

# neues luzerner theater

Betriebskonzept



# Projekt «überall»

Version 1 – verabschiedet im Stiftungsrat . . . . .	27.05.2020
Version 2 – verabschiedet in der Projektierungsgesellschaft . . . . .	27.11.2020
Version 3 – Überarbeitung nach Abschluss Wettbewerb . . . . .	02.03.2024
Version 4 – verabschiedet nach Vor-Evaluation in der Projektierungsgesellschaft . . . . .	15.04.2024

- › Das Betriebskonzept wurde von der Stiftung Luzerner Theater entwickelt und im Frühsommer 2020 fertig gestellt. Der Zweckverband Grosse Kulturbetriebe und die Projektierungsgesellschaft Neues Luzerner Theater haben das Betriebskonzept als Basis für die Erarbeitung der Grundlagen für den Architekturwettbewerb angenommen.
- › Nach Vorliegen des überarbeiteten Projekts «überall» wurde das Betriebskonzept aktualisiert, bzgl. der Möglichkeiten des Projekts konkretisiert und im Auftrag des Zweckverbands Grosse Kulturbetriebe Kanton Luzern von der Fa. Metrum Managementberatung GmbH, München, vor-evaluiert. Die Projektierungsgesellschaft Neues Luzerner Theater hat das Betriebskonzept in seiner überarbeiteten und vor-evaluierten Version angenommen.

# Inhalt

Zukunftsbild . . . . .	5
Alles in Kürze . . . . .	6
Das Betriebskonzept als Nutzungs- und Raumkonzept und als Konzept für die kulturpolitische Positionierung . . . . .	9
<b>A</b> Kulturpolitische Positionierung des künftigen Theaterbetriebs . . . . .	10
1. Der Leistungsauftrag des Zweckverbands und der Intendanzvertrag . . . . .	10
2. Ein intendantisch geführter professioneller Mehrspartenbetrieb . . . . .	10
3. Künstlerisches Angebot . . . . .	12
4. Organisation . . . . .	15
<b>B</b> Nutzungs- und Raumkonzept . . . . .	16
1. Vernünftig dimensioniert und richtungsweisend . . . . .	16
2. Der Gesamtbetrieb . . . . .	17
3. Eingangsbereich und Foyers . . . . .	18
4. Die Grosse Bühne . . . . .	19
5. Die Mittlere Bühne . . . . .	22
6. Das Studio . . . . .	24
7. Theatergastronomie . . . . .	24
8. Backstage-Bereiche . . . . .	26
9. Logistik . . . . .	27
10. Räume ausserhalb des Hauptgebäudes . . . . .	27
<b>C</b> Planerfolgsrechnung . . . . .	32
1. Struktur . . . . .	32
2. Annahmen . . . . .	32
3. Rechnung Gebäudeunterhalt . . . . .	33
4. Rechnung Basisbetrieb . . . . .	34
5. Rechnung Theaterbetrieb . . . . .	34
6. Kommentar . . . . .	36
Anhang . . . . .	39
1. Das Produzieren von Theater . . . . .	39
2. Theater-Betriebsmodelle . . . . .	40
3. Details zur Planerfolgsrechnung . . . . .	44
Impressum . . . . .	48



# Zukunftsbild

## Ein Treffpunkt im Herzen der Stadt

Das künftige Theatergebäude des Luzerner Theaters ist ein barrierefreier öffentlicher Ort am Schnittpunkt der Wegachsen von Alt-, Klein- und Neustadt. Das heutige Theatergebäude von 1839 bleibt erhalten und wird fast vollständig der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Ein zeitgemässer Anbau mit ortsbezogener Architektur schreibt die Luzerner Bau- und Theatergeschichte nachhaltig weiter. Das ganztags geöffnete Foyer mit seinem attraktiven gastronomischen Angebot lädt auch jenseits des Vorstellungsbesuchs zum Verweilen ein – ohne Konsumationszwang. Täglich von früh bis spät sind die Besucherinnen und Besucher in den Räumlichkeiten oder auf den Dachterrassen mit Blick auf die Luzerner Altstadt willkommen.

## Vielfältige und erstklassige Theaterkunst in und für Luzern

Das Luzerner Theater bietet ein vielfältiges künstlerisches Programm für breite Bevölkerungsschichten aller Generationen, von Auseinandersetzungen mit aktuellen und zeitlosen Stoffen bis hin zu Unterhaltungsformaten. Der neue, zukunftsfähige Theaterbau vereint Oper, Schauspiel, Tanz und Kinder- und Jugendtheater auf drei Bühnen unter einem Dach. Im einzigen produzierenden Mehrspartentheater der Zentralschweiz mit festen Ensembles entsteht hier erstklassige Kunst für Luzern. Die Grosse Bühne verfügt über vielfältige Verwandlungsmöglichkeiten für Aufführungen aller Sparten und eine optimale Akustik, insbesondere für Musiktheater.

## Kulturelle Teilhabe für alle

Die Räumlichkeiten im neuen Luzerner Theater erfüllen die Bedürfnisse unterschiedlicher Publikumsgruppen und machen das Haus damit zu einem Ort für alle. Als ausserschulischer Lernort leistet das Luzerner Theater einen wichtigen Beitrag zur kulturellen Bildung. Vielfältige Vermittlungsprogramme schaffen einen niederschweligen Zugang zum abwechslungsreichen Spielplan.

## Ein attraktiver Arbeits- und Produktionsort

Das neue Luzerner Theater bietet zukunftsfähige, gesundheitsfördernde und attraktive Arbeitsbedingungen für die Mitarbeitenden. Die Räumlichkeiten und die technische Ausstattung ermöglichen effiziente Arbeitsabläufe und hervorragende Bedingungen für innovative und erstklassige Kunst. So ist das Luzerner Theater ein attraktiver Arbeitgeber in über 60 Berufsfeldern und wichtiger Ausbildungsort in der Kreativbranche.

## Mehrwert für Stadt und Region

Das Luzerner Theater ist ein lebendiger Knotenpunkt im vielseitigen Netz der Theater- und Kulturlandschaft Luzerns und schafft so einen Mehrwert für die Bevölkerung und die Besuchenden von Stadt und Region. Neben den positiven gesellschaftlichen Resonanzen und der Attraktivitätssteigerung der Region entwickelt sich rund um diese dynamische Kulturinstitution eine nachhaltige Wertschöpfungskette.

# Alles in Kürze

## Das Luzerner Theater kreiert in einem offenen Haus Theater-Kunst für alle.

Das bestehende Theatergebäude aus dem Jahr 1839 ist stark sanierungsbedürftig und benötigt dringend eine neue Infrastruktur. Mittels eines Architekturwettbewerbs wurde im Herbst 2022 das Projekt «überall» des Architekturbüros IlgSanter zum Sieger gekürt. Die Projektidee «überall» wurde in den vergangenen Monaten weiterentwickelt und auf die Bedürfnisse eines zeitgemässen Theaterbetriebs ausgerichtet. Einhergehend mit der architektonischen

Weiterentwicklung erfolgte die Überarbeitung des Betriebskonzeptes, welches ursprünglich die Grundlage zum Architekturwettbewerb bildete. Das daraus resultierende überarbeitete Betriebskonzept wurde durch die Fa. Metrum Managementberatung GmbH, München, vor-evaluiert. Die Projektierungsgesellschaft Neues Luzerner Theater hat das Betriebskonzept in seiner überarbeiteten und vor-evaluierten Version angenommen.

Dieses Betriebskonzept beleuchtet den künftigen Theaterbetrieb aus Sicht der politischen Positionierung, der Nutzung des künftigen Raumangebotes und der Darstellung, was ein moderner Theaterbetrieb inhaltlich sowie betriebswirtschaftlich leisten kann. Es zeigt das Potenzial eines neu gebauten Theatergebäudes auf und in welcher Weise es zur kulturellen Vermittlung und Bildung, letztendlich zur Erhöhung der regionalen und überregionalen Strahlkraft beiträgt.

Sämtliche Annahmen im Betriebskonzept entsprechen dem Planungsstand am Ende der Wettbewerbsphase und sind notgedrungen entsprechend grob. Im Bewusstsein, dass im Laufe der Projektierungsphase weitere Konkretisierungen entwickelt und entschieden werden, ist vorgesehen, am Ende der Projektierungsphase einen präzisen Businessplan zu erstellen.

Bereits heute produziert das Luzerner Theater erstklassige Theater-Kunst als Mehrspartenbetrieb an vier Standorten. Im neuen Theatergebäude werden die dezentralen Aufführungsorte in einem Gebäude vereint. Logistische Abläufe werden optimiert und eine zukunftsweisende Infrastruktur bereitgestellt. Der Probenbetrieb bleibt weiterhin im Kulturzentrum Südpol. Ebenso bleiben die Dekorationswerkstätten ausgelagert.

Das neue Luzerner Theater präsentiert sich als Ganzjahresbetrieb. Mit rund 28 selbstproduzierten Produktionen und ca. 300 Aufführungen pro Jahr werden die Sparten Oper, Tanz, Schauspiel und Kinder- und Jugendtheater bedient. Aufgrund der vernünftigen Sitzplatzkapazität ermöglicht der Betrieb inhaltlich sowie mengenmässig eine Weiterentwicklung des Angebotes. Durch Kooperationen mit Partnerinnen und Partnern sowie durch die Vermietung an Dritte können künftig zusätzliche Veranstaltungen angeboten werden.

Als grösster Arbeitgeber der Kulturbranche in der Zentralschweiz mit rund 450 Beschäftigten bietet das Luzerner Theater künftig mit Hilfe des neuen Gebäudes moderne Arbeitsbedingungen. Zeitgemässe Löhne, Familienfreundlichkeit und betriebliches Gesundheitsmanagement steigern seine Attraktivität als Arbeitgeber.

Organisatorisch sieht das überarbeitete Betriebskonzept weiterhin einen intendantisch geführten Theaterbetrieb vor, der qualitativ hochstehende selbstproduzierte Theateraufführungen massgeschneidert auf die regionalen Bedürfnisse des Zentralschweizer Publikums anbietet. Architektonisch vereint das neue Theatergebäude drei Bühnen unter einem Dach. Bei der Weiterentwicklung der Projektidee «überall» wurden die Bühnen wie folgt optimiert:

> **Die Grosse Bühne** ist als Guckkastenbühne mit ca. 560 Sitzplätzen mit durchgehend hoher Sichtqualität ausgestattet. Der Orchestergraben lässt sich je nach Produktion auf eine Orchestergrösse von bis zu 70 Musikerinnen und Musikern öffnen. Der Zuschauerraum kann mit Hilfe eines Saalkonvertierungssystems in kurzer Zeit in einen schwellenlosen Einheitsraum mit Austritt zum Reussufer verwandelt werden.

> **Die Mittlere Bühne** mit bis zu 300 Sitzplätzen ist als ein variabler Bühnenraum geplant. Sie ist vielseitig bespielbar oder auch als Eventlokal nutzbar. Ihre Kombinationsmöglichkeit mit dem öffentlichen Theaterrestaurant einerseits sowie die fakultativ zu öffnende Glasfassade zur Reuss macht sie einzigartig.

> **Das Studio** mit bis zu 150 Sitzplätzen ist für kleinere Produktionen, bspw. Kinder- und Jugendtheater sowie für Vermittlungs- und Hospitality-Angebote gedacht.

Die logistische Erschliessung berücksichtigt eine ebenerdige Anlieferung. Damit wird der Auf- und Abbau von Bühnenelementen einfacher und effizienter. In den weiteren Räumlichkeiten und Geschossen rund um das Bühnenhaus sind Vorbereitungs- und Trainingsräume untergebracht. Diese Räumlichkeiten sind für die jeweilige Nutzung ausgerichtet. Auch sie bieten eine professionelle und zeitgemässe Infrastruktur.

Das neue Luzerner Theater wird neben dem Theaterbetrieb von früh bis spät ein offener Begegnungsort für die Luzerner und Zentralschweizer Bevölkerung sein und zu kulturellem Austausch ohne Konsumationszwang anregen. Das historische Theatergebäude beinhaltet nach der Sanierung vor allem publikumsöffentliche Zonen – in dieser Form einzigartig in der Zentralschweiz! Darin werden Serviceleistungen rund um das Ticketing sowie eine hohe Aufenthaltsqualität geboten. Weiter liegt der Fokus auf einem modernen Gastronomie- und Begegnungsangebot für die Öffentlichkeit. In den Foyers gibt es eine Theaterbar und ein öffentliches Theaterrestaurant. Zudem sind öffentliche Zonen, die als Co-Working-Arbeitsplätze genutzt werden können, vorgesehen. Ein Hauptmerkmal der Weiterentwicklung der Projektidee «überall» trägt dem Bedürfnis der Fassadenöffnung zur Reuss hin Rechnung. Die Mittlere Bühne beinhaltet neu die Möglichkeit einer Öffnung der Fassade in Form eines raumhohen Panoramafensters mit Ausblick auf die Luzerner Altstadt. Ebenso bietet die Theaterbar zur Reuss Ausblicke auf den Fluss und das historische Stadtzentrum von Luzern. Im Dachstuhl des historischen Theatergebäudes entsteht im grosszügigen Foyer das öffentlich zugängliche Theaterrestaurant mit zwei Terrassen zur Reuss. Es lädt zu unkomplizierten Begegnungen und Austausch mit Theaterschaffenden ein.

Weiterhin zentral bleibt die Pausenbewirtung bei Vorstellungsbetrieb. Mit Hilfe von mobilen Pausenbareinheiten kann das Angebot an die jeweilige Publikumsbelegung angepasst und in allen Foyers kulinarischer Service mit Schwerpunkt auf Getränkeausschank geboten werden.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht gewinnt das Luzerner Theater mit dem neuen Theatergebäude zusätzliche Publikumssegmente. Die Planung rechnet künftig mit etwa 100.000 Besucherinnen und Besuchern pro Spielzeit. Die Annahmen der Planerfolgsrechnung gehen hier von einer Auslastung von durchschnittlich 80 % aus. Die Kalkulation auf Basis von Annahmen und Erfahrungswerten rechnet ab Eröffnung des neuen Theatergebäudes mit ca. 25 % Publikumszuwachs. Als Referenzwert dient der durchschnittliche Besucherstand des Vor-Corona-Niveaus ab 2015.

Die vorliegende Planerfolgsrechnung sieht für den Betrieb des neuen Luzerner Theaters ein Budget von rund 33,5 Mio. CHF vor. Dabei erwirtschaftet das Luzerner Theater künftig rund 11,5 Mio. CHF mittels Erträge aus Ticketverkauf, Vermietung an Dritte und Gastronomie selbst. Der Zweckverband Grosse Kulturbetriebe würde neu ca. 22 Mio. CHF (bisher rund 20 Mio. CHF) besteuern. Die Eigenwirtschaftlichkeit kann mit dem neuen Theatergebäude, resp. dem Ausbau des Angebotes, von bisher durchschnittlich 19 % auf ca. 35 % gesteigert werden.

Ein neues Theatergebäude mit einem erweiterten Angebot eröffnet Chancen, deren konsequente Nutzung die Rechnung des Luzerner Theaters substanziell verbessert.

# Das Betriebskonzept als Nutzungs- und Raumkonzept und als Konzept für die kulturpolitische Positionierung

In der öffentlichen Diskussion rund um das neue Theatergebäude des Luzerner Theaters – sei es in der Vergangenheit im Vorfeld des Architekturwettbewerbes oder im seit Dezember 2022 laufenden Diskurs – wird der Begriff *Betriebskonzept* in einem unterschiedlichen Verständnis verwendet.

