

V BERICHT DER PRÄSIDENTIN DER GENERALDIREKTION

INHALTSVERZEICHNIS

1. TEIL:		
TÄTIGKEITSBERICHT UND EVALUATION		
DER PRÄSIDENTIN DER GENERALDIREKTION		63
5.1	EINLEITUNG	63
5.2	AUSGANGSSITUATION: DIE EXPO.01.	63
5.2.1	Das Bild einer anderen Schweiz	64
	A. Die Schaffung eines neuen Ausstellungsgenres	64
	B. Die Rolle des Wassers	64
	C. Die Aufsplitterung	64
	D. Eine weltoffene Expo	64
	E. Grösstmögliche Beteiligung	65
5.2.2	Der Bau eines Gesamtobjekts	65
5.2.3	«Simultaneous Engineering»	65
5.2.4	Die Inszenierung des Projekts	66
5.2.5	Die Frage der Finanzierung	66
5.2.6	Die Politik auf Distanz	67
5.3	DIE BEWÄHRUNGSPROBE, DIE KRISE,	
DAS ERBE UND DIE INNOVATION		68
5.3.1	Eine vorprogrammierte Krise	68
5.3.2	Das Überwinden der Krise durch einen paradoxen	
	Kompromiss	68
	A. Neues Projekt und Kostenreduktion	69
	B. Gründung des Steuerungskomitees	70
5.4	STRUKTUR DER EXPO.02:	
VORGEHEN, DIREKTION, MANAGEMENT		71
5.4.1	Die formale Struktur	73
5.4.2	Die Mikro-Struktur	76
	A. Der räumliche Vektor	77
	B. Der zeitliche Vektor	77
5.4.3	Das Direktionsteam	79
5.4.4	Ambition des Projekts und finanzieller Druck	81
5.4.5	Schwierigkeiten des Managements der Expo.02	82
5.5	KONZEPTERARBEITUNG	84
5.5.1	Management und Sinnfindung	85
5.5.2	Konzeptuelle Fragen	86
	A. Was ist eine Landesausstellung?	86
	B. Die Expo.02 – Schaufenster oder Labor?	86
	C. Nähe und Distanz der Politik	86
	D. Die Bewegung	87
	E. Die Kurzlebigkeit	87
	F. Das Unbestimmte	87
	G. Der Besucher als Akteur	87
	H. Das Fest	88
	I. Die Fiktion	88
5.6	DIE KOMMUNIKATION	89
5.6.1	Sinnvermittlung	89
5.6.2	Kommunikation in Krisenzeiten	90

5.7	DIREKTE MITWIRKUNG	91
5.7.1	Erfahrungen als Besucherin	91
5.7.2	Besucherbetreuung	92
5.7.3	Betriebsüberwachung	93
	A. Vorbereitungen und Simulation	93
	B. Qualitätskontrolle	93
5.7.4	Repräsentationsaufgaben	93
5.7.5	Interpretationsarbeit	94
5.7.6	Kommunikation	96
5.7.7	Die Einnahmen: täglicher Druck	96
5.7.8	Und zum Schluss... ..	97

2. TEIL:

HAUPTTAPPEN IN DER FÜHRUNGSTÄTIGKEIT DER PRÄSIDENTIN DER GENERALDIREKTION	98
--	-----------

3. TEIL:

DIE WICHTIGSTEN HAUSHALTSECKDATEN	125
■ Überblick	125
■ Budgetentwicklung nach Kosten	126
■ Budgetentwicklung nach Einnahmen	128
■ Entwicklung des Gesamtdefizits der Expo.02	129
■ Provisorische Abrechnung nach Kategorie	130

1. TEIL: TÄTIGKEITSBERICHT UND EVALUATION DER PRÄSIDENTIN DER GENERALDIREKTION

5.1 EINLEITUNG

In diesem Bericht werden die wichtigsten Aspekte der Tätigkeit der Präsidentin der Generaldirektion der Expo.02 analysiert. Er ist in drei Teile gegliedert:

- Eine allgemeine Interpretation aus einer Gesamtperspektive
- Eine Chronologie der Tätigkeit der Generaldirektion und ihrer Mitarbeiter
- Eine Zusammenfassung der wichtigsten Haushaltseckdaten

Gleich zu Beginn drängt sich eine Bemerkung zum Vorgehen auf. Die Interpretation und die Analyse eines Anlasses von der Grösse der Expo.02 setzen eine gewisse Distanz voraus, die aufgrund der zeitlichen Nähe des Ereignisses noch nicht möglich ist. Auch unsere direkte Involvierung an der Spitze der Expo.02 erschwerten die Distanznahme. Zu einem späteren Zeitpunkt werden die Geschichtsschreiber ermessen können, was die Expo.02 aus historischer, soziologischer, politischer und kultureller Sicht wirklich bedeutete. Wir unsererseits bieten hier eine engagierte Analyse. Dieser Schlussbericht orientiert sich so nah wie möglich am Anlass selbst und hebt die Aspekte des Neuen, des nicht Wiederholbaren und der Einmaligkeit hervor. Die Analyse berücksichtigt die verschiedenen Phasen der Expo.02, die Vielfalt der Tätigkeiten der meisten Mitarbeitenden und die nationale Tragweite des von einem heterogenen Team geleiteten Projekts.

Die Expo.02 – ein Phänomen: so erscheint die sechste Landesausstellung rückblickend beim Zusammenfügen der verschiedenen Szenen zu einer Art Dokumentarfilm, den der Schlussbericht gewissermassen darstellt. Das Phänomen entstand aus einem Experiment, die Expo.02 ist in diesem Sinn zu betrachten. Der Weg zur Expo.02 war mit Hindernissen gepflastert, mit chaotischen Situationen, Rückschlägen, Unvorhersehbarem und Vorfällen aller Art.

5.2 AUSGANGSSITUATION: DIE EXPO.01

Die Stelle an der Spitze der Expo.02 ist als Fortführung einer Tätigkeit zu sehen, die als technische Direktorin begann (von Januar bis August 1999) und als Direktorin ad interim (vom 5. August 1999 bis zum 2. Februar 2000) ihre Fortsetzung fand. Das Mandat als Präsidentin der Generaldirektion wurde im Februar 2000 offiziell bestätigt. Um die Managertätigkeit evaluieren zu können, ist ein kurzer Rückblick auf die Entstehung der Expo unerlässlich – und zwar aus Gründen der Objektivität: Die Expo.02 kann nicht verstanden werden, wenn man bestimmte Aspekte der Expo.01 und die Art, wie die Expo.01 in die Expo.02 umgewandelt wurde, ausser Acht lässt. Der Anlass wurde sehr stark von seiner Geschichte geprägt. Ein kurzer Rückblick auf die Ursprünge wird die Wahl des Managementmodells der Expo.02 verständlicher machen.

Wir konzentrieren uns im Folgenden auf sechs ursprüngliche Merkmale der Expo.01, deren Einfluss immer wieder spürbar sein wird:

5.2.1 Das Bild einer anderen Schweiz

Hinter dem Projekt Expo.01 stand – einem Traum gleich – der mehr oder weniger klare Wunsch, drei Aspekte zu verbinden: die Schweiz, die Feier und die Vernetzung. Es herrschte die Vorstellung einer Schweiz, die Grenzen sprengt, die feiert, die aus dem Alltag ausbricht. Dieses Ausbrechen sollte sich in verschiedensten Richtungen und Standpunkten, in einer Vielzahl von Themen und Ausdrucksformen niederschlagen, die eine brodelnde und stimulierende Welt darstellen sollten, in der alles möglich sein würde. Die schillernde Vielfalt würde dann dank einer übergreifenden, interaktiven Lektüre eine neue Identität und geographische Einheit unseres Landes bewirken. Dieser Wunsch führte zu einem Projekt, das von Paradoxa und Widersprüchen durchsetzt war und in dieser Form auch die Basis der Expo.02 bildete.

A. Die Schaffung eines neuen Ausstellungsgenres

Die Expo.01 wollte sich von den herkömmlichen Landesausstellungen unterscheiden und abgrenzen. Es sollte eine moderne weltoffene Schweiz gezeigt werden. Der Begriff Landesausstellung diente nur noch als Label, obwohl er von den ersten Konzeptgestaltern stets verwendet wurde. Der Inhalt und die Ambitionen dieses neuen Ausstellungsgenres sollten mit der Tradition brechen und eine unbekannte und aussergewöhnliche Schweiz zeigen.

B. Die Rolle des Wassers

Die eindrückliche und mutige architektonische Umsetzung des Projekts würde das Wellenförmige, sich stets Bewegende des Wassers und des Sees aufnehmen. Das gesamte Projekt war von symbolträchtigen Landestegen, Schifffahrten und Booten geprägt, die auch die Atmosphäre des Anlasses beeinflussen sollten. Doch bekanntlich ist das Bauen auf Seen – geschützten Zonen – in der Schweiz verboten. Es handelt sich um einen Rechtsbruch. Gewöhnlich benötigen die Seen keine Architektur, und die Expo.02 beschritt mit den von der Expo.01 vorgesehenen Arteplages neues Terrain.

C. Die Aufsplitterung

Der Anlass wollte die Bevölkerung der Schweiz verbinden und zusammenführen, und dies mit einer in verschiedene Standorte aufgesplitterten Veranstaltung. Lange führte die geplante Dezentralisierung zu beträchtlichen Problemen in Sachen Projektverständnis, Logistik und Management. Die früheren Landesausstellungen konzentrierten sich für die gewünschte Darstellung der Schweiz auf einen ausgewählten Ort. Die Kräfte wurden zusammengeführt und auf das Projekt gerichtet, das für eine gewisse Zeit ein neues Landeszentrum, gewissermassen ein Herzstück entstehen liess. Der Entscheid für verschiedene Standorte warf Fragen der Identität, der Identifikation, des Wiedererkennens auf, die neu waren für diese Art Anlass. Die Aufsplitterung bot die Gelegenheit, das Land aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

D. Eine weltoffene Expo

Die Expo.01 sollte eine regionale und nationale Ausdrucksform sein und sich der Welt öffnen. Es bestand der klare Wunsch, nicht das Bild einer auf sich zentrierten Schweiz zu präsentieren, sondern dem Multikulturellen Raum zu bieten. Die Expo.01 wollte sich vom traditionellen Patriotismus absetzen und unsere Gesellschaft in einen globalen Zusammenhang stellen.

E. Grösstmögliche Beteiligung

Man stellte sich eine Organisation vor, die alle Akteure des Projekts umfassen würde, mit dem Ziel, das gesamte kreative Potenzial der heutigen Schweiz mit einzubeziehen. Man wünschte sich eine kaleidoskopartige Schweiz, die alle möglichen und vorstellbaren Aspekte unseres Landes spiegeln würde.

5.2.2 Der Bau eines Gesamtobjekts

Vielfältigkeit und Grenzüberschreitung fanden ihren Ausdruck in der Form eines Gesamtobjekts, das von Pipilotti Rist in ihrer berühmten «Küche» erdacht worden war. Es sollte die Synthese der Vielfalt in eine «kollektive Skulptur» fliessen lassen, in ein Werk, das alle Parameter der Dispersion umfasste und eine vernetzte Lektüre ermöglichte. Eine Vielzahl visueller Projekte würde sich nach dem Zufallsprinzip verbinden und in diesem Gesamtobjekt, das wie ein UFO mit einer komplett neuen Identität aufsetzen würde, ihren Ausdruck finden. Die Mitmachkampagne war vor Pipilotti Rist's Zeit lanciert worden. Die aus Kulturgrössen unseres Landes bestehende Jury prüfte eine Flut von Ausstellungsprojekten. Pipilotti Rist führte diese Kampagne weiter und versuchte, ihre Vorstellung der kollektiven Skulptur mit der Heterogenität der Vorschläge in Einklang zu bringen.

5.2.3 «Simultaneous Engineering»

Methode und Organisation, die die Entstehung einer völlig neuartigen Landesausstellung ermöglichen würden, lehnten sich an die Idee des «Simultaneous Engineering» an, wie es die Industrie kennt. Diese von der Expo.01-Direktorin Jacqueline Fendt sozusagen als Leitbild gewählte Vorgehensweise wurde dem Projekt angepasst. Durch die Mobilisierung der unterschiedlichsten Energien strebte diese Methode eine Vielfältigkeit an, die durch das Zusammentragen und Nebeneinanderstellen von Ideen, Projekten, Entwürfen zu einer stabilen und globalen Struktur führen sollte. Ein Klima grösster Kreativität kennzeichnete die Expo.01, das war auf allen Strukturebenen spürbar. Durch die Verbindung einer gewissen Nachlässigkeit mit einem grossen Eifer gab dieses Klima der Ungezwungenheit und Kreativität den Mitarbeitenden das Gefühl, einer anderen Welt anzugehören. Die Expo.01 versprühte Magie und Lebensfreude in einem ausserordentlich befruchtenden künstlerischen Rahmen.

Mitarbeiter wurden rekrutiert und mehrere Teams gebildet. Alle waren in der Erfüllung ihrer Aufgaben relativ frei. In so genannten Milestones waren sämtliche Direktionen zusammengefasst. Jeder Bereich informierte über den Stand der Vorbereitungen, über die zu treffenden Beschlüsse und die neuen Ideen. Die Direktionen glichen autonomen Unternehmen, die in den Milestones zusammengeführt wurden.

Dennoch ergaben sich zwischen den Direktionen deutliche Unterschiede hinsichtlich der Zielsetzungen. Zwar traten sie anlässlich der Milestones zutage, doch es wurden keine klaren Entscheide getroffen, um die Unterschiede zu beseitigen, und es fehlten wichtige Anstösse. Zudem mangelte es an Richtlinien für die weiteren Schritte.

Die Konsequenz war, dass das Projekt und das Budget zusehends auseinander klafften, als ob sie sich nicht mehr auf denselben Anlass beziehen würden. Einerseits befasste man sich mit einem Projekt, andererseits mit einem Budget. Doch die beiden Elemente stimmten nicht mehr überein.

(3)
Diese Ziffern beziehen sich auf den zweiten Teil: «Hauptetappen in der Führungstätigkeit der Präsidentin der Generaldirektion».

Allgemein kann gesagt werden, dass sich der kreative Prozess der damaligen Direktion jenseits von gut und falsch, jenseits von möglich und unmöglich und im fragilen Raum unvorhersehbarer Möglichkeiten abspielte. Das «Simultaneous Engineering» begünstigte zwar die Entwicklung neuer Ideen und die Kreativität, doch konnte es nichts zur Verwirklichung der Projekte beitragen, denn es fehlte eine regelmässige Koordination der eingeschlagenen Richtungen. Da Jacqueline Fendt eine Expo.01 vorschwebte, die in Widerspruch zum Stil, Klima und zu den Gewohnheiten der Wirtschaft und der Politik stand, zwang sie dem Projekt ein Modell auf, das sie zu Ende zu führen gedachte, ungeachtet der Meinung einiger Mitglieder der Direktion und gewisser Aussenstehender, die eine bessere Koordination und Struktur verlangten.

5.2.4 Die Inszenierung des Projekts

Die Kommunikation von Jacqueline Fendt und Pipilotti Rist bestand darin, das, was sich bei der Expo.01 abspielte, in bühnenwirksamer Form zu präsentieren, ob es sich nun um Ausstellungsprojekte, um Managementfragen oder um Finanzen handelte. Alle Phasen der Landesausstellung wurden gewissermassen inszeniert.

Dieser seit Beginn verfolgte Ansatz förderte den Eindruck der Geheimniskrämerei, der Auserwähltheit, des Aussergewöhnlichen. In Anbetracht dieser Ambiguität reichten die Reaktionen der Medien und der Öffentlichkeit von Skepsis über Opposition gegen jegliche Vorschläge im Zusammenhang mit der Landesausstellung bis hin zu überschwänglichem Enthusiasmus für den Einfallsreichtum und die Phantasie von Jacqueline Fendt, Pipilotti Rist und Paolo Ugolini.

5.2.5 Die Frage der Finanzierung

Aus dieser traumgleichen Galaxie kristallisierten sich zwei Hauptakteure heraus: die Kultur und die Wirtschaft. Persönlichkeiten aus Kultur und Unternehmertum fanden für eine kurze Zeit zusammen; zwei Anliegen waren ihnen gemeinsam:

- die Überwindung der allgemeinen «Krise», die in der zweiten Hälfte der 90er-Jahre zu verzeichnen war, und
- die Suche nach neuen Ausdrucksmöglichkeiten sowie nach einer zeitgemässen Semiotik, die sowohl auf das Kulturmanagement wie auch auf die Wirtschaftswelt anwendbar waren.

Es dominierte die Vorstellungen, die Kultur könne dem Land den Weg weisen, sie nähme eine Vorrangstellung ein und gäbe der Schweiz ein neues Selbstverständnis. In Verbindung mit dieser Vorstellung einer strukturierenden Kultur kultivierte die Expo.01 das Bild eines künstlerischen Projekts, das die Grenzen des Gewöhnlichen sprengte. Die Expo.01 wandte sich also auf ihrer Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten an die Unternehmen. Pipilotti Rists Persönlichkeit und der Enthusiasmus rund um das Projekt wirkten überzeugend, doch angesichts der angewendeten Methoden krebste die Wirtschaft alsbald zurück. Der Geldmangel wurde immer offenkundiger. Zur selben Zeit begann man, die Verträge mit den Generalunternehmen für den Bau der Arteplages zu unterzeichnen. Bei der Verwaltung der Sponsorengelder fehlte es an Transparenz und Klarheit in Bezug auf die Projektfinanzierung.

Die grosse Krise der Expo.01 brach aus, als man feststellte, dass der Glaube an ein fast ausschliesslich vom privaten Sektor finanziertes Projekt

eine Täuschung war. In der Tat wäre die Finanzierung einer Ausstellung dieser Grösse durch die Privatwirtschaft einer Weltpremiere gleichgekommen. Die Expo.01 hätte Geschichte geschrieben. Der Finanzchef der Expo.01 jedoch, Rudolf Burkhalter, hatte diese Idee zu seinem Credo gemacht. Die Krise weitete sich aus, als dieses grundlegende Element des Projekts begraben werden musste.

5.2.6 Die Politik auf Distanz

Wenn einerseits eine kurzlebige Verbindung zwischen Kultur und Wirtschaft gelang, übte sich andererseits die Politik in Zurückhaltung. Diese Zurückhaltung der politischen Kreise war von Anfang an offenkundig. Eine Ausnahme machte Jean-Pascal Delamuraz. Es waren vor allem die Politiker aus der Region, die sich für die Expo.01 engagierten. Im Übrigen machte es den Anschein, als ob die politischen Kreise, nachdem sie sich für eine Landesausstellung ausgesprochen hatten, das Projekt vollumfänglich anderen Instanzen überlassen hätten. Es war normal, dass verschiedene Teams sich des Projekts annahmen und es verwirklichten. Doch letztlich fehlte eine wichtige Unterschrift: Es wurden keine Positionen bezogen, es erfolgte kein direktes Engagement, das dem Projekt zu einer klaren Identität verholfen hätte. Die Distanznahme der Politik – eine widersprüchliche Distanznahme, wenn man bedenkt, dass es sich um ein nationales Projekt handelte – hatte klare Auswirkungen auf die Identifikation der Gemeinschaften und der Öffentlichkeit mit einem solchen Anlass. Ein weiterer Widerspruch: Obwohl das Projekt zu 80 Prozent von der Privatwirtschaft finanziert werden sollte, hatte diese nur wenige Vertreter im Strategischen Ausschuss. Die Wirtschaft hätte zu Recht eine gewichtigere Stellung in den leitenden Gremien fordern können.

Abschliessend sei erwähnt, dass die Distanznahme der Politik die sechste Landesausstellung bereits von Geburt an zu einem Waisenkind machte und die ausgeprägte Einsamkeit der Expo.02 in der Schweiz während der ganzen Projektdauer akzentuierte. Dennoch muss gesagt werden, dass in den Momenten der Krise, in denen das Projekt gefährdet war, sich die politischen Kräfte dazu bekennen haben und ihre Hilfe effizient war.

Die genannten Punkte, die das Verständnis und die Leitung des Projekts konstant erschwerten, enthielten aber auch eine Art verborgene Kraft und verliehen dem Projekt eine gewisse Autonomie. Diese nicht zu leugnende Qualität setzte ungeahnte Energien frei und rettete zu einem kritischen Zeitpunkt die Idee einer Landesausstellung. Sie verhinderte sogar den vorprogrammierten Tod. Inmitten der Wirren rund um die Expo.01 wurde diese verborgene Kraft zum Kristallisationspunkt des Durchhaltewillens. So verschwommen sie hin und wieder auch erscheinen mochte, so stark war die Galaxie der Expo.01 von einer inneren Kraft bewohnt, die uns vom ersten bis zum letzten Tag der Expo.02 motivierte und uns zu einem totalen Engagement und zur Mobilisierung all unserer Energien anspornte. Von Anfang an, aber auch während der Krise und des Übergangs von der Expo.01 zur Expo.02, und ungeachtet der Komplikationen und Hindernisse aller Art, hatten wir den Eindruck, dass sich etwas Wichtiges abspielte, das wir nicht verpassen durften. Wir alle fühlten, dass dieses Projekt die Entdeckung keimender Identitäten fördern würde. Die Expo.02 würde als Experimentierraum dienen. Die verborgene Kraft umfasste all dies, und sie bewirkte, dass wir alles unternahmen, um die immer zahlreicheren Klippen zu umschiffen.

5.3 DIE BEWÄHRUNGSPROBE, DIE KRISE, DAS ERBE UND DIE INNOVATION

5.3.1 Eine vorprogrammierte Krise

Die von der Expo.01 durchlebte Krise ergab sich aus den Widersprüchen des Projekts. Vom Moment an, da sich das Gesamtkunstwerk, die kollektive Skulptur, als unmöglich erwies, begannen die Schwierigkeiten. Wie hätte man dieses in der Vorstellung existierende Gesamtobjekt durchsetzen können? Denn zweifellos konnte es nicht nur immateriell und virtuell existieren. Wäre die Expo.01, als sie in den Vorstellungen und Träumen ihren Höhepunkt erreichte, realisierbar gewesen, wer auch immer an ihrer Spitze gestanden hätte? Diese Frage bleibt unbeantwortet.

Die lange als erwünscht deklarierten Lücken in der Organisation verunmöglichten infolge fehlender Mittel bereits die ersten Schritte der Projektumsetzung. Nun entfesselten sich die Medien und die öffentliche Meinung. Mit Pipilotti Rists Rücktritt platzte der Traum, und das Projekt erschien unklarer denn je. Das finanzielle Chaos war offenkundig, und die Wirtschaftskrise liessen ihrer lange unterdrückten Wut freien Lauf. Angesichts der Desorganisation und des Grolls mussten die politischen Instanzen eingreifen und sich direkt engagieren.

Betrachtet man diese Entwicklung aus der Distanz, stellt man fest, dass das Hauptproblem in der Organisationsstruktur des Projekts lag. Die Struktur der Expo.01 sollte eine Spiegelung des Projektinhalts sein, eines innovativen und höchst kreativen Projekts. Es wurde eine Homologie zwischen Inhalt und Managementstruktur angestrebt, die ebenfalls locker, einfallsreich und spritzig sein sollte. Man wiegte sich im Glauben, dass alles offen, alles möglich war, dass man lange im Undefinierten verweilen könne. Für eine optimale Kreativität müssten Struktur und Inhalt aufeinander abgestimmt sein und auf denselben Parametern beruhen. Es kam das Gefühl einer magischen Teilnahme an einem Werk auf – Organisation und Ergebnis wurden auf dieselbe Weise und gleichzeitig konzipiert –, das seinen Impuls von einer kreativen Kraft erhielt: Alles würde aus bunt zusammengewürfelten, unvereinbaren Elementen entstehen. Dieser Aspekt hatte schwerwiegende Folgen, als es darum ging, die Struktur der Expo.02 festzulegen.

5.3.2 Das Überwinden der Krise durch einen paradoxen Kompromiss

(5)

Die Ende Juli 1999 ausgebrochene Krise (Jacqueline Fendt verliess die Expo am 6. August) wurde vorübergehend überwunden, indem eine Lösung gefunden wurde, die man als typisch schweizerisch bezeichnen kann: der Beizug eines externen Gutachters mit Rang und Namen. Der Bundesrat stützte sich auf den berühmt gewordenen Bericht von Hayek Engineering, der das gesamte Projekt durchleuchtete. Die Ausarbeitung des Berichts zog de facto ein Moratorium des Projekts nach sich, das von Anfang August 1999 bis zum 4. Oktober desselben Jahres dauerte. Vier Kernpunkte kristallisierten sich bei der Lektüre der Schlussfolgerungen des Berichts vom 27. September heraus:

- das Fehlen einer Leadership des Projekts Expo.01
- die grosse Attraktivität des Projekts, die beibehalten werden musste
- eine klare Vorstellung des Budgets, die erstmals mit dem Projekt korrelierte
- die Festsetzung der Höhe der notwendigen Sponsorengelder auf 454 Millionen Franken

(6)

Heute kann man den Hayek-Bericht gleichzeitig als Alibi, Orakel und neuen Gründungsmythos des Projekts betrachten;

- als Alibi, weil er den Behörden einstweilen freien Spielraum und Entscheidungsfreiheit liess;
- als Orakel, weil er ein Urteil fällen und den zukünftigen Weg des Projekts vorzeichnen sollte und
- als neuen Mythos, weil er den Neubeginn des gesamten Projekts begründete.

Im Grunde genommen bleibt der Hayek-Bericht widersprüchlich, weil er eine Unentschlossenheit ausdrückte, die folgendermassen umschrieben werden kann: Das Projekt ist fast nicht möglich, aber die Schweiz braucht es; es ist unklar, ob es realisierbar ist, aber die Schweiz bedarf einer Landesausstellung; es muss alles unternommen werden, um es zu verwirklichen, aber nichts ist garantiert.

Der Hayek-Bericht bildete die Arbeitsgrundlage und bestärkte den bundesrätlichen Entscheid vom 4. Oktober 1999, das Projekt zu bestimmten Bedingungen weiterzuführen. Er beruhte auf zwei grundlegenden Punkten:

A. Neues Projekt und Kostenreduktion

Der Entscheid des Bundesrats befasste sich nicht mit dem Inhalt der Expo.02, gab aber vor allem in Sachen Finanzen sehr präzise Richtlinien. Der endgültige Entscheid wurde aufgeschoben und von den folgenden Bedingungen abhängig gemacht:

- Verschiebung um ein Jahr
- allgemeine Einsparungen bei den Veranstaltungskosten in Höhe von 290 Millionen Franken
- Beiträge in Höhe von 380 Millionen Franken aus der Privatwirtschaft
- Antrag des Bundesrats an das Parlament für einen Zusatzkredit von 250 Millionen Franken

(8)

Das bestehende Team akzeptierte das Mandat des Bundesrats und beschloss, die fast unmögliche Aufgabe bis im Dezember 1999 anzupacken. Bis dahin sollte sich zeigen, ob das Projekt überleben würde oder ob es abgesagt werden musste. Die Bewältigung der Krise erfolgte in einer Art Experimentierraum, aus dem sich die wichtigsten Grundlagen der Expo.02 ergaben. Um das Pflichtenheft des Bundesrats zu erfüllen, wurden Task Forces und grosse Arbeitsgruppen ins Leben gerufen. Die Arbeit der Task Forces bestand darin, das Projekt zu redimensionieren und die geforderten 380 Millionen zu finden.

Die Task Forces ermöglichten eine völlig neue Arbeitsweise: Die bestehende Organisation wurde abgeschafft, man entledigte sich der alten Hierarchien, man vergass die Konflikte und Meinungsverschiedenheiten, und es kam ein eindrückliches Solidaritätsgefühl auf, denn von nun an ging es um Leben oder Tod. Diese Ausnahmeerfahrung kann durchaus als jener Moment bezeichnet werden, in dem das Kollektiv der Expo.02 zusammengeschweisst und die späteren Beziehungen begründet wurden. Die Arbeit der Task Forces, die darin bestand, Einsparungsmöglichkeiten aufzuzeigen, bewirkte eine grundlegende Umgestaltung des Projekts: Dies zog neue Schwierigkeiten nach sich, für die neue Lösungen gefunden werden mussten.

