

**Vor-Evaluation des Betriebskonzepts für ein neues Haus für das
Luzerner Theater**

München, 12. April 2024

METRUM Managementberatung GmbH
Baaderstraße 56b
80469 München
+49 89 8563 856-0

1.	MANAGEMENT SUMMARY	2
2.	AUFTRAG UND METHODIK	4
3.	FRAGENGRUPPE 1: KULTURPOLITISCHE THEMEN	7
4.	FRAGENGRUPPE 2: OUTPUT-THEMEN	11
5.	FRAGENGRUPPE 3: INPUT-THEMEN	19

1. MANAGEMENT SUMMARY

Das Betriebskonzept beschreibt einen von den Konzepten und der Strahlkraft her **grundsätzlich überzeugenden Plan** für ein neues Haus für das neue Luzerner Theater, **der auch in dem avisierten finanziellen Rahmen umsetzbar ist**. Es werden nach Einschätzung von METRUM genau die richtigen Schwerpunkte gesetzt („Öffnung zur Gesellschaft“, „kooperatives Selbstverständnis“, „multifunktionale Nutzbarkeit“). Die Beibehaltung des Mehrsparten-Ensemblebetriebs ist nach unserer Einschätzung für die Stadt Luzern angemessen.

METRUM hat die Struktur und die wesentlichen Aspekte des Betriebskonzepts qualitativ und quantitativ analysiert und einige Themen mit dem Theater kritisch diskutiert. Auf Basis dieser Diskussionen hat das Theater eine **Ergänzung** zum Betriebskonzept formuliert, die teilweise weitere Erläuterungen und teilweise Anpassungen der Planungen beinhaltet – auch in finanzieller Hinsicht, aber ohne, dass der benötigte Zuschuss der öffentlichen Hand sich substantiell verändert.

Die positive Gesamtbewertung von METRUM kommt auf Basis des Betriebskonzepts inklusive der Erläuterungen und Anpassungen aus der Ergänzung zur Stande. METRUM hat diese Bewertung anhand der Beschäftigung mit 14 Fragen erarbeitet, die in der folgenden Tabelle kurz zusammengefasst sind und im Hauptteil der Vor-Evaluation detailliert dargestellt sind.

Die Bewertungen enthalten teilweise weiterführende Hinweise, die für eine aus Sicht von METRUM **nötige Erstellung eines detaillierten Businessplans in einigen Jahren** berücksichtigt werden sollten.

	Frage	Bewertung METRUM bzgl. Plausibilität	Hinweise für die in einigen Jahren zu erstellende Businessplanung
1.1	Mehrspartenhaus mit eigenem Ensemble angemessen?	Ja	-
1.2	Wie relevant für Kulturszene der Stadt?	Positive Relevanz plausibel dargestellt	Partizipativer Prozess zur Einbindung der potenziellen Nutzenden sollte parallel zur Businessplanung durchgeführt werden
1.3	Relevanz und Wertschöpfung Zentralschweiz insgesamt?	Positive Auswirkung auf Wertschöpfung plausibel dargestellt	-
2.1	Vorstellungszahlen plausibel?	Ja	-
2.2	Besuchszahlen realistisch?	Ja, aber nach Abklingen des „Honey-Moon-Effekts“ ambitioniert und nur bei Umsetzung konsequenter Maßnahmen realistisch (s. Hinweise rechts)	Businessplan sollte die erhöhten Marketingaufwände aus der Ergänzung des Betriebskonzepts langfristig beibehalten und Aktivitäten zur weiteren intensiven Vermittlungs- und Communityarbeit sowie zur Nutzung touristischer Potenziale abbilden
2.3	Neue Publikumssegmente zu erwarten?	Ja	-
2.4	Qualitätsverbesserung?	Ja	Stärkere Betonung der Qualitätsverbesserung als eines der wichtigsten Ziele zu empfehlen
2.5	Nutzung durch andere Kulturveranstalter plausibel?	Ja	Partizipativer Prozess zur Einbindung der potenziellen Nutzenden sollte parallel zur Businessplanung durchgeführt werden
3.1	Veränderung Input-Kennzahlen?	Positive Veränderung plausibel, aber alleine nicht aussagekräftig	-
3.2	Rechnung ohne Kostensteigerungen angemessen?	Nichtberücksichtigung eindeutig formuliert und wegen der Unmöglichkeit der Voraussage plausibel. Gleichzeitig ist klar, dass eine Kostensteigerung zu erwarten ist.	Konkretere Abschätzung der relevanten Kostensteigerung sollte im Businessplan enthalten sein – mindestens für die seit 2020 bis zur Erstellung des Businessplans erfolgten Kostensteigerungen
3.3	Plan Gebäudeunterhalt realistisch?	Ja, insbesondere nach der vorgenommenen Aufteilung in der Ergänzung	Die zukünftigen Eigentumsverhältnisse und die Verortung der entsprechenden nicht die Erfolgsrechnung des Theaters betreffenden Positionen sollten bei der Erstellung des Businessplans grundlegend geklärt sein. METRUM hat in der Vor-Evaluation verschiedene typische Modelle skizziert.
3.4	Plan Basisbetrieb realistisch?	Bezüglich der Höhe der Mieteinnahmen ja. Bezüglich der Zusammensetzung der Mieteinnahmen bedingt (siehe Anmerkung zur Businessplanung rechts).	Die Businessplanung sollte das Vermietungsgeschäft differenzierter betrachten und benennen, welche Arten von Mietern zu welchen Terminen und Mietpreisen zu erwarten sind. Es ist auch zu empfehlen, dass diese Businessplanung dann auf IST-Werten aufsetzt und die Unterscheidung in Basisbetrieb und Theaterbetrieb wieder aufhebt.
3.5	Plan Theaterbetrieb realistisch?	Ja	Die Businessplanung sollte die Effekte der Anpassung an übliche Lohnniveaus im künstlerischen Bereich und die Kapazitäten eines festangestellten Ensembles anhand eines Musterspielplans simulieren. Es ist auch zu empfehlen, dass diese Businessplanung dann auf IST-Werten aufsetzt und die Unterscheidung in Basisbetrieb und Theaterbetrieb wieder aufhebt.
3.6	Gastronomiekonzept plausibel?	Ja. Die finanzielle Gesamtauswirkung auf den Theaterbetrieb ist nach Reduktion in der Ergänzung realistisch, da nun die Flexibilität besteht, die genauen Ausgestaltung ergebnisoffen zu diskutieren.	Im Rahmen der Businessplanerstellung sollte eine ergebnisoffene Diskussion geführt werden, welches Modell für den Gastronomiebetrieb die beste Chancen-Risiken-Bilanz aufweist.

2. AUFTRAG UND METHODIK

METRUM wurde Anfang März 24 beauftragt, eine Vor-Evaluation des aktuellen Betriebskonzepts des Luzerner Theater für das neue Haus durchzuführen („Betriebskonzept Projekt Überall“).

Der Auftrag von METRUM umfasste die Vor-Evaluation, nicht die Erstellung einer neuen Version des Betriebskonzepts.

Als **Gliederung** für die Vor-Evaluation wurden von METRUM 14 Leitfragen definiert, gruppiert zu drei Fragengruppen:

- **Fragengruppe 1:** Kulturpolitische Themen (Einordnung „Mehrspartentheater“, Relevanz für Stadt und Kanton, etc.)
- **Fragengruppe 2:** Output-Themen (Vorstellungszahlen, Besuchszahlen, Qualitätsverbesserung, etc.)
- **Fragengruppe 3:** Input-Themen (Planungen für Personal, Programmmittel, Gebäudeunterhalt, etc.)

Bis **Mitte März 24** verschaffte METRUM sich einen detaillierten Überblick über den vorliegenden Planungsstand und die zugehörigen Dokumente und führte Gespräche in der Projektsteuerungsgruppe mit folgenden Mitgliedern:

- Marco Castellaneta, Kulturbeauftragter Kanton Luzern / Leiter Dienststelle Kultur
- Laetizia Ineichen, Leiterin Kultur und Sport Stadt Luzern
- Rosie Bitterli Mucha, Projektleiterin / Geschäftsführerin Stadt Luzern Stab Bildungsdirektion
- Stefan Vogel, Betriebsdirektor / COO Luzerner Theater

Folgende **Datenquellen** sind in diese bis Mitte März erfolgte Erstsondierung eingeflossen:

- Aktuelles Betriebskonzept vom 2.3.24 („Ein neues Haus für das Luzerner Theater, Betriebskonzept Projekt Überall“)
- Geschäftsberichte des Luzerner Theaters aus den Spielzeiten 18/19 bis inkl. 22/23
- „Arbeits- und Diskussionspapier“ zur Gastronomieplanung vom 29.2.24 von der Volkart und Richard AG
- Detailliertere Daten zur Personalkostenplanung des Theaters und zum Modellspielplan des Theaters, geliefert an METRUM am 13.3.24
- Angaben zum geplanten Raumprogramm aus dem September 2021
- Frühere Version des Betriebskonzepts vom November 2020
- Leistungsvereinbarung zwischen dem Zweckverband Grosse Kulturbetriebe Kanton Luzern und der Stiftung Luzerner Theater betreffend Auftrag und Finanzierung für die Spielzeiten 23/24 bis 26/27
- Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins 17/18 und 18/19

- Studie der Universität St. Gallen, Dr. Roland Scherer, Daniel Zwicker-Schwarm: Potenzielle Effekte eines Neuen Luzerner Theaters, St. Gallen, März 2021
- Mündlicher Austausch mit Akteuren aus der Leitungsebene des Theaters

In einer Zwischenbesprechung mit der Projektsteuerungsgruppe Mitte März wurden von METRUM insgesamt **neun Themenbereiche** benannt, bei denen in der fachlichen Auseinandersetzung Fragen aufkamen. Das bedeutet, dass es aus Sicht von METRUM

- **entweder** erforderlich schien, dass die Verfasser:innen des Betriebskonzepts **zusätzliche Informationen** zur Erläuterung der im Betriebskonzept getroffenen Annahmen zur Verfügung stellen, damit die Plausibilität der Annahmen abschließend durch METRUM bewertet werden kann,
- **und/oder** es empfehlenswert erschien, dass einzelne **Zahlen/Planungsparameter** der aktuellen Version des Betriebskonzepts von den Verfasser:innen des Betriebskonzepts überprüft und ggf. angepasst werden.

