zusammen mit dem Kanton und weiteren Partnern ihren Beitrag zur Instandsetzung der baufälligen Villa.
- Der Bilderverkauf als einzige Möglichkeit zur finanziellen Sanierung entspricht den von der Stiftungsaufsicht gesetzten Rahmenbedingungen. Eine Veräusserung beispielsweise von Teilen des Parks oder der Villa wäre nicht zulässig. Ganz im Sinne der Browns, ihrer Nachfahren und der Stifterin Stadt Baden kann die Langmatt als öffentlicher Ort der Auseinandersetzung mit Spitzenwerken des französischen Impressionismus, aber auch als Ort der Begegnung und des Austauschs dank des Bilderverkaufs weitergeführt werden.

Es ist die Empfehlung der Fachbegleitung, dass der Präsident des Stiftungsrats und der Direktor des Museums Langmatt zusammen mit dem Ressort-zuständigen Stadtrat und dem Leiter Kultur der Stadt Baden den Bilderverkauf einheitlich und koordiniert kommunizieren. Sie stimmen sich vor allem mit dem Kanton, aber auch mit Dritten sowie dem zu beauftragenden Auktionshaus ab. Diese breite Abstützung und die Anbindung des Bilderverkaufs an die Umsetzung eines mittlerweile absehbaren, im Rahmen von «Zukunft Langmatt» gemeinsam beschlossenen Weges zu einem attraktiven Weiterbestand des Museums sind zentral.

Eine Terminierung des Bilderverkaufs ist sorgfältig innerhalb des weiteren Vorgehens abzustimmen und hängt wesentlich von der Schaffung einer verbindlichen Grundlage für das gemeinsame Vorgehen von Stadt und Stiftung ab.

### **6.5.3 Stiftung weiterhin auf Unterstützung angewiesen**

Aus der Tatsache, dass die Stiftung mit einem Bilderverkauf genügend Vermögen aufbauen kann, um das Betriebsdefizit langfristig und nachhaltig zu tragen, darf unter keinen Umständen die Meinung entstehen, die Stiftung könne für die gesamten Bauinvestitionen aufkommen und ohne Betriebsbeiträge arbeiten. Ganz im Gegenteil: Die Stiftung braucht weiterhin Partner und Unterstützerinnen!

Die Gründe dafür liegen auf der Hand:

Erstens stellt die Stiftung Langmatt für die Bevölkerung von Stadt und Kanton ein facettenreiches Bildungs-, Begegnungs- und Erfahrungsangebot zur Verfügung. Als Museum, als Ort der Kontemplation, als Akteurin bedeutender Regionalgeschichte generiert sie einen bedeutenden und identitätsstiftenden Mehrwert. Die Langmatt übernimmt für die öffentliche Hand daher eine wichtige Funktion, für die sie die langfristige Unterstützung von Stadt, Kanton und Dritten verdient.

Zweitens käme es einer grotesken und juristisch unhaltbaren Missachtung des Stiftungszwecks gleich, würde die Stiftung einen Bilderverkauf in einer Höhe anstreben, mit der sie auch die Villa sanieren sowie den Museumsbetrieb ohne Beiträge der öffentlichen Hand und von Privaten bestreiten könnte. Sie zählt weiterhin auf die Unterstützung der öffentlichen Hand und geht mit der Stadt Baden ein langfristiges Vertrauensverhältnis ein. Natürlich ist kein Betriebsbeitrag auf Jahre hinaus garantiert, aber Ergebnis der bisherigen Abklärungen ist, dass das Museum Langmatt auch weiterhin mit der Unterstützung der öffentlichen Partner rechnen kann. Die in der Betriebskostenrechnung (vgl. Anhang 2.1) erwarteten Betriebsbeiträge entsprechen daher dem heutigen Kenntnisstand.

## 7. Schlussbemerkungen

Den Abschluss des Schlussberichts bildet sinnvollerweise keine Zusammenfassung der präsentierten Argumente, Empfehlungen und Lösungen – die schildern wir im Kapitel 1 –, sondern ein Blick nach vorn. Schliesslich trägt das damit abgeschlossene Projekt den Titel «Zukunft Langmatt».