(10)

B. Gründung des Steuerungskomitees

(9)

Der Strategische Ausschuss wurde in eine Generalversammlung umgewandelt, deren Vorsitz Francis Matthey innehatte. Sie ernannte ein Steuerungskomitee (Aufnahme der Tätigkeit am 20. Oktober 1999), dem die Projektleitung anvertraut wurde. Der gleichzeitige Einstieg Nelly Wengers als Direktorin ad interim zur Zeit der Task Forces schuf ein Klima, das die Weiterentwicklung des Projekts begünstigte.

Zwei Hauptachsen wurden verfolgt:

- Optimierung des Projekts unter Beibehaltung der wichtigsten Elemente der Expo.01
- Vorschlag für ein Szenarium «no limit», bei dem alles möglich war. Es sollte das Projekt von allen Seiten unter die Lupe nehmen und alle Optionen aufzeigen: Konzentration auf einen einzigen Standort, Verzicht auf die Architektur usw. Das Steuerungskomitee hegte ein gewisses Misstrauen gegenüber der Generaldirektion. Es vermutete, sie prüfe nicht alle Sparmöglichkeiten in allen Einzelheiten. Ein allzu ausgeprägtes Festhalten am soeben geretteten Projekt hätte eine Zensurwirkung haben können. Das Szenarium «no limit» ermöglichte genau das Gegenteil. Es liess bewusst alle möglichen Vorschläge zu, ohne Tabus und Zensur.

(11)

Schliesslich ging aus der detaillierten Analyse aller Szenarien ein durchdachtes und konsolidiertes Projekt hervor. Das Vorgehen unter Zeitdruck stellte die Widerstandsfähigkeit und den Durchhaltewillen der Direktoren und der Mitarbeiter unter Beweis. Die Ergebnisse der Arbeit in dieser entscheidenden Phase sind in einem umfassenden Bericht an den Bundesrat (anfangs Januar 2000) zusammengefasst.

Die Bilanz, die aus der Krise und der nachfolgenden Übergangszeit gezogen werden kann, gibt Anlass zu folgenden Bemerkungen:

- Im Überlebenskampf, bei dem die finanziellen Fragen Vorrang hatten, waren wir gemeinsam in der Lage, das Projekt von Grund auf neu zu überdenken, zu verbessern und stichhaltige Argumente zu seiner Verteidigung zu entwickeln.
- Wir stellten fest, dass es abgesehen vom Expo-Team in unserem Land Kräfte des Widerstands und der Solidarität gab, die von einer echten Bindung zum Projekt einer Landesausstellung zeugten. Man musste zuerst an den Rand des Abgrunds gelangen, damit sich diese Bindung offenbarte.
- In einer solchen Krise, die aus der unkontrollierbaren Galaxie der Expo.01 entstand, bestand das grosse Risiko einer Reduktion und zugleich einer Normierung des Projekts. Mehrere Stimmen äusserten sich in diesem Sinn. In Wirklichkeit orientierten wir uns in konzeptueller und inhaltlicher Hinsicht weiterhin an der Expo.01: Anzahl Standorte, Themen der Arteplages, praktische Erkenntnisse, die sich von den virtuellen abgrenzten, Ablehnung allzu einschränkender Forderungen der Sponsoren sowie symbolische Metaphern des Fließenden, Vielfältigen, Mobilien, Vitalen. Doch wir fanden zu einem Neubeginn, vor allem in Bezug auf das Management und die allgemeine Leitung des Projekts. Die Expo.02 war von Kontinuität und Innovation zugleich geprägt.
- Wir haben das Auftreten und die Art der Krise als Elemente betrachtet, die in ihrer Struktur heute allen Grossprojekten eigen sind. Aus Krisensituationen können Lehren gezogen werden, und Probleme können eine Chance für einen Neuanfang sein. Der Übergang von der Expo.01

zur Expo.02 ermöglichte es, neue Voraussetzungen für die Verwirklichung des Projekts zu schaffen und es gezielt zu strukturieren.

5.4 STRUKTUR DER EXPO.02: VORGEHEN, DIREKTION, MANAGEMENT

(12)

Das Projekt der Landesausstellung wurde gerettet und in die Expo.02 übergeführt. Für den Neuanfang nach dem definitiven Entscheid des Bundesrats vom 26. Januar 2000 wurden neue Task Forces gebildet.

(14)

24 Arbeitsgruppen prüften das Projekt genauestens. Rund 500 Verträge mussten aufgrund der Verschiebung neu ausgehandelt werden, und ein neuer Zeitplan der zu unternehmenden Schritte wurde erstellt. Die auf Eis gelegten Dossiers wurden wiederaufgenommen, und dem oft strapazierten Team wurde eine normalisierte Arbeitsatmosphäre geboten. Nach der Ernennung der neuen Generaldirektion zwischen Februar und April 2000 bestand die wichtigste Aufgabe darin, der Expo.02 eine Gesamtstruktur zu geben, welche fünf Ziele erreichen sollte:

(13) (16)

1. Neumotivierung des gesamten Teams nach der Krise
2. Beibehaltung der Ambition des Projekts und Anknüpfen gegen seine Normierung
3. Durchführung des Projekts mit einer leistungsfähigen Struktur
4. Sicherstellung gegenüber den zuständigen Behörden, dass die Zeit des Chaos und der Desorganisation beendet war
5. Wiederherstellung der Glaubwürdigkeit und des Ansehens bei den politischen Behörden, der Presse und der Öffentlichkeit sowie Zusicherung der Ernsthaftigkeit und der Kompetenz

Diese Ziele waren nicht einfach miteinander zu vereinen. Um den Geboten des externen Images zu entsprechen, musste man sich so weit wie möglich den bekannten Managementmodellen annähern. Für den Erfolg eines derart innovativen und komplexen Projekts war es wichtig, auch in Bezug auf die Struktur selbst und auf das Management Innovationen vorzusehen, das Projekt aber gleichzeitig professionell zu führen. Einerseits war Kontinuität gefragt, andererseits Erfindungsgeist und konstante Flexibilität.

Da die Expo.02 kein bestehendes Modell umsetzen konnte, war sie gezwungen, ihre eigene Struktur zu erfinden. Es musste eine den Voraussetzungen, der Kurzlebigkeit und den Umständen entsprechende Struktur gefunden werden. Die Expo.01 hatte eine Struktur hinterlassen, die so einschränkend und unangebracht war, dass man sich gewisser Aspekte im Laufe der Vorbereitungen entledigen musste. Und schliesslich musste die Struktur konstante Anpassungen zulassen.

Zu diesen Prämissen kam eine weitere Schwierigkeit: Die Gefahr war gross, dass man nach den negativen Erfahrungen bei der Expo.01 ins Gegenteil verfallen könnte, und dass sich nach der schwebenden Struktur der Expo.01 eine schwerfällige und technokratische Organisation durchsetzen würde.

Alle diese Schwierigkeiten wurden überwunden, indem wir uns stets vor Augen hielten:

- dass wir ein einmaliges Experiment durchführten, das weder wiederholbar noch korrigierbar war,
- dass wir einen Termin einhalten mussten, der nicht nur zwingend, sondern absolut unumstösslich war,

- dass wir eine komplexe Maschinerie zum Laufen bringen mussten, um ein Projekt zu realisieren, dessen Merkmale die Aufsplitterung und die Vielfältigkeit in allen Bereichen waren,
- dass wir über ein knappes Budget verfügten ohne Reserven für Risiken und Unvorhersehbares; es hing wesentlich vom Sponsoring ab und war anfällig, da es von vielen äusseren Einflüssen abhing,
- dass wir uns aufgrund der durchlebten Krise und der Termine keine Fehler erlauben durften.

Bevor wir das Management der Expo.02 analysieren, drängen sich einige einleitende Bemerkungen auf. Es geht hier nicht darum, die Managementschwierigkeiten überzubewerten. Heute weiss man, dass Grossunternehmen sich mit neuen Schwierigkeiten und Komplexitäten auseinandersetzen müssen. Wir möchten vielmehr die wichtigsten Merkmale des Expo.02-Managements in der Praxis hervorheben. Es folgt auch keine allgemeine Theorie zu diesem Thema. Die Ambitionen sind bescheidener: Wir betrachten das Management zunächst von einem soziologischen Standpunkt aus.

Die Expo.02 hat sich in gewissen Aspekten von einem herkömmlichen Unterfangen unterschieden, insofern sie in ihren Grundzügen innovativ war. Wir möchten auf vier Punkte näher eingehen:

- Die Verbindung von Innovation und Strukturdefinition musste aus dem Nichts erarbeitet werden.
- Die Komplexität der Expo.02 bestand in der Leitung von über 500 Einzelprojekten, die alle Bereiche der Aktivitäten des Menschen betrafen. Zu dieser ungewöhnlichen Projektvielfalt kam noch der Druck der äusserst knappen Termine. Die Vorbereitungen zur Expo.02 spielten sich wie ein Film im Zeitraffer ab. Diese Beschleunigung bedeutete, dass jeden Tag zahllose Beschlüsse gefasst wurden, die sehr kurzfristiger Natur waren und von vielfältigen Wechselwirkungen abhingen.
- Was das Direktionspersonal betrifft, so musste den verschiedenen Kulturen Rechnung getragen werden. Es gab Direktoren, die aus der reinen Praxis kamen, während andere vertrauter waren mit der Behandlung von Dossiers. Diese verschiedenen Profile, die bis zum letzten Tag starke Diskrepanzen zwischen den Vorgehensweisen bewirkten, liefen in einem ausgeprägten Idealismus zusammen, der von der Motivation gespiesen wurde, das Projekt erfolgreich zu Ende zu führen.
- Der einmalige und ephemere Charakter des Projekts veränderte die gewohnten Regeln des Managements grundlegend. Im Bereich der Personalmotivierung konnte man keine Anreize bieten und keine Beförderungen in Aussicht stellen, weil es für dieses Team keine Zukunft gab. Ebenso wenig konnte man aufgrund der Termine auf Zwangsmittel zurückgreifen. Alle Direktionen mussten zu einem bestimmten Zeitpunkt mit dem zur Verfügung stehenden Personal arbeiten. Je knapper die Zeit wurde, desto mehr bestand die Aufgabe des Managements darin, das Beste aus den Angestellten herauszuholen, das heisst, das bestehende Potenzial bestmöglich zu nutzen. Das Team konnte nicht mehr ausgewechselt werden. Dies zwang uns einerseits, das bestehende Personal besser zu unterstützen und andererseits, die Umsetzung der Beschlüsse strikte zu kontrollieren.

Auf diesen Grundmerkmalen aufbauend ging die Generaldirektorin zweigleisig vor: Einerseits setzte sie sich für ein striktes Management ein, andererseits wählte sie eine Vorgehensweise, die eine Anpassung an die Veränderungen, an die schnellen Entscheide, an die vorgegebenen Fristen

und die Ausgaben- und Kostenkontrolle ermöglichte. Mit anderen Worten: Die Herausforderung an das Management der Expo.02 wurde umgesetzt, indem eine formale Struktur gewählt wurde – wir werden sie «Makro-Struktur» nennen – und daneben ein Vorgehen, das sich über die Formalitäten hinwegsetzte oder sich von ihnen befreite, die so genannte «Mikro-Struktur». Die klar identifizierbare Makro-Struktur definierte sich über ein technokratisches Management (Entscheidungsorgane und -prozesse, Verteilung der Kompetenzen usw.). Die Mikro-Struktur bot Flexibilität, Geschwindigkeit und die Möglichkeit, die eingeschlagene Richtung zu korrigieren und die geleistete Arbeit immer wieder neu zu beurteilen, indem stets direkt der Kern der Probleme angegangen wurde. Diese Mikro-Struktur entstand aus einer konstanten Konfrontation mit dem Projekt in seiner Ganzheit, aber auch mit seinen Einzelheiten. Sie wurde gleichermassen zum Instrument für die Entwicklung der Expo.02 wie auch zur Entscheidungsgrundlage für die Makro-Struktur. Rückblickend kann gesagt werden, dass die Mikro-Struktur für den Erfolg des Projekts lebenswichtig war.

Diese beiden Vorgehensweisen wären allerdings ohne ein drittes Element ungenügend gewesen: ein Direktionsteam, das stark und fähig war, die Schwierigkeiten eines derart komplexen Projekts zu meistern.

5.4.1 Die formale Struktur

Die formale Makro-Struktur entsprach einer allgemeinen Strukturierung, die die Entscheidungsorgane sowie die Verteilung der Aufgaben und Kompetenzen festlegte. Von dieser formalen Struktur ist in verschiedenen Protokollen von März bis Mai 2000 die Rede. Es wurden ein Organigramm, die Pflichtenhefte der verschiedenen Direktionen, der Arteplages und der Generaldirektion erstellt. Auch Regeln für die Zusammenarbeit wurden festgelegt, und man setzte einen Rahmen für die finanziellen Kompetenzen, die operationelle Führung, den Arbeitsrhythmus, die verschiedenen Interaktionen und den Informationsaustausch.

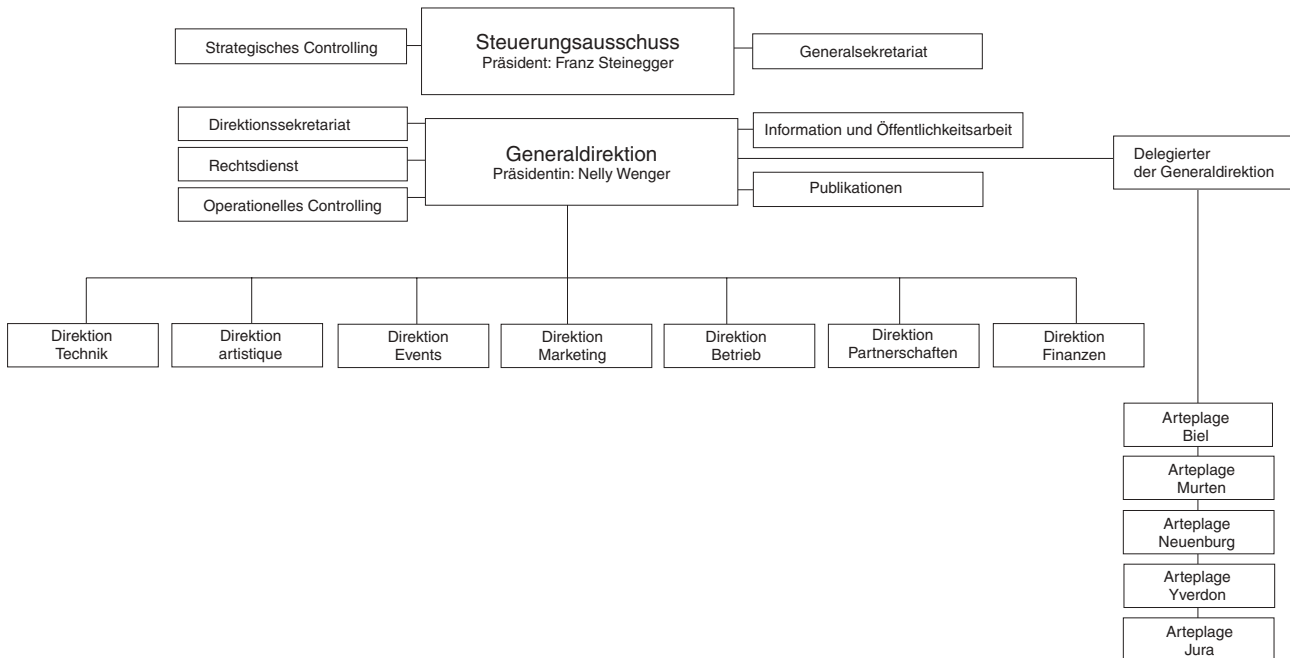
(18)

Die Generaldirektion bestand aus sieben separaten Direktionen unter der Verantwortung der Präsidentin: Technik, Kunst, Events, Betrieb, Marketing, Partnerschaften und Finanzen. Sechs Stäbe waren direkt der Generaldirektorin unterstellt: Direktionssekretariat, Departement Information und Öffentlichkeitsarbeit, Rechtsdienst, Departement Publikationen sowie die operationelle Führung des Projekts (einschliesslich Risikomanagement, Terminüberwachung, Qualitätskontrolle, Masterplan, Finanzcontrolling und Umweltverträglichkeitsprüfung). Jede Arteplage wurde von einem Arteplage-Chef geleitet, der ebenfalls direkt der Präsidentin der Generaldirektion unterstellt war. Diese ernannte einen Delegierten der Generaldirektion (DDG), der sie bei den Arteplage-Chefs vertrat. Während der Vorbereitungen übernahm der Technische Direktor diese Funktion, während der Betriebsphase der Direktor Betrieb.

Innerhalb dieser Struktur wurde zwischen den Rollen der Direktoren und der Arteplage-Chefs klar unterschieden: Den Direktoren oblag die Verantwortung für das Konzept, die Projektausarbeitung, die Budgets. Die Arteplage-Chefs waren federführend bei der Umsetzung der von der Generaldirektion getroffenen Entscheide im Rahmen des verfügbaren Budgets.

(19)

Organigramm



Im Hintergrund dieser formalen Struktur war die Versuchung gross, auf zwei Modelle zurückzugreifen:

- In Anbetracht der dezentralisierten Schweiz und aufgrund der Komplexität des Projekts erwog man, dieses in vier separate Teile aufzusplitten. In unserem Land wird eine zentrale Macht oft als Nährboden für Inkompetenz und als Hindernis für pragmatische Lösungen betrachtet.
- Eine Bezugnahme auf die Unternehmen mit zahlreichen Zweigstellen und Profitzentren.

Man wählte das Modell einer starken Zentralisierung in Bezug auf alle konzeptuellen und budgetären Entscheide. Es war nötig, die Konzeptgestaltung, die künstlerische und kulturelle Verantwortung und die Planung zu zentralisieren. Im Gegensatz dazu war es von Vorteil, die Aufteilung der Entscheide zu dezentralisieren. Folgende Argumente stützten die Wahl dieses Modells:

- Die Zentralisierung war erforderlich, um ein kohärentes Ergebnis zu gewährleisten und Verspätungen, Kostendiskrepanzen und eine unerwünschte Rivalität zwischen den Arteplages zu verhindern.
- Die Zentralisierung bekräftigte den Wunsch, eine Landesausstellung zu realisieren, und eine Zersplitterung in vier mehr oder weniger unabhängige Ausstellungen zu vermeiden.
- Die Zentralisierung erlaubte es, auf jeder Arteplage die dem Projekt eigene Ambition zu bewahren. Ausserdem hätten das Gelände und lokale Sachzwänge die Arteplage-Verantwortlichen zwingen können, auf bestimmte schwer erreichbare Ziele zu verzichten. Die Generaldirektion konnte somit das Projekt wieder in die Hand nehmen, sobald Schwierigkeiten auftraten.
- Die Dezentralisierung der Projektumsetzung war dem Vorhaben sehr förderlich. Sie ermöglichte die Berücksichtigung der Besonderheiten des Geländes und eine ständige Koordination mit den Lokalbehörden.

Die Definition und die Umsetzung der formalen Struktur können folgendermassen beurteilt werden:

- Dieses Modell hat sich als unerlässlich erwiesen und diente gegen innen und gegen aussen als Garantie. Es bestätigte und grenzte die Pflichten jedes Direktors klar ab. Es machte dem Durcheinander ein Ende und stellte allgemeine Verhaltensregeln auf.
- Die totale Transparenz erleichterte den Aufbau guter Beziehungen zwischen dem Steuerungskomitee und der Generaldirektion. Dieses Vorgehen – Garant dafür, dass sich kein Bereich ausserhalb des Blickfelds der Generaldirektion befand – machte gewisse eingeführte Kontrollen schliesslich überflüssig.
- Das Modell forderte von den verschiedenen Direktionen eigene Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, auch wenn sich daraus mit gewissen Direktionen Schwierigkeiten ergaben: Diese betrachteten ihre Arbeit als sehr spezifisch und nicht auf Organisations- und Managementformen reduzierbar. Sie vertraten die Ansicht, dass sie aufgrund ihrer Besonderheit eine Art «Carte blanche» haben müssten, um sich so dem übergeordneten Projektmanagement entziehen zu können. Die Generaldirektion vertrat die Haltung, dass dem schöpferischen Aspekt zwar möglichst viel Spielraum gewährt werden müsse und die schöpferische Freiheit wenig einzuschränken sei, jedoch in bestimmten Momenten, als die Verwirklichung oder die Finanzierung des Projekts gefährdet schien, setzte sie klare Entscheide durch.
- Dieses Modell gewährleistete die Projektentwicklung, indem es im Laufe der Vorbereitungen zwei weitere Direktionen bildete: Die Direktion Partnerschaften (Januar 2001) und die Direktion Events (Juli 2001).

(30)
(37)

Der formalen Struktur lag auch eine Entscheidung für die Technokratie zu Grunde. Dies führte mitunter zu Exzessen: Bereitstellung schwerfälliger und teurer Instrumente für ein mobiles und flexibles Projekt, Versuch einer Instrumentalisierung des Managements. Dies forderte einen hohen Tribut, als es um die Wiederherstellung der Glaubwürdigkeit nach der Krise ging. Unter den Instrumenten dieser allzu breiten Palette seien drei erwähnt, die sich als wirklich nützlich erwiesen:

1. Allgemeiner Zeitplan

Die Generaldirektion plante alle Vorgänge in der bis zur Eröffnung des Anlasses am 14. Mai 2002 verfügbaren Zeit. Ein detaillierter Zeitplan, der für jede Direktion chronologisch gegliedert war, gewährleistete einen Überblick über den unumstösslichen Countdown. Der Zeitplan ermöglichte es, alle operationellen Massnahmen vorzusehen, die Termine für alle Entscheide festzulegen und das Projekt rechtzeitig zu verwirklichen, indem man sich alle Vorbereitungsphasen stets klar vor Augen halten konnte. Der Zeitplan zwang einen im Voraus, über die zu treffenden Entscheide nachzudenken und diente gewissermassen als roter Faden für alle Massnahmen. Er betraf alle Direktionen und war während der ganzen Vorbereitungsphase ein Fixpunkt, an dem der Fortschritt des Projekts gemessen wurde – ein entscheidendes Instrument für die Projektleitung.

2. Masterplan

Es handelte sich dabei um ein Instrument für die Festlegung des Programms, der Flächen, der räumlichen Organisation der Standorte, des Besucherstroms, der Verifikation der Funktionalitäten und der Erstellung der Richtlinien für die Projekte, also um ein Instrument für die räumliche Planung des Projekts im weitesten Sinn. Dieses Instru-

ment war sehr wichtig. Es erlaubte zu jedem Zeitpunkt eine klare Kontrolle des Projekts.

3. Controlling und Risikomanagement

Bei der Expo.02 handelte es sich um ein ganz spezielles Unterfangen und Investitionsprojekt. Aufgrund ihres temporären Charakters wies sie Besonderheiten auf, die bei der Budgeterstellung und Finanzkontrolle eine wichtige Rolle spielten. Das Projekt war von beschränkter Lebensdauer, während der verschiedenste Aktivitäten, Produktflüsse und Aufgaben gestaffelt anfielen. Eine der bemerkenswertesten Auswirkungen war, dass sich die grössten Investitionen und Kosten schon in der Vorbereitungsphase ergaben, während ein Grossteil der Einnahmen sich erst in der Betriebsphase ergeben würde.

Das Finanzmanagement der Expo.02 stand in unmittelbarem Zusammenhang mit den Projekten, so bestand das Budget der Expo.02 aus rund 1500 Positionen, die direkt auf den Projekten gründeten.

Dieses Budgetmanagement wurde von einer permanenten Risikoanalyse begleitet. Die für das Controlling Verantwortlichen prüften regelmässig die Plausibilität der ausgeführten Pläne und versicherten sich, dass einerseits alle voraussehbaren Engagements ins Budget integriert wurden. Andererseits garantierten sie, dass die Planung immer wieder (vierteljährlich, später monatlich) auf der Basis der neuen Fakten aktualisiert wurde. Dadurch konnte die Generaldirektion bei voraussehbaren Budgetüberschreitungen Sofortmassnahmen einleiten.

Das Instrument zur Risikoanalyse erlaubte es der Generaldirektorin, die sich aus dem Projekt ergebenden Risiken aus der Nähe zu verfolgen und Massnahmen zu entwickeln, um budgetäre Entgleisungen zu vermeiden. Das Instrument erwies sich als sehr wichtig für das Finanzmanagement der Expo.02 und trug viel zum guten Ergebnis in Sachen Kostenkontrolle bei.

Diese drei Instrumente ermöglichten die Kontrolle der Kosten, der Termine und der allgemeinen Organisation des Projekts.

Was das Steuerungskomitee betrifft, so regte es für die Expo.02 ein eher klassisches Management und Vorgehen an, nach dem Vorbild von Unternehmen und Industriebetrieben. Es war der Meinung, dass die Einmaligkeit des Projekts die Anwendung der herkömmlichen Managementregeln nicht in Frage stelle. Doch sehr bald zeigte sich, dass jeweils ad hoc eine Mikro-Struktur geschaffen werden musste, um diese offenkundige und allen Akteuren bekannte formale Struktur zur Wirkung zu bringen. Andernfalls bestand das Risiko eines zusehends genormten und erstarrten Projekts infolge eines zu technokratischen Managements.

5.4.2 Die Mikro-Struktur

Die Mikro-Struktur definierte sich über die Wirkungsweise der formellen Struktur und deren Funktionieren im Alltag. Sie war der wichtigste Teil der Arbeit der Präsidentin der Generaldirektion, denn sie bezog sich auf alle Projektphasen. Die Mikro-Struktur entstand einerseits im Zusammenhang mit der konkreten Umsetzung der von der formalen Organisation vorgesehenen Aufgaben, andererseits im Zusammenhang mit der Bewältigung des Unvorhersehbaren. Sie strebte die Berücksichtigung aller Elemente an, ohne sich aber je im Detail zu verlieren. Man durfte den Überblick über das Gesamtprojekt nie vergessen, und es war wichtig, die

das Projekt beeinflussenden Elemente zu konvergieren. Die Wirksamkeit der Mikro-Struktur wurde in der Konkretisierung der Entscheide sichtbar – in deren schneller Umsetzung und Wirksamkeit.

Dieses transversale Management erlaubte es den Direktoren, sich auf ihre spezifischen und prioritären Aufgaben zu konzentrieren, und es förderte die Flexibilität zwischen den Direktionen unter Gewährleistung des Zusammenhalts.

Um das Ziel der direkten Effizienz zu erreichen, mussten alle Aufgaben der Expo.02 genau berücksichtigt werden, wobei zwei Vektoren massgebend waren:

A. Der räumliche Vektor

Unaufhörlich musste der vielfältige Raum der Expo.02 neu erfasst werden, auf dass kein realer oder symbolischer Raum im Schatten bliebe, vernachlässigt oder bei Entscheidungen nicht berücksichtigt werde.

B. Der zeitliche Vektor

Der Faktor Zeit musste fortwährend berücksichtigt werden, und zwar auf klare und entschiedene Weise; es war keine Verschiebung möglich. Zu ihrer Unterstützung schuf die Generaldirektion die operationelle Führung – ein Instrument zur Gewährleistung des Überblicks – und den Stab Masterplan, der jederzeit eine Momentaufnahme des Projekts erlaubte. Mit Hilfe des detaillierten Zeitplans legte sie die Abfolge der Entscheide und der zu ergreifenden Massnahmen zu bestimmten Zeitpunkten fest. Es entstand ein konstantes Spiel zwischen Öffnung und Schliessung. Die Generaldirektion legte Wert darauf, die Initiativen für zusätzliche Ausstellungen, die Vorschläge zur Qualitätsverbesserung und neue Wege für die Sponsorsuche möglichst lange offen zu halten. Es schien wichtig, nichts abzuschliessen, bevor nicht alles genauestens geprüft worden war. Als Beispiel für diese Art des Zeitmanagements sei das Basisprojekt für die Ausstellungen genannt, das von der Generaldirektion initiiert wurde. Es ging darum, zu einem bestimmten Zeitpunkt eine kleine Anzahl verwirklichter Ausstellungen zu garantieren und mehrere Vorschläge und Ideen noch offen zu halten. Dieses Basisprogramm ermöglichte es, die Realisierung der Ausstellungen voranzutreiben, ohne spätere Vorschläge auszuschliessen.