Die von METRUM für diese Art von vertiefter Betrachtung empfohlenen Themenbereiche lauteten:

1. **Besuchszahlen und Marketingaufwand (Höhe)**
2. **Zusätzliche Publikumssegmente**
3. **Qualität des künftigen Angebots**
4. **Relevanz für die städtische und regionale Kulturszene**
5. **Vermietungen: Anzahl und Erträge**
6. **Gastronomie: Geschäftsmodell und Erträge**
7. **Drittmittelerträge**
8. **Löhne künstlerischer Mitarbeitender**
9. **Gebäudebewirtschaftung**

Es wurde vereinbart, dass das Theater auf Basis dieser Themenliste von METRUM eine **Ergänzung zum Betriebskonzept** erarbeitet, die ab dann ein offizieller Bestandteil der Beurteilungsgrundlage wird.

Die nun vorliegende Vor-Evaluation stützt sich inhaltlich somit auf das Betriebskonzept vom 2.3.24 und die Ergänzung vom 12.4.24. An Stellen, wo die Ergänzung von dem ursprünglichen Betriebskonzept abweicht, unter anderem in einigen Teilen der finanziellen Planungen, erfolgt die Bewertung durch METRUM auf Basis der Aussagen aus der Ergänzung.

Alle folgenden Ausarbeitungen und Einschätzungen von METRUM orientieren sich am „**Materialitätsprinzip**“: Es wurden nicht, wie bei einer Wirtschaftsprüfung, alle einzelnen Positionen auf den CHF genau nachgerechnet, und auch nicht die Herleitungen aller einzelnen Zahlen

nachvollzogen. Stattdessen wurde das Augenmerk auf Aspekte gelegt, die mindestens eines der drei folgenden Merkmale haben:

- Sie betreffen konzeptuell den **Kern der Idee** des neuen Betriebskonzepts.
- Sie haben eine **besonders hohe finanzielle Größenordnung**, insbesondere was die Abweichung von Status Quo betrifft.
- Sie bergen ein großes **konzeptuelles und/oder finanzielles Risiko**.

Dem Materialitätsprinzip folgend sind alle in der Vor-Evaluation genannten Zahlen gerundet und nur im Hinblick auf die **richtige Größenordnung** zu verstehen.

Nach unserer Erfahrung ist es üblich, dass – aufbauend auf der grundlegenden Betriebskonzeption – mit einem Planungsvorlauf von zwei bis drei Jahren vor dem Beginn eines neuen Betriebs **Businesspläne mit detaillierten Finanzplanungen** erstellt werden. Dieser Planungsschritt wird bei der Planung des neuen Hauses für das Luzerner Theater in einigen Jahren noch erfolgen. Er wird Konkretisierungen enthalten, die heute noch nicht sinnvoll bzw. noch nicht möglich sind.

3. FRAGENGRUPPE 1: KULTURPOLITISCHE THEMEN

1.1 Ist ein produzierendes Mehrspartenhaus mit eigenen Ensembles für eine Stadt wie Luzern auch in Zukunft angemessen?

Status Quo:

Die Stadt Luzern verfügt mit dem Luzerner Theater über ein traditionsreiches Mehrspartenhaus mit einem eigenen Ensemble. Das Luzerner Theater ist die größte Kulturinstitution der Zentralschweiz mit eigenem Ensemble.

Zukunftsplan laut Betriebskonzept und Ergänzung vom 12.4.24:

Annahme ist weiterhin der Betrieb eines produzierenden Mehrspartenhauses mit eigenem Ensemble.

Einschätzung METRUM:

Der Betrieb eines Dreispartenbetriebs mit eigenem Ensemble ist für eine Stadt wie Luzern eindeutig angemessen. Das im Betriebskonzept dargestellte Aufgabenverständnis des Theaters, das Grundangebot für Stadt, Kanton sowie die Zentralschweiz selbst zu entwickeln und zu produzieren, ist üblich für ein öffentlich finanziertes Theater einer Stadt der Größe und Ausstrahlung wie Luzern und entspricht dem Leistungsauftrag des Theaters¹.

Gastspiele und Co-Produktionen werden im Betriebskonzept als künstlerisch und finanziell erstrebenswerte Ergänzungen eingeplant. Auch dies ist ein gängiges und nach unserer Einschätzung sinnvolles Konzept.

Ein Kulturbetrieb mit eigenem Ensemble und eigenen künstlerischen Produktionen ist nach unserer Erfahrung für das Identitätsgefühl einer Stadt sehr viel wertvoller als ein „Bespielhaus“, in dem ausschließlich an anderen Orten produzierte Formate zur Aufführung kommen – nur ersteres erlaubt es, eine eigene künstlerische Handschrift zu entwickeln. Spartenschließungen, bei denen bei manchen oder allen Sparten von einem Ensemblebetrieb zu einem reinen Beispielbetrieb übergegangen wird, haben dementsprechend in der Regel einen langfristigen negativen Einfluss auf den öffentlichen Diskurs über ein Haus.

Fazit:

Die Annahmen des Betriebskonzepts sind in diesem Punkt plausibel. Die Ergänzung hat zu diesem Sachverhalt keine neuen Aussagen enthalten.

¹ Siehe Leistungsvereinbarung Zweckverband – Stiftung Luzerner Theater 23/34-26/27

1.2 Welche Relevanz hat das neue Luzerner Theater für die Kulturszene der gesamten Stadt?

Status Quo:

Das Luzerner Theater hat bereits heute den Anspruch, Offenheit gegenüber der Luzerner und der regionalen Bevölkerung und verschiedenen Kulturpartnern kooperativ zu leben. Dementsprechend ist auch in der Leistungsvereinbarung zwischen Zweckverband und Theater die Anforderung enthalten, dass das Theater hausintern zwischen den Sparten/Abteilungen sowie extern mit anderen Kulturanbietern und insbesondere der Freien Szene eine aktive offene Zusammenarbeit und Kommunikation pflegt.

Zukunftsplan laut Betriebskonzept und Ergänzung vom 12.4.24:

Das Selbstverständnis des Luzerner Theaters als Plattform für Partnerschaften und Zusammenarbeitsformen ist auch im Betriebskonzept klar formuliert. Konkret benannt werden beispielsweise Theaterkooperationen, Koproduktionen oder die Überlassungen von Infrastrukturen. Regionale Akteure werden als besonderer Fokus benannt. Namentlich sind neben dem Lucerne Festival und dem Luzerner Sinfonieorchester im Betriebskonzept und der Ergänzung u. a. folgende Beispiele enthalten:

- Zusammenarbeit mit der Luzerner Kantorei mit Kindern aus der gesamten Zentralschweiz,
- Kooperation mit der Hochschule Luzern mit den Departementen Design und Kunst, Technik und Architektur sowie Musik,
- Theatertreffen der Laien- und Operettentheater als regionales Festival.

Durch das neue Theatergebäude soll das kooperative Selbstverständnis gemäß Betriebskonzept eine Ausweitung erfahren. Die „gelebte Offenheit“ wird im Betriebskonzept als „Bekenntnis und Angebot an die verschiedenen Akteure in der Zentralschweiz“ bezeichnet, welches auf Erfahrung und Vertrauen aufgebaut werden müsse.

Einschätzung METRUM:

Die gesellschaftliche Öffnung von großen, institutionell geförderten Häusern ist eines der zentralsten Zukunftsthemen und wir halten die vom Theater diesbezüglich formulierte Absicht strategisch für genau richtig.

Den in der Ergänzung zum Betriebskonzept erwähnten Partizipationsprozess, der in einigen Jahren starten könnte, halten wir für sinnvoll. Er würde dazu dienen, das Nutzungsinteresse sowie die Nutzungsanforderungen der Kulturszene zu präzisieren und weitere Konzepte für Kooperationen zu entwickeln. Ein entsprechendes

Partizipationsverfahren sollte gut vorbereitet sein, professionell moderiert und frühzeitig angesetzt werden.

Fazit:

Die Annahmen des Betriebskonzepts sowie der Ergänzung vom 12.4.24 sind in diesem Punkt plausibel. Der Dialog mit der Kulturszene sollte in den nächsten Planungsschritten auch strukturell-prozessual verankert werden (etwa in Form eines moderierten Beteiligungsprozesses).

1.3 Erhöht sich durch das neue Luzerner Theater dessen Relevanz für die Kulturversorgung der Zentralschweiz? Gibt es positive Auswirkungen auf die Wertschöpfung?

Status Quo:

Eine Studie der Universität St. Gallen zu den potenziellen Effekten eines neuen Luzerner Theaters² bescheinigt, dass das Theater bereits heute eine elementare Rolle für die Region Zentralschweiz als eine zentrale (kulturelle) Infrastruktur des Oberzentrums Luzern spielt. In der Studie wird dargestellt, dass das Luzerner Theater einen wichtigen Beitrag für die Standortqualität der Gesamtregion und indirekt auch für die ländlichen Räume leistet, da es den kulturrainen Einwohner:innen der ländlichen Räume in der Zentralschweiz ein quasi-großstädtisches Angebot in erreichbarer Entfernung bietet.

Die bisher durch das Theater (Spielzeit 18/19) indizierte Wertschöpfung für die Agglomeration wird in der Studie auf rd. 22,9 Mio. CHF und für die Zentralschweiz auf rd. 26,4 Mio. CHF beziffert.