### 7.1 Gemeinsames Vorgehen von Stiftung und Stadt

Was auf dem Weg in diese Zukunft nun ansteht, ist die Realisierung des beschriebenen – und von den Gremien in konkreten Entscheiden zu definierenden – Vorgehens. Zentral darin ist in jedem Fall, dass das im Zuge des vorliegenden Projekts etablierte partnerschaftliche Verhältnis zwischen Stadt Baden und Stiftung Langmatt nicht nur weiter praktiziert, sondern in der konkreten Arbeit intensiviert wird. Beide Partnerinnen bringen ihre jeweiligen Kernkompetenzen in den gemeinsamen Arbeitsprozess ein: Die Stadt übernimmt den Lead bei der baulichen Instandsetzung der Villa, die Stiftung saniert ihre Finanzen und sichert nachhaltig den öffentlichen Betrieb des gesamten Langmatt-Ensembles.

Weder die Stiftung noch die Stadt haben die Verantwortung gewünscht, die dieser Bericht ihnen mit Berufung auf Urkunden, Gutachten, Einschätzungen und konstruktive Auseinandersetzungen zuschreibt. Beide hätten auch ohne die längst überfällige bauliche sowie finanzielle Sanierung der Langmatt genügend Aufgaben zu erledigen. Aber beide stellen sich ihrer Verantwortung und sind nun gehalten, einen Kompromiss zu schmieden – in bester schweizerischer Tradition. Die Zusammenarbeit muss formalisiert werden, um den Weg zur «Zukunft Langmatt» gemeinsam zu beschreiten. Es gilt, für die Langmatt eine Lösung zu erarbeiten, von der die Stiftung, die Stadt, der Kanton und alle Partner sowie vor allem die regionale Bevölkerung über Generationen hinweg profitieren können.

### 7.2 Formalisierung der Zusammenarbeit

Es ist die Auffassung des Projektteams, dass die Exekutivgremien von Stadt und Stiftung ihre Zusammenarbeit formal definieren und zu diesem Zweck eine rechtlich gültige Vereinbarung eingehen sollen. Es wurden deshalb verbindliche Überlegungen zur Gründung einer von Stadt und Stiftung gemeinsam getragenen Organisation auf den Weg gebracht. Diese Überlegungen sind vor der öffentlichen Bekanntmachung und dem Beginn der Abstimmung mit den übergeordneten Entscheidungsgremien Einwohnerrat und Stimmbevölkerung abzuschliessen, um die präzisen Commitments von Stiftungsrat und Stadtrat zu definieren. Es gilt langfristig dafür zu sorgen, dass die gemeinsame Verantwortung für die Langmatt nicht von einer der Partnerinnen infrage gestellt werden kann. Ebenfalls als Teil der Vereinbarung soll festgelegt sein, in welcher Weise die Stadt einen Beitrag leistet an den Betrieb der Langmatt (Park und Beiträge) und für welche Art bzw.

Grösse von Unterhaltsarbeiten die Stiftung wiederum auf die Unterstützung durch die Stadt setzen kann. Die gemeinsam getragene Organisationsform muss dabei natürlich dem Anspruch gerecht werden, dass die im Kap. 5.7 vorgesehene finanzielle Beteiligung des Kantons und von Dritten an den Baukosten realisiert werden kann.

### 7.3 Breit abgestützter Bilderverkauf

Beide Seiten des gemeinsamen Vorgehens – Instandsetzung Bau, Sicherung Betrieb – sind Teil einer einheitlichen Strategie und bilden den integralen Ausdruck eines neuen Kapitels der Zusammenarbeit zugunsten des bedeutenden Langmatt-Ensembles. Sie bedingen einander, sind nur als Ganzes zu beschreiben und ermöglichen die unerlässliche Vereinbarung zwischen Stadt und Stiftung. Ein zentrales und auch heikles Element darin ist der für die Sicherung des Betriebs nötige Bilderverkauf, da er den Kernzweck der Stiftung Langmatt tangiert, museumsethische Fragen berührt und deshalb sowohl bei beteiligten Personen wie auch bei externen Beobachtenden vereinzelt Abwehrreflexe auslösen könnte. Da der Bilderverkauf aber die einzige Möglichkeit zur Gesundung der Stiftungsfinanzen öffnet, ist er alternativlos. Wichtig ist, den Verkauf nicht als einseitiges Vorhaben der Stiftung oder gar losgelöst vom Gesamtkontext der Vereinbarung zwischen Stiftung und Stadt zu sehen. Er muss in allen relevanten Gremien abgestimmt sein. Die Stiftung verkauft keine Bilder, um ihre Bestimmung zu vernachlässigen oder gar aufzugeben; sie verkauft Bilder, um ihren Beitrag zu leisten an einen multilateral abgestimmten und getragenen Kompromiss, der den Betrieb der Langmatt langfristig zu sichern vermag.