(27)

Die Berücksichtigung des zeitlichen Vektors beinhaltete noch Weiteres: Es bestand die Notwendigkeit, gemeinsam mit allen Akteuren alle möglichen Varianten, Zusatzlösungen, Veränderungen zu bestimmen. Für ein spezifisches Problem mussten mehrere unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Im Allgemeinen fördert der Zeitdruck die lineare und progressive Entwicklung eines Projekts. Dies war in Bezug auf die Expo.02 unmöglich, denn die Unvorhersehbarkeiten bewirkten, dass Elemente plötzlich verschwanden und sich unerwartet neue ergaben. Ein Erstarren des Projekts hätte die Integration neuer Faktoren verunmöglicht. Das ganze Gerüst des Projekts bewegte sich, sobald eines seiner Glieder verändert wurde, und das Projekt musste neu konfiguriert werden. Infolge der zahllosen Voraussetzungen, die sich selbst immer wieder veränderten, war alles unaufhörlich im Fluss. Die Expo.02 entstand aus einer breiten Palette von Möglichkeiten, die gemeinsam und äusserst differenziert angegangen werden mussten. Darin bestand die eigentliche Komplexität des Managements der Expo.02. Die Beweglichkeit des Managements rettete die Qualität und die Ambition des Projekts, trotz des Rückzugs gewisser Sponsoren und des stetig wachsenden budgetären Drucks.

Und schliesslich bedeutete die Berücksichtigung des zeitlichen Vektors die Kontrolle der Umsetzung der Entscheide, indem die erzielten Resultate unverzüglich evaluiert wurden. Tatsächlich wurden der Distanznahme und der Betrachtung aus anderen Blickwinkeln während aller Management-Aktionen grosse Bedeutung beigemessen, um die Wirkungen sofort wahrzunehmen und gegebenenfalls neue Wege einzuschlagen. Es ging darum, die Konsequenzen der Entscheide zu analysieren und ihre Richtigkeit zu beurteilen. Die Evaluation als Arbeitsmethode wurde während der ganzen Expo.02 praktiziert.

Denn gleichzeitig war der ursprünglichen Ambition die Treue zu halten und der Kurs strikte weiterzuverfolgen; Offenheit für Schöpferisches bis zum letzten Augenblick, aber strikte Entscheide, wenn es um Kosten und Ausgaben ging; Öffnung des Projekts mit gleichzeitigem Abstecken des Ziels in Zeit und Raum. Dieses zweifache Engagement war nur möglich, indem eine konstante Evaluation des Managements erfolgte. Dieses übte hin und wieder die Funktion einer relativ präzisen Selbstregulierung aus.

Die Mikro-Struktur, die die unterschiedlichsten Elemente betraf, erforderte eine ganze Reihe von Prozessen. Die wichtigsten:

- die Notwendigkeit für die Präsidentin der Generaldirektion, der konkreten Verwirklichung des Projekts stets ein bisschen voraus zu sein. Es bedurfte eines Tempos, eines Takts, der Rhythmus war zu halten.
- die Notwendigkeit, jederzeit «drin» zu sein, das heisst, sich direkt und persönlich mit allen Einzelheiten in Beziehung zu setzen;
- die Fähigkeit, sich schnell und zusammenfassend über die verschiedenen Dossiers zu informieren. Dazu war ein Gesamtüberblick über das Projekt nötig, doch mussten auch, wenn nötig, die einzelnen Direktionen unterstützt oder neu strukturiert werden.
- eine Aufstellung der Verpflichtungen, der Handlungsabläufe und der Entscheide, um sich in jedes Problem hineindenken und sein Entstehen nachvollziehen zu können;
- das Treffen rascher Entscheide mit zahlreichen Unbekannten, was beträchtliche Risiken und die Bereitschaft nach sich zog, für schwierige und bei den zuständigen Instanzen mitunter umstrittene Entscheide geradezustehen
- und last but not least: die permanente Kontrolle der wirksamen Umsetzung der getroffenen Entscheide beziehungsweise eine rückblickende Sicht auf das Projekt.

Die Gesamtheit dieser Prozesse führte zu einer Panorama- und einer detaillierten Sicht zugleich.

Im Gegensatz zum Steuerungskomitee, dessen einzige Referenz die formale Struktur war, verhinderte die Mikro-Struktur eine allzu ausgeprägte Normierung des Projekts. Die Projektleitung bewegte sich zwischen einer klaren, formalen Struktur und der flexiblen und anpassungsfähigen Mikro-Struktur, die stets mit der Projektentwicklung Schritt hielt. Es war nicht das einzige Ziel der Mikro-Struktur, die formale Struktur zum Funktionieren zu bringen; sie schützte das Projekt auch vor einem mechanischen und automatischen Betrieb. Die formale Struktur gewährleistete eine gemeinsame Basis mit dem Steuerungskomitee und diente der Beruhigung zahlreicher Partner, während die Mikro-Struktur den hohen Grad an Technokratie kompensierte, indem sie sich als ein menschlicheres Instrument erwies, das der Kreativität Raum bot und die Ambition des Projekts bekräftigte. Gewissermassen als Motor der Maschine Expo.02 ermöglichte die Mikro-Struktur Divergenzen, fand Lösungen und hatte

sämtliche Dossiers unter Kontrolle. Dank ihr befanden wir uns buchstäblich im «Maschinenraum».

5.4.3 Das Direktionsteam

Ursprünglich bestand das Direktionsteam aus zwei Personen, die die Krise durchlebt hatten und denen man die Aufgabe übertrug, die Expo.02 zu planen und durchzuführen. Dieses Binom vergrösserte sich rasch, indem es sich die Kompetenzen der weiteren Direktoren zunutze machte, von denen die meisten in der ersten Hälfte des Jahres 2000 ernannt wurden.

Die Umsetzung aller Entscheidungsprozesse, die an Sitzungen zwischen der Generaldirektorin und jedem Direktor sowie auch im Rahmen der wöchentlichen Sitzungen der Generaldirektion in Gang gesetzt wurden, forderte von allen Beteiligten grosse Transparenz. Daher bestand ein wesentlicher Teil der Arbeit der Präsidentin der Generaldirektion darin, die verschiedenen Direktoren und – je nach Problemstellung – bestimmte Mitarbeiter miteinander in Verbindung zu bringen, um die gefällten Entscheide verständlich und nachvollziehbar zu machen. Die Vorteile der Transparenz waren, dass man wusste, «wer was machte», dass das Verantwortungsgefühl der Direktoren gestärkt wurde und dass die Durchsetzung der Entscheide schliesslich kontrollierbar war. Diese Bemühungen um Klarheit halfen, Grauzonen, die zu Konflikten und erlahmendem Engagement hätten führen können, zu vermeiden.

Die formale Struktur wurde wiederholt angepasst insbesondere infolge der Bildung neuer Direktionen und der fortschreitenden Dezentralisierung; beides führte zu Änderungen der Rollen und Funktionen. Diese Anpassungen, denen man schnell Folge leisten musste, waren für gewisse Direktoren schwer zu verkraften. Man musste die Veränderungen begründen und ihre Bedeutung für den weiteren Verlauf des Gesamtprojekts überzeugend darlegen.

Die konkrete Umsetzung der Projekte oblag den Artepilage-Chefs. Diese äusserst motivierten Verantwortlichen konnten die Expo.02 in den Gastgeber-Städten verankern. Die Generaldirektion musste die klassischen strukturellen Probleme bewältigen. Die Effizienz der Artepilage-Chefs unter der Aufsicht des Delegierten der Generaldirektion zeigte sich, als sie die Ausstellungsprojekte im Entwurfsstadium aufnahmen und sie bis zu ihrer Verwirklichung begleiteten.

Zu einem bestimmten Zeitpunkt mussten zwei neue Direktionen geschaffen werden: die Direktion Partnerschaften und die Direktion Events. Praktische und verwaltungstechnische Gründe verlangten nach ihrer Einführung. Es war nötig, die Verantwortlichkeiten der Direktoren so detailliert wie möglich abzugrenzen, damit jeder an der geeigneten Stelle war. Jeder Direktor hatte sich strikt in seinem Kompetenzbereich zu bewegen. Man hätte gleich zu Beginn zahlreiche spezifische Direktionen bilden müssen. Dadurch hätte man sich besser absichern können, und die Kompetenzen wären klarer abgegrenzt gewesen.

Mehr als für jedes andere Projekt musste die Mikro-Struktur der ausgeprägten Unterschiedlichkeit der Expo.02-Angestellten Rechnung tragen. Zudem sei darauf hingewiesen, dass die Anzahl Mitarbeiter zu Beginn gering war, aber sehr schnell aufgestockt werden musste. Dieser Unterschied stellte eine eigentliche Herausforderung dar. Die direkten Mitarbeiter, die die Verwirklichung der Expo.02 ermöglichten, widerspiegelten die Besonderheit des Projekts: Es handelte sich um sehr verschiedene Persön-

lichkeiten, die noch nie zusammengearbeitet hatten und die aus unterschiedlichen sozialen und beruflichen Kreisen stammten. Diese Individuen hatten alle eine präzise Vorstellung von ihren Projekten und wollten diese verwirklichen. Sie hatten den Übergang von der Expo.01 zur Expo.02 verhältnismässig gut überstanden, sie sorgten sich zuweilen um ihre Zukunft und waren immer wieder starkem psychischem Druck ausgesetzt – vor allem von Seiten der Medien. Mit diesem heterogenen Team musste ein identitätsstiftendes Zugehörigkeitsgefühl aufgebaut werden für ein sich immer wieder neu definierendes, gemeinsames Projekt, und die unterschiedlichen Kompetenzen waren transversal zu vernetzen. Die Rolle der Generaldirektorin bestand darin, eine Verbindung zwischen allen Elementen des Projekts herzustellen und die kleinsten Brüche aufzudecken. Dies alles musste unter Wahrung der Leistungsfähigkeit und Effizienz geschehen mit dem Ziel, die Ambition des Projekts um jeden Preis zu erhalten, die Termine zu befolgen und die Ausgaben und Kosten im Griff zu haben. Die Expo.02 war also in der Tat eine umfassende kollektive Struktur mit einer starken Direktion.

Rückblickend war die Schaffung eines Direktionsteams einer der wichtigsten Erfolge der Expo.02. Trotz oder dank der anfänglichen Unterschiede wurde dieses Team zu einer Gruppe, die sich ihrer Existenz als Gruppe durchaus bewusst war. Konflikte waren nicht zu vermeiden, doch das gemeinsame Werk stand über den Interessen der einzelnen Direktoren. Diese Gruppe, deren Arbeitseinsatz vorübergehend war, stellte sich in den Dienst der Expo.02. Mehrere Faktoren trugen zum Zusammenhalt der Gruppe bei:

1. Die räumliche Zusammenführung der Kompetenzen fand unter guten Bedingungen in Neuenburg statt. Es sei daran erinnert, dass zu Zeiten der Expo.01 geplant war, die Mitarbeiter in der ganzen Schweiz zu verteilen und vor allem mit Milestones und mittels Informatik zusammenzuarbeiten. Die Expo.02 vereinte die Direktoren an einem Arbeitsort, was die Koordination zu jedem Zeitpunkt erleichterte, den Kontakt förderte und die Effizienz steigerte. Selbstverständlich verlangte diese Arbeitsweise Opfer hinsichtlich Arbeitsort und Arbeitsweg.
2. Die Zahl der Mitarbeitenden in den verschiedenen Direktionen zog verschiedene Integrationsprozesse nach sich, die aber unter Kontrolle waren, sogar als diese Zahl vor allem während der Betriebsphase explosionsartig anstieg.
3. Das Direktorenteam konnte sich mit den in solchen Fällen erforderlichen Anpassungen an die formale Struktur und an die Mikro-Struktur gewöhnen und gleichzeitig die dem Projekt förderlichen persönlichen Initiativen ins Spiel bringen.
4. Der Generaldirektion war es wichtig, das Projekt mit dem Team eingehend zu besprechen. Das Objekt Expo sollte für alle wahrnehmbar und verständlich sein. Gewisse Direktionen entzogen sich diesem Austausch aufgrund des Zeitdrucks und der Schwierigkeit, sich mit dem Projekt als Ganzem auseinander zu setzen. Trotz dieser Zurückhaltung erwies sich dieser Aspekt als unumgehbar, und der Gedankenaustausch, der dennoch bis zu einem gewissen Grad möglich war, bewirkte, dass ein Austausch der Projektkenntnisse stattfand. Das Direktorenteam liess Ausdrucksweisen, Informationsflüsse, Formen des Seins und Standpunkte entstehen, die das Team zu einem «Wir» formten, in dem jede Person sich erkannte. Dieses «Wir» stand über den Individualitäten und konnte sich behaupten.
5. Die Krisenzeiten der Expo.02, die Komplexität der Aufgaben und die Notwendigkeit, vernetzt zu arbeiten, forderten konstante Anpassungen und eine Flexibilität der Rollen innerhalb der Generaldirektion. Das

- Bedürfnis nach Transversalität, Austausch und gegenseitiger Hilfe konnte trotz gewisser isolationistischer und individualistischer Tendenzen befriedigt werden.
6. Ohne explizit darauf hinarbeiten zu müssen, identifizierte sich das Team mit dem Projekt der Landesausstellung, und es vertrat gemeinsame Ideen und Werte. Dank dem konnte es gegenüber dem ganzen Land die Verantwortung auf sich nehmen.
 7. Alle erwähnten Aspekte wurden im Fluss der Ereignisse und des Unvorhersehbaren auf die Probe gestellt. Eine solche Aufgabe, die der bewegten und von den Medien ununterbrochen mit Getöse kommentierten Geschichte der Expo.02 unterworfen war, stellte die individuelle und kollektive Überzeugung auf den Prüfstand. Dies äusserte sich in Eklats, Launenhaftigkeiten, Entmutigungen und Euphorien, die den Zusammenhalt des Teams immer wieder gefährden konnten.

Rückblickend gleicht das Expo.02-Team der Mannschaft einer aussergewöhnlichen Expedition. Kein einziger Mitarbeiter hatte je an einem der Expo.02 ähnlichen Projekt mitgewirkt. Niemand konnte sich einer umfassenden Erfahrung auf diesem Gebiet rühmen. Oft mussten originelle Lösungen gefunden werden, die immer wieder den neuen Gegebenheiten angepasst wurden, um jegliche Art Entgleisung zu vermeiden. Unsere Bahn forderte andauernde Wachsamkeit und eine konstante Anpassung der Entscheide und Aktionen, um Voraussicht, Rückblick, Kontinuität und Neuorientierung zu gewährleisten. Das Team hielt durch und brachte das Abenteuer zu Ende. Das Gesamtprojekt und die Aufgabenstellung wurden respektiert. Nur dank der ununterbrochenen und lückenlosen Befolgung der Parameter konnte die Expedition ihr Ziel zum vereinbarten Datum und in der vorgegebenen Zeit erreichen.

5.4.4 Ambition des Projekts und finanzieller Druck

Von einem knappen Budget ausgehend, das keine Rückstellungen für Risiken und Unvorhersehbares erlaubte und vom guten Willen der Sponsoren abhing, musste ein Gleichgewicht gefunden werden zwischen der absoluten Notwendigkeit, die Finanzen im Griff zu haben, und dem Wunsch, das Ereignis einer ganzen Generation nicht zum Scheitern zu bringen. Diese beiden zwingenden Bedingungen kamen einer Quadratur des Kreises gleich. Ununterbrochen musste man sich überlegen, wie die verfügbaren Mittel am besten einzusetzen und welche Ausgaben gerechtfertigt seien. Es musste dauernd darauf geachtet werden, dass das Geld dort hinfloss, wo es am nützlichsten war. Das Erhalten dieses fragilen Gleichgewichts stiess sich permanent an den unliebsamen Überraschungen des Projekts: Zunahme der Baukosten im Sommer 2000, später Rückzug mehrerer Sponsoren, geringere Beteiligung der Wirtschaft als erwartet. Diese Probleme zogen wiederholte Sparmassnahmen nach sich, die die termingerechte Planung und Verwirklichung des Projekts erheblich erschwerten. Dazu kam, dass die Aufsplitterung des Anlasses auf mehrere Standorte in finanzieller Hinsicht sehr einschränkend war: Sie bedingte eine minimale kritische Geldmenge, damit der Betrieb jeder Artepilge gewährleistet war, und warf die Frage auf, wie man sicherstellen konnte, dass die vier Artepilge in gleichem Masse attraktiv sein würden.

(24) (38)

Das konstante Streben nach einem Gleichgewicht wurde zur Obsession, die eine Kostenkontrolle in einem von finanziellen Unsicherheiten geprägten Projekt ermöglichte. Diese Sorge begleitete uns vom ersten bis zum letzten Tag.

(21) (22) (26) (27) (31) (39)

Der permanente Überblick über die finanzielle Lage erlaubte es, die Probleme früh zu erkennen, sofort die sich aufdrängenden Entscheide zu treffen und die Bundesbehörden zu informieren.

5.4.5 Schwierigkeiten des Managements der Expo.02

Die formale Struktur und die Mikro-Struktur existierten stets nebeneinander. Die erste bildete die Grundlage für die Aktionen der zweiten und legitimierte sie. Die zweite ermöglichte Entscheidungen und eine direkte Einflussnahme auf das Projekt. Die eine Strukturform entsprang einem technokratischen Management, die andere erforderte Erfindungsgabe, Überblick und Unerbittlichkeit.

Um die Schwierigkeiten des Managements zu verstehen, scheint es wichtig, die Expo.02 den traditionellen Schweizer Modellen gegenüberzustellen, insbesondere den klassischen Unternehmen, aber auch den jüngeren Modellen und solchen für kurzlebige Unterfangen. Für eine Analyse der Expo.02 und zur Hervorhebung der Besonderheiten ihres Managements muss sie in den realen schweizerischen Kontext gestellt werden. Unterschiedlich das Management der Expo.02 von den Managementmodellen anderer Grossprojekte? Würde das Expo.02-Modell möglicherweise wieder aufgenommen werden und die herkömmlichen Modelle verändern?

Viele «Unternehmen» haben ihr ganz eigenes und bewährtes Managementmodell: Unternehmen der industriellen Produktion, Universitäten, Verwaltung, Städtebau, Vergnügungspärke wie das Disneyland. So unterschiedlich diese Beispiele sind, sie weisen doch gewisse Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten auf.

- a. Diese «Unternehmen» sind Modelle in dem Sinn, dass sie Produktions- und Funktionsweisen aufweisen, die von der Gesellschaft anerkannt und legitimiert sind. Diesen Modellen sind zwei Bestandteile eigen: eine Struktur und eine Kultur. Die Struktur äussert sich in einer klaren, formalen und ausbuchstabilten internen Organisation. Die Kultur konkretisiert sich in dem, was wir Unternehmenskultur nennen: Gewohnheiten, Symbole, Werte, Mentalitäten und kollektives Gedächtnis.
- b. Diese Modelle sind mehr oder weniger starr; sie sind das Produkt eines Zweiergespanns: die Wiederholung geht mit dem Experimentieren einher. Sie bieten zudem die Möglichkeit der Korrektur und Innovation, die durch anerkannte Methoden kontrolliert werden.
- c. Diese Unternehmensmodelle verfügen alle über ein vordefiniertes Produkt, bewegen sich zwischen Tradition, Kundenbindung und Modernisierung und wenden sich an eine immer neue Kundschaft.
- d. Diese Modelle generieren eine Kundschaft, Konsumenten, Benutzer, ein Publikum, das sich über spezifische und anerkannte Marketing- und Werbemassnahmen identifiziert.
- e. Diese Modelle sind von einer mittleren Zeitlichkeit durchdrungen, die zwischen langer Dauer und begrenzten Zeiten der Krisen, Schocks, Anpassungen, Misserfolgen und Neuanfängen pendelt. Die Massnahmen sind immer langfristiger Natur.
- f. Diese Modelle sind unterschiedlich autonom: Sie sind rechtlich anerkannt, verfügen über ein Reglement, können aber die Vorschriften anpassen und ihre Kontrollmechanismen bestimmen.
- g. Die öffentliche Anerkennung, das Recht, die Reglemente schliessen nicht aus, dass diese Modelle nicht auch eine Geheimpolitik verfolgen können.

In Anbetracht dieser Merkmale, die den schweizerischen Unternehmensmodellen gemeinsam sind, stellt sich die Frage nach der diesbezüglichen Situierung der Expo.02.

- a. Die Expo.02 verfügte nicht über ein vorher festgesetztes Modell, das sie umsetzen und reproduzieren konnte. Zwar besteht eine Tradition der Landesausstellungen, doch die Expo.02 konnte nicht in die Stapfen der Vorgänger treten. Sie musste bei der Konzeptgestaltung und Verwirklichung der Landesausstellung neue Wege gehen. Sie konnte angesichts der kurzen Dauer keine dauerhafte Struktur und Unternehmenskultur aufbauen. In der Öffentlichkeit löste dies Unverständnis und einen Mangel an Einfühlungsvermögen aus, auch gegenüber den Mitwirkenden, die als «Abenteurer» in einer «etwas verrückten Welt» betrachtet wurden.
- b. Es waren keine vorgängigen Proben oder Erfahrungen möglich. Die Expo.02 musste «Schlag auf Schlag» Neues schaffen und zum «Schlager» werden.
- c. Die Expo verfügte nicht über ein vordefiniertes Produkt, nicht aus Unfähigkeit, sondern weil das Unerwartete des Produkts Teil der ursprünglichen Absicht war. Später führten die finanziellen Unsicherheiten ständig zu Veränderungen des Projekts.
- d. Die Expo.02 richtete sich gleich zu Beginn an ein breites Publikum, das alle sozialen Schichten und Altersklassen umfasste.
- e. Die Expo.02 durchquerte eine Zeitlichkeit, die zwischen den strikten Terminen und dem chaotischen Ablauf (Krisen, Fälligkeiten, Notfälle) zerrissen war. Die Dauer war kurz (159 Tage Expo-Betrieb) und zugleich lang (sieben bis acht Jahre Vorbereitung). Zudem hatte die Expo.02 als ephemerer Anlass ein Ende vor Augen. Während der Vorbereitung des Projekts musste man bereits auch seinen Rückbau planen.
- f. Was die Finanzen betrifft, so stand die Expo.02 unter zweifachem Druck: Sie war autonom in Sachen Konzipierung und Finanzverantwortung. Sie wurde aber streng kontrolliert, da es sich um ein nationales und von den Medien aus nächster Nähe verfolgtes Projekt handelte. Die Autonomie und die Kontrolle standen in einer Wechselbeziehung und erhöhten die Verantwortung der Generaldirektion.
- g. Die Expo.02 konnte sich keine Geheimnisse erlauben. Zu jeder Zeit herrschte komplette Transparenz, sie stand dauernd im Scheinwerferlicht und wurde sogar zum Resonanzkasten sämtlicher Probleme unseres Landes.

Aus all diesen Gründen charakterisierte sich die Expo.02 als ein anderes Modell, das mitunter den beunruhigenden Anschein eines Anti-Modells hatte, das kein Know-how vermitteln konnte und Eifersucht, Unverständnis und feindselige Gefühle auslöste. Wirrnisse und Schwierigkeiten sind bei Grossprojekten an der Tagesordnung, doch bei der Expo.01 und in geringerem Ausmass auch bei der Expo.02 wurden sie als «Debakel» und als eine Folge von «Katastrophen» wahrgenommen.

Die Merkmale des Managements der Expo.02 geben zu folgenden Bemerkungen Anlass:

Die Expo.02 musste die dem «schweizerischen Modell» am Herzen liegenden Vorstellungen von Harmonie, Einigung, Kompromiss und Konsens fallen lassen. Die Fakten wirkten sich so aus, dass sich die Expo

wiederholt vor oder inmitten von Krisen befand. Dabei müssen folgende drei Punkte berücksichtigt werden:

- Die Krise selbst, die einen Bruch im normalen Projektverlauf nach sich zog. Die Krise erwies sich als ein dem Projekt innewohnendes Merkmal, als ein Ausdruck tiefer liegender Kräfte, die in Spannung standen zur Einmütigkeit und dem festgesetzten Programm.
- Der Konflikt, der aus der Krise resultierte. Er war gekennzeichnet von neuem Dissens hinsichtlich der Grundoptionen und der zu wählenden Vorgehensweisen.
- Die zu verteidigende Sache, das heisst die Verwirklichung des Projekts, die einem übergeordneten Interesse entsprach und es daher ermöglichte, die Krise und die Konflikte durch ein Zusammenführen der Kräfte zu überwinden.

Die Expo.02 musste ein Managementsystem entwickeln, das auf dem Paradigma Krise-Konflikt-Ziel beruhte, und sie rückte die treibenden Kräfte eines für das schweizerische Modell relativ fremden Paradigmas in den Vordergrund: In der Tat zieht das schweizerische Modell das messbare Ziel gegenüber der Sache an sich vor. Es weist die Krise von sich und gibt vor, Disziplin und Ruhe gewährleisten zu können. Und zu guter Letzt lehnt es Konflikte zugunsten langsamer Einigungsprozesse ab.

Mit dem Fortschreiten der Vorbereitungen für die Expo.02 fand das Direktionsteam in der symbolträchtigen «Landesausstellung» zusammen, die langsam zu einem Erfolg versprechenden Unterfangen anwuchs. Ein nationales Werk wurde von einem Team getragen, das sich gegen Widrigkeiten behaupten musste. Die Landesausstellung an sich wurde zum eigentlichen Zweck des ganzen Teams und dies erlaubte, von Tag zu Tag die Krisen und Konflikte zu bewältigen.

Im Dienste der Sache zu sein, impliziert ein übergeordnetes Interesse und ein Kämpfen gegen starke Gegenwinde. Es wäre nicht möglich gewesen, ein solches Projekt professionellen Beratern anzuvertrauen, denn sie wären eine Art «Söldner» eines Projekts gewesen, mit dem sie sich nicht hätten identifizieren können. Bei ihnen wäre kein Herzblut geflossen.

5.5 KONZEPTERARBEITUNG

Zu den grossen Paradoxa der Expo.01 und später der Expo.02 gehört zweifellos die Tatsache, dass das Projekt eine grosse Menge an Texten, Stellungnahmen und Kommentaren hervorbrachte, während die Landesausstellung als solche ohne vorgegebenes, begrifflich definiertes Konzept dastand. Für diese Besonderheit gibt es mehrere Erklärungen:

- Das Fehlen einer offiziellen Botschaft, die eine Art «Doktrin» im Hintergrund dargestellt hätte.
- Es erfolgte eine mehrmalige Ablösung der Projektleiter: Die «Intellektuellen» der ersten Stunde wurden durch Pipilotti Rist und ihr Team ersetzt, die ein höchst erfindungsreiches visuelles und konzeptuelles Assoziationsschema kreierten; eine Künstlerische Direktion der Expo.02 wurde etabliert und den Ausstellungsfachleuten anvertraut.
- Es herrschte eine experimentierfreudige und emotionale Stimmung, welche das Konzeptdenken in den Hintergrund drängte.

Von Anfang an und insbesondere ab Juni 2000 verursachte die fehlende konzeptuelle Struktur Schwierigkeiten bei der Durchführung des Projekts, da dieses einen Sinn, eine Fahrspur, einen Horizont brauchte. Selbst die Projektverantwortlichen spürten diesen Mangel. Überdies bot die konzeptuelle Leere Platz für allerhand Lästler. Die Konzeptgestaltung sollte eine Basis liefern, von der aus die Verantwortlichen handeln und auf der sie aufbauen konnten. Aus diesem Grund schien eine Konzeptgestaltung unumgänglich. Zu jener Zeit galt das Interesse der Medien nicht nur den finanziellen Schwierigkeiten, sondern auch dem Inhalt der Expo.02. Die Direktoren mussten ständig über das Projekt und seinen Inhalt Auskunft geben. Die Entwicklung einer Ideenstruktur der Expo.02 drängte sich auf, eine klare Sinnformulierung war gefragt.