Zukunftsplan laut Betriebskonzept und Ergänzung vom 12.4.24:

Das Betriebskonzept beschreibt das Luzerner Theater als „lebendigen Knotenpunkt im vielgestaltigen Netz der Theater- und Kulturlandschaft der Schweiz“. Gemäß Betriebskonzept wird das neue Luzerner Theater seine Ausstrahlung in der Zentralschweiz steigern können.

Im Betriebskonzept wird ausgeführt, dass das neue Gebäude des Luzerner Theaters zusätzliche Wertschöpfung in die Zentralschweiz bringen wird (z. B. zusätzliche Ausgaben der auswärtigen Theaterbesucher:innen, eine erhöhte Billettsteuer des Theaters an die Stadt Luzern, von der wiederum ein breites Angebot von Kultur- und Sportveranstaltungen unterstützt werden kann, Aufträge des Luzerner Theaters an KMU-Betriebe in der Region).

² Dr. Roland Scherer, Daniel Zwicker-Schwarm: Potenzielle Effekte eines Neuen Luzerner Theaters, St. Gallen, März 2021

In der Studie der Universität St. Gallen wird die Steigerungsrate der Wertschöpfung mit je 24% für die Agglomeration Luzern und die Zentralschweiz angegeben.

Einschätzung METRUM:

Dass ein Neubau mit zeitgemäßer Ausstattung und neuer Aufenthaltsqualität die Ausstrahlung des Theaters steigern wird, halten wir für unbestreitbar. Bezogen auf den Standort Luzern sind die Autoren der Studie der Universität St. Gallen sogar der Auffassung, dass mittelfristig das neue Luzerner Theater ähnlich wie das KKL Luzern imageprägend für Luzern werden kann. Auch dies halten wir für plausibel.

Hinsichtlich der Annahmen zu der gesteigerten Wertschöpfung finden wir es, ebenso wie die Autoren der Studie der Universität St. Gallen, angemessen, darauf hinzuweisen, dass der Anstieg in der Wertschöpfung voraussichtlich ein höheres finanzielles Engagement privater und öffentlicher Akteure voraussetzt und durch diese ein Stück weit relativiert wird.

Mehr noch als um die zusätzlichen tangiblen Effekte eines neuen Theaters sollte sich nach unserer Einschätzung die Diskussion auf die immateriellen und grundlegenden existenziellen Aspekte fokussieren. In der Diskussion sollte bedacht werden, dass ohne grundlegende bauliche Maßnahmen die Relevanz des Luzerner Theaters künftig grundlegend gefährdet ist und der Erhalt des Theaters als (produzierendes) Mehrspartenhaus langfristig ohne Maßnahmen wahrscheinlich nicht gesichert wäre.

Nach unserer Einschätzung und auch gemäß der Studie der Universität St. Gallen wäre die Nicht-Aufrechterhaltung des Theaterbetriebs ein massiver Verlust für den gesamten Kulturraum und für die gesamte Standort- und Lebensqualität der Region.

Fazit:

Die Annahmen des Betriebskonzepts sind in diesem Punkt plausibel.

Die Ergänzung hat zu diesem Sachverhalt keine neuen Aussagen enthalten.

4. FRAGENGRUPPE 2: OUTPUT-THEMEN

2.1 Sind die angenommenen Veranstaltungszahlen plausibel?

Status Quo:

Die Gesamtanzahl der Veranstaltungen beträgt vor der Covid-19-Pandemie rd. 350 Vorstellungen pro Spielzeit³. Hierin beinhaltet sind rd. 50 Vorstellungen von Gastspielen fremder Ensembles. Dementsprechend beträgt die Anzahl von Vorstellungen ohne Gastspiele pro Spielzeit vor der Covid-19-Pandemie rd. 300.

Zukunftsplan laut Betriebskonzept und Ergänzung vom 12.4.24:

Das Betriebskonzept 30/31 sieht 299 Vorstellungen des Luzerner Theaters vor (inkl. Gastspiele und Co-Produktionen) bzw. 330 Vorstellungen inkl. der 31 Vorstellungen von LSO, „Größeren Partnern“ (z. B. Lucerne Festival) und „Kleineren Partnern“ (z. B. Freie Szene). Dies entspricht grob der Größenordnung aus Vergleichsspielzeiten vor der Pandemie.⁴

Einschätzung METRUM:

Die angenommene Anzahl der Aufführungen eigener Produktionen pro Spielzeit ist mit rd. 300 pro Jahr gemessen am Einzugsgebiet (Stadt und Kanton Luzern) plausibel.

Fazit:

Die Annahmen des Betriebskonzepts sind in diesem Punkt plausibel.
Die Ergänzung hat zu diesem Sachverhalt keine neuen Aussagen enthalten.

2.2 Sind die Annahmen zu der künftigen Anzahl der Besuche und zur Auslastung realistisch?

Status Quo:

Das Luzerner Theater verzeichnet in der Spielzeit 17/18 gesamt 73.684 Besuche, in der Spielzeit 18/19 gesamt 62.785 Besuche, in der Spielzeit 19/20 gesamt 56.200 Besuche, in der Spielzeit 20/21 gesamt 17.000 Besuche, in der Spielzeit 21/22 gesamt 44.800 Besuche und in der Spielzeit 22/23 gesamt 44.900 Besuche. Die Spielzeiten 19/20 bis inkl. 22/23 stehen, wie bei den meisten Kulturinstitutionen, unter dem Einfluss der Pandemie und sind daher nicht vollständig repräsentativ zu sehen. Der wesentliche

³ Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins

⁴ Wir gehen davon aus, dass die 31 Veranstaltungen von LSO, „Größeren Partnern“ (z. B. Lucerne Festival) und „Kleineren Partnern“ (z. B. Freie Szene) in der Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins (mindestens teilweise) in den in der Theaterstatistik ausgewiesenen „Gastspielen fremder Ensembles“ enthalten sind.

Anteil der Besuche in den Sparten „Oper“, „Schauspiel“ und Tanz“. Hinzu kamen im Durchschnitt der letzten fünf Spielzeiten rd. 6.000 Besuche in den Kategorien „Figurentheater“ und „Diverses“.

Zusätzlich zu den Besuchen werden in der Regel viele Teilnehmende an Vermittlungsprojekten verzeichnet, in der Spielzeit 18/19 z. B. insgesamt 35.600 Teilnehmende.

Aktuell spielen touristische Besuche keine substantielle Rolle: Rd. 1% der Besuche 22/23 stammten von Personen aus dem Ausland. Die Auslastung der Hauptbühne betrug in der letzten von der Covid-19-Pandemie nicht betroffenen Spielzeit 75,2% (17/18: 73,4%). Die Auslastung der übrigen Spielstätten schwankte 18/19 zwischen 58,9% (Box) und 83,9% (sonstige Spielstätten).⁵

Zukunftsplan laut Betriebskonzept und Ergänzung vom 12.4.24:

Die Planung rechnet für 30/31 mit etwa 100.000 Besuchen pro Spielzeit (ohne Einrechnung der Teilnehmenden an Vermittlungsprojekten). Die entspricht einem Publikumszuwachs von rd. 25%. Die Annahmen der Planerfolgsrechnung gehen von einer Auslastung von durchschnittlich 80% aus.

In der Ergänzung zum Betriebskonzept wird ein um 400 TCHF pro Jahr erhöhter Werbeaufwand gegenüber dem Status Quo eingeplant (Plan: 1,2 Mio. CHF p. a. statt bisher 800 TCHF p. a.).

Einschätzung METRUM:

Unter der Annahme, dass die Besuche aus den Kategorien „Figurentheater“ und „Diverses“ weiterhin in der gegenwärtigen Größenordnung von 6.000 pro Spielzeit liegen, plant das Betriebskonzept rd. 94.000 Besuche pro Spielzeit in Summe der Sparten „Oper“, „Schauspiel“ und „Tanz“.

Eine umfassende Besuchspotenzialschätzung im relevanten Einzugsgebiet nach einer bewährten Methode von METRUM ergibt für die Sparten Oper, Schauspiel und Tanz in Summe ein Besuchspotenzial von 56.000 bis 105.000, mit einem Mittelwert bei 80.000 Besuchen. Diese Besuchspotenzialschätzung geht aus von Erfahrungswerten von METRUM für das Potential in städtischen bzw. ländlichen Regionen, von den Bevölkerungszahlen, von Fahrzeiten und von einem Erfahrungswert zur Entfernungssensibilität. Das Ergebnis der Potentialschätzung wird nicht dadurch beeinflusst, welche Besuchszahlen tatsächlich vorliegen, und es ist damit unabhängig von der Frage, welche Vergleichsjahre aus der Beschreibung des Status Quo oben wie zu bewerten sind.

Die Methode erfasst als potenzielles Einzugsgebiet die Kantone Luzern, Obwalden, Aargau, Zug, Schwyz, Nidwalden und Uri. Für alle diese Kantone

⁵ Theaterstatistik Deutscher Bühnenverein

wurde auf Basis von Erfahrungswerten von METRUM und der Einwohnerzahlen das Besuchspotenzial für die drei Sparten berechnet.

Im nächsten Schritt wurde das jeweils lokal bestehende Angebot in den drei Sparten erfasst und von Besuchspotenzial abgezogen. Nur das verbleibende, nicht lokal „bediente“ Potenzial wurde unter Berücksichtigung einer Reduzierung um 50% pro 20 Minuten Fahrzeit für Luzern berücksichtigt. „Absaugeffekte“, bei denen Basel, Zürich, St. Gallen und Bern mit eigenen Angeboten auch diese Potenziale bedienen, wurden gewichtet nach Fahrzeit abgezogen.

Der Plan liegt also mit 94.000 in dem Korridor von realistischen Besuchszahlen, aber über dem Mittelwert. Allerdings sind touristische Besuche nicht in der Besuchspotenzialschätzung inkludiert, und könnten bei effektiver Ansprache ein zusätzliches Besuchspotenzial darstellen. Zudem exkludiert das Besuchspotenzial methodisch Festivals, so dass dies ein weiterer zusätzlicher Potenzialbereich ist.