Aus kulturpolitischer Sicht ist der Begriff *Betriebskonzept* als Konkretisierung des Leistungsauftrages der öffentlichen Hand anzusehen und macht Aussagen zu regionaler und kultureller Positionierung, künstlerischer und programmatischer Ausrichtung – ohne damit die künstlerische Freiheit, die im Rahmen des Intendantenvertrages garantiert bleibt, zu tangieren. Es beantwortet somit die Frage danach, WAS aus dem Leistungsauftrag abgeleitet wird und steht auf strategischer Ebene. (vgl. unten Abschnitt A)

Aus der Optik des Luzerner Theaters – Betrieb und Stiftung – bildet das Betriebskonzept die Grundlage für die Formulierung der Anforderungen an das neue Theatergebäude. Es diente in diesem Zusammenhang als wichtiges Informationspapier für die im Architekturwettbewerb mitwirkenden Architektinnen und Architekten und definierte insbesondere das Raumprogramm. Basierend darauf umfasste diese Grundlage auch finanzielle Annahmen, Kalkulationen und Schlussfolgerungen mit Bezug auf die heute geltende Finanzierungssituation. Das überarbeitete Konzept beantwortet nun die Frage, WIE der Leistungsauftrag auf primär operativer Ebene in Bezug auf das neue Theatergebäude umgesetzt wird. (vgl. unten Abschnitt B und C)

# A Kulturpolitische Positionierung des künftigen Theaterbetriebs

## 1. Der Leistungsauftrag des Zweckverbands und der Intendanzvertrag

Der Zweckverband Grosse Kulturbetriebe Kanton Luzern, gebildet vom Kanton Luzern und der Stadt Luzern, ist für die Finanzierung des Betriebes des Luzerner Theaters hauptsächlich zuständig. Basis für die jährlichen Betriebsbeiträge in der Grössenordnung von bisher rund 20 Mio. CHF bildet ein Leistungsauftrag, den der Zweckverband der Stiftung Luzerner Theater erteilt. Auftragsnehmerin ist die Stiftung Luzerner Theater, die die betriebliche und ökonomische Gesamtverantwortung trägt. Mit der Umsetzung dieses Leistungsauftrages beauftragt die Stiftung Luzerner Theater die Geschäftsleitung, welche mit ihrem Team und in der von ihr gewählten Organisationsform das Theaterangebot plant und durchführt. Insbesondere der Intendanzvertrag garantiert die künstlerische Freiheit.

## 2. Ein intendantisch geführter professioneller Mehrspartenbetrieb

### Spartenvielfalt

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind Mehrspartenbetriebe in der Regel die weitaus attraktivste Betriebsform, wenn man Theater selbst produziert. Erst mehrere Sparten können ein umfangreiches und diversifiziertes künstlerisches Angebot bieten und die notwendigen technischen und räumlichen Ressourcen effizient nutzen. Theater in der Grössenordnung des Luzerner Theaters werden typischerweise als Mehrspartenhäuser mit den Sparten Oper, Schauspiel, Tanz sowie Kinder- und Jugendtheater geführt.<sup>1</sup>

Fest engagierte Darsteller und Darstellerinnen sind für ein Mehrspartentheater identitätsstiftend. Durch kontinuierliche Zusammenarbeit im Ensemble kann künstlerisch auf der gemeinsamen Arbeit aufgebaut werden. Ein System mit vielen Gastdarstellerinnen und Gastdarstellern braucht demgegenüber bei jedem Probenbeginn eine Phase des Aufeinander-Einspielens.

### Selbstproduzierend

Bereits im heutigen Theaterbetrieb stellt sich das Luzerner Theater die Aufgabe, kontinuierlich an den wichtigen gesellschaftlich relevanten Fragen künstlerisch zu arbeiten. Grundsätzlich gibt es unterschiedliche Betriebsformen, die darstellende Kunst für ihr Publikum präsentieren: insbesondere Gastspielhäuser und selbstproduzierende Theater.<sup>2</sup>

In Gastspielhäusern werden bereits bestehende Theaterproduktionen eingekauft. In der Regel sind diese Stücke dann ein- bis dreimal zu sehen und an aufeinanderfolgenden Tagen disponiert. Diese Produktionen sind jeweils nicht für die konkrete Gastspielbühne produziert, sondern müssen in kurzer Zeit auf verschiedenen Bühnen eingerichtet werden können, zumeist sind diese Gastspiele daher von vornherein einfach konzipiert. Die Darsteller und Darstellerinnen reisen jeweils mit ihrer Produktion von Ort zu Ort.<sup>3</sup>

Selbstproduzierende Theater planen und erarbeiten die Stücke mit ihren überwiegend fest angestellten Mitarbeitenden für ihr Publikum selbst, spezifisch für die eigene Bühne und die selbst ausgewählten Darsteller und Darstellerinnen. Dadurch schaffen sie eine hohe

<sup>1</sup> Vgl. Anhang 1: *Das Produzieren von Theater*

<sup>2</sup> Vgl. Anhang 2: *Theater-Betriebsmodelle*

<sup>3</sup> In der Schweiz gibt es solche Gastspielhäuser zum Beispiel in Baden, Chur, Langenthal, Schaffhausen, Winterthur und Zug.

Relevanz der gezeigten Inhalte für den jeweiligen Ort und sein Publikum. Der Kreativprozess von der Idee bis zur Umsetzung, vom Probenbetrieb bis zur Dekorations- und Kostümherstellung findet im eigenen Haus statt. Die so hergestellten Produktionen können von vornherein für den jeweiligen Ort optimiert werden und solange auf dem Spielplan stehen, bis sie ihr gesamtes Publikum ausgeschöpft haben.<sup>4</sup>

Auch der künftige Theaterbetrieb in Luzern definiert für sich wie bisher das künstlerische Anliegen, die gezeigten Produktionen im Regelfall selbst zu produzieren. Als einziges Mehrsparten-theater der Zentralschweiz, ausgestattet mit einem Probenzentrum im Südpol, einem Werkstattgebäude in Tribtschen und qualifiziertem Fachpersonal<sup>5</sup> ist es wie kein anderes Haus in der Zentralschweiz in der Lage, eigens für Luzern und seine Region regelmässig Neuproduktionen zu erarbeiten. Die Beschäftigung dieser spezialisierten Fachkräfte im eigenen Betrieb beeinflusst die Personalkosten, sie ist aber die weitaus günstigste Variante, Bühnendekorationen, Kostüme und Masken herzustellen. Bedenkt man, dass jede Theaterproduktion ein eigens dafür entworfenes Bühnenbild sowie dafür entwickelte Kostüme und Masken benötigt, können diese im eigenen Betrieb nicht nur passgenau, sondern besonders effizient und ökonomisch angefertigt werden. Fertigungen ausserhalb des eigenen Theaterbetriebs würden ein Vielfaches kosten.

### **Professionell und intendantisch geführt**

Das Luzerner Theater ist bereits heute das grösste professionelle und einzige Mehrspartentheater

der Zentralschweiz mit hohem künstlerischem Anspruch. Es bildet einen intendantisch geführten Saison- und Mehrspartenbetrieb mit Arbeitgeberrolle der Trägerorganisation für eine breite Palette von Theaterberufen von Administration über Technik bis zu künstlerischem Gewerbe und auftretenden Künstlerinnen und Künstlern.<sup>6</sup>

Die Zusammenarbeit mit einer Intendantin oder einem Intendanten ist in der Regel zeitlich befristet, d.h. die Stiftung Luzerner Theater und die von ihr eingesetzte Intendanz verpflichten sich für eine bestimmte Zeit zur Zusammenarbeit. Damit wird künstlerische Varietät, die das Theater braucht und ausmacht, sichergestellt.

Mit Blick auf die Architektur bedeutet dies, dass drei Veranstaltungsräume, die unabhängig voneinander betrieben werden können, eine hohe Diversität der Spielinhalte in den angebotenen Sparten garantieren. Die Kapazitäten der drei Veranstaltungsräume sind dabei aufeinander abgestimmt, damit grössere und kleinere Produktionen, resp. ein paralleler Aufführungs- und Probenbetrieb möglich sind. Das überarbeitete Projekt «*überall*» erfüllt diese Anforderung.

Anders als das in Vergleichen immer wieder angeführte KKL Luzern mit seinen vielfältigen Veranstaltungen oder auch anders als die Konzerte des saisonal arbeitenden Luzerner Sinfonieorchesters bietet das Luzerner Theater bereits heute einen umfassenden Produktionsablauf für nicht nur akustische, sondern auch szenisch-visuelle Vorstellungen. Die Produktionen sind mit mehreren Aufführungsdaten über mindestens eine Spielzeit hinweg geplant.

<sup>4</sup> Die Theater in Basel, Bern, Biel/Solothurn, St. Gallen sowie das Opernhaus und das Schauspielhaus Zürich arbeiten auf diese Weise.

<sup>5</sup> Fachpersonal in den Bereichen Künstlerische Leitung und Casting, Veranstaltungstechnik und Logistik, Kostüm, Maskenbild, Requisite, Dekorationswerkstätten, Kommunikation, Marketing, Vertrieb, Fundraising, Dramaturgie, Musikalische Leitung und Einstudierung, Trainings- und Probenbetrieb, Sprecherziehung, Inspizienz, Disposition, Produktionsleitung, Betriebstechnik und Infrastruktur, Administration, Besucherservice und Gastronomie.

<sup>6</sup> Der Arbeitgeberrolle kommt eine grosse Bedeutung zu – sie ist ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal zur sog. *Freien Szene*, in der allenfalls einzelproduktionsbezogen zusammengearbeitet wird, deren Exponentinnen und Exponenten aber häufig freischaffende Künstler\*innen oder auch Techniker und Techniker\*innen sind.

### 3. Künstlerisches Angebot

Heute wie auch zukünftig offeriert das Luzerner Theater mit mehreren Sparten ein breites Angebot an darstellender Kunst: Oper, Schauspiel, Tanz, Kinder- und Jugendtheater, Konzerte, Lesungen, Diskussionen und Vorträge. Es wird dabei vielfältigere Möglichkeiten als heute bieten.

#### **Musiktheater**

Eine künftig hervorragende Opernakustik durch Vergrösserung der Raumvolumina von Auf-führungssaal und Orchestergraben ermöglicht eine wesentliche Erweiterung des in Luzern aufführbaren Opernrepertoires. So können insbesondere Opern ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in Originalbesetzung präsentiert werden – das sind gerade jene Werke, die auf ein besonders grosses Publikumsinteresse stossen, bspw. *Aida*, *Turandot*, *Der fliegende Holländer* etc. Das Musiktheaterangebot umfasst daneben sowohl Unterhaltungsgenres wie Musicals und Operetten als auch experimentelle Formate.

#### **Schauspiel und Tanz**

Die Grosse und Mittlere Bühne im neuen Theatergebäude bieten abwechslungsreiche Verwandlungsmöglichkeiten, Licht-, Video- und Ton-technik, die für zeitgemässes Produzieren attraktiv sind. Dem Publikum können neue, spannende und vielfältige Seh- und Hörerlebnisse geboten werden, die Schauspieler und Schauspielerinnen, Tänzer und Tänzerinnen können ihre Kunst unter international vergleichbaren Aufführungsbedingungen präsentieren. Insbesondere die Mittlere Bühne wird für das Schauspiel optimiert.

#### **Kinder- und Jugendtheater**

Kinder- und Jugendtheater ist ein wesentlicher Bestandteil des Theaters. Kinder sind schon in jungem Alter eine wichtige Zielgruppe mit einer eigenen, ernst zu nehmenden Perspektive auf das

Leben und haben damit in jeder Altersstufe ein Anrecht auf Kunst. Sie sind aber auch das Publikum von morgen. Das Luzerner Theater versteht sich daher als ein Theater für alle Generationen. Es will damit einen starken Beitrag zum Kinder- und Jugendtheaterangebot der Zentralschweiz leisten und sieht sich auch hier als Partner in einem Netzwerk von Anbietenden.

Das Kinder- und Jugendtheater wird unter demselben Dach angesiedelt, unter welchem auch das Theater für Erwachsene stattfindet, in allen Spielstätten zu Hause sein und von allen Sparten produziert werden. Das Figurentheater, derzeit ohne festen Spielort, wird im Studio des neuen Theatergebäudes seine Heimat finden.

#### **Vermittlung als Teil des Kulturauftrags**

Das Repertoire der Theaterliteratur ist in der Gesellschaft immer weniger bekannt, ein Heranführen der jungen Generation an Theater durch Elternhaus und Schule ist nicht mehr selbstverständlich. Diese Aufgabe wächst mehr und mehr den Kulturbetrieben selbst zu.

Es ist daher unser Ziel und Anliegen, möglichst vielen Menschen aller Generationen und sozialer Prägung den Zugang zu darstellender Kunst zu ermöglichen. Das Grundverständnis, warum Theaterinhalte immer wieder neu interpretiert werden müssen, wie Theater produziert wird und was uns tradierte Stücke heute noch sagen können, ist entscheidend dafür, dass Theater sein Publikum nachhaltig erreicht.

Bereits heute ist unser Vermittlungsangebot deshalb breit gefächert. Das Vermittlungsteam organisiert z. B. bedürfnisgerechte Führungen und spielerische Einführungen, das Kennenlernen der Theaterschaffenden und Podiumsdiskussionen. In unterschiedlichen Spielclubs mit Anbindung an die jeweils aktuellen Neuproduktionen kann Theaterspielen selbst ausprobiert und eigenes kreatives Gestalten entwickelt werden.

Im künftigen Theaterbau wird der Personalstamm für Vermittlung und Theaterpädagogik erweitert, um noch mehr stückbezogen und zielgruppenspezifisch Vermittlungsarbeit anbieten zu können. Denn dann sind die notwendigen Räume vorhanden: insbesondere das im öffentlichen Foyerbereich lokalisierte «Studio», der Kinderhort im 3. OG, aber auch Teilbereiche des künftig grösseren Foyers.

### **Kooperatives Selbstverständnis**

Das Luzerner Theater versteht sich als Plattform für unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit mit vielen denkbaren Akteuren und Akteurinnen aus Kultur und Gesamtgesellschaft: Dies sind klassische Kooperationen und Koproduktionen,<sup>7</sup> aber auch Partnerschaften bis hin zu Vermietungen oder Überlassungen von Infrastruktur. Ein besonderer Fokus liegt auf regionalen Akteuren. Der bestehende Anspruch der Offenheit des Luzerner Theaters gegenüber der Luzerner- und der regionalen Bevölkerung und verschiedenen Kulturpartnern wie dem Luzerner Sinfonieorchester und Lucerne Festival wird bereits heute kooperativ gelebt. Durch das neue Theatergebäude erfährt dieses Selbstverständnis eine Ausweitung.

Die gelebte Offenheit ist zunächst als Bekenntnis und Angebot an die verschiedenen Akteure in der Zentralschweiz zu verstehen – sie muss auf Erfahrung und Vertrauen aufgebaut werden.

### **Gemeinsam zu mehr Vielfalt und Effizienz**

Bereits heute arbeitet das Luzerner Theater mit verschiedenen Produktionsformen, die inhaltlich auf unterschiedliche Communities fokussieren. Dabei stehen die lokale und regionale Bevölkerung als Hauptpublikumssegment im Fokus. Eigenproduktionen werden ergänzt durch lokale

und regionale Kooperationen, Koproduktionen und Gastspiele. Dank einer künftig modernen und zeitgemässen Infrastruktur kann den Bedürfnissen einer erweiterten Community viel besser Rechnung getragen werden. Gelingt dies, stärkt es nicht nur die Community, es erhöht auch die Identifikation mit dem Luzerner Theater als einen Ort, der den Puls der Zeit erkennt, aufgreift, zu Gedanken anregt und Austausch ermöglicht. Mit aktuellen Themen und Neuinterpretationen von Bestehendem lassen sich zudem weitere Publikumssegmente erschliessen. Dies hat sich bei entsprechenden Produktionen in der Vergangenheit bereits bestätigt. Einige erfolgreiche Beispiele sind: *Der Chor* von Dominik Busch griff ein reales Ereignis aus Luzern auf; *Revue des Folies*, eine Offenbach-Operette, deren Hauptfigur als Stadtoriginal Emil Manser interpretiert wurde; *Versteckt* behandelte die Schrankkinder der Saisoniers, ein dunkles Kapitel der Schweizer Geschichte; *Orlando* von Virginia Woolf hinterfragte die aktuelle Thematik zum Geschlechterwechsel und deren soziale Konsequenzen.