Die gewählte Methode umfasste drei Aspekte:

1. die Gründung einer ständigen, der Generaldirektion direkt unterstellten Studiengruppe,
2. die Bestimmung von Arbeitsgruppen bestehend aus Journalisten und Vertretern aus Wirtschaft und Kultur,
3. die Ausarbeitung von Konzepten, die auf der Praxis und konkreten Massnahmen beruhten. Dieses Element war entscheidend. Es ging nicht darum, wieder bei Null anzufangen oder die Leere mit einer Vielzahl neuer Ideen zu füllen; es ging auch nicht darum, irgendein künstliches Bild zu kreieren. Vielmehr sollte das gesamte Material, von 1995 bis zum Ende des Anlasses, als Rohmaterial für die Überlegungen verwendet werden: Ursprung und Entstehungsgeschichte des Projekts, Absichten und Ziele der Initianten, Gründungstexte, die Krise und vor allem die Arbeit vor Ort in einem chaotisch anmutenden Umfeld.

5.5.1 Management und Sinnfindung

Die verschiedenen Sinnrichtungen, die sich aus der Managementtätigkeit ergaben, wurden in Versammlungen und Arbeitssitzungen mit den Projektmitarbeitern auf die Probe gestellt. Dadurch ergab sich wiederum eine neue, vertiefte Ausarbeitung aufgrund der vielen Erfahrungen, die fortlaufend auf dem Gebiet der Expo.02 gesammelt wurden. So entstand ein Austausch zwischen Praxis, theoretischen Überlegungen, Perspektivenanpassungen und neuen Massnahmen.

Diese Konzeptarbeit hatte ausserdem ein konkretes Ziel in Bezug auf die externe Projektkommunikation. Die Richtigkeit der Konzeptgestaltung wurde durch die Medien in zahlreichen Pressekonferenzen von 2000 bis 2002, durch Reden an verschiedenen Anlässen und in öffentlichen Ansprachen mehrfach bestätigt.

Die Notwendigkeit, die Managementtätigkeit mit einer Sinndefinition zu verbinden, wurde schon sehr früh deutlich, denn sie führte das Projekt auf eine Bahn, deren Sinn für alle verständlich war; ein Zusammenspiel von Sprache und Handlung als gleichwertige Elemente schien bei einem solchen Projekt notwendig zu sein.

Ohne klaren Sinn wäre die Managementtätigkeit gewissermassen gegenstandslos, und die Handlungen wären unverständlich. Die Expo.02 gab sich nicht mit der Erzeugung eines Produkts zufrieden. Der eigentliche Zweck des Anlasses war die Sinngebung. Um den Anlass zu bewältigen, musste man ihm also eine Bedeutung geben. Die Philosophin Hannah Arendt schrieb, es gebe keine menschliche Aktivität, die wie das Handeln einer Sprache bedarf.

5.5.2 Konzeptuelle Fragen

Was den Inhalt betrifft, so können die Ergebnisse der umfangreichen Konzeptarbeit hier nicht einfach zusammengefasst werden; sie war stets ein Produkt einzelner Momente, Handlungen und Ereignisse. Die folgende Reihe von Fragen zeigt jedoch die Grundlagen und wiederkehrenden Muster dieser Arbeit auf. Sie sind um eine Gruppe von Grundbegriffen herum angelegt:

A. Was ist eine Landesausstellung?

Es galt, die Idee der Landesausstellung zu definieren beziehungsweise neu zu definieren, um sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten mit den fünf vorangegangenen Landesausstellungen zu ermitteln. Wie passte die Expo.02 in diese klar umrissene Tradition, die ihre Regeln und ihre Sprache hatte? Wie hob sich die Expo.02 von den früheren Formen ab, die alle von der Geschichte und Ästhetik ihrer Zeit geprägt waren? Wie konnte die Expo.02 über die Gegenwart sprechen und dabei nicht bloss die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Aktivität der Schweiz wiedergeben? Grundsätzlich musste zuerst die Landesausstellung als solche im Hinblick auf ihre historische und gesellschaftliche Entwicklung analysiert werden. Die Landesausstellung war einst ein Ereignis, das die produktiven Kräfte und die Mythen unseres Landes feierte. Der nationale Zusammenhalt und Patriotismus spielten dabei eine wichtige Rolle. Die Expo.02 hingegen sollte ein nationaler Anlass werden, der alle Einwohnerinnen und Einwohner der Schweiz zusammenbringen würde, ohne dabei das Schweizer Wesen oder die traditionelle helvetische Vielfalt (politische, örtliche, regionale, kantonale Eigenarten) zu glorifizieren. Zahlreiche Diskussionen während und nach dem Anlass, welche Aufschluss darüber geben sollten, ob die Expo.02 noch eine Landesausstellung war, liessen die Wichtigkeit dieser Themen erkennen.

B. Die Expo.02 – Schaufenster oder Labor?

Der Begriff Projekt, der an der Expo.02 und in unserer Arbeit allgegenwärtig war, wurde hinterfragt. Ein Projekt wird nicht nur über Problemstellungen, Herausforderungen und neue Modelle definiert, sondern es ist – in unserem Sinn – vor allem ein Experiment, ein Satellit in Bewegung, ein wachsendes Objekt. Der Begriff Projekt bezieht sich eher auf die Erfahrung als auf das konsumfertige Produkt. Das Projekt als virtuelle Kraft, die auf die Realität einwirkt. Dieser Grundgedanke des Projekts wurde auf die Expo.02 im Allgemeinen und auf das Besuchererlebnis im Besonderen angewandt und brachte so die Idee eines Labors hervor, das keinen didaktischen Anspruch hatte und in dem durch intellektuelle Experimentierung und Sinneserfahrungen Kräfte, Neigungen und Sehnsüchte frei werden konnten.

C. Nähe und Distanz der Politik

Die Projektführung erforderte eine Definition der Hauptakteure. Gemäss den politischen Vorgaben und in gewissen Fragen in direkter Zusammenarbeit mit den lokalen Vertretern offenbarte sich die Expo.02 in Form einer Zivilgesellschaft, die gleichzeitig autonom, frei in ihren künstlerischen Entscheidungen und in finanzieller Hinsicht dem Staat und der Öffentlichkeit gegenüber verantwortlich war. Der Bund delegierte zu Recht die Konzeptausarbeitung und die Umsetzung des Unternehmens und übertrug auch einen Grossteil der Verantwortung den Akteuren der Expo.02, die dadurch sozusagen zu Kommanditären ihrer eigenen Landesausstellung wurden, welche nun einer in der Schweiz verankerten Off-shore-Unternehmung glich.

D. Die Bewegung

Das Thema Bewegung war in allen Etappen des Projekts aktuell und kam täglich im Rahmen der verschiedenen Tätigkeiten zur Sprache. Auf allen Ebenen der Expo.02 – auch dort, wo es um Führungs- und Inhaltsfragen ging – sollte, was mit Vernetzung, Fortbewegung und Unterwegssein zu tun hatte, als Idee aufgenommen und in das Projekt integriert werden. Die Expo.02 hat für die Schweiz eine neue Territorialität in Bewegung entworfen.

E. Die Kurzlebigkeit

Die Kurzlebigkeit wurde zu einem zentralen Thema. Von Beginn an war der vorübergehende Charakter der sechsten Landesausstellung beschlossene Sache, was nicht zuletzt für allerlei Bauideen und Experimente, aber auch für die Identität des Anlasses selbst eine Chance darstellte. Nach dem Anlass wurde dann auch über den restlosen Rückbau der architektonischen Strukturen der Expo.02 diskutiert. An diesen Debatten beteiligten sich Politiker, Unternehmer, Künstler und die Öffentlichkeit. Die Kurzlebigkeit war ein fester Bestandteil des Anlasses und barg einen Widerspruch: Das angestrebte Ziel stellte gleichzeitig die Vollendung und das Ende des Unterfangens dar.

F. Das Unbestimmte

Sowohl inhaltlich als auch historisch waren Risiko, Unsicherheit und Ketzerisches in die Expo.02 integriert. Gleichzeitig sollte deutlich werden, dass die Expo.02 nicht eine Repetition von Bestehendem, sondern Heterogenität, Diskontinuität, Uneinheitlichkeit und Einmaligkeit anstrebte. Diese Überlegung war für das Verständnis der Identität der Expo.02 entscheidend. Das traditionelle Modell einer Landesausstellung sieht das Zusammentragen aller bestehenden «Bilder des Landes» an einem einzigen Ort vor. Die Expo.02 hingegen verteilte sich auf vier Standorte in Regionen mit verschiedenen Kulturen und Sprachen. Die Expo.02 hat also ein neues Ausstellungsgenre geschaffen, indem sie mit mehreren Standorten und in engem Bezug zur allgegenwärtigen Landschaft experimentierte. Die Expo.02 musste oft das Unbestimmte akzeptieren, das in einem Land, in dem Gewissheit eine wichtige Rolle spielt. In ihrer Vielfalt und in ihren Hochs und Tiefs konnte die Expo.02 kein Spiegelbild bieten, kein vorprogrammiertes Gebilde sein. Das Produkt, das heisst der sichtbare und von allen erlebte Anlass, war unwiderruflich mit der Geschichte und der Gestaltung des Projekts verkettet, und das war gut so.

G. Der Besucher als Akteur

Die Unbestimmtheit und Ambivalenz der Expo.02 verlangten nach einem aktiven Besucher, welcher der Ausstellung ihre Bedeutung verleihen würde. Die Expo.02 wollte sich von Beginn an von Themen- und Vergnügungsparks abheben, deren Besuchermassen sich oft mit «Unterhaltungskonsum» zufrieden geben. Unser Projekt sollte ein Fest werden, das die Einwohner der Schweiz zusammenbringt und eine Reihe von Fragen und Hypothesen zu unserem Land und unserer Zivilisation formuliert.

Bereits in der Zeit der Expo.01 hatte Pipilotti Rist einen aktiven Besucher vor Augen, der den Anlass gewissermassen zu seinem eigenen machen würde. Die Expo.02 hat auf den individuellen Menschen gesetzt. Der Anlass, mit all seinen verschiedenen Aspekten, reflektierte ein modernes Konzept des Individuums, das den Menschen in seiner Ganzheit begreift. Dies war eine echte Neuerung gegenüber früheren Landesausstellungen. Ein Besuch der Expo.02 sollte zur Ermittlung des Stands unserer Zivilisation anregen. Es wurden keine Rezepte verteilt, jeder sollte sich ein eigenes Bild machen. Diese Verantwortung, die jedem Einzelnen aufge-

zwungen wurde, war für den Erfolg des Anlasses entscheidend, und das Publikum verstand, dass es ohne Gebrauchsanweisung auskommen musste. So konnte jeder seinen Platz in der Landesausstellung finden.

H. Das Fest

Die Expo.02 verstand sich als Fest, das heisst als einen besonderen Moment innerhalb einer Gesellschaft. Ein Fest wird als Versammlung verschiedener Menschen definiert, welche gemeinsame Wünsche und Träume haben und diese miteinander teilen wollen. Die Landesausstellung ist ein Ereignis, das nur einmal pro Generation stattfindet; sie ist also selten und wertvoll. Der Begriff des Festes verleiht ihr einen Aspekt des vergnüglichen und freudigen Beisammenseins. Die Expo.02 sollte ein anspruchsvolles Projekt und ein Volksfest in einem sein. Das Fest der Expo.02 hob sich von Unterhaltungsanlässen und der Museumskultur ab; es wurde als Moment der Freiheit in der Schweiz, als Grenzsprengung erlebt. Das Fest Expo.02 war eine Energiequelle für die Gesamtheit der Besucher und der Mitarbeitenden.

I. Die Fiktion

Der Fiktionsgedanke drängte sich auf, weil die Medien und die Öffentlichkeit Informationen zu verschiedenen Aspekten des Projekts lange vor dessen Fertigstellung verlangten. Wir verbanden die reell vorhandenen Elemente – Ausstellungsprojekte, Schwierigkeiten der Projektleitung, Überraschungen und Zwischenfälle aller Art –, um eine vernetzte Lektüre zu ermöglichen. Wir mussten von einer Realität ausgehen, die erst im Entstehen begriffen war; wir hatten kein vollendetes Objekt, dessen Einzelteile man hätte auseinander halten und verstehen können. Unser Objekt war ein Gemisch von ungleichen Teilen, das sich stetig wandelte. Die Expo.02 blieb bis zum Schluss ein uneinheitliches Objekt.

Der Weg über die Fiktion war nötig, damit alle Elemente und Parameter vereint werden konnten. Die Wirklichkeit entstand erst durch den Prozess der Fiktionalisierung. Als Analyseinstrumente dienten die Überinterpretation aber auch die Antizipation, denn es galt, das Implizite, das in der Expo.02 Versteckte auszudrücken, Zusammenhänge und Lücken aufzuzeigen und die ganze Wirklichkeit darzulegen. Die Fiktion ermöglichte es, die Elemente miteinander zu verbinden und sie in ihrer Synthese zu begreifen. Der Übergang zur Fiktion hatte eine direkte Auswirkung auf die Realität der Expo.02.

Diese Konzeptkategorien wurden je nach Betrachtungsmethode und Interpretation abgewandelt. Zuerst wurde die Expo.02 als ein selbständiges Objekt angesehen, als autonome Schöpfung, eine Art Werk, nicht unbedingt im Sinne eines künstlerischen Werks, sondern eines realisierten Objekts. Später wurde die Expo.02 mit der Schweiz in Verbindung gebracht, wobei die Schweiz nicht einfach Kontext, sondern Quelle, fruchtbarer Boden und designiertes Mitglied des Anlasses war: Die Schweiz, die die Arteplages umfasste, die Schweiz, die die Expo.02 von der Idee bis zur Durchführung durchzog.

Diese Konzeptkategorien entstanden – manchmal notgedrungen – aus der Analyse der täglichen Expo.02-Tätigkeit und mit dem Zweck, die Managementtätigkeit zu beleuchten. Diese Konzepte wurden aus der Praxis geboren und dann auf sie angewendet; manchmal bewegten sie sich aber auch in eine andere Richtung hin zur Kommunikation. Handlungen mit einer Sprache zu versehen, kann die Überwindung von Krisen und Konflikten bedeuten.

5.6 DIE KOMMUNIKATION

Im Herbst 2000 drängte es sich auf, den Kommunikationsbereich der Generaldirektion auszubauen. Die Bedeutung der Kommunikation nahm angesichts des Drucks der Medien und aufgrund der zahlreichen externen Anfragen bezüglich Projektbeschreibungen kontinuierlich zu.

Im Januar 2001, während dem Aufbau des Departementes Publikationen, legte die Generaldirektion eine angemessene Kommunikationsstruktur fest. Diese bestand aus der Studiengruppe und zeitweilig auch aus weiteren Mitarbeitenden. Neben dem allgemeinen Kommunikationsauftrag, den das Departement Information und Öffentlichkeitsarbeit der Expo.02 übernahm, mussten zahlreiche der Aufgaben persönlich und «an vorderster Front» wahrgenommen werden. Dafür gab es zwei Gründe:

- Aus interner Sicht mussten die Bedeutungen der Expo.02 definiert werden. Es wurde deutlich, dass diese aus der Praxis heraus entstandene Konzeptgestaltung noch kommuniziert werden und die Informationen und der Sinn ins Innere der Struktur fliessen mussten.
- Nach aussen mussten wir uns einem regelrechten Zweikampf mit den Medien stellen. Nach überwundener Krise und während des Übergangs zur Expo.02 war das Projekt in der Öffentlichkeit höchst unpopulär. Letztere war demotiviert und übte harsche Kritik. Zur allgemeinen Skepsis gesellte sich das negative Bild der Expo.01. Dieses schien das Ende eines Traums und der Beginn eines reduzierten und normierten Projekts zu sein. Zudem brachte jedes neue Finanzproblem eine Welle von scharfen Kritiken und Zweifeln mit sich.

Nur durch persönlichen Einsatz konnten vor, während und am Ende der Expo.02 die verschiedenen Argumente entwickelt werden, die das Projekt verteidigen und die Öffentlichkeit möglichst umstimmen sollten. In diesem Überlebenskampf ging es sowohl um die Glaubwürdigkeit als auch um den wirtschaftlichen Erfolg des Anlasses. Es galt, neben den Medien auch die zukünftigen Besucher zu erreichen und sie zu einem Besuch der Expo.02 zu motivieren.

Das Kommunikationsteam arbeitete zweigleisig:

5.6.1 Sinnvermittlung

Die Arbeit bestand darin, die Medien mit Artikeln, Interviews sowie Material für Radio- und Fernsehsendungen zu versorgen. Gleichzeitig mussten Konferenzen durchgeführt, Ansprachen gehalten und an Seminaren, Gesprächsrunden und Universitätsveranstaltungen teilgenommen werden. Für den Inhalt dieser Kommunikation wurde aus dem Grundkonzept geschöpft.

Der Sinn des Projekts wurde insbesondere in zwei Publikationen klar kommuniziert. Aus den Hauptcharakteristika der Expo.02 – die Zersplitterung, die Vielfältigkeit, das Fehlen einer Botschaft sowie die Tatsache, dass jeder Besucher der Expo seinen ganz eigenen Sinn geben würde – ergab sich, dass es an der Expo.02 als erster Experimentatorin ihrer selbst lag, ihren Sinn und ihre Bedeutung zu erarbeiten.

Ein erster Text wurde im Mai 2001, ein Jahr vor der Eröffnung des Anlasses, auf der Website der Expo.02 veröffentlicht. Die Synthese der Überlegungen, basierend auf der Managementtätigkeit und der Ausformulie-

rung des Sinns, erschien dann im Jahr 2002 in zwei Publikationen: *Ich lade Sie ein* und *Eine Wolke für die Schweiz*. Diese Texte sollten die Beteiligten und Besucher dazu animieren, sich ihr eigenes Bild von der Expo.02 zu malen. Die Idee zu diesen Texten kam von den Projektmitarbeitenden und hatte zum Ziel, das Interesse der Angestellten und der Öffentlichkeit anzuregen.

■ *Ich lade Sie ein*

Das Buch wurde einen Monat vor der Türöffnung der Expo.02, Anfang April 2002, veröffentlicht. In Form eines Erlebnisberichts wurden die Möglichkeiten und Lesearten des Anlasses erläutert und die aktive Rolle des Besuchers als Hauptakteur der Landesausstellung konkret aufgezeigt.

■ *Eine Wolke für die Schweiz*

Dieses Buch kam im September 2002 heraus und sprach den Kerngedanken der Projektphilosophie an: die Frage nach der Identität, sowohl der individuellen als auch der kollektiven und nationalen. Nun, da die Besucher die Landesausstellung kannten, kamen die verschiedenen Schweiz-Bilder, die sich weitgehend von denjenigen der traditionellen Schweiz unterschieden, zur Sprache. Eine vertiefte Erfahrung der Expo.02 führte zu einer Hinterfragung der individuellen und kollektiven Identität.

Die Kommunikation des Projektsinns fand im Sommer 2002 zudem in Form von Begegnungen mit Persönlichkeiten aus Kultur, Politik und Bildung aus der ganzen Schweiz statt. Sie wurden gebeten, die Expo.02 zu besuchen und sich kritische Gedanken über sie zu machen. Nach einem Austausch mit der Generaldirektorin verfasste jeder Gesprächspartner einen Text, der in Zusammenarbeit mit *Le Temps* und der *Basler Zeitung* veröffentlicht wurde. Anschliessend wurden die Verfasser am 20. September an ein Forum eingeladen, wo sie gemeinsam über Besonderheiten und neue Ideen, welche die Expo.02 hervorbringen könnte, diskutierten. Die Ergebnisse dieser Diskussionen bildeten die Grundlage für die Messages der Generaldirektion während der letzten Phase der Expo.02. Dabei unterschied man drei Aspekte:

- Die Verstärkung der staatlichen Präsenz bei den Grossprojekten. Die erneute Mitwirkung des Bundes an solchen Projekten wurde gefordert, damit er von seiner Rolle als Aktenverwalter wekommt und einen wahren Beitrag zu den gesellschaftlichen Projekten unseres Landes leisten kann.
- Eine Neudefinition der Nationalsymbole basierend auf moderner Ästhetik von höchstem Niveau – ein wichtiges Anliegen der Expo.02.
- Neue Vielfältigkeiten einer Zivilgesellschaft, die sich nicht mehr bloss über ihre kantonalen, regionalen und sprachlichen Ursprünge definiert.

Diese Aspekte waren Teil der Themen, die später ausgiebig kommentiert wurden: die Suche der Schweiz nach neuen Identitätsreferenzen und die Funktion der Expo.02 als Laboratorium der Möglichkeiten.

5.6.2 Kommunikation in Krisenzeiten

Jedes Unterfangen, das mit dem finanziellen Aspekt der Expo.02 zusammenhing, verursachte eine mehr oder weniger grosse Krise. Diese Krisen wurden jeweils umgehend in den Medien publiziert und unter anderem dadurch bewältigt, dass sie direkt angesprochen und klar dargelegt wurden. Diese Art der Kommunikation entstand ad hoc; man war für Notfälle gewappnet und sah die Krisen manchmal schon voraus. Die von der Expo.02 veranstalteten Pressekonferenzen sowie die Beant-

wortung der vielen Fragen seitens der Medien bildeten einen Grossteil der externen Kommunikationsarbeit.

Im Allgemeinen konnte durch diese Kommunikation die Glaubwürdigkeit des Projekts untermauert werden. Die Grundkonzepte wurden von der Öffentlichkeit allmählich akzeptiert. Durch ihre zahlreichen und raschen Interventionen hatte die Expo.02 bewiesen, dass sie fähig war, zu reagieren und zu handeln. Der ständige Druck der Medien, der eine 100-prozentige Bereitschaft zum Dialog, zur Auseinandersetzung und zu Erklärungen verlangte, trug schliesslich auch zur Glaubwürdigkeit der Arbeit des Expo.02-Teams bei. Doch dieses Involviertsein in die Kommunikation war nur mit persönlichem, direktem und vorbehaltlosem Einsatz möglich. Die nachteilige Folge davon war eine starke Personifizierung des Anlasses. Es wäre bequemer gewesen, sich von der Bühne zurückzuziehen, doch auch hier wie bei der Managementarbeit musste jemand da sein, der Zweifel beseitigte und mit Informationen aus erster Hand die Glaubwürdigkeit aufrechterhielt.

5.7 DIREKTE MITWIRKUNG

Um das Ereignis von innen heraus zu begreifen, musste man die 159 Tage der Expo.02 mit all ihren Konzepten erleben und sie in ihrer Gesamtheit interpretieren und analysieren. Zudem mussten sich die Konzepte bei den Besuchern bewähren. Das Personal wurde zu regelrechten «Briefkästen» für Eindrücke, Kommentare, spontane Reaktionen und erhitzte Meinungsäusserungen.

Während des Anlasses entwickelte sich die Tätigkeit der Generaldirektorin und ihrer Mitarbeiter in sieben Richtungen:

5.7.1 Erfahrungen als Besucherin

Bereits kurz vor Türöffnung der Expo.02 und während des ganzen Sommers war klar, dass der Anlass «aktiv begangen» werden wollte, das heisst, dass man die Expo auf verschiedenen, abwechslungsreichen Wegen durchlaufen, all ihre Facetten erforschen und an möglichst vielen Konzerten, Shows, Thementagen, Konferenzen etc. dabei sein musste. Was zuvor als Konzept erarbeitet worden war, musste nun in die Praxis umgesetzt und durch diese bestätigt werden. Schliesslich war dies die Voraussetzung für ein Erleben des Anlasses in all seinen Bedeutungen.

Diese täglichen Erfahrungen erlaubten es auch, die Richtigkeit der während der Vorbereitungsarbeit gewählten Optionen zu analysieren und zu prüfen. Betrachtet man den Anlass in seiner Gesamtheit, so wie er schliesslich erlebt und wahrgenommen wurde, sieht es heute so aus, dass die meisten Entscheidungen richtig waren. Zum Beispiel:

- Wichtigkeit der und Investitionen in die Architektur
- die dominante Rolle der Events als Momente der Geselligkeit
- Experimentierung und Gefühle statt Pädagogik und Demonstration als Schwergewicht der Ausstellungen

Natürlich zeigte die Realität des Anlasses auch, was man hätte anders machen können. Dies war insbesondere auf vier Gebieten der Fall:

- Die Frage der Arteplage-Gestalter

Die Arteplage Murten entstand unter der Leitung von Jean Nouvel und seinem Team nach einem kohärenten Leitbild, was sich auch auf die Atmosphäre des Standortes auswirkte. Andere Teams hatten niemanden, der eine solche Kohärenz hätte sicherstellen können, und wir mussten uns bemühen, für jede der Arteplages eine eigene Bestimmung zu schaffen und sichtbar zu machen.

- Events: zwischen Vielfalt und Besucherbindung

Orte wie Le Mondial in Yverdon-les-Bains und Le Cargo in Neuchâtel haben gezeigt, dass Räume mit einer klaren Identität gut ankommen. Diese Orte haben ein grosses Stammpublikum angezogen. Andere Veranstaltungen und Vorstellungen waren von zu kurzer Dauer, um Besucher durch Mund-zu-Mund-Propaganda zu gewinnen und zu binden. Wir hatten den Wert der Besucherbindung unterschätzt und den Zuschauern nicht genügend Zeit gelassen, sich an die Programme zu gewöhnen und entsprechend auszuwählen.

- Konzentration auf die Hauptaufgabe des Anlasses

Man sagt, dass die Hauptaufgabe eines Anlasses durch Nebenaktivitäten wie zum Beispiel Funparks finanziell unterstützt werden kann. Die Expo.02 beschränkte sich diesbezüglich auf das Minimum, und die Erfahrung hat ihr Recht gegeben. Wir hätten uns sogar noch stärker auf die Hauptaufgabe des Anlasses konzentrieren können.

- Restauration: zwischen Erfindergeist und Pragmatismus

Was die Restauration angeht, so gab es auf den Arteplages einige sehr populäre Betriebe, die eine grosse und treue Kundschaft anzogen. Auffallend ist, dass diese vornehmlich von lokalen Gastwirten betrieben wurden, welche sich mit Begeisterung engagierten. Die auf Grossveranstaltungen spezialisierten Restaurationsbetriebe wurden zwar korrekt geführt, aber es mangelte ihnen an Originalität.

5.7.2 Besucherbetreuung

Die Expo.02 wollte einen neuen Standard für die Publikumsbetreuung setzen. Die vorwiegend jungen Mitarbeiter, die eigens für die Dauer des Anlasses rekrutiert worden waren, wurden ad hoc geschult. Es wurde ihnen die Bedeutung von Freundlichkeit und Festlichkeit sowie ein klares Verständnis des Projekts und seines Sinns vermittelt. Das Resultat war sichtbar positiv, und 95 Prozent der Besucher hoben die Qualität der Betreuung sowie die Verfügbarkeit und Freundlichkeit des Gastgeber-teams hervor.

Der direkte und informelle Kontakt mit den Besuchern nahm die Generaldirektion stark in Anspruch. Es war, als hätten die Besucher das Bedürfnis, «jemanden zu erkennen» und der Expo.02-Leitung ein Gesicht zu geben. Dies war die Gelegenheit für die Besucher, ihre Gefühle, Kritiken, ihr Lob und vor allem ihre Anerkennung zu formulieren: Man wollte Dankbarkeit aussprechen dafür, dass diese Landesausstellung tatsächlich realisiert worden war.

5.7.3 Betriebsüberwachung

Sobald die Direktion Betrieb bereit war, delegierte die Generaldirektion zahlreiche Aufgaben an den Betriebsdirektor. Zuvor hatte man die Funktionstüchtigkeit dieses Bereichs verschiedentlich geprüft. Ziel war, von den Arteplages aus festzustellen, wie der Expo.02-Betrieb in der Praxis funktionierte. In diesem Sinne musste auch der Gesamtbetrieb überwacht und die Qualität bis ins Detail kontinuierlich überprüft werden.

A. Vorbereitungen und Simulation

Vor der Eröffnung wurde hart daran gearbeitet, wahrscheinliche, mögliche und hypothetische Szenarien zu entwerfen und Massnahmen für jeden einzelnen Fall im Detail festzulegen. Die Zuständigkeiten der Arteplages und der zentralen Leitung wurden klar abgegrenzt. Verschiedene Grundsatzentscheidungen wurden gefällt, damit im entscheidenden Moment anstehende Probleme rasch gelöst werden konnten.