Wir halten es für wahrscheinlich, dass sich der Neuigkeitseffekt eines attraktiven neuen Theaterbaus nach Eröffnung für einige Zeit positiv auf die Besuchszahlen auswirkt („Honey-Moon-Effekt“). Die strategisch wichtige Frage ist, wie ein dauerhafter Zuwachs der Besuchszahlen erreicht werden kann.

Wir halten die im Betriebskonzept getroffene Annahme von dauerhaft rd. 100.000 Besuchen in der Gesamtbeurteilung aus den folgenden Gründen für ambitioniert, aber realistisch:

- Es wird ein deutlich erhöhter Marketingaufwand eingeplant (+ 400 TCHF).
- Ein Teil der im Betriebskonzept vorgesehenen Erhöhung der Ausgaben für Künstler:innen dient der Attraktivitätssteigerung des Angebots (vgl. Punkt Qualitätssteigerung).
- Die Ergänzung zum Betriebskonzept vom 12.4.24 stellt die Community-Arbeit des Luzerner Theaters, die für eine dauerhafte Frequentierung des Theaters unverzichtbar ist, sowohl personell (Erweiterung des Personalstamms für die Vermittlung) als auch konzeptionell dar.
- Die Ergänzung zum Betriebskonzept verweist zudem auf das bisher wenig genutzte Marktsegment „Tourismus“ und stellt dar, dass das Luzerner Theater aufgrund des Reorganisationsprojekts „Transfer 21“ in der Lage ist, die theater eigene Vorstellungsdisposition nachfrageorientiert zu gestalten. Dies beinhaltet, dass das Luzerner Theater künftig in der Lage ist, bereits mehrere Spielzeiten im Voraus konkrete Vorstellungsangebote zu definieren, die bspw. der Tourismusbranche verbindlich angeboten werden können. Auch wenn die lokale und regionale Bevölkerung nach unserer Einschätzung die Haupt-Zielgruppe des Theaters bleiben wird, halten

wir eine ergänzende verstärkte Abschöpfung des touristischen Potenzials für erstrebenswert und möglich.

Fazit:

Die Annahmen des Betriebskonzepts sowie der Ergänzung vom 12.4.24 sind in diesem Punkt plausibel. Die geplanten Besuchszahlen langfristig zu halten, wird aber nur erfolgreich sein, wenn der erhöhte Marketingaufwand beibehalten wird, die Community-Arbeit konsequent verfolgt wird und die Erschließung von touristischen Potenzialen erfolgreich betrieben wird.

2.3 Sind positive Auswirkungen auf die Publikumssegmente, welches das neue Luzerner Theater erreicht, zu erwarten?

Status Quo:

Regional betrachtet stammen die Besucher:innen des Luzerner Theaters zu rd. 80% aus dem Kanton Luzern. In der Spielzeit 18/19 verzeichnet das Theater 35.600 Teilnehmende an Vermittlungsprogrammen. Diese Zahl ist nicht in der Besuchszahl von rd. 63.000 enthalten.

Zukunftsplan laut Betriebskonzept und Ergänzung vom 12.4.24:

Das Betriebskonzept beschreibt, dass das Luzerner Theater durch die Realisierung eines Neubaus neue Publikumssegmente erschließen kann. Als Stellhebel hierfür werden benannt:

- die Einrichtung moderner Theaterinfrastruktur (die es wiederum erleichtert, Gastspiele und Festivals nach Luzern zu holen),
- die offene, niedrighschwellige Gestaltung des neuen Gebäudes insgesamt (Charakter eines „Orts für alle“, inkl. neuer Gastronomie),
- die Vermittlungsprogramme des Theaters („außerschulischer Lernort“),
- die Absicht, die Vermittlung des Luzerner Theaters personell zu erweitern,
- ein kooperativer Grundansatz der Programmierung (Koproduktionen, spartenübergreifende Produktionen, etc.),
- die verstärkte Nutzung des touristischen Potenzials des Standorts (siehe Ausführungen zu den Besuchszahlen).

Einschätzung METRUM:

Die im Betriebskonzept beschriebenen Stellhebel sind nach Einschätzung von METRUM plausibel und gut geeignet, neue Publikumssegmente zu erreichen.

Der wichtigste aller oben aufgeführten Stellhebel für die Publikumserweiterung ist nach unserer Bewertung die heutige und künftige Vermittlungs- und Communityarbeit des Theaters.

Es ist plausibel anzunehmen, dass ein höherer Anteil an Veranstaltungen Dritter und eine neue, attraktive Gastronomie neue Publikumssegmente in ein Haus bringen werden. Dieser Zusammenhang könnte im Rahmen künftiger Planungskonkretisierungen zusätzlich durch die Konzeption von Maßnahmen zum Publikumstransfer (z. B. zwischen Gastronomie und dem Theaterangebot, zwischen Kinder- und Jugendtheater und den übrigen Theaterangeboten oder zwischen Gastfestivals und den eigenen Theatervorstellungen) unterstützt werden.

Wenn mit dem erhöhten Budget für Gast-Künstler:innen (vgl. Punkt Qualität) eine wahrnehmbare Attraktivitätssteigerung des Theaterangebots einhergeht und Tourismuskoooperationen intensiviert werden, kann dies über die lokalen und regionalen Effekte hinaus positive Auswirkungen auf den Anteil der überregionalen Besucher:innen haben. Dies gilt insbesondere dann, wenn das Theater– wie in der Ergänzung zum Betriebskonzept dargestellt – in der Lage ist, nachfrageorientiert und mit verbindlichen Terminvorläufen zu disponieren.

Fazit:

Die Annahmen des Betriebskonzepts sowie der Ergänzung vom 12.4.24 sind in diesem Punkt plausibel.

2.4 Verbessert sich die Qualität der Theaterangebote mit dem Neubau? Sind positive Auswirkungen auf das Programm zu erwarten?

Status Quo:

Das Luzerner Theater bietet mit mehreren Sparten ein breites Angebot an darstellender Kunst: Oper, Schauspiel, Tanz, Kinder- und Jugendtheater, Konzerte, Lesungen, Diskussionen und Vorträge. Der Orchestergraben bietet aktuell Platz für standardmäßig rd. 50 Musiker:innen. Durch diese räumliche Limitation können einige Opernwerke nicht oder nicht in Originalbesetzungen gespielt werden.

Zukunftsplan laut Betriebskonzept und Ergänzung vom 12.4.24:

Das Luzerner Theater wird gemäß Betriebskonzept künftig ein qualitativ verbessertes und noch vielfältigeres Angebot bieten können. Für alle Sparten werden deutliche qualitative Verbesserungen des Seh- und Hörerlebnisses durch die optimierten Räume beschrieben.

Die für die eigenen Produktionen konkret beschriebenen Qualitätsverbesserungen sind:

- die Erweiterung des Opernchors von derzeit 16 auf mind. 20 Positionen aufgrund der größeren Kubatur der Großen Bühne,
- der Einsatz von voluminöseren und dramatischeren Stimmen im Solobereich aufgrund der Repertoireerweiterung des Spielplans,

- die Vergrößerung des Tanz- und Schauspielensembles,
- die Option, den Orchestergraben künftig je nach Produktion künftig auf eine Orchestergrößen von bis zu 70 Personen öffnen. Damit wird es möglich, das Musiktheater-Repertoire deutlich zu erweitern und Opern zum Beispiel ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in Originalbesetzung zu präsentieren (z. B. Werke wie „Aida“, „Turandot“, „Der fliegende Holländer“).

Durch die Möglichkeit der ebenerdigen Saalnutzung durch ein Konvertierungssystem wird sich gemäß Betriebskonzept auch außerhalb des Musiktheaters bzw. klassischen Theater-Repertoires das Spektrum der Veranstaltungsmöglichkeiten erweitern. So wird künftig eine deutlich größere Variabilität des Angebots denkbar, etwa in Richtung neuer, zeitgenössischer Formen der Inszenierung oder auch gesellschaftlicher Events, Bälle und andere Formate.

Einschätzung METRUM:

Dass die neuen Räumlichkeiten das Spektrum der Veranstaltungsmöglichkeiten erweitern, ist eine zentrale Annahme des Betriebskonzepts und eindeutig plausibel. Die Annahme ist in direktem Zusammenhang mit der Wirkungsabsicht des Theaters zu sehen, sich künftig gesellschaftlich noch stärker zu öffnen. Wir würden sogar so weit gehen zu sagen, dass nur die umfassende bauliche Ertüchtigung des Theaters in Richtung multifunktionalerer Nutzbarkeit die konsequente weitere Öffnung der Theaterarbeit und des gesellschaftlichen Wirkens des Theaters erlauben wird.

Nach Einschätzung von METRUM könnte zusätzlich zu den vom Theater bereits aufgeführten Aspekten die geplante Repertoire-Erweiterung noch etwas breiter auch für andere Veranstaltungsarten erläutert werden, z. B. für Operetten wie „Die lustige Witwe“, Musicals wie „West-Side-Story“ oder neue Formen wie „Written on Skin“. Die perspektivische Qualitätsverbesserung erscheint uns als ein sehr wichtiges Thema, auch hinsichtlich der Kommunikation des Neubauvorhabens.

Fazit:

Die Annahmen des Betriebskonzepts sowie der Ergänzung vom 12.4.24 sind in diesem Punkt plausibel. Eine noch klarere Kommunikation der Qualitätsverbesserung könnte zur Darstellung des Nutzens des Bauvorhabens für die Bevölkerung sinnvoll sein.

2.5 Inwieweit wird das Luzerner Theater auch durch andere Kulturveranstalter genutzt?

Status Quo:

Die Anzahl der Gastspiele fremder Ensembles beträgt vor der Covid-19-Pandemie laut Theaterstatistik pro Spielzeit rd. 50 Veranstaltungen.

Entgeltliche Vermietungen spielen bislang kaum eine Rolle.