Das Luzerner Theater erachtet es weiterhin als eine Hauptaufgabe, vielfältige und erstklassige Theaterproduktionen für die lokale und regionale Bevölkerung mit Blick auf die gesellschaftlichen Entwicklungen anzubieten. Die Bedürfnisse der Communities werden daher auch in Zukunft bei der Auswahl der Inhalte ein zentrales Anliegen sein.

### **Internationale Koproduktionen**

Die Bühnenkompatibilität mit anderen Theatern ermöglicht insbesondere auch Koproduktionen auf nationaler und internationaler Ebene. So können künftig Luzerner Produktionen an anderen Bühnen weitergespielt werden. Das Luzerner Theater wird so mit seinen eigenen Kreationen

<sup>7</sup> *Kooperation* bedeutet jegliche Form von Zusammenarbeit, üblicherweise in jeweils klar definiertem Rahmen; unter *Koproduktion* das gemeinsame Produzieren von Theaterstücken, wobei die Produktionskosten und das Erfolgsrisiko geteilt werden. Jeder Partner bringt dabei typischerweise eigene Ressourcen ein.

national und international präsent, arbeitet nachhaltiger und kann dadurch einen Teil der Produktionskosten refinanzieren.

Die Hauptaufgabe des Luzerner Theaters wird dabei immer bleiben, für Stadt, Kanton sowie die Zentralschweiz selbst neue Produktionen zu entwickeln und zu produzieren. Dennoch sind Ergänzungen dieses selbst produzierten Grundangebotes durch Koproduktionen künstlerisch und finanziell erstrebenswert.<sup>8</sup> Es können Koproduktionen mit künstlerisch spannenden und relevanten Bühnen vereinbart werden, zum Beispiel mit mittelgrossen Stadt- und Staatstheatern, der Ruhrtriennale, dem Festival d'Aix-en-Provence oder dem Verdi Festival Parma. Dadurch werden weitere Synergien im Produktionsprozess nutzbar gemacht.

Dafür müssen zwei Voraussetzungen gegeben sein: die Möglichkeit, selbst zu produzieren, und ein infrastrukturell mit potentiellen Koproduktionspartnern vergleichbares Theaterhaus. Ein Theater, das über mehrere Sparten, ein Probenzentrum sowie Werkstätten mit Fachpersonal verfügt, ist als Kooperationspartner attraktiv, denn es kann seine Ressourcen bei guter Planung verkaufen, teilen bzw. im Tausch anbieten. Dies ermöglicht Leistungen zu erbringen, die nicht alle Partner anbieten können.

Der gesellschaftliche Wert des Theaters wird durch diese Vielfältigkeit gestärkt. Das Eigenproduzieren erhält Arbeitsplätze von hochqualifiziertem Fachpersonal.

## **Lokale und regionale Kulturpartner**

Das Luzerner Theater lebt und produziert bereits heute mit dem Selbstverständnis der Kooperationsbereitschaft. Es bestehen Verträge oder Zusammenarbeiten mit lokalen Kulturinstitutionen wie z. B. dem Luzerner Sinfonieorchester, der Hochschule Luzern, u.a. Der zukünftige Theaterbetrieb sieht hier einen strukturellen Ausbau vor, damit weitere Kulturanbieter von der neuen Infrastruktur profitieren. Denkbar ist eine sukzessive Erweiterung des Kooperationsnetzwerkes mit kleineren und grösseren Produktionen und Festivals aus der gesamten Breite des lokalen Kulturspektrums: Voralpentheater, Lucerne Festival, Stadtfest Luzern, Luzern Live, Lucerne Blues Festival, Lilo Lichtfestival, Fumetto, Echolot Festival, Kultissimo Kinder-Kultur-Festival u.a. Was heute schon ansatzweise stattfindet, kann zukünftig ausgebaut und professionalisiert werden.

Das Luzerner Theater sieht sich aber in gleicher Weise als Mitglied in einem Netzwerk regionaler Kulturpartner und definiert sein Einzugsgebiet einschliesslich der Agglomeration, der Landschaft und der Kantone der Zentralschweiz. Besonders das Kooperieren mit regionalen Kulturpartnern verspricht zukünftig eine breitere Nutzbarmachung der Ressourcen, bedarf allerdings gleichzeitig unterschiedlicher Räume.<sup>9</sup>

## **Gastspiele und Festivals**

Eine neue, mit anderen Theaterhäusern vergleichbare Bühneninfrastruktur mit z. B. Hubpodien, Obermaschinerie, Seiten- und Hinterbühne,

<sup>8</sup> In den hauseigenen Werkstätten können Bühnenbilder für eine Produktion an zwei Theaterhäusern gebaut werden. Die Produktion zieht nach den Vorstellungen in Luzern weiter. Diese sowohl nachhaltige wie kostenbewusste Praxis wird künftig möglich, wenn die Bühneninfrastruktur des neuen Theatergebäudes hinsichtlich grösserer Raummasse und umfangreicherer Bühnentechnik mit anderen Bühnen vergleichbar wird.

<sup>9</sup> Mehrere Bühnensäle ermöglichen erst paralleles Disponieren, Proben und Spielen unterschiedlicher Produktionen und Veranstaltungen ohne aufwändige und personalintensive Auf- und Abbauten. Während zum Beispiel auf der Hauptbühne eine Opernproduktion geprobt wird, kann im Studio die Freie Szene in einem «Open Stage» ihre Türen öffnen und neues Publikum anziehen – parallel dazu kann in der Mittleren Bühne eine Schauspielproduktion gezeigt werden, die eingerichtet bleibt und nicht abgebaut werden muss. Stehen verschiedene Aufführungsräume zur Verfügung, lassen sich auch unterschiedlichen Publikumsgruppen im neuen Theaterbau zusammenführen. In der Vergangenheit wurden bereits zahlreiche Partner an das Luzerner Theater gebunden. So wurde etwa eine Zusammenarbeit mit der Luzerner Kantorei mit Kindern aus der gesamten Zentralschweiz realisiert. Ausserdem gilt es, beispielsweise die Hochschule Luzern mit ihren Departementen Design und Kunst, Technik und Architektur sowie Musik weiter einzubeziehen und die Verbindung auszubauen. Für die Zukunft schafft das Raumangebot des neuen Theatergebäudes dafür noch wesentlich bessere Voraussetzungen.

Drehbühne und einer ausreichenden Bühnentiefe schafft auch die Möglichkeit, Gastspiele einzuladen und umgekehrt die eigenen Produktionen andernorts zu zeigen.<sup>10</sup>

Um neue Zuschauergruppen nach Luzern zu bringen, ist es wichtig, dass das Luzerner Theater mit seinen neuen Räumlichkeiten in der Lage ist, künftig auch Festivals zu veranstalten. Mit neu zu etablierenden, auch regionalen Festivals, etwa ein Theatertreffen der Laien- und Operetten-theater, können gerade im Ganzjahresbetrieb Akzente im Spielplan gesetzt werden und das eigene Repertoire mit weiteren Produktionen ergänzt werden.

### **Veranstaltungen von Dritten**

Heute ist das Luzerner Theater nicht in der Lage, mit der vorhandenen Infrastruktur ein professionelles Vermietungsgeschäft zu betreiben. Entsprechend wird ein solches in keiner Weise beworben. Dennoch gibt es jährlich mindestens 30 bis 40 Anfragen in einer grossen Spannweite von kleinen Prodebühnen über Veranstaltungsräume unterschiedlicher Grösse bis hin zu Kongressräumlichkeiten und Banketten.

Künftig wird dank der modularen Raumsysteme Dritten aus Wirtschaft, Kultur, Tourismus und Gesellschaft erstmals die Möglichkeit geboten, im Luzerner Theater eigene Veranstaltungen durchzuführen, soweit dies der Spiel- und Probenplan erlaubt. Durch die Vermietung der Theaterräume, die Zurverfügungstellung von Technik- (Licht, Ton, Bühnenbild, etc.) und Gastronomiedienstleistungen können zusätzliche Angebote geschaffen und Einnahmen generiert werden. Während der Projektierungsphase ist ein partizipativer Prozess zur Evaluation

künftiger Vermietungskunden aus Wirtschaft, Kultur, Tourismus und Stiftungen geplant.

### **Ganzjahresbetrieb**

Das neue Luzerner Theater kann künftig im Ganzjahresbetrieb geführt werden. Im Gegensatz zum heutigen Theaterbau soll es daher 365 Tage im Jahr abzüglich rund 15 Tage Revisionszeit genutzt werden, also auch während der sogenannten Theaterferien im Sommer. Die zusätzlichen Nutzungstage kommen v. a. Dritt-nutzungen zugute, die einen Deckungsbeitrag für die Betriebskosten liefern. Dadurch wird eine höhere Wirtschaftlichkeit erreicht.

## **4. Organisation**

### **Trägerschaftsmodell**

Die Stiftung Luzerner Theater ist heute Eigentümerin des Theatergebäudes, das sie von der Stadt Luzern im Jahr 1996 für die Dauer von 99 Jahren im Baurecht übernommen hat. Als Eigentümerin wäre sie verantwortlich für die Werterhaltung und den Unterhalt des Gebäudes sowie den Theaterbetrieb. Sie erhält allerdings derzeit keine öffentlichen Mittel für den sog. grossen Unterhalt und kann deshalb ihrer Verantwortung nicht hinreichend nachkommen.

Für die Zukunft ist geplant: Nach Errichtung und Abnahme des Baus wird das neue Theatergebäude an die Stiftung Luzerner Theater zum Betrieb übergeben. Sämtliche spezifisch für die Planung, den Bau und die Finanzierung des neuen Theatergebäudes etablierten Organisationen werden unmittelbar nach der Übergabe aufgelöst. Noch offen und in der Projektierungsphase zu klären ist die Frage der rechtlichen Konstruktion der

<sup>10</sup> Gastspiele einladen zu können, ist aus verschiedenen Gründen sinnvoll: man kann mit Partnerbühnen Austauschgastspiele zum Selbstkostenpreis vereinbaren, aber auch Partnern wie dem Lucerne Festival einen attraktiven Aufführungsort für internationale Formate bieten. Festivalatmosphäre entsteht erst durch Programmdichte. Der künftige Theaterbetrieb wird in der Lage sein, in verschiedenen Räumen gleichzeitig Vorstellungen, Ausstellungen, begleitende Sponsorenanlässe oder auch von mehreren Kulturpartnern beigesteuerte Stücke und Formate zu zeigen. Festivals und Programmschwerpunkte zwischen verschiedenen Partnern schaffen inhaltliche und marketingtechnische Synergien. Nicht von ungefähr erfahren Festivals in Zeiten ausdifferenzierter und sehr unterschiedlicher Kulturproduktion mittlerweile grossen Publikumszulauf.

Übergabe der Infrastruktur zur Nutzung (Miete, Baurecht) und der dazugehörigen finanziellen Regelungen (Kostentragung und Verantwortlichkeit für grossen Unterhalt etc.).

### **Führungsstruktur**

Die operative Führung des Betriebs verantwortet die derzeit dreiköpfige Geschäftsleitung. In der Rolle der Intendanz liegt insbesondere die Verantwortung der Inhalte für den Spielplan, die Auswahl und das Engagement der Künstler und Künstlerinnen. Die Betriebsdirektion verantwortet Planung und Durchführung sämtlicher Produktionsprozesse, von der Bühnenbild- und Kostümherstellung bis zur Durchführung von Proben und Veranstaltungen. Dort liegt

insbesondere auch die Dispositionshoheit über das Haus sowie der Bereich Sicherheit. Die Kaufmännische Direktion leitet die Querschnitts-abteilungen Finanzen, IT und Personal. Dort liegt insbesondere die Budgetverantwortung.

### **Betriebliche Reorganisation**

Die heutige Betriebsorganisation entwickelt sich laufend weiter. So wurde bspw. bereits in der Spielzeit 2021/22 mit dem mehrjährigen, umfassenden Reorganisationsprojekt *Transfer 21* begonnen, die betrieblichen Organisationsstrukturen und Abläufe (auch) mit Blick auf einen zukünftigen Betrieb im neuen Theatergebäude weiterzuentwickeln.<sup>11</sup>

## **B** Nutzungs- und Raumkonzept

### **1. Vernünftig dimensioniert und richtungsweisend**

Das neue Haus des Luzerner Theaters vereint Qualität mit Zugänglichkeit; seine Grosse Bühne besitzt eine herausragende Akustik. Seine Räume sind unabhängig voneinander nutzbar, seine Multifunktionalität ist national wie international richtungsweisend und seine architektonische Gestaltung macht das neue Gebäude am Theaterplatz noch mehr als heute zu einem kulturellen Anziehungspunkt mitten in Luzern. Kombiniert mit dem aussergewöhnlichen Foyerkonzept, den spektakulären Aussichtsterrassen inklusive seiner attraktiven Theatergastronomie ist das Gebäude einzigartig in Europa.

Die Realisierung dieser grossen Chance kann nur gelingen, wenn notwendige Nutzungen, die nicht im neuen Theaterbau integriert werden in möglichst benachbarten Gebäuden untergebracht werden. Ein Nutzungskonzept für diese zusätzlichen Räume ist noch zu entwickeln.

### **2. Der Gesamtbetrieb**

Das Luzerner Theater bespielt heute regelmässig vier Bühnen: die *Bühne* im alten Theatergebäude, die *Box* auf dem Theaterplatz, das *UG* in der Winkelriedstrasse und das Figurentheater, bisher an der Industriestrasse. Der generelle Betrieb des Luzerner Theater erstreckt sich sogar insgesamt über zwölf Standorte in Luzern und

<sup>11</sup> Das Reorganisationsprojekt *Transfer 21* umfasst sieben Teilprojekte: Organisationsstrukturen, Informationstechnik, Disposition/Dienstplanung, Lohnsystem, Gesamtarbeitsvertrag Betrieb Administration Marketing, Unternehmenskultur und Mitwirkungsorganisation.

Agglomeration. Der grösste Teil der Probenarbeit, die im Gesamtablauf der Produktion die meiste Zeit beansprucht, wird auch in Zukunft in den Probebühnen im Südpol geleistet werden. Die Kulissenherstellung ist derzeit in den Theaterwerkstätten an der Bürgerstrasse untergebracht. Daneben gibt es mehrere Bürostandorte in der Innenstadt und ein Aussenlager.

Der Gesamtbetrieb mit seinem notwendigen Raumbedarf kann am Theaterplatz allein nicht untergebracht werden. Das Raumkonzept für das neue Theatergebäude ist deshalb abgestimmt auf diesen generellen Betriebsablauf und beinhaltet insbesondere eine praktikable Anlieferungszone sowie Montage- und Zwischenlagerzonen im Seitenbühnenbereich sowie im Untergeschoss. Besonders hilfreich am Konzeptentwurf «überall» ist die Tatsache, dass die künftige Grosse Bühne ebenerdig liegt und damit komplizierte Transporte in die Höhe weitgehend entfallen. Dadurch werden die Transferaufwände für Bühnendekorationen erheblich reduziert.