Diese Vorgehensweisen wurden in der Folge geduldig über eine grosse Zeitspanne hinweg im Rahmen von Situationsübungen getestet. Dann, an zwei Wochenenden, kam die echte Prüfung bei den «Preview days» mit Journalisten und bei den Simulationsübungen mit einem Publikum. Dank dieser äusserst sorgfältigen Vorbereitung konnten wir uns während des Anlasses auf den Direktor Betrieb sowie auf die Kompetenz der zuständigen Mitarbeitenden auf allen Ebenen verlassen. Die Generaldirektorin wurde zweimal täglich zu festgelegten Zeiten durch einen kompletten Situationsbericht informiert, und sie erteilte in der Folge die entsprechenden Anweisungen für den weiteren Veranstaltungsablauf. Zudem trafen sich einmal pro Woche alle Direktoren und Arteplage-Chefs sowie die betroffenen Projektleiter, um die Lage zu besprechen und die notwendigen Massnahmen zur Sicherung eines reibungslosen Betriebs zu treffen.

Während der Betriebsphase hielten sich stets alle bereit, allfällige Funktionsstörungen zu beheben und sich heiklen Situationen, Krisen, Sicherheitsproblemen oder sogar Katastrophen zu stellen. Zum Glück ereignete sich nichts, was einen massiven Noteingriff erfordert hätte.

(42) (43) (44) (45) (46)

B. Qualitätskontrolle

Ein zweiter Aspekt der Betriebssicherung war die Qualitätskontrolle. Ein konstanter Druck auf die Mitarbeitenden und Konzessionäre war nötig, nicht nur, um die Qualität aufrechtzuerhalten, sondern vor allem, um einen tadellosen Zustand der Standorte zu gewährleisten, da tägliche Benutzung, Routinearbeit und Ermüdungserscheinungen ihre Spuren hinterliessen. Es wurden regelmässig Rundgänge mit Generaldirektionsmitgliedern gemacht, um Funktionsstörungen und Mängel festzustellen und diese nötigenfalls sofort zu beheben. Ausserdem wurde ein komplexes Qualitätsmanagementsystem eingesetzt, dessen Mitarbeiter anonym blieben und so Rückmeldungen aus der Perspektive der Besucher geben konnten.

(48)

5.7.4 Repräsentationsaufgaben

Zusätzlich zur Präsenz an den Standorten und am Anlass im Allgemeinen musste die Expo.02 bei grösseren Ereignissen offiziell vertreten werden. Verschiedene offizielle Empfänge, besondere Aufmerksamkeit gegenüber namhaften Gästen sowie die Betreuung ausländischer Persönlichkeiten waren gefragt.

Die Kantonstage haben besonders viel Zeit in Anspruch genommen; sie haben sich für die Begegnung zwischen den vielen verschiedenen Besuchergruppen als entscheidend erwiesen.

5.7.5 Interpretationsarbeit

Diese «Feldarbeit», die das Zusammentragen vieler Besuchermeinungen ermöglichte, schlug sich in der Formulierung von Hypothesen über die Schweiz nieder. An der Pressekonferenz vom 15. Juni 2002 in Biel legten wir die folgende provisorische Interpretation der Schweiz aus der Sicht der Expo.02 vor.

- Eine Schweiz der Wünsche und der Leichtigkeit
Spielen, schauen, experimentieren, schlendern, fühlen: Eine Schweiz im Aufbruch, die «in See stechen» wollte. Die Expo.02 war in einem von Kanälen und Seen durchzogenen Gebiet angelegt, die Arteplages machten sich das Wasser zu Eigen. Diese Allgegenwart des Wassers sprach von einer Schweiz, die sich ein Anderswo wünscht. Könnte dieses Verlangen nach Fließbewegungen nicht auch etwas lösen, was bisher festgeklebt war? Man spürte ein Bedürfnis nach Losgelöstheit und Leichtigkeit.
- Eine Schweiz, die sich nicht mehr für etwas Besonderes hält
Die Expo.02 enthielt keine Fabeln über die Schweiz, keine Verherrlichungen wie bei den vorangegangenen Landesausstellungen. Die Schweiz der Expo.02 sprach von einem Land, das endlich frei war von der Last seiner unverhofften Rolle als Modell der Vielfalt, der Neutralität und des Föderalismus. Diese Schweiz war glücklich, «wie die anderen» zu sein, zufrieden über ihr Dasein, ohne didaktisch sein zu müssen. Die Expo.02 hat eine Art willkommener Banalisierung geschaffen.
- Eine Schweiz jenseits des offiziellen Kodex
Eine gewisse offizielle Schweiz fühlte sich, aufgrund mangelnder traditioneller Schweizer Symbole, an dieser Landesausstellung nicht genügend vertreten. Die Bevölkerung hingegen war überrascht und glücklich, eine andere Schweiz vorzufinden und bemächtigte sich des Anlasses.
- Eine Schweiz als Teilstück der Welt
Die Schweiz der Expo.02 sah sich nicht mehr als Nabel der Welt. Sie glied sich nicht einer Festung und isolierte sich nicht auf einer Insel, sondern gab sich als Teilstück der Welt. Unter dem Label der Landesausstellung handelte die Expo.02 sowohl von der Schweiz als auch von der Welt. Dies war einer der Aspekte der Expo.02, der die internationalen Medien überraschte und begeisterte.

Unser Land steht seit einigen Jahren im Spannungsfeld zwischen Öffnung und Zurückgezogenheit. Die Expo.01 strebte seinerzeit eine internationale Ausweitung des Wissens und der Blickpunkte an. Eines der Ziele der Expo.02 bestand darin, die Welt in ihrer Zersplitterung zu begreifen. Die Expo.02 erschien als ein weltoffenes schweizerisches Labor; in einer bestimmten Ecke des Landes nahm die weite Welt Einzug und war, für die Zeit eines Kollektiverlebnisses, ein Teil des Einheimischen. Die Expo.02 wollte das Einheimische und die Welt in Wechselwirkung bringen und dabei ersteres öffnen und letztere «zähmen».

- Eine Schweiz der Selbstironie und der Distanznahme
Hinter bestimmten Darbietungen und Ausstellungen konnte der Besucher einen scherzhaften Geist entdecken. Die Klischees über die Schweiz wurden in Szene gesetzt. Die Bedeutung und Wirkung der Expo.02 boten

den Rahmen für eine Distanznahme. Man sah hier eine andere Schweiz, welche sich über die ihr anhaftenden Bilder amüsierte, ohne sie jedoch zu verachten. Die Klischees und Stereotypen wurden mit Humor und Sinn für die Realität entfremdet. «La Suisse existe», bestätigte die Expo.02, aber wir haben einen distanzierten Blick auf sie geworfen.

- Eine Schweiz voller Experimentierlust und Phantasie

In diesem Bild der Schweiz war kein Platz für Mittelmässigkeit. Die Expo.02 zeigte eine Schweiz mit Schaffensdrang, die Phantasie und Innovation suchte. Man wagte architektonische Strukturen, die zu neuen Ikonen der Schweiz wurden. Die Türme von Biel, der Monolith von Murten, die Wolke von Yverdon-les-Bains und die «Galets» von Neuchâtel – ihre Bilder sind um die Welt gegangen und wurden in unzähligen Zeitschriften abgedruckt. Und vergessen wir nicht den Slogan der Expo.02, der selbst schon ein kreatives und nationales Programm postulierte: ImagiNation.

- Eine Schweiz im Streben nach Ästhetik

Die Besucher haben ihre Zufriedenheit darüber ausgedrückt, dass die Expo.02 nicht die Stimmung einer Messe verbreitete. Sie bewunderten die Qualität der Standorte und waren stolz auf die allgemeine Ästhetik der Arteplages. Die Gastgeberstädte waren empfänglich für diesen neuen Ansatz.

Die Expo.02 war ein Bote der Kreativität. Diese brachte eine Schweiz hervor, die ihre Ästhetik neu zu definieren wusste. Vielleicht war es eine urbane Ästhetik, vielleicht ging es um Perfektion. Die Expo.02 hat sich zum grössten Teil von einer netten Ästhetik losgesagt und sich um echte Schönheit bemüht. Denn die Ästhetik ist Trägerin des Sinns, nicht nur das Überschminken bereits bestehender Formen. Sie kann unser Verständnis der Welt verändern.

- Eine Schweiz mit einem Gehör für viele Stimmen

Für die Expo.02 hatten die Besucher und ihre persönliche Situationswahrnehmung einen hohen Stellenwert. Überall vernahm man Fetzen von Eindrücken und Geschichten, Hunderte davon erreichten die Besucher. Das individuell Erlebte wurde hervorgehoben und vergegenständlicht. So begegneten die Einwohner der Schweiz sich selbst und standen in konstantem Dialog mit sich selbst.

Diese Stimmen, die Akzente, die Sprachen und die Gesichter gaben das Klangbild einer neuen Vielfalt wieder. Diese «Zeugenberichte» bildeten die Substanz der Expo.02. In diesem Sinn hat die Expo.02 kein globales, von der Gesellschaft losgelöstes System, sondern einen individuellen, von der Alltagsrealität geprägten Ansatz gefördert. In der Mannigfaltigkeit der Stimmen waren die sinnbildlichen, belehrenden und moralisierenden nicht mehr wahrzunehmen. Zu hören war das vielfache Echo der Menschen der Schweiz, das sich anonym an alle Besucher richtete.

- Eine Schweiz mit einem Sinn für Unterschiede

Die Expo.02 liess eine moderne Version des nationalen Zusammenhalts erkennen. Sie zeigte eine Schweiz, die ihre Unterschiede mit Humor erkannte und zu schätzen wusste. Die Kantonstage und die Thementage (zum Beispiel Ausländertage und Wochenende der Fahrenden) haben diesen Wandel auf radikale und gefühlsbetonte Weise zum Ausdruck gebracht. Die helvetische Vielfalt gehört zu unserer Identität. Hier fand sie durch neue Verschiedenartigkeiten und durch Multikulturalität zu einer neuen Jugend.

Abschliessend kann man zu diesen Hypothesen aus der Sicht der Expo.02 sagen, dass hier eine Schweiz zu Tage trat, die ihre – kollektive und individuelle – Identität hinterfragte. Diese mehrschichtige Identität bildete für viele Besucher ein grundlegendes Thema des gesamten Anlasses. Auch war die Schweiz, die auf den Arteplages zu sehen war, eine Schweiz der Zivilgesellschaft. Durch die Klänge, Stimmen und Bilder nahm man eine Schweiz der Menschen wahr; hier war eine Schweiz, «die allen gehörte» und die sich zu Wort meldete, nicht etwa um grossartige Prinzipien zu verkünden, sondern um das Alltagsleben neu zu erfinden.

Um die Expo.02 wirklich zu erleben, mussten die Mitglieder der Direktion die Standorte mehrmals besuchen, sie sehen und wieder sehen, alles betrachten und den ganzen Stoff aufnehmen, den der Anlass bot. Es galt, das Produkt und die Besucherangebote in all ihren Einzelheiten kennen zu lernen, und sämtliche Parcours, Fortbewegungsmittel und Vernetzungen auszuprobieren. Und man wollte sich unter das Publikum mischen.

5.7.6 Kommunikation

In dieser Zeit wuchsen die Kommunikationsaufgaben. Sowohl die schweizerischen als auch die internationalen Medien brachten dem Projekt unvermindertes Interesse entgegen; wir mussten ihnen unsere ganze Aufmerksamkeit widmen und möglichst umfassende Informationen liefern.

5.7.7 Die Einnahmen: täglicher Druck

Auf den Arteplages zu leben und den Anlass zu kontrollieren, zu repräsentieren und zu kommunizieren, waren Aufgaben, die ständigen und allgegenwärtigen finanziellen Problemen unterworfen waren.

Man wird sich erinnern, dass wir bis zur Eröffnung alle Anstrengungen unternahmen, die Kosten zu senken und eine möglichst realistische Schätzung der Einnahmen zu erlangen mit Hilfe zahlreicher Expertisen und breit angelegter öffentlicher Umfragen. Mit der Eröffnung kam die Stunde der Wahrheit. Die Expo.02 verfügte über ein komplexes Datenverarbeitungssystem, das täglich detaillierte Informationen über Besucherzahlen und getätigte Einnahmen lieferte. Die Generaldirektion hatte den Auftrag, alle verfügbaren Massnahmen zu ergreifen, die zu einer Erhöhung der Besucherzahlen und der Einnahmen führen konnten. Zu den wichtigsten konkreten Massnahmen, zu denen man im Verlauf des Anlasses griff, gehören: zusätzliche Marketingkampagnen, Neuorganisation der «Sales», Schliessung unterbenutzter Parkplätze, Anpassung der Schifffahrpläne, Einführung eines Last-Minute-Passes, Betriebseinsparungen.

Parallel dazu wurden in Zusammenarbeit mit dem Finanzdirektor zunehmend präzise Zwischenberichte ausgearbeitet. Mitte August liessen die ermittelten Daten erstmals die Schlussfolgerung zu, dass die Einnahmen unsere Erwartungen nicht erfüllen würden, was sich am Ende bewahrheiten sollte. Die zuständigen staatlichen Behörden wurden entsprechend unterrichtet und die nötigen Entscheide vorbereitet.

(50) (51) (52) (53) (54) (55)

Später haben wir uns mit dem Steuerungskomitee Gedanken darüber gemacht, wie wir die Einnahmen realistischer hätten einschätzen können. Wir mussten aber einsehen, dass es eben Grenzen der Vorhersehbarkeit gibt, sowohl hinsichtlich des Besucherverhaltens gegenüber einer Ausstellung mit mehreren Standorten als auch hinsichtlich der Entwicklung des

sozioökonomischen Kontexts. Die 159 Tage der Expo.02 boten kaum Handlungsraum für eine Anpassung an die reale Situation. Bei einem solchen Projekt, bei dem die Investitionen auf mehrere Jahre verteilt und im Moment der Eröffnung praktisch aufgebraucht sind und bei dem Einnahmen nur über eine kurze Zeit eingehen, muss man offenbar ein bedeutendes Risiko in Kauf nehmen.

5.7.8 Und zum Schluss ...

All diese Aspekte unserer Arbeit während des Anlasses führten dazu, dass die Generaldirektion als Repräsentantin der Expo.02 betrachtet wurde. Die Prämisse für diese Entwicklung entstand in den Monaten vor der Eröffnung, und das Phänomen hat sich im Verlauf der Zeit noch verstärkt. Ein Ereignis wie die Expo.02 zu repräsentieren, ist eine Aufgabe, die man normalerweise nicht im Pflichtenheft findet. Wir können hier nicht näher darauf eingehen, wie dieses – durch die Medien stark geprägte – Image entstanden ist. Doch der Anlass erforderte den Umgang mit diesem öffentlichen, weit verbreiteten Image, und es galt gleichzeitig, Managementaufgaben zu erfüllen und die Verantwortung für ein Team wahrzunehmen. Einen Anlass vom Ausmass der Expo.02 mitzutragen, ist eine ausserordentliche und strapazenreiche Erfahrung, die unauslöschliche Spuren hinterlässt.

Nelly Wenger, Präsidentin der Generaldirektion

2. TEIL: HAUPTETAPPEN IN DER FÜHRUNGSTÄTIGKEIT DER PRÄSIDENTIN DER GENERALDIREKTION

EXPO.01: Tätigkeit als technische Direktorin

1 Diese Zahl verweist auf den 1. Teil:
«Tätigkeitsbericht und Evaluierung
durch die Präsidentin der
Generaldirektion»

1* **26.1.1999**
Ernennung des künstlerischen Leiters und der technischen Direktorin

Das Comité stratégique ernennt die Nachfolger von Paolo Ugolini und Pipilotti Rist:

- Ernennung von Nelly Wenger zur Leiterin der Direktion Technik, Logistik und Sicherheit
- Ernennung von Martin Heller zum künstlerischen Leiter

2 **Februar 1999**
Design- und Architekturausschreibung für die Arteplages: Entscheidung der Jury

Im Mai 1998 ausgeschrieben, endet der Wettbewerb zur Auswahl der vier Teams von Architekten und Designern, die mit der Umsetzung der Arteplages betraut werden, Anfang Februar 1999.

Die mit elf schweizerischen und ausländischen Mitgliedern besetzte Jury entscheidet sich für:

Atelier Jean Nouvel für Murten
Coop Himmelb(l)au für Biel
Multipack für Neuenburg
Extasia für Yverdon-les-Bains.

Die Entscheidung der Jury wird von der Generaldirektion und vom Comité stratégique Mitte Februar 1999 bestätigt.

3 **29.4.1999**
Meilenstein April 1999

Die Expo.01 sollte nach den Grundsätzen des «Simultaneous Engineering» geplant, entworfen, gebaut, betrieben und abgebaut werden. Dazu wurden 13 «Meilensteine» (Schlüsseldaten in der Planung) gesteckt, um den Zeitraum bis Ende September 2002 zu strukturieren.

Der Meilenstein April 1999 (4. Meilenstein) erweist sich als besonders bedeutsam. Zum ersten Mal liegt der Generaldirektion ein Vorprojekt für Architektur und Design der Arteplages vor, welches einen Masterplan (Programmgestaltung der verschiedenen Standorte: Anzahl Ausstellungen, Ort der Infrastrukturen etc.) und einen Kostenvoranschlag enthält.

Anlässlich dieser ersten Gegenüberstellung treten drei ernsthafte Probleme zu Tage:

- Das Programm des Masterplans ist wesentlich grösser ausgelegt als der ursprünglich ausgeschrieben Designwettbewerb, was automatisch zu einer Kostensteigerung der Projekte in der selben Grössenordnung führt.

- Die Gelder, die für die Erstellung jener Bauten notwendig sind, die die Ausstellungen und Events beherbergen sollen, sind extrem hoch, es sind dafür jedoch keine Mittel budgetiert worden.
- Die Zahlen aus dem Bericht über den Designwettbewerb und die Zahlen in den Budgets entbehren jeglicher Übereinstimmung (Differenz von ungefähr 86 Millionen), während doch die Generaldirektion der Auswahl der Jury zugestimmt hatte.

Es erweist sich also als unmöglich, die Projektkosten in den Rahmen des verfügbaren Budgets zu integrieren. Im Verlauf des Jahres 1998 führte die Autonomie der verschiedenen Direktionen dazu, dass das Projekt einerseits und der Haushalt andererseits immer weiter auseinander driften und sich die Kluft zwischen Projekt und Budget zusehends vertiefte. Obwohl die Lage äusserst ernsthaft ist, wird nicht über die Haushaltsfragen entschieden.

4 29.4.1999
Unterzeichnung des Bauvertrags für die Arteplage-Plattformen

Der Bauauftrag für die vier Plattformen der Arteplages und der Auftrag für die Bereitstellung der Logistikplattform Cornaux wird dem Generalunternehmer Batigroup erteilt. Der Vertrag wird am 29. Juni 1999 unterzeichnet.

EXPO.01-02: Tätigkeit als Präsidentin der Generaldirektion ad interim

5 5.8.1999
Abgang von Jacqueline Fendt und Ernennung von Nelly Wenger als Interimspräsidentin der Generaldirektion

Am 4. August 1999 ersuchen die vier Direktoren der Expo.01 Jacqueline Fendt um ihren Rücktritt, um die Grundlage für eine Lösung der Führungsprobleme und der akuten Vertrauenskrise zu schaffen, die die Expo.01 durchlebt.

Am 5. August: Abgang Jacqueline Fendt. Nelly Wenger wird zur Interimspräsidentin der Generaldirektion ernannt.

6 August bis Ende September 1999
Hayek-Bericht

Nachdem er zur Mitarbeit im Comité stratégique angefragt worden war, schlägt Nicolas Hayek vor, seine persönliche Kompetenz und die Fachkenntnisse seines Ingenieurbüros in den Dienst der Expo.01 zu stellen und eine umfassende Analyse des Projekts in dieser krisengeschüttelten Zeit vorzunehmen. Das Comité stratégique und das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement nehmen dieses Angebot gerne in Anspruch und die Mitarbeiter von Hayek Engineering machen sich unverzüglich an die Arbeit.

Tatsächlich wirkt diese Untersuchung wie ein Moratorium und führt in der Erwartung der Ergebnisse zur Aussetzung jeglicher Arbeiten und vertraglicher Verpflichtungen. Die Ergebnisse liegen am 24. September 1999 vor.

Auf den Angaben der Generaldirektion beruhend (insbesondere Haushaltsdaten auf der Grundlage der Vorprojekte für die Arteplages), nimmt dieses Gutachten eine umfassende Ausgaben- und Einnahmenanalyse vor

und kommt zu dem Schluss, dass das Risiko eines potenziellen Defizits in der Grössenordnung von 381 bis 551 Millionen Franken besteht, bei Gesamtkosten von 1596 Millionen. Im Gutachten wird daher ein Kosteneinsparungsprogramm empfohlen, allerdings mit der Einschränkung, dass dieses keineswegs die Attraktivität der Expo beeinträchtigen darf (diese wird mit den 53 geplanten Ausstellungen als gerade ausreichend betrachtet). Das Gutachten kommt in diesem Kontext zum Schluss, dass Einsparungen von mehr als 50 Millionen Franken kaum realisierbar sind.

Auf der Einnahmeseite schätzt das Gutachten die potenziellen Einnahmen aus dem Sponsoring externer Partner auf 460 Millionen Franken.

Bezüglich der Fristen sieht das Gutachten einen sehr gedrängten oder gar kritischen Zeitplan für die Umsetzung des Gesamtprojekts, kommt aber zu dem Schluss, dass die für den 3. Mai 2001 geplante Eröffnung möglich ist, wenn das Projekt im Eiltempo durchgezogen wird.

Auf der Managementseite verlangen die Experten von Hayek Engineering die unverzügliche Erarbeitung eines Betriebskonzepts und die Einsetzung einer klaren, erfahrenen und unbestrittenen Führung, die am Sitz Neuenburg zentralisiert wird und sich auf das Engagement von Direktoren stützen kann, die sich ihrer Aufgabe mit voller Hingabe widmen. Ausserdem empfehlen sie, die Vollmachten des alten Comité stratégique auf ein kleineres, leistungsfähigeres Leitungsgremium zu übertragen.

Die Generaldirektion der Expo.01 erklärt sich mit dem Hayek-Bericht sehr zufrieden, da hier zum ersten Mal eindeutig schwarz auf weiss aus einem externen Blickwinkel jene Sachverhalte und Kritiken herausgearbeitet werden, die die Direktoren bereits seit geraumer Zeit angemahnt hatten und welche die Krise vom August 1999 auslösten.

7 **27.9.1999**
Rücktritt des Marketingdirektors und des Finanzdirektors

Am 27. September 1999 treten Alois Hirzel und Rudolf Burkhalter von ihren Ämtern als Marketingdirektor und Finanzdirektor zurück.

Die Generaldirektion zählt nur noch zwei Mitglieder: Nelly Wenger und Martin Heller, welche erst seit knapp sieben Monaten der Expo.01 angehören.

8 **4.10.1999**
Entscheid des Bundesrats

Am 4. Oktober 1999 bekräftigt der Bundesrat seine Unterstützung für eine Landesausstellung im Drei-Seen-Land. Er verknüpft die Finanzierung und Organisation der Veranstaltung allerdings mit gewissen Bedingungen und beschliesst eine Verschiebung auf 2002. Er signalisiert zudem seine Absicht, dem Parlament einen Zusatzkredit in Höhe von 250 Millionen Franken vorzuschlagen (130 Millionen sind bereits zugesichert).

Nach eingehender Prüfung des Hayek-Berichts legt der Bundesrat folgende Rahmenbedingungen für ein Festhalten an der Veranstaltung und die Zusatzfinanzierung fest:

- ein verstärktes Engagement der Privatwirtschaft in Höhe von 300 Millionen Franken in Form fester Zusagen (80 Millionen sind bereits zugesichert);

- Deckung der verbleibenden 290 Millionen Franken (inkl. der geschätzten 80 Millionen zur Deckung der Verschiebungskosten auf 2002) durch eine Neudimensionierung des Expo-Projekts (Senkung der Kostenobergrenzen), durch zusätzliche fest zugesicherte Beiträge der Kantone und Gemeinden oder durch andere Einnahmen.

Der Bundesrat legt zudem fest, dass die Direktion der Expo.02 diese Bedingungen bis Ende 1999 erfüllen muss.

Letztlich beauftragt der Bundesrat das Comité stratégique mit der Ernennung eines fünfköpfigen Steuerungskomitees.

Am 6. Oktober 1999 geben Nelly Wenger und Martin Heller anlässlich einer Pressekonferenz ihre Einschätzung der Vorschläge und Bedingungen des Bundesrats bekannt. Obwohl der Entscheid des Bundesrats vom 4. Oktober eine gewisse Begeisterung vermissen lässt, stellen sich Nelly Wenger und Martin Heller der Herausforderung, verlangen allerdings gewisse Rahmenbedingungen für die Fortführung des Projekts (Beibehaltung des Interims-Direktionsteams etc.).

9

6.10.1999

Besetzung des Steuerungskomitees

Gemäss des Entscheides des Bundesrats vom 4. Oktober wird am 15. Oktober 1999 das Steuerungskomitee besetzt.

Das Steuerungskomitee ist der Verwaltungsrat der Expo.02 und übernimmt mehrere Aufgaben des Comité stratégique. Hierzu zählen insbesondere die strategische Leitung, Aufsicht, Mittelbeschaffung, Medienarbeit, Knüpfen strategisch wichtiger Kontakte mit Wirtschaft, Politik und Kultur und die Ernennung der Mitglieder der Generaldirektion.

Das Steuerungskomitee umfasst fünf Mitglieder:

Der Präsident

Franz Steinegger, Vertreter des Bundes

Pierre Dubois, stellvertretender Präsident und Vertreter der Gastgeberkantone und -gemeinden

Riccardo Gullotti, Sprecher der Wirtschaft

Peter Schmid, Vertreter der Gastgeberkantone und -gemeinden

Alois Sonnenmoser, Sprecher der Wirtschaft

10

Oktober bis Dezember 1999

Umsetzung des Entscheides des Bundesrats / Arbeit der Task-Forces

Ab dem 7. Oktober 1999 setzt die Generaldirektion der Expo die notwendigen Massnahmen um:

- alle Konsequenzen der Verschiebung der Landesausstellung auf 2002 abzuschätzen;
- ihrer Arbeit jene Neuorientierung zu geben, die notwendig ist, um den Anforderungen des Bundesrats an die Finanzierung zu genügen (neue Einnahmen und Einsparungen im Projekt).

Um das erste Ziel zu erreichen, setzt sie sich mit allen Projektverantwortlichen der Expo in Verbindung und überprüft die ca. 600 Verträge zwischen der Expo und den Auftragnehmern. Daraufhin entscheidet die

Generaldirektion über Weiterführung, Aussetzung oder Unterbrechung der bereits angelaufenen Arbeiten. So werden beispielsweise alle Arbeiten ausgesetzt, deren Fortsetzung nicht unmittelbar sinnvoll sind. Sodann werden Massnahmen zum Cash-Flow-Management bis zum Jahresende 1999 ergriffen.

Zur Erfüllung der mit der Finanzierung verknüpften Forderungen schafft die Interimspräsidentin der Generaldirektion am 12. Oktober 1999 eine neue Organisation, um den drängendsten Problemen Herr zu werden. Es werden 16 Task-Forces eingerichtet, die sämtliche Einnahme- und Einsparpotenziale des Projekts in allen Hauptbereichen der Landesausstellung ausloten:

1. Konzept und Inhalt
2. Beschleunigung des Sponsoring
3. Suche nach allgemeinen Einsparpotenzialen im Projekt
4. Suche nach Einsparpotenzialen bei den Baukosten
5. Suche nach Einsparpotenzialen bei den Eventkosten und Überlegungen zum Event-Budget
6. Suche nach Einsparpotenzialen bei den Betriebskosten
7. Betrieb
8. Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
9. Beziehungen zur Politik
10. Contracting und Neuverhandlung der Verträge
11. Raumordnungsverfahren und Raumordnung
12. Vorbereitung des Budgets 11/12
13. Management der flüssigen Mittel und Verbindlichkeiten
14. Marketing
15. Betriebskostenmanagement und -senkung
16. «no limits»

Um die Arbeit der Task-Forces zu unterstützen, wendet sich die Präsidentin der Generaldirektion an externe Sachverständige (Mitarbeiter von Hayek Engineering).