Zukunftsplan laut Betriebskonzept und Ergänzung vom 12.4.24:

Werden zu den 299 Vorstellungen des Theaters (230 Veranstaltungen als Summe von „eigene Vorstellungen“ und „Kinder- und Jugendtheater“, 60 Vorstellungen von Co-Produktionen und 9 Gastvorstellungen) gesamt 31 Vorstellungen von LSO, „Größeren Partnern“ (z. B. Lucerne Festival) und „Kleineren Partnern“ (z. B. Freie Szene) sowie 76 Vermietungen addiert, ergeben sich künftig insgesamt 406 Veranstaltungen (eine Vermietung wird hier der Einfachheit halber mit einer Veranstaltung gleichgesetzt).

Das Betriebskonzept unterstreicht, dass ein Theater, das über mehrere Sparten, ein Probenzentrum sowie Werkstätten mit Fachpersonal verfügt, als Kooperationspartner sehr attraktiv ist, da es seine Ressourcen bei guter Planung verkaufen, teilen bzw. im Tausch anbieten kann. Die Ergänzung zum Betriebskonzept vom 12.4.24 erwähnt einen Partizipationsprozess, der die Nutzung des neuen Luzerner Theaters u. a. durch andere Kulturveranstalter konkretisieren könnte.

Einschätzung METRUM:

Die 406 Veranstaltungen könnten gewissermaßen als „Gesamtspielplan“ des Hauses bezeichnet werden (auch wenn sicher zu bedenken ist, dass nicht alle Vermietungen öffentliche Veranstaltungen sein werden). Bezogen auf die 406 Veranstaltungen handelt es sich zu rd. 57% (230 Veranstaltungen) um Vorstellungen von Eigenproduktionen des Theaters („eigene Vorstellungen“ und „Kinder- und Jugendtheater“). Die anderen rd. 43% der gesamten 406 Veranstaltungen werden – zumindest teilweise (wie bei Co-Produktionen) – durch Partner bzw. Externe bespielt. Dass „nur“ 57% der gesamten Veranstaltungen Vorstellungen von Eigenproduktionen sind, kann als plausibler Beleg eines kooperativen Ansatzes der Programmierung bzw. Belegungsplanung gelten.

Die infrastrukturellen Ansatzpunkte für die Förderung von Drittnutzungen werden sehr plausibel beschrieben: Hubpodien, Obermaschinerie, Seiten- und Hinterbühne, Drehbühne und einer ausreichenden Bühnentiefe werden richtigerweise als Voraussetzung dafür benannt, Gastspiele einzuladen, und umgekehrt die eigenen Produktionen andernorts zu zeigen. Zudem wird auf die Bedeutung von Festivals hingewiesen, deren Durchführung die neuen Räumlichkeiten ermöglichen.

Fazit:

Die Annahmen des Betriebskonzepts sowie der Ergänzung vom 12.4.24 sind in diesem Punkt plausibel. Im Zuge des Bauvorhabens sollte, insbesondere was die Raumausstattung angeht, ein

Partizipationsprozess mit potenziellen externen Nutzern wie in der Ergänzung skizziert durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass das Gebäude auch für Externe attraktiv ist.

5. FRAGENGRUPPE 3: INPUT-THEMEN

3.1 Wie verändern sich zentrale Input-Kennzahlen im Betriebskonzept?

Status Quo:

Der den Betrieb tragende Zuschuss der öffentlichen Hand ist der Beitrag des Zweckverbands Große Kulturbetriebe Kanton Luzern, der durch den Kanton und die Stadt Luzern finanziert wird. Daneben gibt es keine relevanten Zuschüsse von der öffentlichen Hand. Der Beitrag des Zweckverbands betrug 22/23 **rd. 20,0 Mio. CHF** und lag in den Vorjahren seit 18/19 immer in fast der gleichen Größenordnung (bis auf eine Pandemie-Delle in 19/20). Die Eigenfinanzierung liegt aktuell (22/23) bei **16%** und lag auch vor der Pandemie in dieser Größenordnung.

Der öffentliche Zuschuss pro Besuch liegt aktuell (22/23) bei rd. **420 CHF** und lag vor der Pandemie-Delle wegen der höheren Besuchszahlen bei grob gleichem Zuschuss bei rd. 320 CHF.

Zukunftsplan laut Betriebskonzept:

In der Ergänzung zum Betriebskonzept vom 12.4.24 wird der nötige Beitrag des Zweckverbands für die Spielzeit 30/31 mit rd. **21,9 Mio. CHF** geplant.

Die geplante Eigenfinanzierung liegt im aktuellen Betriebskonzept bei rd. **35%**.

Durch die geplanten Besuchszahlen sinkt der öffentliche Zuschuss pro Besuch auf rd. **220 CHF** und läge damit sehr deutlich unter dem aktuellen Wert – und auch deutlich unter dem Wert vor der Pandemie.

Einschätzung METRUM:

Die sich verbessernden Input-Kennzahlen spiegeln primär die Auslastungssteigerung und den sehr positiv zu bewertenden Ausbau der Gastronomie wider. Sie sind aber mit den gleichen Risiken wie diese Grundplanung behaftet – siehe dazu die Diskussion der Besuchszahlen oben und der Gastronomieeinnahmen unten.

Grundsätzlich ist ergänzend anzumerken, dass die Eigenfinanzierung allein keine besonders aussagekräftige Messgröße ist: Erstens, weil sie sensibel auf Veränderungen in der Betriebsorganisation reagiert, die aber auf die Gesamtwirkung keinen großen Einfluss hätten – würde z. B. die Gastronomie im Betriebskonzept in genau dem gleichen Volumen fremdvergeben, und das Theater erhielte genau den gleichen damit erwirtschafteten Gewinn als Pacht, aber hätte die Ausgaben und Umsätze nicht in der eigenen Erfolgsrechnung, sänke die Eigenfinanzierung um rd. 10%. Zweitens, weil durch die enge Zusammenarbeit mit dem Orchester das Theater teilweise die Eigenfinanzierung des Orchesters auf Kosten der eigenen Eigenfinanzierung stützt, da es die durch den Beitrag des Zweckverbands finanzierten Einkaufskosten für das Orchester im Budget hat. Würde das

Orchester genau den gleichen Beitrag in das eigene Budget erhalten und dann die Dienste am Theater ohne Entgelt leisten, würde das die Eigenfinanzierung des Theaters deutlich besser erscheinen lassen, ohne dass sich an der gelebten Praxis viel ändern würde.

Fazit:

Die positive Änderung der Kennzahlen ist insofern plausibel, wie die Fragen zu den zugrundeliegenden betrieblichen Finanzparametern plausibel beantwortet werden können. Für sich allein sind die Kennzahlen nicht sehr aussagekräftig.

3.2 Ist es angemessen, keine Kostensteigerungen im Betriebskonzept zu berücksichtigen?

Zukunftsplan laut Betriebskonzept:

Die Berechnungen des Betriebskonzepts basieren auf Kostenschätzungen aus dem Jahr 2020. Es wird explizit angegeben, dass eine seitdem erfolgte Teuerung nicht eingerechnet ist (siehe Seite 29 des aktuellen Betriebskonzepts). Der Anstieg der Budgets im aktuellen Stand des Betriebskonzepts gegenüber dem Stand von 2020 wird durch andere Faktoren erklärt und nicht durch die Berücksichtigung von seit dem Jahr 2020 bereits sicher erfolgten Teuerungen.

Einschätzung METRUM:

Es ist nachvollziehbar, dass die Teuerung nicht eingerechnet wird, weil eine genaue Vorhersage der Teuerungsraten für die Zukunft nicht möglich ist. Dazu kommt, dass der teuerungsbedingte Anstieg der potenziell größten finanziellen Aufwandsposition eines Theaters, der Personalkosten, vom Theater selbst gesteuert und so eine Zeit lang eine Auswirkung der Teuerung gemindert werden kann.

Dennoch weisen wir darauf hin, dass die Nicht-Beachtung der Teuerung mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit dazu führen wird, dass die laufenden Kosten höher ausfallen werden als im Betriebskonzept angenommen – denn auch in den Personalkosten wird sich über kurz oder lang die Teuerung in Form von nötigen Tarifsteigerungen niederschlagen.⁶

⁶ Ein Hinweis, dass sich nach Erstverfassung der Betriebskonzepts hier bereits Teuerungen niedergeschlagen haben, ist die öffentliche Diskussion der Anhebung der Einstiegslöhne: <https://www.zentralplus.ch/news/luzerner-theater-schafftgerechtere-arbeitsbedingungen-2375845/>. Ein weiterer Hinweis, dass in Zukunft das Thema Teuerung auf das Theater zukommen wird, ist die Tatsache, dass der Vertrag des Theaters mit dem Orchester vor 30/31 neu verhandelt werden muss, und es wahrscheinlich – aber in den Zahlen nicht eingerechnet – ist, dass in dieser

Es gab seit 2020 auch in der Schweiz eine spürbare Teuerung, auch wenn sie nicht so hoch ausgefallen ist wie in den meisten anderen Ländern. Die Inflation lag in der Schweiz seit 2020 zeitweise bei rd. 3% und auch für die nächsten Jahre scheint die Schweizerische Notenbank von Werten über 1,5% auszugehen.⁷ Selbst, wenn davon ausgegangen würde, dass durch Preissteigerungen im Ticketing und in der Gastronomie ein Teil der Teuerung ausgeglichen werden kann, wäre mindestens anzunehmen, dass das ungedeckte Budget in Höhe von rd. 22 Mio. CHF, das durch den Beitrag des Zweckverbands ausgeglichen wird, einer Teuerung unterliegt, die durch einen Anstieg des entsprechenden Beitrags auszugleichen wäre.