### Von bisher vier auf künftig drei Bühnen

Optimale Raumverhältnisse machen es möglich, Finanz- und Personalressourcen effektiv zu nutzen. Dieses Gebot zu Grunde legend, wurde für den neuen Theaterbau ein Konzept entwickelt, das drei Bühnen am selben Standort beinhaltet:

- > **Grosse Bühne**, ca. 560 Plätze, mit Orchestergraben (für bis zu 70 Musiker und Musikerinnen) und klassischer Guckkastenbühne, veränderbar zu schwellenlosem Einheitsraum;
- > **Mittlere Bühne**, bis zu 300 Plätze, ein variabler Bühnenraum mit flexibler Bestuhlung, vergleichbar mit der heutigen «Box»;
- > **Studio**, bis zu 150 Plätze für kleinere Produktionen, bspw. Kinder- und Jugendtheater, Vermittlungs- und Hospitality-Angebote.

Die drei Theaterräume werden jeweils von allen Sparten bespielt. Für die meisten Werke des Opernrepertoires wird der Orchestergraben und damit die Nutzung der Grossen Bühne notwendig. Nach allgemeiner Theatererfahrung ist es ideal, dass die Raumgrössen deutlich unterschiedlich sind. Damit passen sie sich einem vielseitigen künstlerischen Programm und der damit verbundenen unterschiedlich hohen Nachfrage bestmöglich an. Die Theaterleitung ist damit in der Lage, die Auslastung nachfragegerecht zu steuern und die Betriebskosten pro Vorstellung zu minimieren.

Die drei räumlich in einem Gebäude untergebrachten Bühnen ermöglichen einen ressourcenschonenden Einsatz der Mitarbeitenden sowie des technischen Materials. Die technischen Abläufe werden spürbar effizienter. Gegenüber bisher vier Bühnen an vier Standorten mit einer Gesamtkapazität von 740 Besucherplätzen entstehen künftig also drei Bühnen im gleichen Gebäude mit einer Gesamtkapazität von ca. 1.000 Besucherplätzen.

## 3. Eingangsbereich und Foyers

### Offenheit ist Programm

Die Foyers des neuen Luzerner Theater stehen den Besucher und Besucherinnen künftig ganztags zur Verfügung. Täglich von früh bis spät laden sie Theaterliebhabende, Familien, Passanten und Touristen ein, das Haus – und damit die magische Welt des Theaters – zu erkunden. Sie bieten hohe Aufenthaltsqualität ohne Konsumationszwang und theaterbezogene Ausstellungen.

Eine unkomplizierte Gastronomie sowie Ticketberatung und -verkauf runden das Angebot ab. Rund um die Vorstellungen und während der Pausen bieten die Foyers Raum für gesellschaftliches Zusammensein, angeregte Gespräche, Apéros und Werkeinführungen.

## Hauptfoyer im EG

Von drei Seiten kann das Hauptfoyer im EG barrierefrei betreten werden: von der Bahnhofstrasse – direkt gegenüber dem Rathaussteg –, von der Theaterstrasse und der Buobenmatt. Im Inneren befinden sich der Theater-Besucherservice inkl. Theaterkasse und Abonnementberatung, diverse Sitzmöbel, Flächen für Ausstellungen und Informationsmaterial. Dort findet auch an mobilen Bars die Pausenbewirtung statt. Im hinteren Bereich gibt es während der Vorstellungen eine bediente Zentralgarderobe. An das Hauptfoyer schliessen sich zwei attraktive Treppenanlagen an: die innenliegende Haupttreppe ins 1. OG als Zugang zur Grossen Bühne, dem Studio und der Theaterbar, die aussenliegende hohe Treppe nebst einem grossen Personenlift zur Mittleren Bühne und zum öffentlichen Theaterrestaurant.

Das neue Luzerner Theater wird seinen Besucherservice durch verschiedene Massnahmen optimieren. Die Theaterkasse wird zum offenen Infopoint – zum Dreh- und Angelpunkt für Besuchende, auch in Kooperation mit anderen Anbietern.

Künftig soll es auch möglich sein, Kinderbetreuung während Nachmittags-Vorstellungen anzubieten. Während die Eltern eine Aufführung besuchen, erleben deren Kinder spielerisch mit einem Theaterpädagogen, was Theater ausmacht.

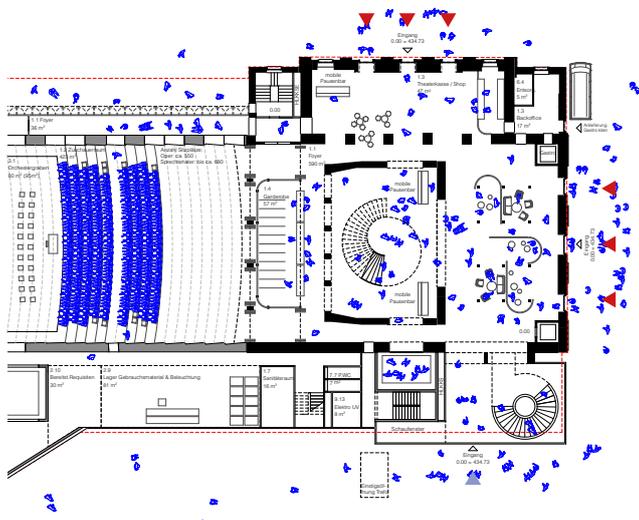


Bild 1: Hauptfoyer EG mit Besucherverteilung



Bild 2: Hauptfoyer

## Rangfoyers

Im Hauptfoyer (1. OG) und Rangfoyer (2. OG) werden Erinnerungen an den künftig «historischen» Zuschauerraum wach. Besucher und Besucherinnen können beliebig auf den ehemaligen Rängen lustwandeln. Vom 1. OG erreicht man das Parkett der Grossen Bühne, das Studio sowie die Theaterbar zur Reuss. Vom 2. OG aus wird zudem der Balkon der Grossen Bühne erreicht. Auf allen Etagen ist während der Vorstellungen eine mobile Pausenbewirtschaftung vorgesehen.

## Foyer Mittlere Bühne

Das grosszügige Foyer der Mittleren Bühne im 4. OG fasst gleichzeitig den öffentlichen Bereich sowie die Küche des Theaterrestaurants. Ebenfalls ganztägig geöffnet, trifft man dort Künstler und Künstlerinnen aller Sparten sowie technische und administrative Mitarbeitende des Luzerner Theaters. Von dort hat man Zugang zu zwei kleinen Terrassen zur Reuss sowie einer grossen Terrasse zur Buobenmatt, auf denen in den Sommermonaten auch gegessen werden kann.

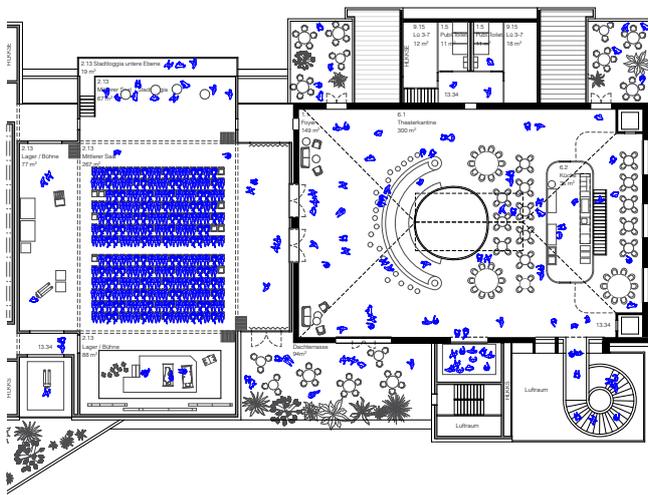


Bild 3: Mittlere Bühne inkl. Theaterrestaurant und Aussenterrassen mit Besucherverteilung

### Panoramafenster zur Reuss

An prominenter Position über dem Zuschauer- raum der Grossen Bühne und für jedermann zu- gänglich eröffnet ein raumhohes Panoramafenster zur Reuss einen sensationellen Ausblick auf die gegenüberliegende Altstadt. Dieser verglaste Raum dient ebenfalls als Foyer, bspw. für Anlässe, oder kann mit der Mittleren Bühne verbunden werden.

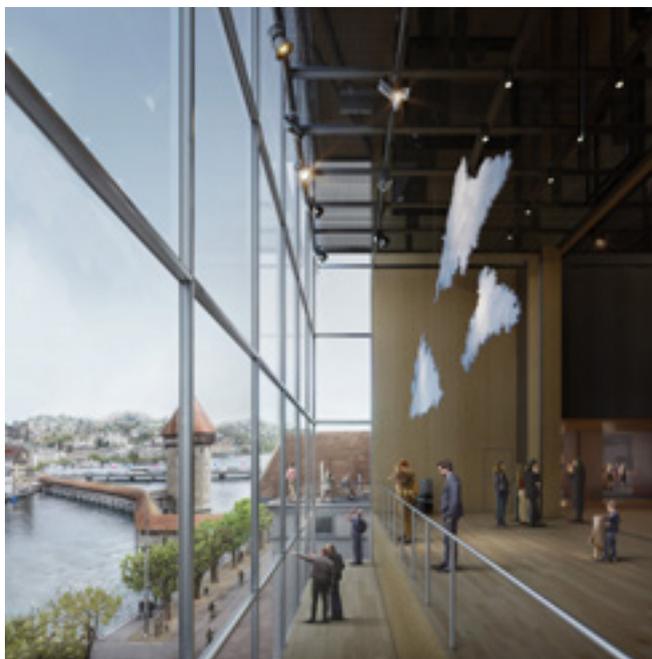


Bild 4: Panoramafenster der Mittleren Bühne

## 4. Die Grosse Bühne

### Guckkastenbühne

Die modulare Grosse Bühne lässt sich sowohl als Guckkastenbühne mit Orchestergraben in klassischer Spielrichtung nutzen, als auch als schwellenloser Einheitsraum ohne Graben und Portal. Die künstlerischen Gestaltungsmöglichkeiten werden damit erheblich erweitert, die Zuschauerperspektive vielfältig veränderbar. Sie bietet neben durchschnittlich ca. 560 Zuschauer- plätzen<sup>12</sup> einen Orchestergraben für bis zu 70 Musiker und Musikerinnen eine Bühne mit Hinter- und Seitenbühnen, einem Bühnenhaus mit Obermaschinerie und mehreren Hubpodien in- klusive einlegbarer Drehscheibe.

Die Verwandelbarkeit des Raumes ermöglicht eine grössere Veranstaltungsbreite: es können künftig nicht nur Theateraufführungen, sondern auch populäre Konzerte, Bälle, Kongresse und ähnliches im Saal der Grossen Bühne stattfinden. Seiten- und Hinterbühnen erlauben erstmals unterschiedliche Dekorationen während einer Theateraufführung, etwa Bühnenbildwechsel zwischen den Akten. Das wird möglich, indem das jeweilige Bühnenbild auf je einem Bühnen- wagen auf Seiten- und/oder Hinterbühnen ge- parkt und in kurzer Zeit zum richtigen Zeitpunkt auf die Bühne gefahren wird. Insgesamt entsteht eine sogenannte «Guckkasten-Bühne», die für Repertoirevorstellungen in der Regel die besten künstlerischen Voraussetzungen bietet.

### Zuschauerraum

Der Zuschauerraum ist so konzipiert, dass jeder Platz nicht nur besten Sitzkomfort, sondern vor allem optimale Sicht- und Hörerlebnisse garan- tiert. Die neue Bestuhlung wird bequemer, darü- ber hinaus wird sie auch gerecht angeordnet. Jeder einzelne Platz wird hinsichtlich der Sicht- und

<sup>12</sup> Im Regelfall fasst der Saal ca. 550 Plätze, bei maximaler Orchestergrabenkonfiguration ca. 530 Plätze, in Einzelfällen bis zu ca. 680 Zuschauende.

Hörlinien optimal auf das Bühnengeschehen ausgerichtet, es gibt keine «schlechten Plätze» mehr. Die Sitzplätze unterscheiden sich lediglich dadurch, wie weit sie von der Bühne bzw. der Mittel-sichtachse entfernt liegen. Ein Balkon ergänzt das Sitzplatzangebot der Guckkasten-Situation. Die Publikumserschliessung erfolgt bei aufsteigender Saalkonfiguration auf der rechten Längsseite aus dem EG und beidseitig von hinten aus dem 1. OG. Bei flacher Saalkonfiguration (Raumbühne) verläuft der Gesamtzugang aus dem EG von hinten und der Seite.

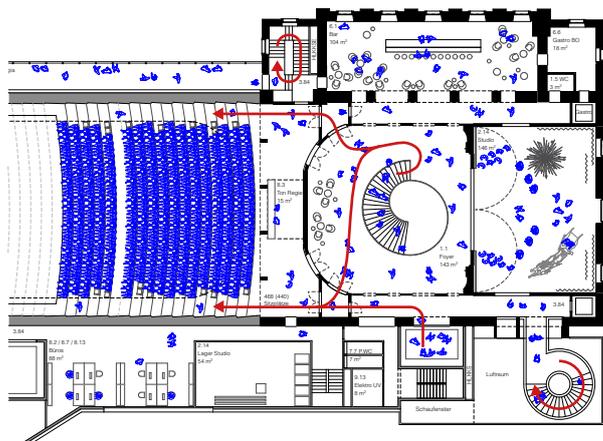


Bild 5: Publikumserschliessung Zuschauerraum Grosse Bühne 1.OG

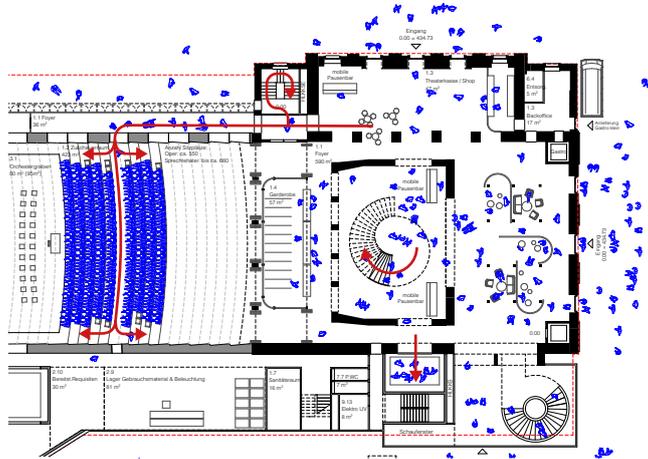


Bild 6: Publikumserschliessung Zuschauerraum Grosse Bühne EG

### Hervorragende Akustik

Proportion und Volumen des Zuschauerraums ergeben sich aus den akustischen Anforderungen des Opernbetriebs. Da die Grosse Bühne sowohl für Musiktheater, Tanz als auch Schauspiel optimale Voraussetzungen bieten muss, erhält die

technische Decke bewegliche Schallsegel sowie der Saal eine elektroakustische Anlage. Die Raumakustik kann damit flexibel gesteuert werden, so dass für sämtliche Nutzungen die jeweils passende, hervorragende Akustik besteht. Die Zuschauerstühle sind überdies so gestaltet, dass sie sich akustisch immer gleich verhalten, unabhängig davon, ob sie besetzt sind oder nicht.

### Saal-Konvertierung

Der Saal erhält ein Konvertierungssystem.<sup>13</sup> Mit Hilfe dieses Systems kann die ansteigende Zuschauerbestuhlung per Knopfdruck in eine ebene Fläche ohne Bestuhlung verwandelt werden. Raumtheater mit verschiedensten Zuschauer-situationen sowie andere Nutzungen wie bspw. ein Opernball können so mit maximaler Flexibilität und wenig Aufwand gestaltet werden.