Gegenstand der Überlegungen sind zwei unterschiedliche Szenarien, die dokumentiert und bewertet werden sollen:

- Szenario A «optimiertes aktuelles Konzept und Projekt»: das Konzept mit vier fest installierten und einer mobilen Artepilge bleibt bestehen, seine Leitlinien werden so weit wie möglich beibehalten. In diesem Rahmen werden die maximal möglichen Einsparungen gesucht, woraus zwei Projektebenen resultieren: erstens das «Optimalprojekt», welches die Attraktivität zum besten Kosten-Nutzen-Verhältnis bewahrt; zweitens das Projekt «an der Grenze des Machbaren». Wie der Name schon sagt, werden die Einsparungen so weit getrieben, dass das Projekt an die Grenze der Lebensfähigkeit gerät. Dieses Projekt büsst zwar an Qualität und Attraktivität ein, ist aber dem ursprünglichen Konzept ziemlich nahe. Abgesehen von der gefährdeten Lebensfähigkeit gestaltet sich der Attraktivitätsverlust derart, dass der Erfolg der Landesausstellung in Frage gestellt würde.
- Szenario B «no limits»: dieses Szenario stellt alles in Frage, um die notwendigen Einsparungen zu erzielen (Anzahl Artepilges, Veranstaltungsorte etc.). Als einzige Anforderung bleibt das Ziel einer Landesausstellung im Drei-Seen-Land im Jahr 2002 bestehen.

Die in London ansässige Grant Leisure Group (GLG), ein europaweit anerkanntes Unternehmen, welches auf die Organisation von Grossanlässen spezialisiert ist, wird am 15. Oktober 1999 von der Präsidentin der Generaldirektion mit zwei Aufgaben betraut: die Arbeit der Task-Forces in der Suche nach Einsparpotenzialen laut Szenario A zu unterstützen und zusammen mit der Task-Force «no limits» die Beurteilung von Szenario B vorzunehmen.

Die Schlussfolgerungen werden dem Steuerungskomitee am 24. Dezember 1999 vorgelegt und der Abschlussbericht am 20. Januar 2000 dem Bundesrat unterbreitet (siehe folgenden Punkt).

**11 Januar 2000
Bericht an den Bundesrat**

Der auf der Arbeit der Task-Forces beruhende Bericht an den Bundesrat enthält zehn grundlegende Schlussfolgerungen:

1. «no limits»-Szenarien

Die von einer speziellen Task-Force untersuchten «no limits»-Szenarien bewerten die Möglichkeit, eine oder mehrere Arteplages zu streichen, die Landesausstellung auf einen Standort zu beschränken oder auf jegliche Bauten und die Plattformen im Wasser zu verzichten. Diese Szenarien sind weder aus Sicht des Zeitplans noch der Aufnahmekapazität dazu geeignet, die für die Ausstellung gesteckten Ziele zu erreichen. Entgegen aller Erwartungen erweisen sie sich auch vom Sparaspekt her als vollkommen wirkungslos. Kapazität und Eintritte stürzen derart ab, dass sie sich nicht mehr mit dem landesweiten Charakter der Veranstaltung vereinbaren lassen. Diese Szenarien implizieren zudem eine Verschiebung auf 2003 oder gar 2004. Ausserdem wird untersucht, inwieweit die Organisation einer Landesausstellung für die Gesamtsumme von einer Milliarde Franken möglich ist. Laut Aussage der beauftragten Experten ist dieses Szenario nicht realistisch und sie sehen keinerlei Möglichkeit, die erwarteten Besucher für eine Milliarde zu empfangen.

2. Einsparungen im laufenden Konzept

In gewissenhafter Kleinarbeit werden Posten für Posten Einsparmöglichkeiten gesucht und gewisse Komponenten des bestehenden Konzepts in Frage gestellt, was zu erfreulichen Ergebnissen führt. Mit dem «optimierten Projekt» A1 sind Einsparungen in Höhe von ca. 200 Millionen Franken möglich, während das Projekt «an der Grenze des Machbaren» A2 Einsparungen in Höhe von ca. 304 Millionen erlaubt. Die Einsparungen betreffen alle Bereiche (beispielsweise verkürzte Dauer und Öffnungszeiten, Streichungen im Marketingprogramm, Abstriche im Event- und Ausstellungsprogramm, Betriebskostensenkung, weniger Bauten).

3. Beteiligung der Privatwirtschaft

Im Januar 2000 erreicht die Beteiligung der Privatwirtschaft noch nicht das gesteckte Ziel von 380 Millionen Franken. Die zugesagten Mittel (unterzeichnete Verträge, Absichtserklärungen) belaufen sich auf ca. 289 Millionen und ca. 57 Millionen sind in Aussicht gestellt (Vorprojekte in Verhandlung), das heisst eine Gesamtsumme von 346 Millionen Franken.

4. Optimalprojekt

Mit dem Optimalprojekt sind Einsparungen von über 200 Millionen Franken möglich und es gestattet am ehesten, die ursprüngliche Attraktivität um die Bestrebungen der Expo zu erhalten. Es kann allerdings nicht in die engere Auswahl genommen werden, da es das vom Bundesrat gesteckte Budgetziel verfehlt.

5. Projekt «an der Grenze des Machbaren»

Selbst das Projekt «an der Grenze des Machbaren» (Einsparungen von 304 Millionen Franken) war schwer auszugleichen. Dies liegt an der Tatsache, dass die Neubewertung gewisser, bis zu diesem Zeitpunkt unterschätzter, Haushaltsposten einen Teil der Einsparungen «aufbrauchte» (insbesondere die Betriebskosten). Das Steuerungskomitee beschliesst daher zusätzliche Massnahmen in Höhe von 114.5 Millionen Franken zum Budgetausgleich. Diese bestehen einerseits aus zusätzlichen Einnahmen (Ticketverkauf und Lotterie) und andererseits aus Kostensenkungen in verschiedenen Bereichen (Ausstellungen, Events, Bauten, Mehrwertsteuer etc.) Der ausgeglichene Haushalt enthält keinerlei Rückstellungen für Risiken, Unvorhersehbarkeiten oder Überraschungen. Die Expo ist aber gewissen Risiken oder Unwägbarkeiten, wie beispielsweise Fehlschätzungen (Kostenindexierung, Unterbewertung gewisser Rubriken etc.) oder nicht vorhergesehenen Faktoren (Besucherzahlen von Expo und Events) ausgesetzt.

6. Vergleich mit anderen Ausstellungen

Das Projekt «an der Grenze des Machbaren» arbeitet mit Einheitskosten (Investition pro Eintritt), was es mit anderen kürzlich abgehaltenen Veranstaltungen vergleichbar macht (Hannover, Millennium-Dome in London, Lissabon). Der Vergleich zeigt, dass entgegen aller Vorurteile, das Projekt der Expo.02 nicht sonderlich kostspielig ist, insbesondere wenn seinen Besonderheiten Rechnung getragen wird (Projekt an vier Standorten). Der Vergleich belegt allerdings auch, dass zumindest bis Ende 1998 das Budget der Expo dramatisch unterschätzt wurde.

7. Vergleich mit der Landesausstellung von 1964

Die gesamten Baukosten belaufen sich für die Expo.02 auf 424 Millionen Franken. Für die Landesausstellung 1964 in Lausanne beliefen sich diese auf 429 Millionen (in bereinigten Franken). Laut Vergleich sind die Baukosten der Expo.02 mit den Baukosten von 1964 trotz der technischen und architektonischen Vorgaben durchaus vergleichbar (beispielsweise Bau der Plattformen auf dem Wasser, nötiger Rückbau). Er zeigt auch, dass die für den Bau vorgesehenen Haushaltsmittel bis Dezember 1998 vollkommen realitätsfremd waren.

8. Unmöglichkeit weiterer Einsparungen

Der Bericht belegt, dass aus Gründen der Risikobegrenzung weitere Einsparungen nicht möglich sind. Die Grenze des Machbaren zu überschreiten hiesse, untragbaren Risiken sowohl im Haushalt – wegen eines Einbruchs der Einnahmen – als auch bezüglich der Wirkung und des Erfolgs der Veranstaltung Tür und Tor zu öffnen. Sollten die Kürzungen eine gewisse Schwelle überschreiten, so litte die Glaubwürdigkeit des Projekts darunter, was schwere Einnahmeausfälle nach sich ziehen würde. Die Londoner Sachverständigen gehen davon aus, dass weitere Einsparungen unmöglich sind, sofern der Geist der Expo am Leben erhalten werden, ihre Aufnahmekapazität gewahrt und der Eintrittspreis gerechtfertigt sein soll. Es muss auch darauf hingewiesen werden, dass während der Phasen Expo.2001 und Expo.01 bereits ungefähr ein Betrag von 200 Millionen Franken ausgegeben wurde.

9. Die Auswirkungen der Expo.02 auf die Volkswirtschaft
Laut einer im Auftrag der Generaldirektion der Expo.02 von der Universität Neuenburg durchgeführten Studie ist bei einer Durchführung der Expo.02 in der Schweiz mit Einnahmen von 2,2 Milliarden Franken zu rechnen, wovon 1,2 Milliarden auf die Region entfallen und 1 Milliarde auf den Rest der Schweiz. Im Arbeitsmarkt sollten die von der Landesausstellung generierten 2,2 Milliarden Einnahmen die Schaffung von ungefähr 17'500 Jahresarbeitsplätzen anregen, das heisst 5'800 Stellen über drei Jahre.

10. Fortsetzung des Expo.02-Projekts
Der Bericht kommt zum Schluss, dass mit dem Expo.02-Projekt fortgefahren werden sollte, sofern die Frage der Defizitgarantie geregelt werden kann. Die Analyse zeigt, dass die Landesausstellung ein geprüftes, ausgewogenes und stimmiges Projekt aufweist.

12 **26.1.2000**
Entscheid des Bundesrats

Am 26. Januar 2000 beschliesst der Bundesrat nach Prüfung des von der Expo.02 vorgelegten Berichts, den für die Durchführung der Landesausstellung notwendigen Zusatzkredit zu bewilligen und befasst sich mit der Frage einer Defizitgarantie von 320 Millionen Franken.

Nach eingehender Prüfung des Berichts kommt der Bundesrat zum Schluss dass

- die wichtigsten verwaltungs- und organisationstechnischen Voraussetzungen zur Erteilung des Zusatzkredits erfüllt worden sind;
- die Expo.02 über einen soliden, sorgfältig erarbeiteten Haushalt verfügt, der Einsparungen von über 300 Millionen Franken garantiert;
- das Engagement der Privatwirtschaft den Erwartungen gerecht wird und das gesteckte Ziel demnächst erreicht bzw. mittelfristig übertroffen werden kann.

In den Augen des Bundesrats konnten die Generaldirektion und das Steuerungskomitee der Expo.02 eindeutig unter Beweis stellen, dass sie dazu in der Lage sind, die Landesausstellung zu organisieren. Der Bundesrat spricht sich daher für die Durchführung einer Landesausstellung im Jahr 2002 aus und genehmigt die Fortsetzung der Arbeit des Vereins Landesausstellung nach den Vorgaben des ihm vorgelegten Berichts.

EXPO.02: Tätigkeiten der Präsidentin der Generaldirektion

13 **2.2.2000**
Ernennung der Generaldirektorin und des Finanz- und Marketingdirektors

Nach dem Entscheid des Bundesrats, die Expo.02 fortzusetzen und ihr die notwendigen Zusatzmittel zur Verfügung zu stellen, stärkt das Steuerungskomitee das Team der Generaldirektion, indem es folgende Entscheidungen trifft:

- Ernennung von Nelly Wenger zur Präsidentin der Generaldirektion
- Ernennung von Walter Häusermann zum Finanzdirektor
- Ernennung von Rainer Müller zum Marketingdirektor

14 **Februar – Mai 2000**
Neustart des Projekts nach dem Entscheid des Bundesrats vom
26. Januar 2000

Zwischen der Krise im August 1999 und dem grünen Licht des Bundesrats am 26. Januar 2000 wurde das Projekt ausgesetzt. Unmittelbar nach dem Entscheid des Bundesrats müssen die nötigen Vorkehrungen zur Wiederaufnahme eines «normalen» Betriebs der Expo.02 getroffen werden. Hierzu beauftragt die Generaldirektorin jede Direktion, ihr einen Bericht folgenden Inhalts vorzubereiten:

- einen detaillierten Zeitplan der Aktivitäten der Direktion;
- die wichtigsten Etappen und die Schlüsselmomente der kommenden Monate;
- die wichtigsten Herausforderungen der Direktion im Jahr 2000;
- alle Dossiers, die einer besonderen Abstimmung mit den anderen Direktionen bedürfen;
- die Punkte, die rasch von der Generaldirektion behandelt werden müssen.

Zusätzlich werden 24 Arbeitsgruppen geschaffen, die Sonderthemen und nicht geklärte Fragen in allen Bereichen der Expo.02 behandeln sollen (Verfahren, Fristen, Haushalt etc.).

Die Präsidentin der Generaldirektion legt dem Steuerungskomitee am 4. Mai 2000 diese Grundsatzarbeit in einem Bericht mit dem Titel «aktueller Stand des Projekts / Schlüsselfragen und wichtigste Herausforderungen für das Steuerungskomitee» vor. Dieser Bericht verfolgt zwei Zielsetzungen. Es soll

- dreieinhalb Monate nach dem positiven Entscheid des Bundesrats allgemeine Informationen über den Sachstand des Projekts geben;
- Schlüsselfragen und wichtigste Herausforderungen für das Jahr 2000 herausarbeiten, die das Steuerungskomitee betreffen.

Der Bericht wird durch einen detaillierten, vollständigen Zeitplan ergänzt (von Mai 2000 bis zur Eröffnung im Mai 2002) und die wichtigsten Etappen der Entscheidungsfindung und Information für Generaldirektion und Steuerungskomitee darlegt. Er wird sodann auf verschiedenen Ebenen weiterentwickelt und legt auch die Aufgaben der Projektleitung fest. Später wird sich herausstellen, dass dieser Zeitplan ein äusserst wirksames Instrument zur Steuerung der Schnittstellen und zur Projektbetreuung ist.

15 **29.2.2000**
Besetzung der Spitze des Departements Information und Öffentlichkeitsarbeit

Am 28. Februar 2000 beruft die Generaldirektion Tony Burgener zum Verantwortlichen an der Spitze des Departements Information und Öffentlichkeitsarbeit.

16 **6.3.2000**
Berufung des technischen Direktors

Am 6. März 2000 ernennt das Steuerungskomitee Ruedi Rast zum technischen Direktor.

17 **9.3.2000**
Bruch zweier Pfähle auf der Plattform Neuenburg

Am 9. März brechen zwei 50 m lange Stützpfähle aus Metall auf der Artepilage Neuenburg und versinken. Diese Baupanne, für die die Expo.02 nicht verantwortlich ist, hat einschneidende Auswirkungen auf die weiteren Arbeiten:

- diverse Gutachten
- Überprüfung der Stützpfähle auf den Arteplages von Neuenburg und Biel
- Einführung besonderer Baumassnahmen
- Überwachung und Begrenzung der auf den Plattformen ruhenden Lasten (auch während des Betriebs)

Diese Auswirkungen ziehen nicht nur hohe Kosten und eine äusserst negative Presseberichterstattung mit erheblichen Glaubwürdigkeitseinbussen nach sich, sie führen auch zu einem langen Streit zwischen der Expo.02 und dem beauftragten Unternehmen über die Verantwortung für diese Schäden. Letztendlich verursachen sie erhebliche Verzögerungen im Projektfortschritt.

18 **März – Mai 2000**
Ausgestaltung der Organisation der Expo.02 (Steuerungskomitee und Generaldirektion)

Neben der Umsetzung der nach dem Entscheid des Bundesrats vom 26. Januar 2000 nötigen Massnahmen zur Wiederaufnahme des Projekts widmen sich das Steuerungskomitee und die Generaldirektion eingehend der Definition und Ausgestaltung des Betriebs der Expo.02 und den Beziehungen zwischen den entscheidungsbefugten Stellen. Unter Leitung eines auf solche Fragen spezialisierten Büros endet diese Arbeit mit zwei Unterlagen:

- Start-up-Bericht / strategische Steuerung (März 2000)
- Organisation der Expo.02 (Mai 2000)

Diese Berichte legen Folgendes detailliert fest:

- die Aufgaben des Steuerungskomitees und der Generaldirektion sowie die Regeln ihrer Zusammenarbeit;
- die Leitungsstruktur; sie sieht einerseits eine Generaldirektion mit 7 Direktoren vor, welche der Präsidentin der Generaldirektion unterstehen, und andererseits Leiter für jede Artepilage, die ebenfalls unmittelbar der Präsidentin unterstellt sind, welche ihrerseits einen Delegierten der Generaldirektion (DDG) benennt, der diese gegenüber den Leitern der Arteplages vertritt. Diese Aufgabe wird in der ersten Phase vom technischen Direktor übernommen (Bauphase) und geht sodann an den Betriebsdirektor über (Betriebsphase)
- die Philosophie der Organisation und die internen Abläufe;
- die Rolle der Präsidentin der Generaldirektion;
- das Pflichtenheft jeder Direktion;
- die finanziellen Zuständigkeiten;
- den zeitlichen Ablauf der Leitung;
- die sonstigen Zuständigkeiten;
- die Organisation der strategischen und operativen Steuerung, ihre Umsetzung und Aufgaben;

- die hierarchische Gliederung der Reaktion bei Abweichungen;
- die Reportingstruktur des Projekts gegenüber dem Steuerungskomitee und der Generaldirektion.

19 Juli 2000
Organisationsmodalitäten der Generaldirektion

Seit ihrer Ernennung hat die Generaldirektorin damit begonnen, genaue Modalitäten für die Arbeit der Generaldirektion festzulegen. Diese Arbeitsabläufe werden in einer Testphase bis Juli 2000 untersucht, im Anschluss werden einige Ergänzungen vorgenommen.

Es werden drei Themenbereiche festgelegt, die von der Generaldirektion behandelt werden müssen:

1. «Laufende Themen»
Sie müssen der Generaldirektion einmal pro Woche auf der Grundlage einer vorbereiteten Tagesordnung unterbreitet und zusammen mit allen zur Entscheidungsfindung nötigen Unterlagen vorgelegt werden.
2. Wichtige Themen, die einer vertieften Diskussion bedürfen
Es gibt eine ganze Reihe wichtiger Themen, die einer vertieften Diskussion bedürfen und daher nicht mit dem Zeitrahmen der Generaldirektionssitzungen vereinbar sind. Zur Diskussion dieser Themen wird monatlich ein ganzer Tag eingeplant. Die Tagesordnung wird einige Tage im Voraus erstellt, wobei für jedes zu behandelnde Thema eine Aufstellung der zu diskutierenden Punkte und Beschlussvorlagen für die Generaldirektion vorzulegen sind.
3. Regelmässige Bestandsaufnahme des gesamten Projekts
Angesichts des auf allen Direktionen lastenden Drucks wird es für die Generaldirektion äusserst schwierig, sich Zeit für regelmässige Bestandsaufnahmen des Gesamtprojekts oder einiger der Hauptbestandteile zu nehmen. Derartige Überlegungen sind jedoch zum Erhalt einer Gesamtsicht des Projekts und gegebenenfalls zur Entscheidung über Neuausrichtungen unabdingbar. Vor diesem Hintergrund wird in jedem Vierteljahr eine zweitägige Sitzung angesetzt. Die Tagesordnung wird einen Monat vorher in einer Sitzung der Generaldirektion vorbereitet. Bei Bedarf werden externe Gäste (Sachverständige etc.) eingeladen.

Neben diesem Dreiklang von Generaldirektionssitzungen trifft sich die Präsidentin der Generaldirektion jede Woche für eine Stunde unter vier Augen mit allen Direktoren, der Leiterin der Rechtsabteilung und des Leiters des Departements Information und Öffentlichkeitsarbeit. Gleiches gilt für die Leiter der Arteplices, mit welchen eine wöchentliche Sitzung unter Anwesenheit des Delegierten der Generaldirektion angesetzt wird. Ebenfalls wöchentlich kommt sie mit dem Verantwortlichen für die operative Steuerung zusammen.

Der Arbeitsablauf der Generaldirektion wird vom Generalsekretariat überwacht und koordiniert. Dem Stellvertreter der Generaldirektorin unterstellt, ist das Generalsekretariat mit der Vorbereitung der Tagesordnungen für die Sitzungen und der Weiterverfolgung der Entscheidungen betraut. Es spielt zudem eine Schlüsselrolle in der Koordinierung zwischen der Generaldirektorin und den anderen Partnern (Direktionen, Steuerungskomitee, externe Partner etc.)

20 Juni 2000
Vergleich mit Hannover 2000

Die Weltausstellung EXPO 2000 HANNOVER findet vom 1. Juni bis zum 31. Oktober 2000 statt. Die verschiedenen Direktionen der Expo.02 verfolgen die Weltausstellung sehr aufmerksam. Die Verantwortlichen der Expo.02 treffen sich mehrmals mit ihren deutschen Kollegen, um gewisse spezifische Probleme zu analysieren (Sicherheit, Betrieb, künstlerischer Inhalt, Managementstruktur, Öffentlichkeitsarbeit, Personalmanagement etc.).

Einige in Hannover gemachte Erfahrungen (gute wie schlechte) haben zu den Überlegungen in der Ausgestaltung des Expo.02-Projekts beigetragen.

21 Juli 2000
Beurteilung des Sponsoring / Finanzierung der Ausstellungen

In der Sitzung vom 6. Juli 2000 legt die Generaldirektion dem Steuerungskomitee die Ergebnisse einer Gesamtanalyse der Entwicklung des Sponsoring und ihrer unmittelbaren Folge, der Ausstellungsfinanzierung vor.

Mit diesem Bericht sollen:

- die finanziellen Risiken der Expo.02 beurteilt werden;
- alle sinnvollen Massnahmen ergriffen werden, die einerseits geeignet sind, dieses Risiko zu mindern und andererseits die fristgerechte Durchführung der Ausstellungen gewährleisten.

Auf der Grundlage dieses Berichts trifft das Steuerungskomitee folgende Entscheidungen:

- interne Vorfinanzierung der Vorprojektstudien für die 28 momentan noch nicht finanzierten Ausstellungen (53 Projekte abzüglich der 25 bereits finanzierten);
- Vorfinanzierung der nächsten Phase (Projektplanung) für 7 Projekte.

Mit dieser Entscheidung können die Studien ohne Zeitverlust vorangetrieben werden.

22 Juli–November 2000
Einsparungsbestrebungen bei den Ausschreibungen für die Generalunternehmen

Im Juli 2000 stellt sich der Stand der vertraglichen Beziehungen zu den Generalunternehmen für den Bau der Artepilages wie folgt dar:

- Die Verträge mit den drei Generalunternehmen werden am 6./7. Juli 2000 unterzeichnet. Diese Verträge sind noch ohne Anhänge, welche detailliert und definitiv alle Details auflisten.
- Die Ausschreibungen für Unterauftragnehmer stehen vor ihrer Veröffentlichung.
- Detaillierte Preise liegen gegen Ende Oktober vor (Angebotseingang).

Ziel der Ausschreibungen für Unterauftragnehmer ist eine verschärfte Konkurrenz und die Hoffnung, bessere Konditionen für die Umsetzung des geplanten Programms zu erhalten.

Die Möglichkeit, dass Angebote eingehen, die nicht erlauben, über das Mindestprogramm hinauszugehen, auf welches sich die Unternehmen bereits vertraglich verpflichtet haben, kann allerdings nicht ausgeschlossen werden (aufgrund des Anstiegs der Baukosten). Das Mindestprogramm gestaltet sich wie folgt:

- 92 Prozent des garantierten Programms für die Arteplage von Murten
- 85 Prozent des garantierten Programms für den Expopark in Biel
- 90 Prozent des garantierten Programms für das Forum in Biel
- 94 Prozent des garantierten Programms für die Arteplage von Yverdon-les-Bains
- 90 Prozent des garantierten Programms für die Arteplage von Neuenburg

Man sollte daher auf die Situation gefasst sein, dass nach Beendigung der Ausschreibung für Unterauftragnehmer lediglich das Mindestprogramm gewährleistet werden kann. Vor diesem Hintergrund müssen im Verlauf des Sommers eines oder mehrere Szenarien entwickelt werden, welche es erlauben, mit der schlechtesten Lage umzugehen (zwischen 85 Prozent und 94 Prozent des garantierten Programms je nach Arteplage, wovon nochmals 5 Prozent abgezogen werden sollten, um einen gewissen Spielraum zu belassen).

Anhand einer von der Generaldirektorin eingeführten Arbeitsmethode und ihren Anweisungen werden die Sparszenarien vom technischen Direktor und den Leitern der Arteplages zusammen mit ihren Teams, zu welchen sich die Designer gesellen, erarbeitet. Der Masterplan-Stab und die externen Experten sind ebenfalls beteiligt, um die Szenarien auf Betrieb und Attraktivität (ECU, Entertainment Capacity Unit) zu prüfen.

Die Generaldirektion analysiert diese Szenarien im Verlauf von fünf ausserordentlichen, eintägigen Sitzungen zwischen September und November 2000. Der Rücklauf der Ausschreibung zeigt Mehrkosten von über 75 Millionen Franken, die insbesondere durch die gestiegenen Baukosten begründet sind. Die Generaldirektion entwirft Referenzprojekte für die vier Arteplages und beschliesst Einsparungen von 43 Millionen Franken.

Am 14. November stimmt das Steuerungskomitee diesen Referenzprojekten zu. Das Sparziel von 43 Millionen Franken wird beschlossen und einer allgemeinen Erhöhung der Baukosten um 28 Millionen im Vergleich zum Haushalt von Januar 2000 zugestimmt.

23

August 2000

Marketing und Kommunikation der Expo.02

Am 16. August 2000 genehmigt die Generaldirektion jene Konzepte, welche die Grundlage aller operativen Tätigkeiten der Expo.02 in den Bereichen Marketing und Kommunikation bilden. Diese von der Marketingdirektion, dem Departement Information und Öffentlichkeitsarbeit und dem Departement Publikationen erarbeiteten Konzepte kamen mit der Unterstützung der Experten der Grant Leisure Group (London) und der Strata Marketing (Vancouver) zustande.

Am 12. Oktober 2000 stimmt das Steuerungskomitee diesem Konzept zu, nachdem es vom Advisory Board Marketing & Communication und vom Tourismusrat beraten wurde.

24 August 2000
Gesamtüberprüfung des Projekts

Im August 2000 beauftragt die Generaldirektorin die britischen Experten für die Organisation von Grossveranstaltungen mit einer Gesamtbewertung der Arbeiten in bestimmten Bereichen der Expo.02.

Hiermit sollen verschiedene Aspekte einiger Hauptbereiche der Landesausstellung beurteilt werden, um festzustellen, ob diese aufeinander abgestimmt sind und ob sich nicht einzelne von den zur Erreichung der Schlüsselziele der Expo.02 (Funktionalität, Anzahl erwarteter Besucher etc.) fixierten Leitlinien entfernen. Zudem möchte man sich eine möglichst genaue Vorstellung davon verschaffen, was ein Expo-Besuch aus dem Blickwinkel der Besucher darstellen könnte. Im Rahmen des Möglichen werden die Kommentare um die Erfahrungen mit anderen Ausstellungen, insbesondere mit der Expo 2000 in Hannover und mit dem Millennium-Dome in London, ergänzt.

Das Hauptziel ist also eine Überprüfung des Sachstandes des Projekts seit der letzten Gesamtanalyse dieser Art (Dezember 1999). Es geht darum, potenzielle Risikobereiche aufzuzeigen, um die entsprechenden Massnahmen zu treffen und jene Bereich zu benennen, die sich termingerecht entwickeln.

Vorrangig werden der Masterplan, die Ausstellungen und Animationen, der Verkehr, das Marketing und der Betrieb geprüft.

Eine der herausragenden Schlussfolgerungen dieser Analyse betrifft die Attraktivität der Standorte. Die Experten verleihen ihren Befürchtungen Ausdruck, dass diese weit unter den Erfordernissen liegen könnte. Sie befürchten ausserdem Fristüberschreitungen in der Realisierung der Ausstellungsprojekte. Die Experten empfehlen des Weiteren, dem Betrieb einen grösseren Stellenwert zukommen zu lassen.