### 7.4 Arbeiten und Timing bis zur Instandsetzung

Der vorliegende Schlussbericht bereitet den Boden, auf dem die anstehenden Arbeiten von Planung, Projektierung, Abstimmung und Umsetzung stattfinden können. Er bietet den Auftakt zu einem mehrjährigen Arbeitsprozess. Im Zuge der Vernehmlassung des Berichts wurde dieser Prozess bereits gestartet.

Die Stiftung Langmatt wird zusammen mit der Stadt und den beauftragten Fachexpert/innen den Bilderverkauf vorbereiten, kommunizieren und durchführen. Zeitgleich arbeitet sie an der Aktualisierung von inhaltlichen (Leitbild, Strategie, Programm) wie finanziellen (Betriebsrechnung gemäss gewählter Betriebsvariante) Dokumenten, die vorliegen müssen, bevor es zur baulichen Instandsetzung kommt.

Die Stadt Baden wiederum wird zusammen mit der Stiftung, vor allem aber unter Einbezug ihrer Gremien und im Hinblick auf eine Abstimmungsvorlage für einen Volkssentscheid, die Planung der baulichen Instandsetzung angehen. Dies umfasst auch die Durchführung eines Konkurrenzverfahrens und die spätere Wahrnehmung der Projektleitung, um die Interessen der öffentlichen Hand sicherzustellen.



## 7.5 Bespielung in der Zwischenzeit

Während der baulichen Instandsetzung wird die Langmatt für längere Zeit geschlossen werden müssen. Für diese Schliessungszeit kann die Direktion in den nächsten Jahren ein Sonderprogramm erarbeiten. Das Museum sowie das gesamte Ensemble der Langmatt bleiben aber natürlich vorerst geöffnet und wollen weiter bespielt werden. Dass die heutige Direktion ihr Programm auf den seit 2016 beschrittenen und im vorliegenden Bericht bestätigten Wegen weiterzieht, steht ausser Frage. Hilfreich wäre es aus Sicht der Fachbegleitung zusätzlich, möglichst viele Experimente zu wagen, deren Resultate für die Zeit nach der Instandsetzung relevant sind. Lässt sich im Germann-Haus ein Pop-up-Restaurant einrichten, um das gastronomische Potential der Langmatt besser abschätzen und neue Besuchergruppen gewinnen zu können? Lässt sich eine Veranstaltung im Park durchführen, um zu erfahren, welche Winterkomponenten den zukünftigen Ganzjahresbetrieb bereichern können? Lässt sich zusammen mit der Standortförderung die Bewerbung von zukünftig zu vermietenden Räumlichkeiten planen? Lassen sich im Ausstellungsprogramm Schwerpunkte setzen, die das Publikum neugierig werden lassen auf die Langmatt nach der Instandsetzung? Kann die hochkarätige Kunstsammlung der Langmatt während der Schliessungszeit auf Tour gehen, um im Ausland die Kunde von einer bald in neuem Glanz strahlenden Museumsvilla zu streuen?

Wir empfehlen möglichst viel Mut zum Experimentieren, zum Wagen von Neuem und zum Sammeln von Erfahrungen!