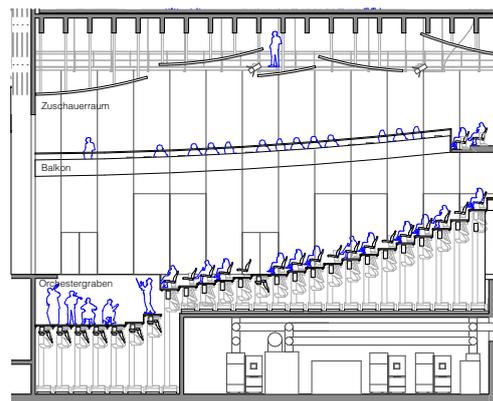


Bild 7: Saalkonfigurierung Grosse Bühne als Guckkasten mit Orchestergraben

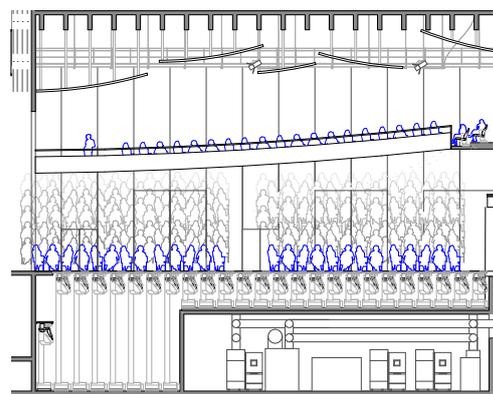


Bild 8: Saalkonfigurierung Grosse Bühne als Einheitsraum

<sup>13</sup> Jede Sitzreihe ist auf einem separaten Hubpodium montiert und ist somit einzeln in der Höhe verfahrbar. Die Sitze selbst können in ein Depot unterhalb des Bodens verfahren werden..

## Flexibler Orchestergraben

Mit Hilfe desselben Systems kann ausserdem der Orchestergraben der jeweils besetzungsabhängigen Orchestergrösse angepasst werden: ein Mozart-Orchester von ca. 40 Musikern und Musikerinnen nimmt in einer kleineren Grabenöffnung Platz, ein Verdi-Orchester von ca. 55 Musizierenden in einer etwas grösseren, ein Wagner/Puccini-Orchester von ca. 70 Personen in der grössten Variante. Der Graben lässt sich also je nach Bedarf Richtung Zuschauerraum flexibel erweitern. Die Zuschauerkapazität des Saals ist dementsprechend abhängig von der Grabennutzung.

Der Orchestergraben wird akustisch sowohl für die Klangentfaltung zum Zuschauerbereich als auch zur Eigenwahrnehmung der Musiker und Musikerinnen optimiert. Gleichzeitig erfüllt er die gesetzlichen Anforderungen zur Schallbelastung. Wird der Orchestergraben nicht als solcher genutzt, etwa bei Schauspiel- oder Tanzvorstellungen, kann er entweder als erweiterte Bühnenfläche eingesetzt (Vorbühne) oder mit Zuschauerreihen bestuhlt werden.

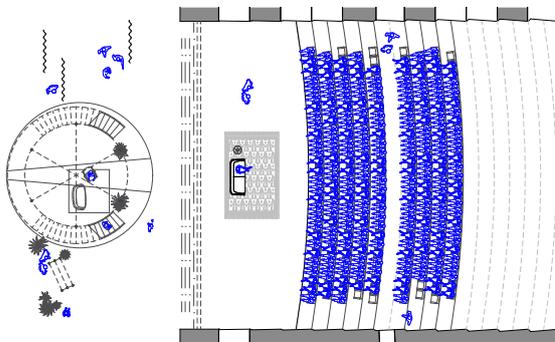


Bild 9: Grosse Bühne mit Orchestergraben als Vorbühne

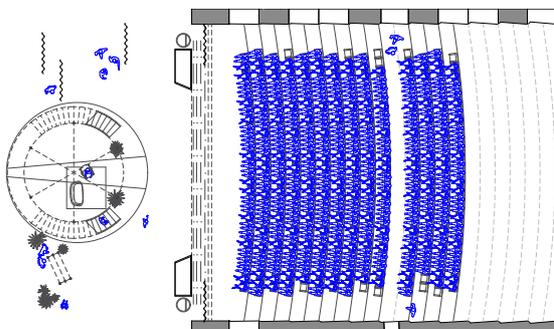


Bild 10: Grosse Bühne mit bestuhltem Orchestergraben

## Einheitsraum mit Austritt zur Reuss

Das Bühnenportal, das die Durchsicht vom Zuschauerraum auf das Bühnengeschehen definiert, kann in seiner Höhe wie Breite variieren und sogar gänzlich weggezogen werden. Damit wird die Guckkastenbühne aufgelöst und es entsteht ein im Sinne des Raumtheaters frei gestaltbarer neuer Saal, der Hinterbühne, Seitenbühnen, Bühne, Orchestergaben und Zuschauerparkett auf einem einheitlichen Niveau auf Reuss-Ebene verbindet. Offene Anordnung von Publikum und Szene erlauben neue visionäre Theatererlebnisse. Die Bühnendekorationen können in dieser Konfiguration künstlerisch den gesamten Raum umfassen. Insbesondere für zeitgenössisches Theater in seinen vielfältigen Formen sind diese Möglichkeiten genauso wichtig wie die etablierte Guckkastenbühne. Insbesondere in dieser Konfiguration kann der Saal auf Reuss-Seite nach Aussen geöffnet werden: das Publikum kann direkt aus dem Saal auf die Bahnhofstrasse hinaustreten.



Bild 11: Theaterfest im Einheitsraum der Grossen Bühne

## Technische Ausstattung

Die technische Ausstattung der Grossen Bühne führt in Luzern die national wie international üblichen Standards ein: Bühnenhaus mit moderner, vollautomatischer Obermaschinerie und mehreren Hubpodien, Drehscheibe sowie Hinter- und Seitenbühnen. Im Zuschauerbereich werden eine technische Decke mit umfangreichen Hängemöglichkeiten für Scheinwerfer, Lautsprecher, Akustikpaneele, Dekorationsteile usw. sowie zwei Beleuchtungsbrücken und mehrere Vorbühnenzüge realisiert.

Die Bühnenausstattung wird ergänzt durch mehrere Kulissenwagen, die in die Hinter- und Seitenbühnen gefahren werden können. Dadurch können Bühnenbildwechsel in kürzester Zeit und mit einem kleinen Technikteam realisiert werden. Eine entsprechend grosse Drehscheibe, mehrere bühnenbreite Hubpodien mit flexiblen Tischversenkungen ergänzen die bühnentechnische Ausstattung.

Eine moderne Beleuchtungsanlage ermöglicht hochwertige künstlerische Lichtkonzepte. Digitale Steuerungen und automatisierte Peripheriegeräte (Scheinwerfer, Projektoren) ermöglichen ein effizientes Ein- und Umrichten auf neue Situationen mit kleinem Team. Schliesslich wird ein erstklassiges Beschallungssystem eingerichtet, das höchsten akustischen Anforderungen gerecht wird.

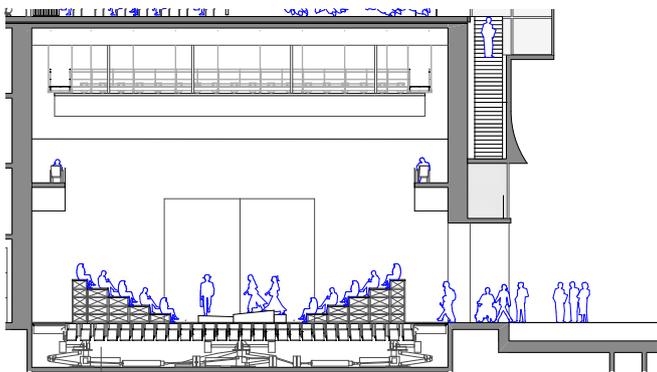


Bild 12: Saalkonfigurierung Grosse Bühne als Einheitsraum mit Austritt zur Reuss

## 5. Die Mittlere Bühne

### Variabler Bühnenraum

Die Mittlere Bühne ist ein variabler Bühnenraum. Ein Aufführungssaal, der möglichst alle Formen der darstellenden Künste präsentieren kann. Das künstlerische Konzept für diese Bühne besteht darin, dass jeweils Bühnenraum und Zuschaueranordnung stückspezifisch gestaltet werden. Akustisch wird die Mittlere Bühne für die Sparte Schauspiel optimiert.



Bild 13: Längsschnitt mittlere Bühne

### Zuschauerkonfigurationen

Der Saal erhält eine flexible Zuschauertribüne mit bis zu 300 Plätzen. Diese kann mit sehr geringem Aufwand komplett zusammengeschoben und/oder in anderer Konfiguration aufgebaut werden, sodass sehr unterschiedliche Bühnensituationen möglich sind. Dabei helfen zwei Seitenbühnenflächen, die wahlweise als Zuschauerraum, als Bühnenraum oder als Backstagebereich – je nach Inszenierungskonzept – verwendet werden können.

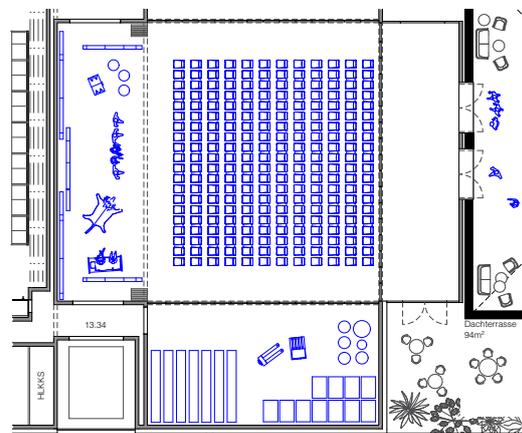


Bild 14: Bestuhlungsvariante Mittlere Bühne

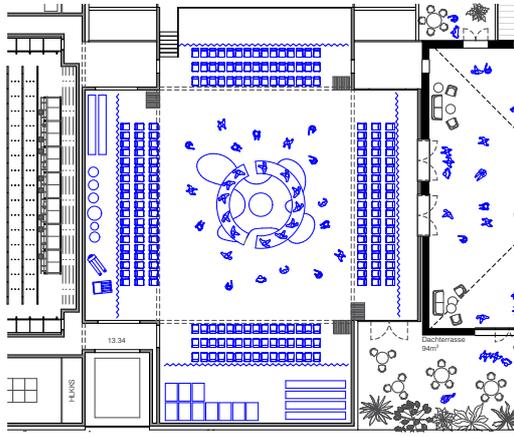


Bild 15: Bestuhlungsvariante Mittlere Bühne

### Panoramafenster zur Reuss

Besonderes Merkmal der Mittleren Bühne ist das raumhohe Panoramafenster mit integrierter Balustrade, die wie ein Wintergarten ausgebildet ist. Dieses kann fakultativ zum Aufführungsraum geöffnet werden, so dass der Aussenraum theatral einbezogen werden kann. Bleibt die Verbindung geschlossen, dient die Balustrade als öffentlicher Aussichtspunkt auf das rechte Reussufer mit seiner attraktiven historischen Stadtbebauung.



Bild 16: vgl. Bild 4

### Erschliessung über Treppenturm

Der Aufführungsraum wird über einen eigenen attraktiven Treppenturm und einen extra grossen

Personenlift, der ca. 80 Personen fassen wird, erschlossen. Dabei ist zentraler Treffpunkt im 4. OG der Dachstuhl des historischen Theatergebäudes, das Theaterrestaurant, welches gleichzeitig das grosszügige Foyer der Mittleren Bühne bildet. Dadurch werden die Theateraufführung und das Gastronomieangebot in unmittelbar nebeneinanderliegenden einzigartigen Räumen verknüpft. Über die Theateraufführungen hinaus sind diese Räumlichkeiten hervorragend für weite Nutzungen geeignet, etwa durch Dritte.



Bild 17: Treppenturm zur Mittleren Bühne und zum Theaterrestaurant

### Technische Ausstattung

Die Mittlere Bühne erhält eine begehbare technische Decke, die umfangreiche Traversen und Hängepunkte für diverses technisches Material, insbesondere Scheinwerfer, Projektoren, Lautsprecher und Bühnenelemente bietet. Beleuchtungs- und Tonanlage entsprechen dem neuesten Stand der Technik.

Die Raumanbindung zu den Backstage-Bereichen erfolgt schwellenlos, damit Dekorationstransporte in höchstmöglicher Effizienz einen reibungslosen Spiel- und Probenbetrieb ermöglichen. Die Backstage-Erschliessung erfolgt insbesondere durch einen Kulissenlift, der direkt zur Anlieferung und in das Tageslager im UG führt.

## 6. Das Studio

Das Studio ist ebenfalls eine Blackbox mit flexibler Bestuhlung (bis zu 150 Plätze). Es dient in erster Linie kleineren Formaten, Kinder- und Jugendtheater, Figurentheater, aber auch diversen Hospitality-Anlässen, Lesungen, Kammerkonzerten und ähnliches. Es liegt an zentraler Stelle im 1. OG des Altbaus – dort, wo sich heute die Bühne befindet. Die Publikumserschliessung erfolgt über die zentrale Treppe im Rangfoyer.

Das Studio kann zum Rangfoyer geöffnet werden und erinnert in dieser Konfiguration an die heutige Spielsituation. Der Saal liegt überdies unmittelbar neben der Theaterbar, wodurch weitere gastronomisch attraktive Nutzungen ermöglicht werden. Er kann gastronomisch über die Theaterbar, technisch über die Backstagebereiche auf der Buobenmattseite bedient werden.

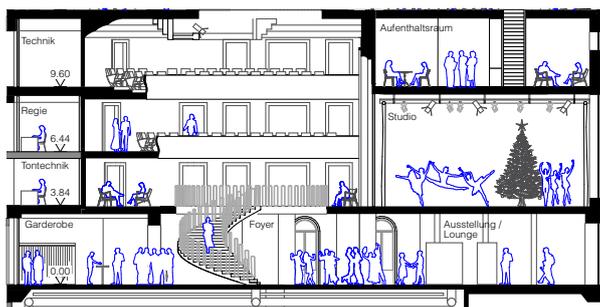


Bild 18: Rangfoyer und Studio 1.OG

### Technische Ausstattung

Das Studio erhält ebenfalls eine technische Decke und wird überdies in einer Raum-in-Raum-Bauweise akustisch von den Foyerbereichen wirksam getrennt. Beleuchtungs- und Tonanlage entsprechen auch hier dem neuesten Stand der Technik. Unmittelbar benachbart im Raumgürtel auf der Buobenmattseite liegen die Backstagebereiche, dort können Material für Gastronomie, Tribünenmaterial oder tagesaktuelle Theaterdekorationen zwischengelagert werden.

## 7. Theatergastronomie

Am Gesamterlebnis Theater hat Gastronomie einen immer wichtiger werdenden Anteil. Kultur und Gastronomie sind heute nicht mehr getrennt denkbar, denn für die meisten Menschen gehört auch die Konsumation von Getränken und kleineren Speisen zu einem Theaterbesuch. Das Luzerner Theater will dem Rechnung tragen. Das geplante Gastronomieangebot im überarbeiteten Betriebskonzept bietet deshalb mehrere öffentliche Konsumationsmöglichkeiten an. Gastronomie ist dabei kein separater Geschäftszweig des Betriebs, sondern integraler Bestandteil jeder Veranstaltung und dient der Publikumsbindung. Sie ist ein Teil der Gesamtleistung des neuen Luzerner Theaters.

### Pausenbewirtung

Zentrales Element der Theatergastronomie ist die Pausenbewirtung. Mit Hilfe von mobilen Pausenbars kann an die jeweilige Publikumsbelegung angepasst in allen Foyers kulinarischer Service mit Schwerpunkt auf Getränkeauschank geboten werden. Den Ausschank übernimmt dabei das theatereigene Personal der Abteilungen Gastronomie und Besucherservice, welche auch für Einlass und Garderobe zuständig sind.

### Eventgastronomie

Kleinere und mittelgrosse Anlässe bis 150 Personen können aus der theatereigenen Küche bedient werden. Für Veranstaltungen mit mehr als 150 Personen wird auf ein externes Catering zurückgegriffen.