25 12.10.2000
Ernennung des Betriebsdirektors

Am 12. Oktober 2000 ernennen Generaldirektion und Steuerungskomitee Frédéric Hohl zum Betriebsdirektor.

26 14.11.2000
Vorfinanzierung von drei Ausstellungsprojekten

Auf Vorschlag der Generaldirektion genehmigt das Steuerungskomitee die Vorfinanzierung für die Durchführung der Projekte «Panorama der Schlacht von Murten», «Atelier Zérodeux» und «Blindekuh». Hierbei übernimmt die Expo.02 das Finanzierungsrisiko für jene Mittel, die noch nicht von Sponsoren aufgebracht wurden. Diese Entscheidung betrifft drei Projekte, welche bereits teilweise von Partnern finanziert sind und die aufgrund zeitlicher Zwänge in ihrer Verwirklichung entweder aufgegeben (den Verlust der Sponsorengelder für den finanzierten Teil nach sich ziehend) oder durch die Expo.02 restfinanziert werden müssen.

27 Dezember 2000 Grundprojekt Ausstellungen

Im September 2000 stellt die Expo.02, überzeugt von der Notwendigkeit, die Ausstellungsprojekte festzulegen, ein Grundprojekt auf die Beine. Sie legt dazu folgende Kriterien fest:

- Es umfasst sämtliche finanzierten (Verträge und Absichtserklärungen) und teilfinanzierten Projekte, und
- es nimmt jene Projekte auf, die zur Erhaltung des Gleichgewichts zwischen den Arteples unabhingbar sind.

Anhand dieser Kriterien wird ein Grundprojekt mit 37 Ausstellungen entworfen (elf in Biel, acht in Murten, neun in Neuenburg, acht in Yverdon und ein Sonderprojekt).

Am 19. Dezember 2000 genehmigt das Steuerungskomitee das vorgelegte Grundprojekt. Elf Projekte werden definitiv aufgegeben und 21 Projekte unter den Vorbehalt eines «last call» gestellt (Festlegung einer Frist zur Suche nach einer Finanzierung; nach Ablauf dieser Frist wird das Projekt aufgegeben).

	Anzahl	Verträge	Absichtserklärungen	durch Expo.02 vorfinanziert	
				teilfinanziert + Poolsponsoring	nicht finanziert
Biel	11	6	4	1	0
Murten	8	3	1	3	1
Neuenburg	9	4	2	0	3
Yverdon	8	4	2	1	1
Sonderprojekt	1	0	0	1	0
Gesamtanzahl	37	17	9	6	5

Mit der Entscheidung über das Grundprojekt nimmt die Expo.02 eine besonders wichtige Etappe; zum ersten Mal ist die Erstellung eines gesicherten Ausstellungsprogramms möglich und erlaubt die Konzentration der Sponsoring- und Weiterentwicklungsbemühungen auf die darin enthaltenen Ausstellungen.

Zu diesem Zeitpunkt verliert die Expo.02 durch den Rückzug von Sponsoren zwei Projekte von herausragender Bedeutung in Yverdon. Nachdem die Artepilage Yverdon ursprünglich versprach, zu einer der attraktivsten Arteples zu werden, wird sie zum Problemfall.

Trotz alledem hält niemand weitere Sponsorenrückzüge für ernsthaft möglich und es besteht die begründete Hoffnung, einige der attraktivsten Projekte noch mit den «last calls» finanzieren zu können.

Der Rückzug der Partner Ende 2000 führt jedoch dazu, dass im Februar 2001 zwei weitere Sponsoren vom Projekt Abstand nehmen.

Unter den 21 «last calls» findet nur noch ein Projekt einen Abnehmer: der «Garten der Gewalt». Um die Attraktivität der Artepilage Yverdon zu steigern, erklärt sich das Steuerungskomitee ausserdem im Juli 2001 zur Finanzierung des Projekts «OUI!» bereit.

28 **22.12.2000**
**Unterzeichnung der Anhänge zu den Verträgen mit den General-
unternehmen**

Die Expo.02 und die Generalunternehmen (GU) unterzeichnen die Anhänge zu den Verträgen vom Juli 2000. In diesen Texten werden einige Dreh- und Angelpunkte der Beziehungen zwischen der Expo.02 und den GU geregelt (beispielsweise Anhang mit endgültiger Beschreibung der zu erreichenden Ziele, Anhang Planungsfestlegung, «Qualitätsanhang», Anhang über Zahlungsmodalitäten etc.)

29 **November–Dezember 2000**
Stärkung der Teams auf den Arteplages

Nachdem im Fortschritt der Ausstellungsvorprojekte Verspätungen zutage getreten sind, werden von der Generaldirektion neue Strukturen geschaffen. Sie formuliert Lastenhefte und stellt im Eilverfahren Projektmanager ein, um die Teams auf den Arteplages zu unterstützen. Die technische Direktion erklärt sich bereit, die Verantwortung für jene Projekte zu übernehmen, welche sich bereits im Vorprojektstadium befinden. Dank dieser Stärkung können die Verspätungen nach und nach aufgeholt werden.

30 **23.1.2001**
Schaffung einer Direktion Partnerschaften

Auf Vorschlag der Generaldirektion stimmt das Steuerungskomitee am 23. Januar 2001 der Schaffung einer Direktion Partnerschaften unter der Leitung von René Stammbach zu.

31 **23.1.2001**
Grundprogramm Events

Am 23. Januar 2001 nimmt die Expo.02 im Kontext nicht ansteigender Sponsoringeinnahmen und kritischer Fristen ein Eventgrundprogramm an, welches durch den Expo.02-Haushalt gedeckt wird.

In der Gestaltung dieses Eventprogramms wurden folgende Prinzipien verfolgt:

1. Die Vorfinanzierung eines Teils des Programms wird durch den Expo.02-Haushalt abgesichert;
2. die Verwirklichung des verbleibenden Programmteils wird vom Sponsoring abhängig gemacht;
3. das von der Expo.02 vorfinanzierte Programm wird mit der Vorgabe ausgewählt, das ausgewogenste Gleichgewicht zwischen kulturorientierten und publikumsorientierten Zielen und zwischen Veranstaltungen am Tag und am Abend zu finden. Es soll das grösstmögliche Potenzial in Sachen Attraktivität (ECU) bieten und die Durchführung der bedeutendsten Projekte garantieren (Eröffnungs- und Schlussstag, 1. August, Little Dreams).

Das so abgesicherte Programm umfasst ein ausgewogenes Angebot, enthält die bedeutendsten Projekte und gewährt somit eine allgemeine Zugkraft auf den vier Arteplages. Das Sponsoring soll dazu dienen, das Programm weiter auszubauen und seine Attraktivität zu steigern. Werden für die von der Expo.02 vorfinanzierten Programmbestandteile Sponsoren

gefunden, so werden die eingehenden Mittel zur Risikobegrenzung eingesetzt.

Die Kosten des Eventprogramms belaufen sich auf 94,4 Millionen und die Risiken auf 24,5 Millionen Franken. Dies stimmt mit den im Bericht an den Bundesrat angekündigten Zahlen überein.

32 **Februar 2001**
Start des Ticketverkaufs

Die Expo.02 beginnt mit dem Ticketverkauf über die indirekten Kanäle (Unternehmen, Vereine / Gruppen, Schulen, Tour-Operators).

33 **14. Mai 2001**
Ein Jahr vor der Eröffnung

Beginn der Kommunikationskampagne «Ein Jahr vor der Eröffnung». Die Expo.02 empfängt 500 Ehrengäste auf der Arteplage Neuenburg und lanciert die Gruppe der «Botschafter der Expo.02» unter dem Vorsitz von Jean-François Roth, Minister der Republik und des Kantons Jura. Die Kommunikationskampagne wird durch eine Werbekampagne ergänzt (TV, Kinos).

34 **19.–20. Mai 2001**
Tage der offenen Tür

Die Expo.02 öffnet für zwei Tage ihre Pforten. Diese Tage der offenen Tür sind mit 66.000 Besuchern auf den vier Arteplages ein voller Erfolg und ermöglichen eine erste Kontaktaufnahme zwischen der Landesausstellung und ihrem zukünftigen Publikum.

35 **Mai 2001**
Neue Struktur für die Ausstellungsprojekte

Ein Jahr vor der Eröffnung stellen die detaillierte Planung und der Bau der Ausstellungenvorhaben die wichtigste Herausforderung für die kommenden Monate dar. Sie verlangen von der Expo.02 eine effiziente und lückenlose Organisation, welche die Verwirklichung der Ausstellungen unter Einhaltung der Anforderungen an Fristen, Kosten und Qualität möglich macht.

In diesem Bestreben beschliesst die Generaldirektion der Expo.02, die Dezentralisierung hin zu den Arteplages zu beschleunigen. Die Verantwortung für die Vollendung der Ausstellungsprojekte wird den Chefs der Arteplages und ihren Teams übertragen, denen von nun an die Coaches und Architekten der künstlerischen Leitung untergeordnet sind. Der Delegierte der Generaldirektion (DDG) und technische Direktor, Ruedi Rast, ist der unmittelbare Ansprechpartner für die Leiter der Arteplages und übernimmt die Verantwortung für Planung und Bau der Ausstellungsprojekte in der Generaldirektion.

In den Teams der Arteplages ist von nun an der Verantwortliche für den Inhalt der Ausstellung innerhalb der DE der unmittelbare Ansprechpartner für den Verantwortlichen der Ausstellungsprojekte. Letzterer ist Ansprechpartner für die externen Partner und übernimmt im Namen des DDG und der Chefs der Arteplages die operative Verantwortung.

Der künstlerische Leiter, Martin Heller, ist seinerseits für die Gestaltung der Ausstellungsinhalte verantwortlich und wacht darüber, dass die Projekte in optimaler Qualität verwirklicht werden.

**36 Juni 2001
Schäden an den Plattformen**

Während der Montage der Aufbauten (Dächer und Türme) werden in Neuenburg und Biel schwere Schäden an den Bodenplatten der Arteploges verursacht. Die Generalunternehmen schieben sich gegenseitig die Verantwortung zu.

Diese Vorfälle verschärfen die nach dem Bruch der zwei Metallpfeiler im März 2000 aufgetretenen Managementprobleme auf den Arteploges. Sie machen zusätzliche Kontrollen nötig und verursachen neue gezielte Baumassnahmen und eine verschärfte Überwachung der Lasten.

Es beginnen lange Verhandlungen, um die Verantwortlichen für die Schäden ausfindig zu machen, was wiederum Verzögerungen im Projektfortschritt und weiteren Kostendruck verursacht.

**37 9.7.2001
Schaffung der Direktion Events**

Die Organisationsstruktur der Expo.02 wurde bereits kurz nach dem Entscheid des Bundesrats im Januar 2000 von Grund auf neu gestaltet.

Managementstrukturen, genaue Aufgaben einer jeden Direktion, Entscheidungsfindungs- und Betriebsprozesse wurden im Detail festgelegt. Anlässlich dieser Umgestaltung stellte sich bereits die Frage nach dem Platz der Events und einer eventuellen Direktion Events.

Letzten Endes wurde entschieden, nur sechs Direktionen zu gründen (Finanzen, Marketing, künstlerische Leitung, Betrieb, Technik) und das Departement Events der künstlerischen Leitung anzugliedern. Damals sollte mit der Vereinigung des Bereichs «Ausstellungen» und «Events» innerhalb einer einzigen Direktion in erster Linie die Kohärenz sämtlicher künstlerischer Belange gewahrt werden.

Im Verlauf des Jahres 2000 und zu Beginn des Jahres 2001 wurde diese Organisation in der Generaldirektion zweimal debattiert, nachdem Konflikte zwischen der künstlerischen Leitung und ihrem Departement Events aufgetreten waren.

Im Januar 2001 setzt die Generaldirektion – die eigentlich von der Notwendigkeit der Schaffung einer Direktion Events überzeugt ist – ihre Entscheidung aus, da sich die künstlerische Leitung verpflichtet hat, die Zusammenarbeitsmodalitäten mit dem Departement Events schriftlich niederzulegen und somit ihre Arbeitsabläufe zu verbessern.

Aber der Generaldirektion werden keinerlei Vorschläge unterbreitet. Letztere verfolgt in der Zwischenzeit aufmerksam die Aktivitäten des Departements Events und macht sich an die Klärung der Schnittstellen zwischen den Events und den anderen Direktionen.

Im Monat Juni durchlebt das Departement Events seine schwerste Krise. Drei der Verantwortlichen kündigen ihren Rücktritt an und die Beziehun-

gen zwischen dem Departement Events und der künstlerischen Leitung verschlechtern sich zusehends. Die Generaldirektion kommt daher zu dem Schluss, dass eine Zusammenarbeit von Verantwortlichen der künstlerischen Leitung und des Departement Events nicht mehr tragbar ist. Obwohl die Events zwei Jahre lang in der künstlerischen Leitung angesiedelt waren, ist die gemeinsame künstlerische Vision gescheitert.

Zehn Monate vor der Eröffnung wird diese Situation äusserst ernst genommen, um insbesondere zu vermeiden, dass in der Vorbereitung der Aufführungen und Produktionen nicht mehr aufholbare Verzögerungen entstehen.

In dieser Lage glaubt die Generaldirektion, dass die Krise nur überwunden werden kann, indem das Departement Events von der künstlerischen Leitung getrennt und unverzüglich die neue Direktion Events gegründet wird.

Die Präsidentin der Generaldirektion entscheidet zudem, auf der Stelle eine Task-Force ins Leben zu rufen, die mit einer Analyse der Lage des Departements Events betraut wird. Mittels dieser Analyse sollen die Arbeitsbedingungen für die neue Direktion und insbesondere die Zusammenarbeitsmodalitäten mit den anderen Direktionen festgelegt werden.

Das Steuerungskomitee stimmt der Schaffung der Direktion Events in seiner Sitzung vom 9. Juli 2001 zu. Direktor Events wird Daniel Rossellat.

38 Juni–September 2001
Attraktivität und Ausgewogenheit der Arteplages

Acht Monate vor der Eröffnung der Expo.02 nimmt die Generaldirektion eine Bestandsaufnahme der Eckdaten für Organisation und Erfolg der Veranstaltung vor:

- Attraktivität
- Aufnahmekapazität
- Verteilung der erwarteten Besuche auf den vier Arteplages

Dies im Kontext geringerer Sponsoringeinnahmen als erwartet und nach dem Rückzug von vier sehr bedeutenden Sponsoren zu Beginn des Jahres.

Diese Gründe veranlassen die Generaldirektorin, bei internationalen Sachverständigen eine Gesamtanalyse des Projekts in Auftrag zu geben, die in den Bericht «Bewertung der Attraktivität und des Potenzials der Arteplages sowie des Gleichgewichts zwischen den Arteplages» mündet, welcher am 7. August 2001 der GD unterbreitet wird.

Auf dieser Grundlage nimmt die Generaldirektion eine hypothetische Schätzung der Besuche je Arteplage vor und unterstreicht ihr Bestreben, alles daran zu setzen, das Gleichgewicht zwischen den Arteplages zu wahren. Unter Bezug auf diese Hypothese befasst sich die Generaldirektion mit den Entertainment Capacity Units (ECU) der Arteplages. Letzten Endes nimmt sie noch die potenziellen Wartezeiten in den Warteschlangen unter die Lupe. Laut Hypothesen liegen diese insbesondere an geschäftigen Tagen an der Grenze des Erträglichen. Das einzige Mittel, diese Lage zu verbessern, bestünde in einer Zusatzfinanzierung der

Inhalte, was aber angesichts der angespannten Budgetlage nicht machbar ist.

Die Generaldirektorin verfasst einen Bericht an das Steuerungskomitee und legt die Lage umfassend dar.

Angesichts dieser Feststellungen ergreift die Generaldirektion acht Massnahmen zur Steigerung von Attraktivität und Kapazität der Arteplages und zum Ausgleich zwischen den Standorten:

- aktive Schritte, um die Attraktivität (ECU) der Ausstellungen zu steigern
- aktive Schritte, um im Eventprogramm jenen Projekten Priorität zu geben, die die Attraktivität erhöhen
- kurzfristiges Ansprechen der Partner in Biel um Sponsoringmöglichkeiten für die Events auszuloten
- Einführung einer Marketing- und Kommunikationspolitik, welche die neuen Attraktivitätsdaten und die Besucherverteilung einbezieht
- Gestaltung von Systemen zur Kapazitätsregulierung, um ein gewisses Gleichgewicht zwischen den Arteplages zu wahren (beispielsweise Massnahmen, um einen Teil der Besucher auf eine andere Arteplage umzuleiten, wenn die Kapazitätsgrenzen erreicht werden)
- Suche nach Alternativlösungen, um mit unerwarteten Situationen umgehen zu können (insbesondere Besucherandrang, Verteilung zwischen den Arteplages usw.)
- dem Eventsponsoring oberste Priorität einräumen
- Unterstützung des Bundesrats zur Mobilisierung der Wirtschaft einfordern, um die Sponsoringziele zu erreichen, die im Bericht an den Bundesrat gesteckt wurden

39 **September–Oktober 2001**
Weitere Einsparungen

Um für einen erneuten Projektkostenanstieg einerseits durch erhöhte Bau- und Betriebskosten, andererseits durch ausgefallene Sponsoringbeiträge durch den Betrieb gewappnet zu sein und Liquiditätsengpässe zu vermeiden, werden neue Sparmassnahmen ergriffen. Die Kostensenkung beläuft sich auf ungefähr 50 Millionen Franken, wovon allerdings 10 Millionen zur Lösung späterer Probleme zurückgestellt werden. Alle Bereiche des Projekts (Allgemeinkosten, Betrieb, Ausstellungen, Events, Kinderbetreuung, Bauten) sind betroffen und ganze Projekte werden gestrichen.

Diese zusätzlichen Einsparungen machen weniger als neun Monate vor der Eröffnung ein umfassendes Reengineering des Projekts notwendig, das heisst an der Grenze zu den Terminrisiken.

40 **September 2001**
Prüfung der Einnahmeseite

Im September 2001 nimmt die Generaldirektion eine weitere Bestandsaufnahme der Einnahmen des Projekts vor. Sämtliche Projekte werden detailliert vom Einnahmestandpunkt her analysiert (Sponsoring, Kartenverkauf, Beherbergung, Lotterie, Sales on site, Events, Parkplätze, Bootsverkehr, Verpflegung etc.). Auf dieser Grundlage passt die Generaldirektion und dann das Steuerungskomitee die Einnahmeziele in verschiedenen Bereichen an (Sponsoring: minus 113 Millionen / sonstige Einnahmen, Betrieb und Marketing: minus 18 Millionen Franken).

41 11. Oktober 2001
Start des Ticketverkaufs an den Verkaufsstellen

Am 11. Oktober 2001 fällt in St. Gallen der Startschuss für den Ticketverkauf an den Verkaufsstellen. Die Expo.02 ist Ehrengast der OLMA in St. Gallen, und Bundesrat Samuel Schmid nimmt aus den Händen der Präsidentin der Generaldirektion die erste Eintrittskarte für die Landesausstellung entgegen. Gleichzeitig startet eine neue Werbekampagne (TV, Anzeigen, Plakate). Tickets werden von nun an in 600 Bahnhöfen der Schweiz verkauft. Des Weiteren werden die Call Centers für Einzeleintritte (SDM) und Gruppeneintritte (Local Operator) in Betrieb genommen.

42 Oktober 2001 bis Mai 2002
Betriebskonzept

Die Generaldirektion verabschiedet das in mehrmonatiger Arbeit in der Betriebsdirektion vorbereitete Betriebskonzept (6.9.01). Dieses sehr vollständige Konzept legt die Betriebsmodalitäten der Expo.02 während der Betriebsdauer im Detail fest.

Das Grundkonzept sieht die Einrichtung eines Hauptquartiers für das Management der Expo.02 während der Betriebsdauer vor, die so genannte Zentrale für den operationellen Betrieb. Diese befindet sich in den Büros der Betriebsdirektion an der Place du Port 2, Neuchâtel.

Neben der Zentrale für den operationellen Betrieb plant das Konzept ein Hauptquartier je Arteplage nach dem gleichen Prinzip, die so genannte Zentrale für die operationelle Leitung der Arteplage, welche jeweils nahe bei der Leitung der Arteplage angesiedelt sein sollte. Der Stab des DDG (Delegierter der Generaldirektion) muss während der Testphasen und während der 159 Tage der Landesausstellung rund um die Uhr erreichbar sein.

Es werden die Aufgaben des Betriebsverantwortlichen auf der Arteplage (APB) und des Duty Manager (allg. verantwortlich für den Ablauf) eingerichtet. Die Aufgabe des Duty Manager wird von drei APB und vom Chef Arteplage zu jeweils 50 Prozent übernommen.

Das Betriebskonzept antizipiert sämtliche Einzelfälle mit den jeweils erforderlichen Entscheidungen und Abläufen. Die Zuständigkeiten einer jeden Ebene werden von Fall zu Fall geregelt und die dafür vorbehaltenen Entscheidungen getroffen.

Ab November wird ein umfassendes Ausbildungsprogramm auf die Beine gestellt, um sämtliche Situationen durchzuspielen und sich mit den Methoden vertraut zu machen. Jede Woche werden Übungen veranstaltet und mehrere Testtage organisiert. Etliche dieser Übungen finden unter der Aufsicht der Präsidentin der Generaldirektion statt, die zweimal einen kompletten Rundgang über alle Arteplages macht, anlässlich dessen sie die Vorbereitung der Leiter der Arteplages und der zukünftigen Betriebsverantwortlichen (Duty Managers) testet.

43 13.12.2001
Management Information System

Die Generaldirektion spricht sich für ein Management Information System (MIS) aus, welches in der Betriebsphase zum Einsatz kommen

soll. Dieses, im Nachhinein gesehen, sehr erfolgreiche System liefert eine tägliche Zusammenfassung der wichtigsten operativen und finanziellen Kennzahlen. Ursprüngliche Zielsetzung war die Anschaffung eines Analyseinstruments, welches raschen Zugriff auf die Schlüsselzahlen bietet (insbesondere Besucherzahlen, durchschnittliche Wartezeiten, Belegung der Parkplätze, Finanzlage, Kartenverkauf etc.) und daneben auch noch genaue Analysen und schnelle Entscheidungen gestattet.

44 **20.12.2001**
Contingency planning

Die Generaldirektion genehmigt die «contingency plans» der Notfallszenarios in folgenden Fällen:

- unausgewogene Besucherzahlen auf den verschiedenen Arteplogen
- Ungleichgewichte zwischen den Arteplogen und Nachfrage, die die Aufnahmekapazitäten nicht erreicht
- Ungleichgewichte zwischen verschiedenen Wochentagen
- allgemein schwacher Besucherandrang
- Bewältigung der Auswirkungen der Stosszeiten auf den Arteplogen (12h00 bis 16h00)
- Bewältigung der Auswirkungen langer Warteschlangen
- schwache Besucherzahlen bei den Expo.02-Abendveranstaltungen
- überhöht erscheinende Preise
- exzessiver Andrang auf die Verkehrsmittel

45 **4.–5.5.2002**
Preview Days

Zwei Tage lang finden auf den Arteplogen die so genannten Preview Days statt, zu denen Journalisten aus der ganzen Schweiz und dem Ausland eingeladen sind. Mehr als 550 Medienleute besuchen an diesen Tagen die Arteplogen. Das Echo der Presse ist hervorragend.

46 **5./12.5.2002**
Testtage

Am 5. und 12. Mai 2002 finden Tests unter realen Bedingungen statt. Als Besucher fungieren das Expo-Personal und ein eingeladenes Publikum (ca. 20'000 Personen an beiden Tagen). Jeder Projektverantwortliche verfasst einen Bericht für seinen Direktor, welcher wiederum eine Zusammenfassung für den DDG schreibt. Die Generaldirektion analysiert an zwei Sondersitzungen am 6. und 13. Mai die durchgeführten Tests und befasst sich mit den notwendigen Korrekturen. Resultat der Testtage ist eine ganze Reihe von Massnahmen zur Verbesserung des Betriebs der Einrichtungen und des Besucherempfangs.

47 **14.5.2002**
Eröffnungstag

In der Patinoire de Neuchâtel findet unter Anwesenheit von 2'200 geladenen Gästen und mit Liveübertragung auf drei Fernsehkanälen von SRG SSR idée suisse die Eröffnungsfeier der Expo.02 statt. Es sprechen der Bundespräsident Kaspar Villiger, der Präsident der Generalversammlung Francis Matthey, der Präsident des Steuerungskomitees Franz Steinegger und die Präsidentin der Generaldirektion Nelly Wenger.

3'300 Personen sind zum anschliessenden Abendessen auf den vier Arteplages und zur Teilnahme am Eröffnungsspektakel von François Rochaix geladen.

Dieser Tag wurde mit viel Liebe zum Detail organisiert, was angesichts seiner hohen Komplexität und all dessen, was auf dem Spiel stand, nicht verwundert. So mussten beispielsweise die 3300 geladenen Gäste auf die vier Arteplages verteilt werden. Dazu bedurfte es einer langen Vorlaufphase, in der alle auch noch so kleinen Details berücksichtigt und durchgespielt wurden.

Der Tag war ein Erfolg, und das Wetter zeigte sich von der besten Seite, nachdem es vorher zwei Wochen lang fast ununterbrochen geregnet hatte.

Am 15. Mai um 9.30 Uhr öffnet die Landesausstellung ihre Tore für das Publikum.

**48 Mai–Oktober 2002
Qualitätssicherung**

Eines der Hauptanliegen im Verlauf der Landesausstellung ist die Qualitätssicherung, bzw. -verbesserung in sämtlichen Bereichen (Empfang, Sauberkeit, Verpflegung etc.). Die Qualitätssicherung gliedert sich in drei Ebenen:

- Im Hinblick auf die Funktionalität der Arteplage nehmen die Dienstleiter aller betroffenen Bereiche tägliche Kontrollen anhand von Checklisten vor. Sie erstatten einmal pro Woche dem Leiter der Arteplage und der Generaldirektion Bericht.
- Es wird eine Qualitätssicherung aus Sicht der Besucher eingerichtet. Von der Betriebsdirektion beauftragte Personen (Mystery Men) besuchen regelmässig die Arteplages, prüfen eine ganze Reihe von Kriterien und berichten auf Fragebogen die Ergebnisse ihrer Kontrollen.
- Letzten Endes nimmt die Generaldirektion regelmässige Kontrollen vor. Sie verfügt im Rahmen des operativen Controlling über eigens für diesen Zweck vorgesehenes Personal. Hierbei sollen insbesondere die Anwendung der beschlossenen Massnahmen geprüft, aber auch kurzfristig dringende Lösungen umgesetzt werden. Die Präsidentin der Generaldirektion besucht zweimal in der Woche persönlich die Arteplages, um ihrerseits zur Qualitätssicherung an den Standorten beizutragen. Sie trifft sich zudem einmal in der Woche mit dem operativen Controlling.

Qualitätsfragen werden auch regelmässig an den wöchentlichen Sitzungen der Generaldirektion behandelt sowie in den ebenfalls wöchentlich abgehaltenen Sitzungen der Betriebsdirektion.

**49 Juni 2002
Organisation der Zeit nach der Expo.02**

Die Frage nach der Zeit nach der Expo.02 wird ab Juni 2001 angesprochen. Im Verlauf des Dezembers 2001 beschliesst die Generaldirektion ein erstes Konzept und legt fest, wie viele Mitarbeiter pro Direktion dafür vorzusehen und welches ihre Aufgaben während und nach der Expo.02 sind.

Das Steuerungskomitee genehmigt im Juni 2002 das endgültige Konzept für den Rückbau. Es gliedert sich in folgende Etappen:

- Die operative Organisation wird ab dem 1. Januar 2003 in eine Abwicklungsorganisation umgewandelt.
- Die Verantwortung für die Abwicklung übernimmt die Generalversammlung des Vereins Landesausstellung. Das Steuerungskomitee ist für die strategische Leitung der Abwicklung verantwortlich.
- Das Steuerungskomitee entlastet die Generaldirektion.
- Die Generaldirektion wird in ihrer jetzigen Form am 31.12.2002 aufgelöst.
- Das Steuerungskomitee ernennt einen verantwortlichen Rückbauverwalter, der die operative Leitung übernimmt. Dieser leitet vier Abteilungen.
- Die alte Generaldirektion wird mit der Redaktion des Abschlussberichts der Landesausstellung beauftragt.