## Ausblick des Museumsdirektors

*Wenn ich an die instandgesetzte Langmatt denke, sehe ich ein atmosphärisches «Haus der Entdeckungen» vor mir. Kunst der Vergangenheit und der Gegenwart, erfindungsreiche Ausstellungen und inspirierte Veranstaltungen locken ein Publikum aller Generationen aus Nah und Fern.*

*Schon beim Betreten des Areals fällt ein filigraner Pavillon ins Auge. Ein idealer Ort für Vernissagen, Apéros, Schulklassen und spontane Parkbesucher/innen mit wunderbarem Blick auf die Rosen, auch wenn einmal nicht die Sonne scheint. Das Ökonomiegebäude gegenüber dient als Servicebereich für Informationen, Tickets, Garderobe, Shop und WC. Die ganzjährige Öffnung des Hauses entspricht dem Publikumsbedürfnis und zieht gerade in der kalten Jahreszeit vermehrt Besucher/innen an. Mit einem Lift erkunden mobilitäts- eingeschränkte Personen barrierefrei alle Räume.*

*Die Inhalte der Ausstellungen und Veranstaltungen orientieren sich auch nach der Instandsetzung am historischen Ensemble Langmatt und seinem reichen Erbe. Besonders der Umgang mit der Sammlung hochkarätiger Impressionisten und die dialogische Ergänzung des Ausstellungsprogramms mit zeitgenössischen Positionen liegen den Kurator/innen am Herzen. Ausstellungen wie Veranstaltungen regen das Publikum zum Nachdenken und Diskutieren über vergangene und heutige Zeiten an. Der inhaltliche Rahmen ist weit gespannt und erlaubt immer wieder thematische Überraschungen.*

*Die Unverwechselbarkeit von Gebäude, Sammlungsbestand und Park bietet ein grosses Potential für eine sinnliche Vermittlung und für facettenreiche persönliche Begegnungen. Vielfalt ist Trumpf. Eine subtile Szenografie auf dem neuesten Stand der Technik vermittelt nicht nur das Leben der Familie Brown und ihrer illustren Gäste, sondern auch das der Bediensteten.*

*Durch die Anbindung an das inzwischen geöffnete Thermalbad und die neue Wohnüberbauung gegenüber ist die Langmatt näher ins Zentrum Badens gerückt und wird somit noch stärker als bisher zum beliebten Begegnungsort für Jung und Alt. Nach 125 Jahren ist die «Grand Old Lady Langmatt» lebendiger denn je.*

Markus Stegmann, Direktor Museum Langmatt

## Anhang

- 1 Unterlagen zum Kapitel 5: Zukunft Bau
  - 1.1 Übersichtsplan von Diethelm & Spillmann Architekten vom 18.10.18
  - 1.2 Grobkostenschätzung von Diethelm & Spillmann vom 07.04.2020
- 2 Unterlage zum Kapitel 6: Zukunft Betrieb
  - 2.1 Erfolgsrechnung der Stiftung Langmatt, Varianten für den zukünftigen Betrieb (vereinfachte Darstellung Heller Enterprises) vom 30.03.2020
- 3 Dokumentation und Resultate aus den bearbeiteten Teilprojekten
  - Teilprojekt «Abklärungen Stiftungsfinanzen/Bilderverkauf»:
    - 3.1 Stellungnahme der kantonalen Stiftungsaufsicht vom 17.09.18
    - 3.2 Schreiben von Schellenberg Wittmer zum Kulturgüterschutz vom 30.01.19
  - Teilprojekt «Nutzungen, Flächenbedarf und bauliche Fragen»:
    - 3.3 Kostenvoranschlag mit Stellungnahme zu baulichen Massnahmen 2021 – 2025 von Architekt Castor Huser vom 04.07.19
  - Teilprojekt «Wohnmuseum und Ausstellungshaus»:
    - 3.4 Einladung mit Teilnehmerliste und Programm sowie
    - 3.5 Notizen von der Ortsbegehung mit Fachexpert/innen am 10.08.18
  - Teilprojekt «Park und Gastronomie»:
    - 3.6 Einladung mit Teilnehmerliste und Programm zum Workshop am 21.06.18
    - 3.7 Expertise Rafael Saupe, desillusion, vom Juli 2018  
(als Ergebnis des Workshops sowie des Teilprojekts)
- 4 Grundlagen
  - 4.1 Einwohnerratsvorlage vom 12.12.16 bzgl. Projekt «Zukunft Langmatt»
  - 4.2 Mitgliederliste Begleitgremium des Projekts «Zukunft Langmatt»
  - 4.3 Stiftungsurkunde der Stiftung «Langmatt» Sidney und Jenny Brown vom 18.02.1988