Die genaue Höhe dieses Effekts ist unmöglich zu prognostizieren, aber es ist nützlich, sich eine Vorstellung von möglichen Größenordnungen zu verschaffen:

- Werden für die Jahre 2022 und 2023 je 3%, für 2024 2% und für 2025 und folgende Jahre 1,5% Teuerung angesetzt, ergäbe sich im Jahr 2030 ein Anstieg der durch den Beitrag des Zweckverbands auszugleichenden Budgets um rd. 18% – also rd. 4 Mio. CHF.
- Werden für die Jahre 2022 und 2023 je 3%, für 2024 1%, für 2025 und folgende Jahre 0% Teuerung angesetzt, ergäbe sich im Jahr 2030 ein Anstieg des durch den Beitrag des Zweckverbands auszugleichenden Budgets um rd. 7% – also rd. 1,5 Mio. CHF.

Ob und wenn ja welches dieser Szenarien eintreten wird, ist aus heutiger Sicht nicht entscheidbar und kann daher nicht im Detail im Betriebskonzept eingerechnet werden. In der in einigen Jahren zu erstellenden Businessplanung wird sich aber mindestens die bis dahin erfolgte Teuerung niederschlagen.

Wichtig ist dabei der Hinweis, dass diese Teuerung unabhängig vom Bauprojekt auf das Theater zukommen wird und damit in gewissem Sinne ein eigenes Thema ist.

Fazit:

Ein Bewusstsein für die kommende Kostensteigerung muss Teil der Planung sein. Wie aber mit der Tatsache, dass diese heute nicht gut vorherzusagen ist, umgegangen werden soll, ist offen. Wenn allen an der Planung beteiligten Akteuren klar ist, dass Kostensteigerungen kommen werden, und dass diese bei der in einigen Jahren zu

Verhandlung auch eine Erhöhung der Preise vor dem Hintergrund der Teuerung und eventueller Anstiege der Personalkosten des Orchesters ein zentrales Thema sein wird.

⁷ <https://www.nzz.ch/wirtschaft/snb-laesst-leitzins-unveraendert-senkt-inflationsprognose-und-gibt-erstmal-geldpolitischen-ausblick-ld.1770351>

erstellenden Businessplanung berücksichtigt werden müssen, wäre dies eventuell ausreichend.

3.3 Wie realistisch sind die laufenden Erträge und Aufwendungen pro Jahr im Bereich Gebäudeunterhalt geplant?

Status Quo:

Aktuell sind laut Betriebskonzept keine offensichtlichen Kosten, die im engeren Sinne mit dem Gebäudeunterhalt in Verbindung stehen, in der Erfolgsrechnung des Theaters verortet. Es gibt aber in der Erfolgsrechnung des Theaters 22/23 aus dem Geschäftsbericht den Posten „Liegenschaftsaufwand (Miete, Unterhalt, Reparaturen, Fremdleistungen“) mit rd. 1,3 Mio. CHF.

Zukunftsplan laut Betriebskonzept:

Im Betriebskonzept ist ein Block von Kosten für „Gebäudekosten“ formuliert, von dem dann einige Teile in den Basisbetrieb eingehen und andere Teile nicht. In der Ergänzung wird dieser „Überlapp“ aufgehoben und die Kosten für die Gebäudebewirtschaftung werden eindeutig auf nicht der Erfolgsrechnung des Theaters zuzurechnende Gebäudekosten und auf der Erfolgsrechnung des Theaters zuzurechnende Teile des Basisbetriebs aufgeteilt.

Die Gebäudekosten, die nicht der Erfolgsrechnung des Theaters zuzurechnen sind, betragen in der Ergänzung rd. 2,9 Mio. CHF und sind auf Basis von Prozentsätzen der Investitionssumme für den Bau berechnet.

Es wird skizziert, dass nur 96% davon wirklich durch das Theater entstünden, weil auch andere Nutzer in dem Gebäude tätig sein werden, die aber dafür nicht Mieter des Theaters werden (Details zu dieser Aufteilung siehe nächste Frage).

Im Betriebskonzept ist klar formuliert, dass bei der Bestimmung und Verortung der nicht der Erfolgsrechnung des Theaters zuzurechnenden Gebäudekosten viel von Fragen zum zukünftigen Umgang mit dem Gebäude abhängt, die noch nicht geklärt sind.

Einschätzung METRUM:

Die in der Ergänzung vorgenommene Aufteilung der Gebäudebewirtschaftungskosten ist systematisch sinnvoll, da sie die Kostenaufteilung klarer darstellt. Die Summe aller das Gebäude betreffenden geplanten Kosten (Gebäudekosten und Basisbetrieb) ist nach Einschätzung von METRUM angemessen.

Wir haben nicht den Auftrag – und auch nicht die fachliche Kompetenz – zu beurteilen, ob die genannte Investitionssumme für das beschriebene Bauvorhaben angemessen ist.

Bezüglich der nicht in die Erfolgsrechnung des Theaters eingehenden Kosten ist aus unserer Erfahrung der gewählte Ansatz von 2% Instandsetzung pro Jahr nicht ungewöhnlich.

Dass auch dem Gebäudeeigentümer Aufwendungen für die Gebäudebewirtschaftung zugewiesen werden, ist nach unserer Einschätzung angemessen. Diese Gebäudebewirtschaftungskosten enthalten z. B. Planungs- und Koordinationsleistungen bei der Gebäudeinstandsetzung, die Wartung von fest verbauten Gebäudeteilen, etc.

Der Aufteilungsschlüssel der Kosten für die Gebäudebewirtschaftung zu rd. einem Drittel auf den Gebäudeeigentümer und zu rd. zwei Dritteln auf das Theater können wir im Detail nicht quantitativ bewerten. Klar erscheint aber, dass viele dieser Kosten heute nicht im Etat des Theaters enthalten sind, und dass damit eine Aufteilung im Grunde angemessen ist.

Bezüglich der grundsätzlichen Frage des Gebäudeunterhalts von Kulturorganisationen im Kontext der Besitzverhältnisse und der Verantwortung für die Instandhaltung können wir allgemein folgende uns bekannte typische Herangehensweisen skizzieren:

- **Alternative 1:** Eine die Doppik nutzende Kulturorganisation baut mit eigenen Mitteln (die dazu als Sonderzuschuss zur Verfügung gestellt werden), wird Gebäudeeigentümerin und schreibt danach die Bauinvestition über viele Jahrzehnte (in der Regel in Deutschland nach unserer Erfahrung 60 Jahre) diese Investition ab. Bei ausgeglichenen Jahresabschlüssen, die bei einer staatlich bezuschussten Organisation durch Zuschüsse gewährleistet sein müssten, sammelt sich in jedem Jahr, in dem keine großen Investitionen in die Instandhaltung getätigt werden müssen, ein größer werdendes Liquiditätspolster an. Dieses wird dann großzyklisch in verschiedene große Sanierungen investiert, z. B. eine Erneuerung der Klimaanlage, der Fassade, etc. Diese Investitionen werden dann wiederum abgeschrieben. So bleibt der Wert der Immobilie theoretisch durch großzyklische Investitionen permanent erhalten und wird durch jährliche Zuschüsse finanziert, die die Abschreibungen ausgleichen, aber nicht jährlich liquiditätswirksam ausgegeben werden.
- **Alternative 2:** Die öffentliche Hand baut, nimmt die Rolle der Gebäudeeigentümerin ein und überlässt das Gebäude mietfrei der Kulturinstitution oder vermietet es ihr für eine über die Zuschüsse gegenfinanzierten Miete. Die Instandsetzung des Gebäudes verbleibt in der Verantwortung der öffentlichen Hand, und diese nimmt Instandsetzungen aus öffentlichen Geldtöpfen vor, wenn diese nötig werden. Jährlich gleichbleibende Kosten entstehen in diesem Fall für

die Instandsetzung nicht, aber dafür fallen unregelmäßig sehr viel höhere Kosten für großzyklische Sanierungen an.

Alternative 2 ist in Deutschland sehr viel üblicher, da die sich sonst auf dem Konto der Kulturinstitution ansammelnden Geldmittel für großzyklische Instandsetzungen in vielerlei Hinsicht problematisch gesehen werden – sie könnten ungeplant zur Deckung anderer Kosten abfließen und/oder sie könnten rechtliche Probleme auslösen, weil sie als eine Art Rücklagenbildung interpretiert werden könnten.

Alternative 1 hat aber im Prinzip die zwei Vorteile, dass erstens die Kulturinstitution selbst die nötigen Instandsetzungsarbeiten bedarfsgerecht selbst planen und veranlassen kann, und zweitens, dass die öffentliche Hand mit regelmäßigen Kosten fest rechnen kann und nicht unregelmäßig und schwer langfristig vorhersehbare Sonderposten für Instandsetzung ansetzen muss.

Über diese beiden typischen Modelle hinaus gibt es weitere Formen bzw. Mischformen, z. B. wenn eine teilprivate Gesellschaft Gebäudeeigentümerin wird und das Gebäude vermietet, oder wenn die öffentliche Hand als Gebäudeeigentümerin nur für wenige, besonders große Instandsetzungen verantwortlich ist, und die Kulturinstitution für den Rest. Was in der Regel nicht langfristig funktioniert, ist, wenn die Kulturinstitution laut Verträgen für die Instandsetzung verantwortlich ist, aber keine Mittel dafür erhält – das führt am Ende dazu, dass schlussendlich doch, wie in Alternative 2, die öffentliche Hand unregelmäßig, aber dann in großer Höhe, Kosten für umfassende Sanierungen tragen muss.

Welches Modell für das Luzerner Theater in Frage kommt, können wir aktuell nicht bewerten.

Das Thema sollte aber ein Stück weit von den übrigen Themen des Betriebskonzepts abtrennbar sein, da es nicht in die dort beschriebene Erfolgsrechnung des Theaters eingeht.

Fazit:

Die in der Ergänzung vorgenommene Aufteilung der Kosten für die Gebäudebewirtschaftung ist systematisch plausibel. Auch die Gesamthöhe der Gebäudekosten ist plausibel. Die Frage, wie die Eigentumsverhältnisse – und damit die Abschreibungen und die Instandsetzungsverantwortung – für das zukünftige Gebäude aussehen werden, sollte im Verlauf des Prozesses geklärt werden. Wegen der Abtrennbarkeit dieses Themas kann das auch später geschehen.