50 Juli 2002
Probleme mit den Sales (Geschäften)

Der für die Sales zuständige Konzessionsinhaber hat ab Juni schwerwiegende finanzielle Probleme. Er tut sich schwer mit der Eröffnung attraktiver Läden. Er entschliesst sich nach und nach zur Schliessung mehrerer Geschäfte auf den vier Arteplages. Die Generaldirektion springt in dieser Notsituation ein und gestaltet die Geschäfte auf ihre Kosten. Dazu muss sie sich in einem komplexen Verfahren die sinnvolle Nutzung der nicht genutzten Verkaufsflächen sichern. Mehrere Geschäfte werden in Picknickplätze umgestaltet, andere in Ausstellungsräume und Restaurants oder dienen der Information.

51 August–September 2002
Öffnungszeiten

Angesichts des Erfolgs der Veranstaltung entscheidet die Generaldirektion, ab dem 4.7.2002 die Öffnungszeiten der Arteplages bis auf 02.00 Uhr morgens zu verlängern.

Auch am 10. August strömen immer noch mehr Besucher zur Landesausstellung (woraufhin die Warteschlangen vor den Ausstellungen noch länger werden) und die Generaldirektion beschliesst, die Öffnungszeiten erneut anzupassen. Sie zieht die Öffnung morgens von 09.30 Uhr auf 09.00 Uhr vor.

Mit der selben Zielsetzung verlängert die Generaldirektion ab dem 27. September die Öffnungszeiten der Ausstellungen von 20.00 Uhr auf 21.00 Uhr. Die Öffnungszeit der Wolke in Yverdon-les-Bains wird bis 22.00 Uhr verlängert.

52 Juni–September 2002
Zusätzliche Werbekampagnen

Zwischen Juni und September 2002 lanciert die Expo.02 zwei Wellen zusätzlicher Werbekampagnen in der Schweiz, Frankreich und Deutschland (TV, Radio, Anzeigen, Plakate).

**53 Mai–Oktober 2002
Kosteneinsparungen**

Um die beobachteten Einnahmeausfälle zu kompensieren, unternimmt die Generaldirektion im Verlauf der Veranstaltung weitere Spar- und Kostensenkungsmassnahmen zusammen mit allen Direktionen / Arteplages. Diese Massnahmen greifen im Betrieb (zum Beispiel Schliessung des Parkplatzes Brügg, letzter Shuttle-Bus von Sonntag bis Donnerstag um 24.00 Uhr, Streichung einiger Iris-Transfers) sowie in anderen Bereichen (Herausgabe der Expo-Zeitung nur dreimal pro Woche, Personalabbau in einigen Direktionen). Insgesamt können so im Verlauf des Betriebs 20 Millionen Franken eingespart werden.

**54 August 2002
Zusatzkredit**

Im August 2002 lassen die Resultate der ersten Monate einen weiteren Finanzierungsengpass aufgrund ausbleibender Besuchereinnahmen immer wahrscheinlicher erscheinen. Trotz aller von der Generaldirektion ergriffenen Massnahmen (Marketingkampagne, Einführung des Last-Minute-Pass) und dem Erfolg des Vorverkaufs, erbringt der Eintrittskartenverkauf aus folgenden drei Gründen weniger Einnahmen als erhofft:

- Besucherverhalten
 - Die Besucher benutzen häufiger als erwartet ihren Saison-Pass.
 - Die Besucher aus weiter entfernten Gegenden entschliessen sich weniger häufig als erwartet für einen mehrtägigen Besuch. Der Verkauf der 3-Tages-Pässe ist also zu Gunsten der 1-Tages-Pässe und der Abend-Pässe zurückgegangen.
 - Die Besucher aus weiter entfernten Gegenden entschliessen sich mehrheitlich zu eintägigen Besuchen an der Expo.02 und besuchen häufig mehrere Arteplages pro Tag.
Aus diesem Besucherverhalten resultieren geringere Ticketverkäufe als vorhergesehen.
- Der Vorverkauf hatte weit grösseren Erfolg als erwartet (mehr verkaufte Karten mit Preisreduktion als geplant).
- Ausländische Besucher besuchen die Expo.02 weniger oft als erwartet, was an folgenden Gründen liegt:
 - allgemeiner Rückgang des internationalen Tourismus;
 - verhaltenes Konsumklima in unseren Haupteinzugsgebieten, das heisst Frankreich und Deutschland;
 - starker Schweizer Franken / Einführung des Euro;
 - negativer Trend im Tourismus: laut dem Bundesamt für Statistik lagen die Übernachtungen ausländischer Gäste von Mai bis Oktober 8,9 Prozent unter den Vorjahreszahlen.

In einem Bericht an den Bundesrat beantragt die Expo.02 eine Zusatzfinanzierung in Höhe von 90 Millionen Franken (einschliesslich der zusätzlichen Mehrwertsteuerbelastung in Höhe von 20 Millionen Franken aufgrund der Änderung des Rückerstattungssätze), um einer Überschuldung gegen Ende der Betriebsdauer und Zahlungsunfähigkeit im Jahr 2003 vorzubeugen.

**55 August 2002
Last-Minute-Pass**

Um den Eintrittskartenverkauf anzukurbeln, testet die Expo.02 ein neues Ticket, den Last-Minute-Pass, der ab 9.9.2002 eingeführt wird. Mit seiner

Hilfe soll der zu niedrige Durchschnittspreis des Ticketverkaufs korrigiert werden. Ausserdem wird eine neue Werbekampagne gestartet (TV, Plakate).

Diese Schritte sind von Erfolg gekrönt (Ergebnis: 80'000 verkaufte Last-Minute-Pässe, 59'000 3-Tages-Pässe durch Last-Minute-Pässe ersetzt), können aber den Ertragsausfall nicht auffangen.

56 **20.10.2002**
Schlussstag

Nach 159 Veranstaltungstagen ist mit dem 20. Oktober der letzte Tag der Expo.02 gekommen. Die Schlussfeier findet im Théâtre des Roseaux in Neuenburg statt und wird live auf den drei Fernsehkanälen von SRG SSR idée suisse übertragen. Es sprechen die Präsidentin der Generaldirektion Nelly Wenger, der Präsident des Steuerungskomitees Franz Steinegger, der Präsident der Generalversammlung Francis Matthey und Bundesrat Pascal Couchepin.

Die Generaldirektion wünscht sich auf den fünf Arteplages eine einfache und gesellige Abschlussveranstaltung, die dem breiten Publikum offen steht. Dazu sind ein verstärktes Bühnenprogramm tagsüber und eine fasnachtsähnliche Animation abends geplant. Es gibt viel Raum für Improvisation und Spontaneität, insbesondere für Strassenmusikanten. Ein Feuerwerk setzt auf jeder Arteplage den Schlussakzent der Veranstaltung. An diesem Tag verzeichnet die Expo.02 mit 182'000 Besuchern ihren stärksten Andrang seit dem 15. Mai.

57 **November 2002**
Untersuchung der Auswirkungen der Expo.02 auf die Volkswirtschaft

Die Expo.02 veröffentlicht eine Studie über die Auswirkungen der Landesausstellung auf die Volkswirtschaft und über die geschätzten Einkommenszuwächse und die neuen Entwicklungspotenziale.

Dieses von der Direktion der Expo.02 beim Institut für Wirtschafts- und Regionalforschung der Universität Neuenburg in Auftrag gegebene Gutachten besteht aus einer Untersuchung, die die Auswirkungen der Landesausstellung auf die schweizerische Volkswirtschaft, die Gastgeberkantone (Waadt, Bern, Neuenburg, Freiburg und Jura) und die restliche Schweiz bewertet.

Zusammenfassend kommt die Untersuchung zum Schluss, dass die Expo.02 in zahlreichen Sektoren der schweizerischen Volkswirtschaft vor, während und nach der Veranstaltung Akzente setzen konnte. Die Durchführung der Expo.02 hat in der Vorbereitungsphase, während der Veranstaltung und beim Abbau zu Einnahmewachsen von 2,5 Milliarden Schweizer Franken geführt, wovon 1,2 Milliarden auf die Gastgeberkantone der Expo.02 entfallen und 1,3 Milliarden auf die Restschweiz. In Mannjahren umgerechnet entspricht dieser Impuls 20'400 Stellen für ein Jahr.

58 **Dezember 2002**
Provisorische Abschlussrechnung

Anfang Dezember 2002 unterbreitet die Expo.02 der Finanzdelegation der Bundesversammlung ihren 11. Quartalsbericht und dem Volkswirtschaftsdepartement des Bundes die provisorische Abschlussrechnung

(Stand vom 30. November 2002). Dieses Dokument enthält eine vollständige Bestandsaufnahme sämtlicher Finanz- und Haushaltsdaten der Veranstaltung.

59 Oktober–Dezember 2002
Umfassender Bericht über den Sachstand der Dossiers

Von langer Hand sorgfältig vorbereitet, beginnen die Rückbauarbeiten am 21. Oktober 2002. Sie verlaufen sehr zufrieden stellend und entsprechend der detaillierten Planung der Generaldirektion.

Die Generaldirektion verfasst ausserdem einen umfassenden Bericht über die strittigen Dossiers und die laufenden Verhandlungen. Es sind nur sehr vereinzelte juristische Streitfälle aufgetreten, an deren Abschluss die Generaldirektion arbeitet.

60 Januar–Mai 2003
Abschlussbericht

Die Generaldirektion beginnt mit der Ausarbeitung ihres Abschlussberichts. An dieser letzten vertieften Analyse des Projekts wirken alle Direktionen der Expo.02 mit.

3. TEIL: DIE WICHTIGSTEN HAUSHALTSECKDATEN

■ Überblick

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Budgetentwicklung der Expo.02:

- das dem Bundesrat im Januar 2000 vorgelegte Budget (Bericht an den Bundesrat),
- das angepasste Expo.02-Budget (unter Berücksichtigung von Zwangserhöhungen, auf welche die Expo.02 keinen Einfluss hatte),
- die provisorische Schlussabrechnung (Stand November 2002).

	Kosten	Einnahmen	Defizit
Expo.02-Budget zuhanden des Bundesrates	1'401	1'401	
Zwangserhöhungen			
– Entscheidungen des Bundes bzgl. MwSt, Zinsen	59		59
– Ausstellungen, Events, Naturalleistungen und internationale Projekte	110	110	
	169	110	59
Angepasstes Expo.02-Budget	1'570	1'511	59
Nicht akquiriertes Sponsoring		-196	196
Erhöhungen/Verminderungen festgelegter Kosten und Einnahmen	1	-275	276
Davon Liquidationsrückstellungen	30	-2	32
	31	-473	504
Provisorische Abrechnung / Stand Nov. 2002	1'601	1'038	563

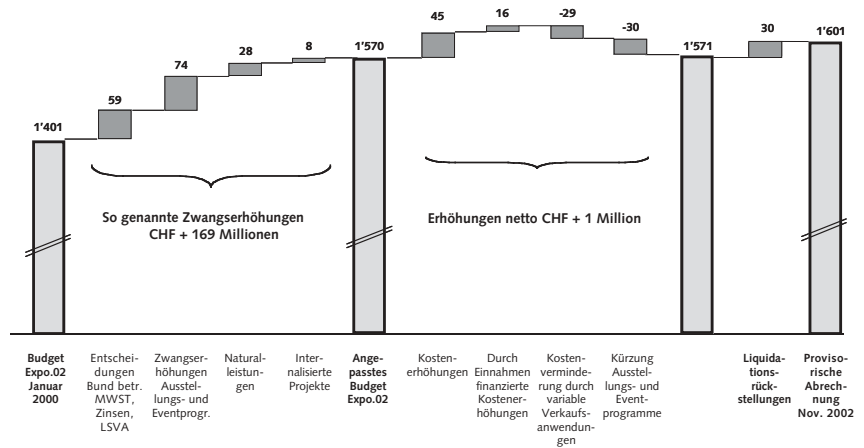
Das angepasste Budget der Expo.02 beläuft sich auf 1'570 Millionen Franken auf der Kostenseite (Expo.02-Budget + so genannte Zwangserhöhungen = angepasstes Expo.02-Budget). Die Differenz beträgt 169 Millionen. Auf der Einnahmenseite beträgt das angepasste Budget 1'511 Millionen Franken, was eine Differenz von 110 Millionen ausmacht.

Die Differenz zwischen Kosten und Einnahmen des angepassten Budgets beträgt 59 Millionen Franken (39 Millionen sind auf die Entscheidung des Bundes bezüglich Mehrwertsteuer und Zinsen zurückzuführen, 20 Millionen auf die Erhöhung der nicht rückforderbaren MwSt. in Zusammenhang mit der Änderung des MwSt.-Satzes).

Die Gesamtausgaben belaufen sich gemäss der provisorischen Abrechnung (Stand November 2002) auf 1'601 Millionen Franken, das heisst sie sind um 31 Millionen höher als das angepasste Expo.02-Budget. Diese Zahl setzt sich zusammen aus den Erhöhungen von 1 Million durch die Expo.02-Direktion einerseits und den Rückstellungen für Streitfälle, Verhandlungen über Unternehmens- und Versicherungsleistungen sowie Unsicherheiten bezüglich der Aufräumarbeiten andererseits. Diese Rückstellungen sind nicht zugeteilt und wurden mit grosser Vorsicht festgelegt.

Die Gesamteinnahmen betragen nach aktuellen Prognosen 1'038 Millionen, das heisst 473 Millionen Franken (davon 196 Millionen Sponsoring) weniger als im ursprünglichen angepassten Budget vorgesehen war.

■ Budgetentwicklung nach Kosten



Zwangserhöhungen der Kosten (169 Millionen Franken)

59 Millionen

Erhöhung der Kosten als Folge der Entscheidung des Bundes, die Expo.02 nicht von der MwSt. zu befreien und die Zinsen für das vom Bund gewährte Darlehen aufrechtzuerhalten (Entscheidung vom Januar 2000 mit Einfluss auf das Defizit von 39 Millionen) sowie Beschleunigungseffekt auf das Defizit aus nicht rückforderbaren MwSt.-Beträgen und den von der Expo.02 dem Bund geschuldeten Zinsen (20 Millionen). Diese Erhöhungen haben keinen Einfluss auf das Defizit des Bundes und sind für die Steuerzahler nicht relevant.

74 Millionen durch Einnahmen kompensiert

Diese Rubrik enthält zwei Arten von Zwangserhöhungen:

- Einerseits die Erhöhungen aus Verträgen, die mit den externen Partnern der Expo.02 abgeschlossen wurden. Es handelt sich hier um Kosten im Rahmen des externen Budgets und die entsprechenden Einnahmen (auf welche die Expo.02 keinen Einfluss hatte und die ohne Auswirkungen auf das Defizit und die Risiken blieben).
- Andererseits die Erhöhungen aus den Zusatzprogrammen, welche bei der Festlegung der Basisprogramme im Dezember 2000 (für die Ausstellungen) und im Januar 2001 (für die Events) nicht budgetiert und nicht einbehalten, schliesslich aber durch neue Partner finanziert wurden (das heisst: sie blieben ohne Auswirkungen auf das Defizit).

Von diesen Erhöhungen betreffen 59,1 Millionen Franken die Ausstellungen und 14,7 Millionen die Events.

28 Millionen

Bei diesem Betrag handelt es sich um Sach- und Dienstleistungen (vorwiegend Naturalleistungen), die als Folge der MwSt.-Pflicht der Expo.02 notwendig wurden. Sie wurden von verschiedenen Partnern erbracht und hatten keine Auswirkungen auf das Defizit. Ein Teil dieser Leistungen bestand bereits im Jahr 2000 in Form von Optionen, so zum Beispiel die Leistungen der SBB, der SRG SSR idée suisse und der Adecco. Zudem um-

fasst dieser Betrag auch die Medienpartner sowie verschiedene andere Partner, die das ausserbudgetäre Sponsoring bilden. Er beinhaltet ausserdem das Tipi-Projekt, welches von Dritten hätte übernommen werden sollen (6,1 Millionen Kosten und Einnahmen), sowie ein neues Konzept des Funpark-Projekts (2,1 Millionen Kosten und Einnahmen). Diese beiden Kostenstellen sind im Expo.02-Budget quasi pro memoria aufgeführt.

Beschlossene Kostenerhöhungen und -verminderungen (1 Million Franken)

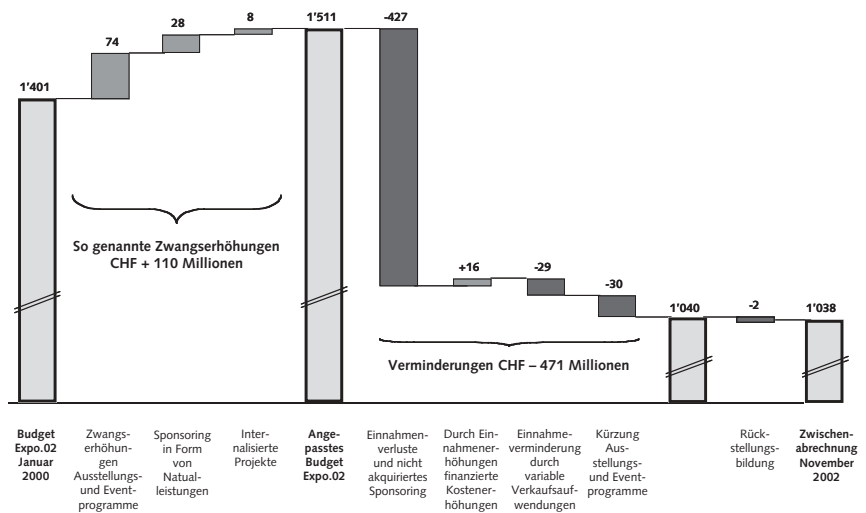
45 Millionen	<p>Diese Erhöhung ist das Ergebnis zahlreicher Bewegungen (Anpassungen von Programmen und Organisationsstrukturen, zusätzliche Aufgaben, Kostenerhöhungen, Einsparungen etc.), die im Expo.02-Defizit untergebracht wurden.</p> <p>Das Steuerungskomitee und die Direktion der Expo.02 haben verschiedentlich Sparmassnahmen geprüft. Die Prüfung vom September 2001 zum Beispiel lief auf Einsparungen von 40 Millionen Franken hinaus. Diese Einsparungen waren nötig, um die im Expo.02-Budget nicht vorgesehenen Ausgaben zu decken. Das Budget war ohne Rückstellungen erstellt worden, als das Projekt noch zu weniger als 80 Prozent feststand.</p>
16 Millionen	<p>Die Erhöhungen und Verminderungen der Kosten, welche durch die entsprechenden Einnahmen kompensiert wurden, umfassen zusätzliche Leistungen wie die des Local Operator, den Easy Access, die Expo.02-Zeitung etc. Diese Änderungen haben keine Auswirkungen auf das Defizit, verändern aber das Gesamtbudget sowie die Risiken.</p>
-29 Millionen	<p>Eine «technische» Verminderung aufgrund der Umwandlung der Verkaufsaufwendungen von fixen in variable Kosten sowie aufgrund der MwSt. (die MwSt. und die Billetterie-Primärkosten werden als Verminderung der Einnahmen und nicht mehr als Kosten ausgewiesen). Die Umwandlung der Verkaufsaufwendungen in variable Kosten hatte eine bedeutende Risikoreduktion zur Folge, da diese Aufwendungen bei einem Rückgang der Einnahmen automatisch auch zurückgehen.</p>
-30 Millionen	<p>Diese bedeutende Verminderung der Kosten (und der Einnahmen aus Sponsoring und Billetterie) ist in erster Linie auf die Festlegung der Basisprogramme für die Events (Januar 2001: 12 Millionen) und die Ausstellungen (Dezember 2000: 18,1 Millionen) zurückzuführen. Sie entstand durch den Rückzug bestimmter Sponsoren und die Tatsache, dass keine neuen Sponsoren gewonnen und die Einnahmengarantien nicht konkretisiert werden konnten.</p>

Rückstellungen (30 Millionen Franken)

30 Millionen Die Prüfung der finanziellen Risiken und ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit ergab einen Rückstellungsbedarf von 30 Millionen Franken.

Budgetentwicklung nach Einnahmen

Art der Erhöhungen/Verminderungen



Zwangserhöhung der Einnahmen (110 Millionen Franken)

Die so genannten Zwangserhöhungen sind in der oben stehenden Tabelle detailliert aufgeführt und wurden im Zusammenhang mit den oben dargelegten Kostenerhöhungen erläutert.

Einnahmenverminderung netto (471 Millionen Franken)

Die Einnahmenverminderungen (netto) werden nach dem für das Budget vorgesehenen und nicht verwirklichten Sponsoring (dieser Einnahmenverlust konnte von den Entscheidungen der Direktion praktisch nicht beeinflusst werden) und den übrigen Verminderungen aufgeschlüsselt.

Der Verlust von 196 Millionen Franken ist ausschliesslich auf die Anpassung der Sponsoringziele nach unten zurückzuführen. Diese mussten vorgenommen werden, weil keine neuen finanzkräftigen Sponsoren für die budgetierten Projekte und Infrastrukturen gewonnen werden konnten. 23 Millionen konnten im Rahmen der Neudefinition der oben erwähnten Event- und Ausstellungsprogramme wettgemacht werden.

Einnahmenverminderung

Die oben stehende Tabelle zeigt die Einnahmenverminderungen nach ihrem jeweiligen Ursprung:

-427 Millionen Dieser bedeutende Einnahmehausfall betrifft in erster Linie das Ticketing (115 Millionen), die Events (31 Millionen), die Parkplätze (47 Millionen) sowie die Verkaufserlöse (61 Millionen). Er beinhaltet ausserdem 173 Millionen für das bereits erwähnte ausgebliebene Sponsoring. Der Saldo von 23 Millionen (um auf einen Gesamtverlust von 196 Millionen zu kommen) ist in der Kürzung der Ausstellungs- und Eventprogramme mit-enthalten.

–2 Millionen Es handelt sich hier um eine Rückstellung zur Deckung der Risiken im Zusammenhang mit den offenen Schulden und der zu realisierenden Einnahmensumme.

Die übrigen beschlossenen Änderungen wurden im vorhergehenden Kapitel erläutert, da sie den Kostenänderungen exakt entsprechen. Es sei hier nochmals betont, dass die Verminderungen im Zusammenhang mit den Programmen, Ausstellungen und Events die 23 Millionen an nicht gewonnenen Sponsoringgeldern beinhalten.

■ **Entwicklung des Gesamtdefizits der Expo.02**

Das Budgetdefizit von 563 Millionen Franken setzt sich wie folgt zusammen:

59 Millionen	MwSt. und Zinsen, davon 39 Millionen gemäss der Entscheidung des Bundes bezüglich MwSt. und Zinsen, und 20 Millionen MwSt. und Zinsen als Folge des aktuellen Antrags auf zusätzliche Subventionen
1 Millionen	Kostenerhöhung netto
30 Millionen	Liquidationsrückstellungen für Risiken, Streitfälle und Unvorhergesehenes
196 Millionen	Budgetiertes, nicht akquiriertes Sponsoring
277 Millionen	Nicht realisierte Einnahmen (davon 2 Millionen Rückstellungen)

563 Millionen Defizit gemäss provisorischer Abrechnung

Die Kostenerhöhungen betragen insgesamt 31 Millionen Franken (30 Millionen Provision und eine Million Erhöhung / Stand Ende November 2002) beziehungsweise 2 Prozent des Gesamtbudgets der angepassten Kosten (0.1 Prozent der Nettokostenerhöhungen von 1 Million), während die nicht realisierten Einnahmen (ausserhalb des Sponsorings) 18 Prozent des angepassten Einnahmenbudgets darstellen.

Die folgende Tabelle zeigt den Vergleich zwischen der Berechnung, die als Basis für die Festlegung der im Januar 2002 bewilligten Defizitgarantie diente, und dem in der provisorischen Abrechnung ermittelten Defizit (in Millionen Franken):

	Defizit- garantie erteilt Jan. 2000	Defizit nach provi- sorischer Abrechnung	Abweichung
Kosten			
Bauten	64	40	-24
Betrieb	59	-27	-86
Ausstellungen / AMJ	48	-17	-65
Events	13	-13	-26
Allgemeine Kosten	22	57	35
MWST und Finanzkosten	1	-10	-11
Dem Defizit zugerechnete Kosten	207	31	-176
Einnahmen			
Beiträge aus öffentlicher Hand	0	0	0
Sponsoring	41	196	155
Ticketing	30	135	105
Events	6	39	33
Verkehr (ohne Schifffahrt)	11	75	64
Verkaufserlöse	25	28	3
Dem Defizit zugerechnete Einnahmen	113	473	360
Entscheidungen des Bundes	38	59	21
Garantie / Defizit	358	563	205

Da das Ergebnis auf Kostenseite (Nettoerhöhung von 1 Million / Stand November 2002) bedeutend besser ausfiel als ursprünglich vorausberechnet, konnten 176 Millionen Franken der Defizitgarantie freigesetzt werden, um die Erhöhungen im Zusammenhang mit der MwSt. und den Zinsen (21 Millionen) zu decken und einen Grossteil der nicht realisierten Einnahmen zu absorbieren.

■ Provisorische Abrechnung nach Kategorie

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Entwicklung des Expo.02-Budgets nach den wichtigsten Kosten- und Einnahmenkategorien. Nach der Neustrukturierung und den Zwangserhöhungen entfallen die grössten Kostenerhöhungen auf den Baubereich (Erhöhungen aufgrund einer ungenügenden Projektdefinition), den Betrieb (Personal) sowie die allgemeinen und betrieblichen Kosten (Interaktivität der Aufgaben und Managementverstärkung insbesondere auf den vier Arteplages). Diese drei Erhöhungen konnten durch Kürzungen der Programme und Strukturen in den Bereichen Betrieb, Events und Ausstellungen ausgeglichen werden.

	Budget Expo.02	Restruk- turie- rung	Zwangs- erhö- hungen	Ange- passtes Budget Expo.02	Änderungen netto			Total	Prov. Ab- rechnung Nov. 2002
					Änderungen Programme und Strukturen	Erhöhungen Verminderungen Kosten/Ein- nahmen	Rück- stellun- gen		
Kosten									
Bauten	429	-25	3	407	-2	20	22	40	447
Betrieb	271	-47	11	235	-44	17	0	-27	208
Ausstellungen / AMJ	290	-12	59	336	-17	-1	1	-17	319
Events	128	-1	15	142	-16	3	0	-13	129
Allg. und betriebliche Kosten	308	31	23	362	26	24	7	57	419
MWST und Finanzkosten	-25	55	58	88	-7	-3	0	-10	78
Gesamtkosten	1'401	0	169	1'570	-59	60	30	31	1'601
Einnahmen									
Beiträge aus öffentl. Hand	-365	-80	-0	-445	0	0		0	-445
Sponsoring	-534	77	-101	-559	0	196		196	-363
Ticketing	-296	-5	0	-301	20	115		135	-165
Events	-53	8	0	-45	2	37		39	-6
Verkehr (ohne Schifffahrt)	-51	-4	0	-55	0	47		47	-9
Verkaufserlöse	-102	5	-8	-106	7	47	2	56	-49
Gesamteinnahmen	-1'401	0	-110	-1'511	29	442	2	473	-1'038
Defizit	0	0	-59	-59	30	-502	-32	-504	-563

Beiträge aus öffentlicher Hand	-445
Defizit	-563
Total der Beiträge aus öffentlicher Hand	-1'008

In der Darstellung der Abrechnung nach Kategorie wurden die externen Einnahmen aus den vom Bund und von den Kantonen getragenen Ausstellungen (50 Millionen beziehungsweise 30 Millionen Franken) von den Sponsoringeinnahmen in die Beiträge der öffentlichen Hand transferiert.

Die Summe der Beiträge von der öffentlichen Hand beläuft sich auf 1008 Millionen Franken. Es sei darauf hingewiesen, dass in den Sponsoringeinnahmen auch die Sponsoringgelder der öffentlich-rechtlichen Körperschaften und Anstalten sowie der Bundesämter in einer Gesamthöhe von 90 Millionen Franken mit eingerechnet sind.