## Öffentliches Theaterrestaurant

Ebenfalls öffnet das Theater sein Personalrestaurant im 4. OG für die Öffentlichkeit. Dort kann man ganztags Künstler und Künstlerinnen sowie technische und administrative Mitarbeitende treffen und dem Gastpersonal bei der Zubereitung zusehen. Zur Auswahl stehen zwei bis vier einfache warme Speisen. Das Theaterrestaurant besitzt zudem einen nichtöffentlichen Teil, der eine Etage tiefer, im 3. OG, lokalisiert ist.

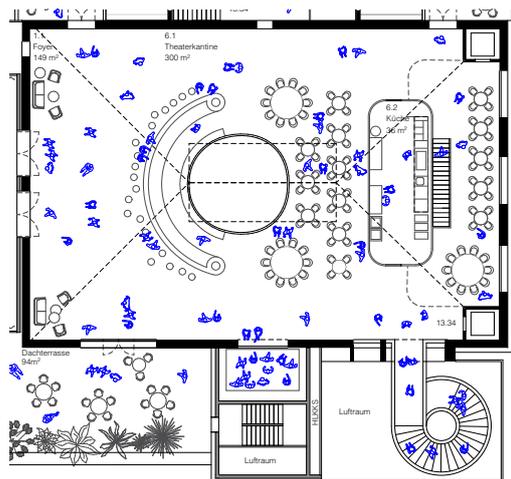


Bild 19: Zugänge öffentliches Theaterrestaurant

## Theaterbar

Das neue Luzerner Theater bietet auch eine Theaterbar. Diese befindet sich Reuss-seitig im 1. OG. Grosszügige Fenster eröffnen einen atemberaubenden Blick über die Reuss zur gegenüberliegenden Altstadt. Die Theaterbar ist tagsüber Café und wird abends zur Bar.

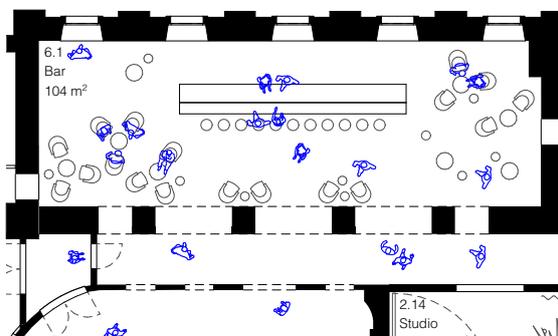


Bild 20: Theaterbar mit Blick zur Reuss

## Betreibervarianten

Vorstellbar sind verschiedene Betreibervarianten. Unter anderem ist auch die Vergabe in einem Pachtmodell denkbar. Dadurch würde sich zwar die angenommene Gewinnmarge in der vorliegenden Plankostenrechnung reduzieren, das finanzielle Risiko der eher margenschwachen Gastronomiebranche läge dann aber nicht mehr beim Theaterbetrieb.

Eigene Erfahrungen wie auch solche aus anderen Häusern belegen, dass ein Theater mit eigener Gastronomie betrieblich einfacher zu führen ist, als ein Restaurant mit angeschlossenem Theater, da die Gesamtinteressen in einer einzigen Verantwortung liegen. Somit bestehen keine Interessenkonflikte bzw. müssen diese vorweg intern gelöst werden. Die Führung der Gastronomie durch das Theater selbst kann am schnellsten und effektivsten ggf. entstehende Risiken – etwa durch Ausbleiben von Besuchenden – abfangen. Nicht zuletzt gibt es nicht unerhebliche Synergieeffekte, wenn das Gastronomie-, Einlass-, Garderoben- und Kassenpersonal aus einer Hand geführt wird.<sup>14</sup> Die Betreibervarianten werden in der bevorstehenden Projektierungsphase detailliert geprüft. In der Planerfolgsrechnung wurde die Gewinnmarge der Gastronomie bewusst niedrig eingesetzt, um Spielraum für verschiedene Betreibervarianten zu haben.

<sup>14</sup> Das Luzerner Theater führt bereits heute die Gastronomie in Eigenregie.

## 8. Backstage-Bereiche

Für das Publikum nicht sichtbar, für den Theaterbetrieb jedoch von höchster Bedeutung sind die Räume hinter der Bühne.

### Künstlerbereich

Die Bereiche für das darstellende Personal umfassen Garderoben inkl. Duschen in ausreichender Anzahl. Für die unmittelbar vor Auftritt notwendige künstlerische Vorbereitung (Einsingen, Einspielen, mentales Warm-Up) stehen Garderoben mit Tageslicht, ein Aufenthalts- und Ruheraum zur Verfügung. Für das Warm-up der Tänzer und Tänzerinnen steht neu ein mit einem Schwingboden ausgerüsteter Trainingsraum zur Verfügung, der zudem für musikalische oder szenische Einweisungsproben, theaterpädagogische Workshops sowie als Einsingraum für den Opernchor genutzt werden kann.

### Orchesterbereich

Orchestergarderoben und Stimmzimmer werden in ausreichender Grösse und Anzahl vorhanden sein. Ein klimatisiertes Instrumentenlager wird für grosse oder sensible Musikinstrumente wie Tasteninstrumente, Schlagzeug, Harfen oder Kontrabässe unmittelbar neben dem Orchestergraben im UG zur Verfügung stehen.

### Technikbereich

Jede an einer Theaterproduktion beteiligte Fachabteilung benötigt neben Büroarbeitsplätzen fachspezifische Räumlichkeiten, die erstmals im neuen Theatergebäude im vorgeschriebenen Umfang realisiert werden. Es handelt sich insbesondere um folgende Räume:

- > Unterhalts- und Reparaturwerkstatt der Veranstaltungs- und Betriebstechnik
- > Tonregieraum zur Livesteuerung von Toneinspielungen oder Verstärkungen
- > Multimedia-Raum für Ton- und Videoproduktion
- > Lichtregieraum zur Livesteuerung des Lichtdesigns mit Sicht auf die Szene
- > Technische Betriebsräume
- > Medienraum für szenische Einweisungen
- > Lagerräume für Ersatzteile und mobile Geräte wie Projektoren, Scheinwerfer, Effektgeräte usw.
- > Requisitenraum für ständig benötigtes Material
- > Schminkplätze für die Mitwirkenden
- > Atelierräume für die Abteilungen Requisite und Maske
- > Bereitstellungsfundus für Kostüme sowie eine kleine Kostümwerkstatt für Notreparaturen



Bild 21: Fassadengestaltung zur Buobenmatt

## 9. Logistik

Das künftige Theatergebäude ist baulich wie technisch logistisch optimiert. Durch das begrenzte Gebäudevolumen wird auch künftig nicht in grösserem Umfang Material gelagert werden können. Durch ein cleveres, ausgeklügeltes System, welches Arbeitsaufwände für die Vor- und Nachbereitung des Proben- und Vorstellungsbetriebs minimiert, werden jedoch die gesamten logistischen Abläufe verbessert. Arbeitsniveaus sind angeglichen, Fahrstühle auf LKW-Transportmasse ausgelegt, Erschliessungen so konzipiert, dass die Aufführungs- und Publikumsbereiche zu jeder Zeit ungestört bleiben, wenn dort gearbeitet wird. Ein einheitliches internes Transportsystem normierter Bühnenwagen wird eingerichtet.

Das neue Theatergebäude besitzt eine überdachte Anlieferung. Das Tageslager im UG erlaubt ein Zwischenlagern von Bühnendekorationen zugunsten eines dichteren Repertoirewechsels. Diese Logistiklösung ergänzt das Raumangebot und trägt erheblich zu weniger Montagen und Transportfahrten bei. Die Anlieferung ist räumlich direkt an die linke Seitenbühne angebunden, so dass Bühnenelemente schwellenlos auf die Grosse Bühne oder per Lastenaufzug zur Mittleren Bühne bzw. zum Studio gefahren werden können. Mittels Hubpodium kann ausserdem Material vom LKW direkt in das Tageslager im UG verfahren werden.

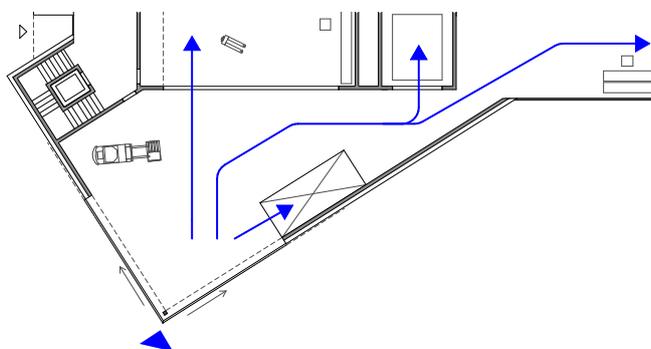


Bild 22: Anlieferung Materiallogistik

## Haustechnik und Sicherheit

Die Anforderungen an haustechnische Anlagen in Theatern ist sehr gross. So müssen Lüftungen nicht nur für qualitativ gutes, zugfreies Klima sorgen, sie müssen auch besonders geräuscharm sein. Die Steuerung haustechnischer Anlagen inkl. Grundbeleuchtungen ist komplex. Genauso anspruchsvoll sind die sicherheitstechnischen Systeme. Die jeweiligen Anlagen und Installationskonzepte werden im Lauf der Projektierungsphase definiert und dann den entsprechenden technischen Raumbedarf bestimmen.

## 10. Räume ausserhalb des Hauptgebäudes

Nicht alle für den Theaterbetrieb notwendigen Räume finden im Projekt «überall» Platz. Insbesondere die Ateliers der Kostümabteilung und Requisite sowie Büro- und Sozialräume sind nach Möglichkeit in der Nähe des neuen Gebäudes in zugemieteten Räumen oder durch Aufstockung am Probenhaus Südpol unterzubringen. Die entsprechenden Mietkosten sind in den Planrechnungen berücksichtigt.

Künstlergarderoben

Mittlere Bühne



Grosse Bühne

Orchestrergraben

Zuschauerraum Grosse Bühne

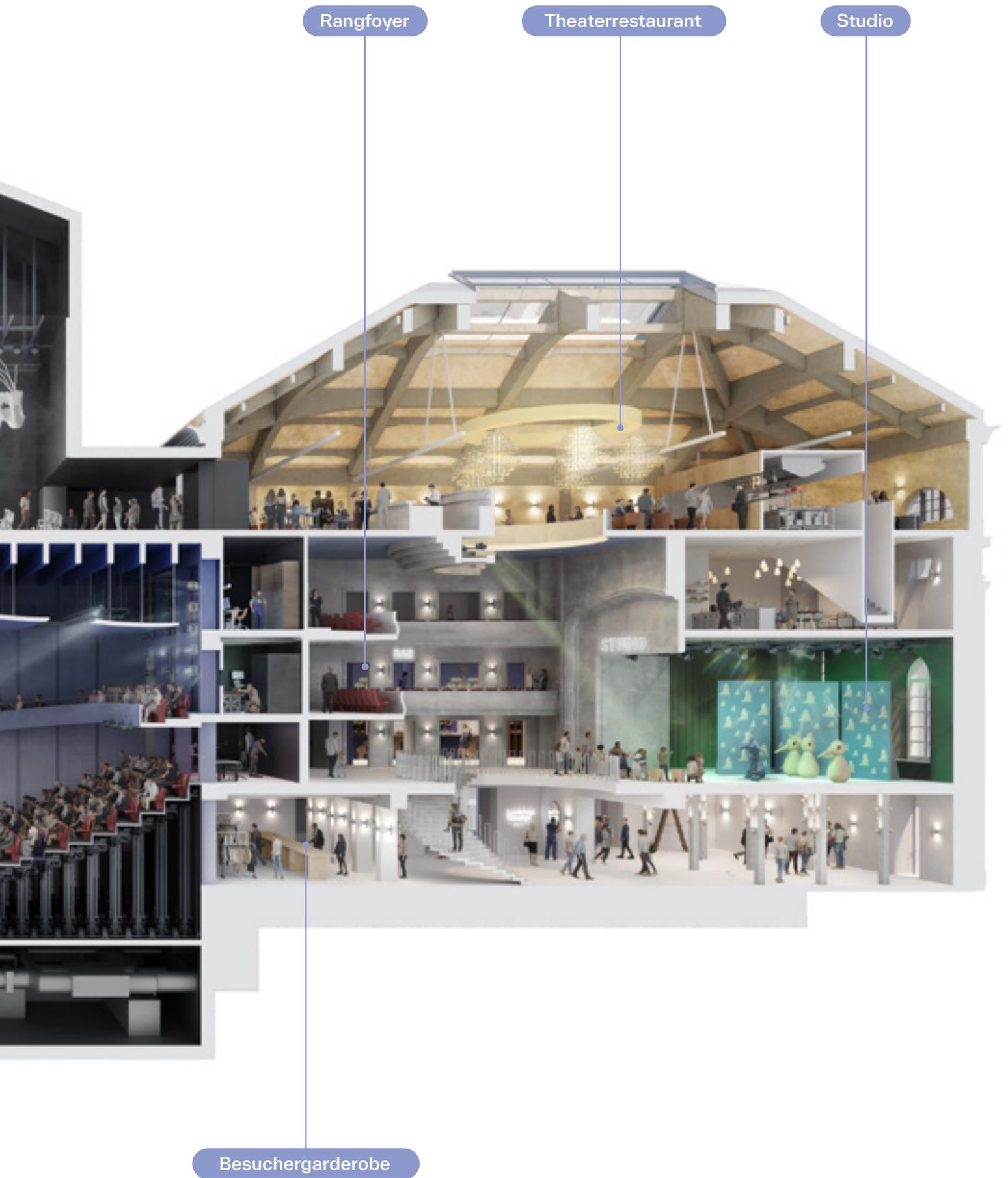


Bild 23: Gebäudelängsschnitt



Treppenturm



Lounge

Bild 24: Gebäudequerschnitt

# Planerfolgsrechnung

Öffentlich finanzierte Theater sind kulturelle Nonprofit-Betriebe. Sie streben an, mit den gegebenen Mitteln kostengünstig beste Qualität für ein möglichst breites Publikum zu bieten und durch die Vermittlung von gesellschaftlichen Normen und Werten ihrem Kultur- und Bildungsauftrag nachzukommen. Dem Luzerner Theater eröffnen sich mit dem Projekt «überall» von Ilg Santer diesbezüglich neue Möglichkeiten und grosse Chancen.

In den nachfolgenden Ausführungen sind im Vergleich zum Betriebskonzept von 2020 im Wesentlichen zwei Anpassungen vorgenommen worden:

- > Die Verkürzung der Grossen Bühne zugunsten einer Abstandsvergrösserung zur Jesuitenkirche führt einerseits zu einer Reduzierung der Sitzplatzkapazität. Gleichzeitig kann eine konstante Sitzplatzkapazität nicht angegeben werden, weil das Saal-Konvertierungssystem je nach Veranstaltungsart unterschiedliche Saalkapazitäten ermöglicht. Deshalb ist auf den bisherigen Ansatz von Auslastung pro Raum verzichtet worden. Ausgehend von der unveränderten künftigen Zuschauererwartung von 100.000 Besuchern und Besucherinnen pro Spielzeit wurde in der Planerfolgsrechnung für die Grosse Bühne eine Platzkapazität von durchschnittlich 560 Sitzen zu Grunde gelegt.
- > Das den architektonischen Vorschlägen folgende, angepasste Gastronomiekonzept sieht künftig statt eines Fine-Dining-Restaurants u.a. ein öffentliches Theaterrestaurant vor. Die Ertrags- und Aufwandserwartung wurde von einem Gastronomieplaner präzisiert. Die entsprechenden Zahlen wurden in die Planerfolgsrechnung übernommen.