3.4 Wie realistisch sind die laufenden Erträge und Aufwendungen pro Jahr im Bereich Basisbetrieb geplant?

Status Quo:

Aktuell unterscheiden die Erfolgsrechnungen des Theaters in den Geschäftsberichten nicht zwischen Basisbetrieb und Theaterbetrieb. Einnahmen aus Vermietungsgeschäft hat das Theater aktuell nicht in substanzieller Höhe.

Zukunftsplan laut Betriebskonzept:

Die Erfolgsrechnung im Betriebskonzept und in der Ergänzung setzen für alle Vergleiche auf dem Plan 19/20 auf, der dann aber wegen der Pandemie nicht realisiert wurde.

Im Betriebskonzept wird zwischen Gebäudekosten, Basisbetrieb („alle nicht veranstaltungsbezogenen Fixkosten“) und Theaterbetrieb unterschieden, aber die Kategorien der Unterscheidung lassen nicht eindeutig erkennen, welche Posten im Plan 19/20 welchen Posten für 30/31 entsprechen.

Am Basisbetrieb sollen – genau wie an den Kosten für den Gebäudeunterhalt – auch andere Nutzer des Gebäudes in Höhe von 6% partizipieren, die aber nicht als Mieter des Theaters auftreten werden. Das Betriebskonzept beschreibt als Beispiele für solche Nutzer das Lucerne Festival, das LSO und die Freie Szene.

Das Kostensaldo 30/31 für den Basisbetrieb in der Ergänzung zum Betriebskonzept liegt bei rd. 2,5 Mio. CHF. Dabei nehmen die Posten „Gebäudebewirtschaftung, soweit zuständig“ mit 1,0 Mio. CHF, „Personal Technik für Vermietung und Reinigung“ mit rd. 1,0 Mio. CHF und Betriebsaufwand (Strom, Wasser, Heizung, Kehrrecht, Material) mit rd. 700 TCHF pro Jahr den Großteil des Volumens ein.

Den Kosten gegengerechnet werden 30/31 Einnahmen aus Vermietung in Höhe von rd. 600 TCHF pro Jahr. Diese Einnahmen werden auf Basis der Annahme von 76 Vermietungen in drei Preisklassen berechnet, laut der Version des Betriebskonzepts aus dem Jahr 2020 mit Preisen pro Vermietung von 2.500 CHF für den Multifunktionsraum, 8.000 CHF für den Kleinen Saal und 18.000 CHF für den Großen Saal. Zur Einwerbung dieser Vermietungen sind 180 TCHF pro Jahr für Akquisekosten eingeplant.

Der gesamte negative Saldo des Basisbetriebs (nach Abzug der 6% für andere Nutzer und verrechnet mit den Mieteinnahmen) wird dann wieder als „Sachaufwand inkl. Basisbetrieb“ der Erfolgsrechnung des Theaters zugeschlagen.

Einschätzung METRUM:

Die in der Ergänzung vorgenommene Aufteilung der Gebäudebewirtschaftungskosten ist systematisch sinnvoll, da sie die Kostenaufteilung klarer darstellt. Die Summe aller das Gebäude

betreffenden geplanten Kosten (Gebäudekosten und Basisbetrieb) ist nach Einschätzung von METRUM angemessen.

Die Unterscheidung in Basisbetrieb und Theaterbetrieb ist im Grunde nachvollziehbar, da an den Kosten für den Basisbetrieb auch die anderen Nutzer des Gebäudes partizipieren würden. Allerdings macht sie in verschiedener Hinsicht die Rechnung unübersichtlich und erschwert Vergleiche mit dem IST-Zustand, in dem so eine Trennung nicht vorgenommen wird. Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob diese Trennung auch organisatorische Konsequenzen hätte, z. B. in der Führungszuordnung und/oder in der Trennung von Budgets und Zeichnungsberechtigungen. Eine solche organisatorische Trennung wäre nach Einschätzung von METRUM nicht zu empfehlen, da mit angenommenen 94% die überwiegende Nutzung durch das Theater entstünde, und nur 6% Fremdnutzung so tiefgreifende organisatorische Eingriffe nicht rechtfertigen. Es wäre für den in einigen Jahren zu erstellenden Businessplan vermutlich besser, die Erfolgsrechnung des Theaters nicht in Basisbetrieb und Theaterbetrieb aufzuteilen, sondern stattdessen einen reduzierten „Kostenmietsatz“ zu berechnen, der dann vom Theater den bisher für 6% der Gebäudenutzungen angedachten Nutzern in Rechnung gestellt würde. So könnte die Lesbarkeit der Finanzzahlen deutlich erhöht werden.

Das Aufsetzen auf dem Plan 19/20 ist aus der Perspektive der ursprünglichen Erstellung des Betriebskonzepts in 2020 nachvollziehbar, weil dies damals die aktuellsten Zahlen waren, die zur Verfügung standen. Nach Erfahrung von METRUM ist es aber besser, auf IST-Zahlen aufzusetzen, weil Planzahlen systematische Abweichungen von IST-Zahlen enthalten können. Für die in einigen Jahren zu erstellende Businessplanung ist ein solches Vorgehen anzuraten.

Die im Vergleich zu dem Betriebskonzept in der Ergänzung deutlich gesenkten Vermietungseinnahmen sind in ihrer Höhe als realistisch zu bewerten (rd. 600 TCHF statt zuvor rd. 1 Mio. CHF), zumal die Höhe der Akquisitionskosten für Vermietungen in der Ergänzung zum Betriebskonzept vom 12.4.24 trotz Reduktion der Anzahl der Vermietungen nicht abgesenkt wurde.

Allerdings ist nach Einschätzung von METRUM denkbar, dass diese Einnahmen durch etwas mehr Vermietungen zu etwas geringeren, mehr an den Marktstandard angepassten Mietpreisen erreicht werden, da der Benchmark der Mietpreise in Luzern aus der Version des Betriebskonzepts von 2020 zeigt, dass die vom Theater angenommenen Mietpreise im Verhältnis zu den angebotenen Sitzplätzen sonst deutlich teurer wären als die in Luzern angebotenen vergleichbaren Räume. Dieser Hinweis stellt, wie oben aufgeführt, die Größenordnung der geplanten Vermietungserträge nicht in Frage, ist aber für die künftigen Dispositionsanforderungen relevant.

Der Personalaufwand für den Basisbetrieb und der Betriebsaufwand (Strom, Wasser, Heizung, Kehrrecht, Material) erscheinen grob plausibel und von der Größenordnung her realistisch.

Fazit:

Die in der Ergänzung vorgenommene Aufteilung der Kosten für die Gebäudebewirtschaftung ist systematisch plausibel. Auch die Gesamthöhe der Basisbetriebskosten ist plausibel.

Das Vermietungsmodell einschließlich des Mietpreismodells sollte zu einem späteren Zeitpunkt im Rahmen der Businessplanung über das grobe Abstraktionsniveau eines Betriebskonzepts hinaus ausdifferenziert werden.

Für die in einigen Jahre zu erstellende Businessplanung empfehlen wir, den SOLL-IST Vergleich auf Basis von IST-Zahlen durchzuführen, und die Unterscheidung in Basisbetrieb und Theaterbetrieb wieder aufzuheben.

3.5 Wie realistisch sind die laufenden Erträge und Aufwendungen pro Jahr im Bereich Theaterbetrieb geplant?

Status Quo:

Aktuell unterscheiden die Erfolgsrechnungen des Theaters in den Geschäftsberichten nicht zwischen Basisbetrieb und Theaterbetrieb.

Im Plan 19/20 lagen der Personalaufwand in Summe bei rd. 20,3 Mio. CHF (inkl. Kosten für das Orchester LSO von rd. 3,8 Mio. CHF). Der Werbeaufwand lag bei 800 TCHF.

Die Einnahmen aus Drittmitteln lagen im Plan 19/20 bei 1,35 Mio. CHF.

Zukunftsplan laut Betriebskonzept:

Die Erfolgsrechnung setzt für alle Vergleiche auf dem Plan 19/20 auf, der dann aber wegen der Pandemie nicht realisiert wurde.

Im Betriebskonzept wird zwischen Basisbetrieb („alle nicht veranstaltungsbezogenen Fixkosten“) und Theaterbetrieb unterschieden, und die Kategorien der Unterscheidung lassen nicht eindeutig erkennen, welche Posten im Plan 19/20 welchen Posten für 30/31 entsprechen. Im Betriebskonzept werden dann aber Basisbetrieb und Theaterbetrieb wieder zu einer kombinierten Erfolgsrechnung zusammengefasst, die aber auch nicht 1:1 der Vergleich mit den Kategorien der Geschäftsberichte aus der Vergangenheit zulässt.

Im Betriebskonzept 30/31 liegt der Personalaufwand bei 23,7 Mio. CHF (hier bereits inkludiert sind rd. 4,3 Mio. CHF für das Orchester LSO und 1,0 Mio. CHF, die unter Basisbetrieb als Personalkosten veranschlagt werden, und

die daher in der kombinierten Erfolgsrechnung unter „Sachkosten inkl. Basisbetrieb“ laufen). Der wesentliche Grund für den Anstieg des Personalaufwands gegenüber dem Plan 19/20 ist der Anstieg der „Löhne Künstler:innen“ in Höhe von 2,0 Mio. CHF gegenüber dem Plan 19/20. Nach einer vom Theater ergänzend zur Verfügung gestellten Liste ist dieser Anstieg fast ausschließlich begründet durch Gagen für „Solistinnen und Solisten, Regisseure, Choreographen, Ausstatter, Dirigenten, Dramaturgen usw.“. In der Ergänzung wurden gegenüber dem aktuellen Betriebskonzept diese Kosten um rd. 300 TCHF reduziert, was darauf zurückgeführt wird, dass im Betriebskonzept pro Produktion nach marktüblichen Preisen mit Gästen gerechnet wurde, aber in der Ergänzung vom 12.4.24 von einem Ensemblesystem ausgegangen wird, in dem Teile dieser Leistungen von am Haus angestellten künstlerischen Mitarbeitenden erbracht werden.