## 1. Struktur

Die Planerfolgsrechnung ist in drei Bereiche aufgeteilt:

### > Rechnung Gebäudeunterhalt

Ermittlung der Kosten für die Bewirtschaftung und den langfristigen Werterhalt des Gebäudes. Diese Kosten trägt der künftige Eigentümer.

### > Rechnung Basisbetrieb

Ermittlung der Kosten für die Bereitstellung des Gebäudes zur Nutzung durch einen Veranstalter

### > Rechnung Theaterbetrieb

Planerfolgsrechnung des Luzerner Theaters

## 2. Annahmen

Sämtliche Annahmen im Betriebskonzept entsprechen dem Planungsstand am Ende der Wettbewerbsphase und sind notgedrungen entsprechend grob. Im Bewusstsein, dass im Laufe der Projektierungsphase weitere Konkretisierungen entwickelt und entschieden werden, ist vorgesehen, am Ende der Projektierungsphase einen präzisen Businessplan zu erstellen. Insbesondere wurde bewusst auf eine Anpassung der Zahlen an bisherige Teuerungen verzichtet, da auch bis zum Baubeginn mit weiteren Teuerungen gerechnet werden muss.

Folgende Annahmen bilden die Parameter zur Planerfolgsrechnung:

- > Das Luzerner Theater im Stadtzentrum wird neu als Ganzjahresbetrieb geführt. Das Haus kann während 12 Monaten bespielt werden.
- > Das Luzerner Theater und das Luzerner Sinfonieorchester kooperieren in enger Partnerschaft: das Luzerner Sinfonieorchester fungiert als Opernorchester für das Luzerner Theater.

- > Das Luzerner Theater wird künftig mit einem kooperativen Ansatz geführt, d. h. neben den Eigenproduktionen gehören auch Koproduktionen, Gastspiele und Eigenveranstaltungen von Partnern (wie z. B. Luzerner Sinfonieorchester, Lucerne Festival, Mitgliedern der Freien Szene und anderen) zum Angebot.
- > Externen Veranstalterinnen und Veranstaltern wird die Raumnutzung zu Vollkosten verrechnet.
- > Durch den Theaterbetrieb nicht genutzte Tage werden soweit wie möglich an Dritte vermietet.
- > Die heute in vielen Bereichen des Luzerner Theaters bezahlten sozialpolitisch kritischen minimalen Löhne werden korrigiert und den durch das neue Haus gestellten Anforderungen angepasst.
- > Es liegt das Raumangebot des überarbeiteten Projekts «überall» zu Grunde.
- > Administrative Bereiche sowie die Ateliers von Kostümabteilung und Requisite werden in unmittelbar an den Theaterbau angrenzende Liegenschaften ausgelagert. Die dafür erforderlichen Mietkosten sind in die Planerfolgsrechnung eingeflossen.
- > Der Planerfolgsrechnung ist die Kostenbasis des Jahres 2020 zu Grunde gelegt. Eine allfällige Entwicklung der Teuerung ist nicht eingerechnet.
- > Den Kostenberechnungen liegt ein Modellspielplan zu Grunde (vgl. Anhang 3), der intendanzabhängig ist und pro Spielzeit Anpassungen erfahren dürfte.
- > Die bei den Gebäudekosten veranschlagten Kosten für die Gebäudebewirtschaftung und diejenigen für Instandsetzung und Bewirtschaftung von beweglichem Equipment bei den Basisbetriebskosten sind pauschal zugeordnet. Eine Präzisierung wird im Rahmen der Projektierungsphase erfolgen.

### 3. Rechnung Gebäudeunterhalt

In vorausgegangenen Versionen des Betriebskonzepts wurden die künftigen Gebäudekosten zwar explizit ausgewiesen, jedoch nur zum Teil in die Basisbetriebskosten übernommen, nämlich insofern sie nicht Eigentümerverantwortung oder vom Eigentümer nicht aus sachlich-pragmatischen Gründen an das Luzerner Theater delegierbar sind. Diese bisherigen Darstellungen haben zu Missverständnissen und Fehlinterpretationen geführt.

Neu werden nachfolgend die Gebäudekosten und Basisbetriebskosten deshalb additiv ausgewiesen. Die Gebäudekosten, also Aufwände für die Instandsetzung des Gebäudes und des fest eingebauten Inventars, gehen dabei zu Lasten des Gebäudeeigentümers.

Für den Bau des Projekts «überall» wird eine Investitionssumme von 120 Mio. CHF angenommen. Diese Annahme basiert auf den Berechnungen des Büros für Bauökonomie im Rahmen des Architekturwettbewerbs.

Planungs- und Koordinationsleistungen für Instandsetzungen am Gebäude sind ebenfalls nicht Theateraufgaben, sondern liegen beim Eigentümer. Dementsprechend weist die überarbeitete Rechnung rund ein Drittel der bisher angesetzten Kosten für Gebäudebewirtschaftung (bzw. 0,4 % der Investitionssumme) dem künftigen Eigentümer unter Gebäudekosten aus.

Basierend auf dieser Investition, die als À-fonds-perdu-Investition verstanden wird, ergeben sich gemäss SIA-Erfahrungswerten in einer linearen Betrachtung über 50 Jahre jährliche Gebäudeunterhaltskosten von rund 2,92 Mio. CHF

#### Berechnung Gebäudekosten

	Berechnung	in CHF	in %
Instandsetzung Gebäude	2,0% von 120 Mio. CHF	2.400.000	82,3 %
Bewirtschaftung Gebäudeinstandsetzung	0,4% von 120 Mio. CHF	480.000	16,5 %
Versicherungen	0,03% von 120 Mio. CHF	36.000	1,2 %
<b>TOTAL</b>		<b>2.916.000</b>	<b>100,0 %</b>

Diese Gebäudeunterhaltskosten sind heute nicht Bestandteil der Theater-Rechnung, da seit Gründung der Stiftung Luzerner Theater keine grösseren Instandsetzungs- und Werterhaltungsmassnahmen, welche ausserhalb des ordentlichen Theaterbudgets hätten finanziert werden müssen, vorgenommen worden sind. Die Stadt Luzern hatte der Stiftung zwar das Gebäude im Baurecht übertragen, nicht jedoch das Budget um den grossen Unterhalt angepasst.

Die Eigentümerschaft und damit die Kostentragung für die Gebäudeunterhaltskosten in Zukunft wird im Rahmen der Projektierungsphase geklärt.

#### 4. Rechnung Basisbetrieb

Die Kosten für den Basisbetrieb enthalten alle nicht veranstaltungsbezogenen Fixkosten. Dem Basisbetrieb gutgeschrieben werden demgegenüber die Netto-Erträge aus der Vermietung an Dritte. Damit wird das Total der Basisbetriebskosten um circa 590.000 CHF reduziert. Die jährlichen Kosten des Basisbetriebs, der Bereitstellung des Hauses, belaufen sich auf rund 2,52 Mio. CHF. Diese Kosten werden auf Nutzungskosten pro Tag für die einzelnen Räume umgelegt.

#### Berechnung Basisbetriebskosten

	in CHF	in %
Gebäudebewirtschaftung soweit zuständig	1.000.000	39,7 %
Personal Technik Vermietung & Gebäudereinigung (um 200.000 CHF reduziert, vgl. 6.)	1.022.121	40,6 %
Betriebsaufwand (Strom, Wasser, Heizung, Kehrlicht, Material)	694.660	27,6 %
Sicherheit Gebäude	90.000	3,6 %
Sachversicherungen	80.000	3,2 %
Verwaltungsaufwand	40.000	1,6 %
Aquisition Vermietungsgeschäft	180.000	7,2 %
Vermietungsertrag (um 20 % reduziert, vgl. 6.)	-589.740	-23,4 %
<b>TOTAL</b>	<b>2.517.041</b>	<b>100,0 %</b>

Die Kosten für den Basisbetrieb werden gemäss der Nutzung des Hauses an die Nutzer verrechnet. Gemäss dem im Anhang befindlichen Modellspielplan übernimmt das Luzerner Theater einen Anteil von 2,36 Mio. CHF (93,8 %) der Kosten für den Basisbetrieb, 0,16 Mio. CHF (6,2 %) sind von den anderen Kunst- und Kulturveranstaltern zu übernehmen. Die anteiligen Kosten für den Basisbetrieb sind in der Planerfolgsrechnung für das Luzerner Theater abgebildet.

#### Verteilung Basisbetriebskosten

	in CHF	in %
Anteil Luzerner Theater	2.360.984	93,8 %
Anteil weitere Veranstalter	156.057	6,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>2.517.041</b>	<b>100,0 %</b>

#### 5. Rechnung Theaterbetrieb

Die nachfolgende Darstellung zeigt die sich in der Planerfolgsrechnung aufgrund der getroffenen Annahmen ergebenden Ertrags- und Kostenpositionen.

## Planerfolgsrechnung Theaterbetrieb - Spielzeit 2030/31

Ertrag	2019/20 Budget CHF	2030/31 Plan CHF	Abweichung CHF	Abweichung in %	Kommentar/ Annahmen
Ticketerträge	3.000.000	4.362.390	1.362.390	45,4 %	mehr Aufführungen, grösseres Platzvolumen
Drittmittel	1.350.000	2.530.000	1.180.000	87,4 %	nLT wird zum attraktiven Sponsoringpartner
Gastronomieertrag	90.000	4.165.608	4.075.608	4528,5 %	
Dienstleistungsertrag (Techniknutzung durch Dritte)	0	241.846	241.846	100,0 %	
Übriger Betriebsertrag	242.000	242.000	0	0,0 %	
Finanzertrag	2.000	0	-2.000	-100,0 %	
Eigenleistungen	4.684.000	11.541.844	6.857.844	146,4 %	
Beiträge Zweckverband	19.770.000	21.922.769	2.152.769	10,9 %	
Weitere Subventionen	7.500	10.000	2.500	33,3 %	
Beiträge Öffentliche Hand	19.777.500	21.932.769	2.155.269	10,9 %	
Betriebsertrag	24.461.500	33.474.613	9.013.113	36,8 %	
<b>Aufwand</b>					
Löhne Künstler/-innen	6.782.000	8.788.572	2.006.572	29,6 %	Ansatz um 300.000 CHF reduziert
Luzerner Sinfonieorchester	3.773.000	4.278.550	505.550	13,4 %	
Löhne technische Abteilungen	6.238.000	5.622.999	-615.001	-9,9 %	Ausgliederung Basisbetrieb
Löhne kaufm. Abteilungen	897.000	897.000	0	0,0 %	
Sozialversicherungen	2.001.000	2.283.835	282.835	14,1 %	
Div. Personalaufwand	594.000	847.314	253.314	42,6 %	
Personalaufwand	20.285.000	22.718.270	2.433.270	12,0 %	
Gastronomieaufwand	0	3.957.327	3.957.327	100,0 %	Aufwand um rund 200.000 CHF reduziert
Künstlerischer Sachaufwand	918.000	1.155.991	237.991	25,9 %	
Technischer Sachaufwand	1.516.000	837.680	-678.320	-44,7 %	Ausgliederung Basisbetrieb
Marketingaufwand	800.000	1.200.000	400.000	50,0 %	Aufwand um 400.000 CHF erhöht
Verwaltungsaufwand	421.000	537.000	116.000	27,6 %	Informatikkosten erhöht
Abschreibungen	276.600	286.835	10.235	3,7 %	
Finanzaufwand	106.000	100.000	-6.000	-5,7 %	
Instandsetzung / Gebäudebewirtschaftung Südpol / Werkstätten	23.000	320.526	297.526	1293,6 %	
Anteil Basisbetrieb nLT	0	2.360.984	2.360.984	100,0 %	
Sachaufwand Inkl. Basisbetrieb	4.060.600	6.799.016	2.738.416	67,4 %	
Betriebsaufwand	24.345.600	33.474.613	9.129.013	37,5 %	
Betriebsergebnis	115.900	0	-115.900	-100,0 %	

## 6. Kommentar

### Höhere Publikumserwartung

Die durch den neuen Theaterbau ermöglichten Attraktivitätssteigerungen im Angebot bringen mehr Publikum ins Theater. Ab Eröffnung des neuen Theatergebäudes erwartet das Luzerner Theater daher ein höheres Besucheraufkommen. Wie bereits in der Erstfassung des Betriebskonzeptes liegt der Planerfolgsrechnung eine Publikumserwartung von rund 100.000 Besucherinnen und Besucher pro Spielzeit zu Grunde. Gerechnet wurde mit einer durchschnittlichen Auslastung von 80%.<sup>15</sup> Die Stiftung Luzerner Theater geht überdies davon aus, dass die Auswirkungen der Covid-Pandemie auf die Besuchszahlen spätestens zur Eröffnung des neuen Theatergebäudes beendet sind.

Neue Kulturbauten haben bis ca. zehn Jahre nach Eröffnung eine besonders grosse Anziehungskraft. Was die Nachhaltigkeit dieses «Honey-Moon-Effekts» anbelangt, so sind in der Studie «Potenzielle Effekte eines Neuen Luzerner Theater» der Universität St. Gallen (2021) sehr unterschiedliche Fallbeispiele in Heidelberg, Potsdam, Graz, Linz, Oslo und Paris beschrieben. Es braucht spätestens zehn Jahre nach Eröffnung weitere Konzepte, um das höhere Besucheraufkommen langfristig halten zu können. Ein wesentliches Besuchersegment für die Zukunft bildet der Tourismus. Im Rahmen des umfangreichen Reorganisationsprojekts *Transfer 21* wurde die theatereigene Vorstellungsdisposition bereits weitgehend auf ein nachfrageorientiertes System umgestellt. Das Luzerner Theater ist daher künftig in der Lage, bereits mehrere Spielzeiten im Voraus konkrete Vorstellungsangebote zu definieren, die bspw. der Tourismusbranche verbindlich angeboten werden können. Schon heute ist das Luzerner Theater überdies Mitglied in der

kooperativen Marketingkampagne «Musikstadt Luzern», die international die Stadt Luzern als Kulturstadt noch stärker etablieren soll. Diese Kampagne beinhaltet u. a. die Vermarktung von Vorstellungen der einzelnen Kooperationspartner. Um dauerhaft ein grösseres Publikum zu erreichen, wurde in der angepassten Planerfolgsrechnung der Marketingaufwand um 400.000 CHF auf 1,2 Mio CHF erhöht.

### Attraktiver für Sponsoren

Der attraktive Veranstaltungsort sowie der Ausbau des Angebots, vor allem im Bereich Musiktheater, ergibt zusätzliche Möglichkeiten, Drittmittel zu gewinnen.

Das überarbeitete Betriebskonzept sieht deshalb eine Erweiterung der bereits heute bestehenden Fundraising-Abteilung vor. Mit einer geplanten personellen Aufstockung auf 200 % der heutigen Grösse lässt sich der unabdingliche finanzielle Zustupf von Gönnern und Mäzeninnen für das neue Luzerner Theater signifikant aufstocken. Verschiedene Fundraisingprogramme wie z.B. Stuhlpatenschaften, Sponsoring von Gebäudeelementen und Infrastruktur ermöglichen neben zusätzlichen finanziellen Mitteln eine namhafte visualisierte Teilhabe der Geldgeberinnen und Geldgeber am neuen Luzerner Theater. Der Ausbau der Ressourcen in der Abteilung Fundraising zur Beschaffung von zusätzlichen finanziellen Mitteln bedeutet für beide Seiten eine Win-Win-Situation: einerseits mehr Geld für das Theater, andererseits stärkt es auch das Ansehen sowie den Bekanntheitsgrad der Gönner und Mäzeninnen, da sie sich als Unterstützende zu einer sinnhaften Institution bekennen. Das Commitment stärkt aber nicht nur die Reputation der Gebenden, auch das neue Luzerner Theater profitiert neben der finanziellen Entlastung in seiner Strahlkraft und Verankerung beim Publikum sowie in der Bevölkerung.