Bezüglich des Anstiegs der Kosten für „Solistinnen und Solisten, Regisseure, Choreographen, Ausstatter, Dirigenten, Dramaturgen usw.“ gibt die Ergänzung vom 12.4.24 zwei Gründe an:

- Qualitätsgründe, um der neuen Spielstätte gerecht zu werden und die anvisierten Besuchszahlen zu erreichen. Dazu zählen insbesondere die Erweiterung des Opernchors und der Tanz- und Schauspielensembles, die Repertoireerweiterung und den Einkauf von strahlkräftigeren Gästen.
- Die Erreichung eines branchen- und marktgerechten Lohnniveaus für künstlerische Mitarbeitende, da nach Angabe des Theaters dieses aktuell oft im Bereich der Mindestgage oder knapp darüber ist.

Für 30/31 wird mit Drittmittelleinnahmen in Höhe von 2,53 Mio. CHF gerechnet, die teilweise aus Fördermitteln für Produktionen und teilweise aus Spenden/Sponsoring/Mäzenatentum stammen sollen.

Einschätzung METRUM:

Die Unterscheidung in Basisbetrieb und Theaterbetrieb ist im Grunde nachvollziehbar, aber reduziert die Verständlichkeit – und die Weitergabe der „Kostenmiete“ an andere Nutzer, die keine Marktmieten bezahlen, wäre auch anders organisierbar (Details siehe vorherige Frage).

Das Aufsetzen auf dem Plan 19/20 ist aus der Perspektive der ursprünglichen Erstellung des Betriebskonzepts nachvollziehbar, aber sollte, wenn möglich, durch ein Aufsetzen auf IST-Werte korrigiert werden (Details siehe letzte Frage).

Die meisten Posten aus dem Bereich „Theaterbetrieb“ steigen entweder passend zum Besuchszahlenanstieg oder nur geringfügig an und erscheinen plausibel. Das gilt im Grunde auch für den Anstieg der Kosten für das „Orchester LSO“, die um rd. 500 TCHF und damit um gut 13% ansteigen, um gewissen Raum für größere Besetzungen im neuen Saal zu schaffen.

Für diesen letzten Posten („Orchester LSO“) gilt aber der Hinweis, dass der Vertrag, auf dessen Basis die Orchesterdienste entlohnt werden, vor 2030 neu verhandelt werden wird (siehe auch die Fußnote zur Kostensteigerung) und der Ausgang dieser Verhandlung noch nicht genau planbar ist. Der in einigen Jahren zu erstellende Businessplan sollte die Ergebnisse dieser Verhandlung dann inkludieren, um Planungssicherheit zu schaffen.

Die beiden Posten aus dem Bereich „Theaterbetrieb“, die nach Einschätzung von METRUM genauer betrachtet werden mussten, sind die stark ansteigenden Kosten für „Solistinnen und Solisten, Regisseure, Choreographen, Ausstatter, Dirigenten, Dramaturgen usw.“ und die stark ansteigenden Drittmiteleinahmen. Zusätzlich wird das Thema Gastronomiebetrieb in der nächsten Frage gesondert diskutiert.

Für den Kostenanstieg im Bereich der künstlerischen Mitarbeitenden sind die Begründungen des in der Ergänzung zum aktuellen Betriebskonzept reduzierten Ansatzes im Prinzip plausibel – METRUM kann im Rahmen der Methodik der Vor-Evaluation die Rolle der einzelnen beinhalteten Effekte nicht genau nachvollziehen. Für die in einigen Jahren zu erstellende Businessplanung ist eine genaue Planung der Personalkosten in diesem Bereich anzuraten, die Anhand eines simulierten Musterspielplans die Kapazitäten von fest angestellten Personen realistisch zuordnet, deren pro-Kopf-Löhne mit dem IST-Zustand vergleicht und pro Produktion zusätzlich Gastkosten annimmt.

Bezüglich des Anstiegs der Drittmittel gilt, dass METRUM einen substanziellen Anstieg im Zusammenhang mit dem neuen Gebäude für gut begründbar hält. Zentral für die Plausibilität sind nach unserer Einschätzung vor allem die Aussagen aus der Ergänzung vom 12.4.24, dass neue Fundraisingprogramme, wie z. B. Stuhlpatenschaften, Sponsoring von Gebäudeelementen etc. angepeilt werden, und, dass die Planung bereits den Ausbau der Ressourcen der Abteilung für Fundraising beinhaltet.

Fazit:

Die finanziellen Entwicklungen im Bereich des Theaterbetriebs sind im Grunde plausibel, auch die beiden Begründungen für den deutlichen Anstieg der Kosten für künstlerische Mitarbeitende sind qualitativ nachvollziehbar. Die in einigen Jahren zu erstellende Businessplanung sollte in diesem Kostenrahmen eine quantitative stollengenaue Kapazitätsplanung anhand eines Musterspielplans enthalten, um die Effekte klar voneinander trennen zu können. Für diese Businessplanung empfehlen wir zudem, den SOLL-IST Vergleich auf Basis von IST-Zahlen durchzuführen; und die Unterscheidung in Basisbetrieb und Theaterbetrieb wieder aufzuheben.

3.6 Erscheinen das Gastronomiekonzept und die damit einhergehenden Erträge plausibel?

Status Quo:

Als gastronomisches Angebot sind aktuell die Theaterbar im Foyer und die Bar im UG vorhanden. Zum 31. Januar 2024 wurde zusätzlich die neue „Gin Bar“ eröffnet.

Der Gastronomieertrag liegt aktuell (Spielzeit 19/20) bei rd. 90 TCHF. In der Spielzeit 19/20 war die Gastronomie extern verpachtet.

Zukunftsplan laut Betriebskonzept und Ergänzung vom 12.4.24:

Für die Zukunft wird ein deutlich erweitertes Gastronomieangebot angenommen: Neben Theaterbar und Pausengastronomie wird eine attraktive Theaterkantine für Mitarbeitende und externe Gäste geplant. Zudem wird die Bewirtschaftung von Anlässen angenommen. Die öffentliche Theatergastronomie soll eine räumlich einzigartige Lage im 4. Obergeschoss inklusive attraktiver Außenräume erhalten.

In der Ergänzung zum Betriebskonzept vom 12.4.24 wird dargestellt, dass verschiedene Betreibervarianten für die Gastronomie denkbar sind, die in der bevorstehenden Projektierungsphase geprüft werden sollen. Um in der bevorstehenden Projektierungsphase hinsichtlich des Betreibermodells flexibel zu bleiben, wird in der aktualisierten Planerfolgsrechnung der Ergänzung des Betriebskonzepts vom 12.4.24 die Gewinnmarge aus der Gastronomie um rd. 40% auf rd. 200 TCHF reduziert.

Für Abschreibungen von Kleininventar und Infrastruktur beziffern die Fachplaner einen Betrag von 340 TCHF pro Jahr.⁸

Einschätzung METRUM:

Für uneingeschränkt plausibel halten wir die im Betriebskonzept dargelegte Wichtigkeit einer attraktiven und erweiterten Theatergastronomie für die Etablierung des neuen Luzerner Theaters als offenen Hauses für alle (Stichwort „Dritter Ort“). Im neuen Gebäude und im Betriebskonzept eine viel besuchte Gastronomie zu verorten, wird einen wesentlichen Anteil am Erfolg des neuen Theaters haben und ist als Konzept uneingeschränkt positiv zu bewerten.

Die Vor- und Nachteile von Eigenbetrieb und Verpachtung sind im Betriebskonzept und in der Ergänzung vom 12.4.24 angemessen dargestellt.

Im Betriebskonzept ist eine Tabelle enthalten, in der für alle fünf Gastronomieeinheiten mit einer Gewinnmarge von 8% gerechnet wird. Diese

⁸ „Arbeits- und Diskussionspapier“ zur Gastronomieplanung vom 29.2.24 von der Volkart und Richard AG

Gewinnmarge wird als defensiv bezeichnet. Eine Gewinnmarge von 8% vor Abschreibungen ist nach unserer Einschätzung ein marktüblicher Richtwert, der jedoch nicht als „defensiv“ bezeichnet werden sollte.

Pausenbewirtschaftung, Hospitality-Angebote und Theaterkantine sind gemäß dem Fließtext des Betriebskonzept gewinnorientiert ausgerichtet, die Theaterbar kostendeckend. Bei der Darstellung der angenommenen Gewinnmarge für die Theaterbar sollte daher ein geringerer Prozentsatz als bei den anderen Gastronomiebereichen angenommen werden. Von dieser Anpassung sind jedoch keine über die in der Ergänzung vom 12.4.24 angenommene Absenkung der Gastronomie-Gewinnmarge von rd. 350 TCHF auf rd. 200 TCHF hinausgehende finanziellen Auswirkungen zu erwarten.

Dass die Abschreibungen von Kleininventar und Infrastruktur sich in der Plan-Erfolgs-Rechnung nicht wiederfinden ist aus unserer Sicht nachvollziehbar, wenn diese Kosten in den 120 Mio. CHF Investitionssumme für das Bauvorhaben enthalten sind und damit, genau wie die Gebäudeinvestitionen, nicht vom Theater abgeschrieben werden müssen.

Fazit:

Die Annahmen des Betriebskonzepts sowie der Ergänzung vom 12.4.24 sind hinsichtlich der finanziellen Größenordnung plausibel. Die Abwägung des geeigneten Betreiberkonzepts für die Gastronomie ist zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen. Die Details des Gastronomiekonzepts sollten in der in einigen Jahren zu erstellenden Businessplanung nach ergebnisoffener Abwägung der verschiedenen Alternativen festgelegt werden.