<sup>15</sup> Da alle drei Bühnen flexible Bestuhlungseinrichtungen erhalten, lässt sich keine fixe Platzkapazität der einzelnen Bühnen definieren. Vielmehr ist das Grundprinzip, dass sich die Platzkapazität jeder Bühne flexibel an der spezifischen Raumnutzung sowie der Publikumserwartung der jeweiligen Produktion anpassen lässt.

## **Erträge Theatergastronomie**

Die Gastronomie ist Teil der Gesamtleistung des Luzerner Theaters. Gastronomie ist jedoch eine margenschwache Branche, weshalb die zu erzielenden Gewinne hier defensiv geplant sind. Um in der bevorstehenden Projektierungsphase hinsichtlich des Betreibermodells flexibel zu bleiben, wurde in der aktualisierten Planerfolgsrechnung die Gewinnmarge aus Gastronomie um 40 % auf rund 200.000 CHF reduziert.

Die Erträge aus dem öffentlichen Theaterrestaurant und der Theaterbar führen zu einem Gewinn von ca. 8 %.<sup>16</sup> Dies entspricht Erfahrungswerten aus vergleichbaren Gastronomieangeboten in der Stadt Luzern. Für die Pausengastronomie sind Annahmen hinsichtlich durchschnittlicher Konsumation pro Besucher getroffen worden, welche sich basierend auf langjährigen Erfahrungszahlen aus unserem Betrieb je nach Veranstaltungsart sowie Veranstaltungsort zwischen 3 und 5 CHF bewegen.<sup>17</sup>

## **Dienstleistungsertrag Techniknutzung durch Dritte**

Dritte, welche die Räume für eigene Veranstaltungen nutzen, gelten die über den Basisbetrieb hinaus bezogenen technischen Dienstleistungen (Bühnentechnik, Licht, Ton, etc.) zu marktüblichen Konditionen ab.

## **Beitrag Zweckverband**

Mit der Erhöhung des jährlichen Beitrages des Zweckverbands Grosse Kulturbetriebe für den Theaterbetrieb um rund 2,15 Mio. CHF

pro Spielzeit können die Chancen des neuen Theaterbaus erst genutzt und die dadurch mögliche Qualitätsentwicklung im Angebot realisiert werden.

Gegenüber dem Betriebskonzept von 2020 konnte der Zweckverbandsbeitrag um 0,44 Mio. CHF reduziert werden.

## **Lohnkosten künstlerisches Personal**

Der Hauptanteil der zusätzlichen Personalkosten ist begründet durch den Repertoireausbau im Musiktheater (rund 2,5 Mio. CHF). Dieser bedingt u. a. Anpassungen bei Chor, Sologagen und dem Luzerner Sinfonieorchester.<sup>18</sup>

Um möglichst präzise die künftigen Personalkosten berechnen zu können, wurde im Betriebskonzept hinsichtlich der Löhne im künstlerischen Bereich auf der Basis von Gastverträgen gerechnet. Dabei wurden insbesondere zwei Aspekte eingepreist:

> Anpassung aus Qualitätsgründen:

Darunter fällt insbesondere die Erweiterung des Opernchors von derzeit 16 auf mind. 20 Positionen. Diese wird aufgrund der grösseren Kubatur der Grossen Bühne aus akustischen Balancegründen notwendig. Ausserdem werden voluminösere und dramatischere Stimmen im Solobereich aufgrund der Repertoire-Erweiterung des Spielplans erforderlich, die am Markt höhere Gagen kosten. Schliesslich werden die Tanz- und Schauspielensembles aufgrund der grösseren Bühnen zahlenmässig vergrössert.

> Anpassung zur Erreichung eines branchen- und marktgerechten Lohnniveaus:

<sup>16</sup>Gerechnet für externe Gäste. Der Anteil der Mitarbeitenden ist ohne Gewinnmarge gerechnet.

<sup>17</sup>Die Planansätze im Bereich Gastronomie wurden durch die Fa. Volkart und Richard AG, Unternehmens- und Projektentwicklung in Hotellerie und Gastronomie, Solothurn, entwickelt und plausibilisiert.

<sup>18</sup>Die Grosse Bühne erhält sowohl einen grösseren Orchestergraben als auch ein aus akustischen Gründen notwendiges grösseres Raumvolumen. Damit wird gleichzeitig eine nennenswerte Erweiterung des spielbaren Opernrepertoires bis hin zu den Hauptwerken der Spätromantik möglich. Das Luzerner Sinfonieorchester wird folglich durchschnittlich in grösserer Besetzung auftreten, es braucht für den grösseren Raum auch einen grösseren Chor, schliesslich braucht es Sängerinnen und Sänger mit grösserem Stimmvolumen, die den Raum klanglich füllen können. Bislang wurden etwa 2/3 der Ensemblemitglieder mit der tariflichen Mindestgage engagiert, typischerweise Anfängerinnen und Anfänger. Diese können aber nicht für bspw. eine Verdi-Oper eingesetzt werden. Dafür braucht es erfahrenere Solistinnen und Solisten, die am Markt für höhere Gagen engagiert werden müssen.

Heute arbeiten verschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Luzerner Theater zur Mindestgage oder knapp darüber. Das Lohnniveau bewegt sich insgesamt deutlich unterhalb marktgerechter Löhne, viele Künstler und Künstlerinnen können nur aufgrund von persönlichen Kontakten zu den aktuellen Konditionen ans Haus gebunden werden. Eine Lohnkorrektur hin zu markt- und branchengerechten Löhnen ist Basis für eine stabile und zukunftsorientierte Budgetplanung. Für das derzeit vorherrschende künstlerische Niveau ist auf Dauer eine Lohnanpassung der heutigen Gagen von durchschnittlich 15-20 % (zzgl. Teuerung) notwendig, um branchengerecht bezahlen zu können.

Mit dieser Lohnanpassung wäre eine weitere künstlerische Niveausteigerung jedoch noch nicht finanziert.

In der überarbeiteten Planerfolgsrechnung wurde die Gewichtung angepasst und mehr Künstlerinnen und Künstler im Ensemble eingesetzt. Dadurch liess sich der Personalkostenansatz um ca. 300.000 CHF reduzieren.

### **Sachaufwand**

Die wichtigsten Komponenten des höheren Sachaufwandes sind:

- > Miete der Back-Office-Räumlichkeiten in theaternahen Liegenschaften (0,3 Mio. CHF)
- > Reparatur & Unterhalt sowie Ersatz des beweglichen technischen Inventars (1,0 Mio. CHF)
- > Kosten für Sicherheit (0,27 Mio. CHF)
- > Reinigungskosten (0,49 Mio. CHF)
- > Allg. Betriebsaufwand (0,35 Mio. CHF)

### **Eigenwirtschaftlichkeit**

Wenngleich die heutige Infrastruktur in den Bereichen Gastronomie, Saalgeschäft und Sponsoring hinsichtlich Eigendeckungsgrad enge Grenzen

setzt, so entwickelt sich dieser seit 2015/16 in der Tendenz positiv. Für eine substantielle Steigerung des Eigendeckungsgrads ist allerdings eine moderne und variabel nutzbare Infrastruktur, wie sie im neuen Theatergebäude vorgesehen ist, zwingend. Denn nur mit optimierten Prozessabläufen und diversen Nebengeschäftsbereichen (Gastronomie, Saalgeschäft) lässt sich die Eigenwirtschaftlichkeit steigern.

Das neue Haus eröffnet demgegenüber Chancen, deren konsequentes Nutzen die Rechnung des Luzerner Theaters substanziell verbessert. Das attraktive Repertoire und das höhere Qualitätsniveau erhöhen die Besucherzahlen und erleichtern das Gewinnen zusätzlicher Drittmittel. Die flexiblen, parallel nutzbaren Räume ermöglichen deren Vermietung an Dritte. Die in eigener Regie betriebene Theatergastronomie erlaubt den Ausbau des Angebots und der Hospitality-Möglichkeiten. Zudem ermöglicht der durch das neue Gebäude effizientere Betrieb eine Reduzierung der Logistikkosten. Aus all diesen Vorteilen resultiert eine höhere Eigenwirtschaftlichkeit. Sie kann von heute durchschnittlich 19 % auf 35 % erhöht werden.

### **Zusätzliche Wertschöpfung**

Auswärtige Theaterbesucher und -besucherinnen reisen an und beanspruchen Gastronomie-Dienstleistungen. Die rund 450 Mitarbeitenden mit einer Lohnsumme von ca. 20,4 Mio. CHF leben mit ihren Familien grösstenteils in und um Luzern. Viele KMU-Betriebe in der Region erhalten Aufträge des Luzerner Theaters. Darüber hinaus entrichtet das Luzerner Theater gemäss Planrechnung rund 0,44 Mio. CHF Billettsteuer an die Stadt Luzern, Gelder, die zur Unterstützung eines breiten Angebots von Kultur- und Sportveranstaltungen eingesetzt werden.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Vgl. auch die Studie der Universität St. Gallen *Potenzielle Effekte eines neuen Luzerner Theaters*.

# Anhang

## 1. Das Produzieren von Theater

Am Theater arbeiten hochqualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus circa 60 verschiedenen Berufen.

Zu Beginn steht der Spielplan: Intendanz und Dramaturgie definieren die einzelnen Stücke jeder Sparte, die auf die Bühne gebracht werden sollen. Die Intendanz beauftragt 12–18 Monate vor der Premiere für jedes Stück ein Produktionsteam, bestehend aus einer Regisseurin (beim Tanz einem Choreografen), einer Bühnenbildnerin, einem Kostümbildner, bei der Oper zusätzlich einer musikalischen Leiterin. Diese entwickeln zusammen mit dem stückbegleitenden Dramaturgen eine spezifische Stückfassung, ein Inszenierungskonzept und entwerfen Bühnenbild und Kostüme. Nach Genehmigung durch die Intendanz werden das Bühnenbild im eigenen Haus konstruiert, Materialien und Bauweise definiert und in den eigenen Werkstätten hergestellt. Parallel dazu entwerfen die Gewandmeisterinnen aus den Kostümentwürfen Schnittmuster, wählen die Stoffe aus und leiten die Schneiderinnen an, die Kostüme zu fertigen. In der Maskenbildnerie entstehen Masken, aus einzelnen Haaren geknüpfte Perücken oder Bärte. Diese Prozesse benötigen je nach Umfang mehrere Monate.

Der Chor als unverzichtbarer Bestandteil sowie die Solistinnen und Solisten studieren in wochenlanger Arbeit ihre Partien ein. Schliesslich beginnen die szenischen Proben, etwa sechs bis acht Wochen vor der Premiere: acht Stunden täglich arbeiten die Darstellerinnen und Darsteller mit dem Regisseur an Text und szenischem Spiel.

Zunächst findet diese Arbeit auf einer Probebühne statt, circa drei Wochen vor Premiere können dann einzelne Proben auf der Originalbühne

stattfinden. Das Originalbühnenbild wird ca. zwei Wochen vor Premiere erstmals auf der Bühne montiert und gleichzeitig an die Bühnentechnik übergeben, die dieses im weiteren Verlauf des Repertoirebetriebs mehrfach, gegebenenfalls für jede einzelne Vorstellung, auf- und abbauen sowie transportieren muss. Konstruktion und Bauweise müssen daher einem leichten Handling und der Transportlogistik entsprechen. Die Darstellerinnen und Darsteller können nun ihr Spiel an das Originalbühnenbild anpassen, zwischen den szenischen Proben übernimmt die Beleuchtungsabteilung das Lichtdesign. Für das Licht wird eine Probenzeit von durchschnittlich 30 Stunden eingeplant. Während der Bühnenproben werden auch die Requisitenlogistik sowie Ton- und Videoeinspielungen, Live-Verstärkungen und technische Verwandlungen mit den notwendigen Mitarbeiterinnen aus Bühnentechnik, Ton- und Videotechnik, Requisite festgelegt und geprobt. Bei Opernvorstellungen werden die Proben zehn Tage vor der Premiere um das Orchester ergänzt. Zur Hauptprobe kommen wenige Tage vor der Premiere alle künstlerischen Elemente zusammen: Darstellerinnen und Darsteller, Bühnenbild, Kostüme, Masken, Requisiten, Lichtdesign, Toneinspielungen, technische Verwandlungen. Bis zur Generalprobe vergehen nun noch wenige Tage, die genutzt werden, um letzte Korrekturen und finale Anpassungen vorzunehmen, um am darauffolgenden Tag in der Premiere die vollendete Produktion zu zeigen.

Nach der Premiere wird ein Stück in der Regel nicht mehr geprobt. Es gehört dann zum sogenannten Repertoire. Die Darstellerinnen und Darsteller starten jetzt einen neuen szenischen Probenprozess für eine weitere Produktion und so fort. Während der Probenzeit einer Produktion spielen die Akteure also die bereits fertiggestellten Repertoire-Vorstellungen. An diesen Abenden sind sie dann von den Proben auf der Probebühne befreit.

Die betriebliche Herausforderung eines Mehrsparten-Repertoiretheaters besteht darin, diese komplexen Prozesse in der Vielzahl der jährlichen Neuproduktionen der verschiedenen Sparten im Rahmen des Vorstellungsbetriebs parallel und effizient zu steuern. Dabei entstehen im Theater nur Prototypen: jede Produktion ist eine eigenständige, kreative Produktentwicklung, deren Prozessplanung circa zwei Jahre

vor Premiere beginnt und ständig an die sich entwickelnden Ideen angepasst werden muss. Es ist von zentraler Bedeutung, rechtzeitig die erforderlichen Verträge zu schliessen, die Einnahmeerwartung pro Produktion zu kalkulieren sowie die Personal- und Ausstattungsbudgets zu definieren. Ausserdem ist ein differenziertes Controlling, das der Dynamik der kreativen Prozesse gerecht wird, unerlässlich.

## 2. Theater-Betriebsmodelle

**Es gibt grundsätzlich zwei Modelle, ein Theater zu betreiben:  
1. Kunst zeigend und 2. Kunst produzierend.**

Fahrendes Theater	Gastspieltheater	Produzierendes Theater
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nederlandse Reisopera Enschede</li> <li>&gt; Theater Kanton Zürich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Kurtheater Baden</li> <li>&gt; Theater Chur</li> <li>&gt; Stadttheater Langenthal</li> <li>&gt; Stadttheater Schaffhausen</li> <li>&gt; Theater Winterthur</li> <li>&gt; Theater Casino Zug</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Theater Basel</li> <li>&gt; Bühnen Bern</li> <li>&gt; Theater Orchester Biel / Solothurn</li> <li>&gt; Grand Théâtre de Genève</li> <li>&gt; Opéra de Lausanne</li> <li>&gt; Luzerner Theater</li> <li>&gt; Konzert und Theater St. Gallen</li> <li>&gt; Opernhaus Zürich</li> <li>&gt; Schauspielhaus Zürich</li> </ul>

Das neue Luzerner Theater setzt nicht nur, aber vor allem auf Eigenproduktionen und wirkt damit überaus identitätsstiftend – nach innen wie nach aussen. Als produzierendes Theater schöpft es aus eigener Kreativität. Produktion und Proben finden vor Ort statt, Bühnenbild und Kostüme werden hier geschaffen.

**33,5 Mio. CHF** ist das Jahresbudget des neuen Luzerner Theaters, davon 21,9 Mio. Mittel der öffentlichen Hand. Selber zu produzieren kostet mehr als lediglich einzukaufen. Die produzierten Werke lassen sich dafür aber auch anderswo verkaufen oder in Lizenzen abgeben, wenn sie reproduzierbar sind, was neue Ertragskanäle öffnet.

Das produzierende Theater kann – im Gegensatz zum reinen Gastspielhaus – nicht nur Ko-produktionen und Kooperationen, sondern auch Gastspiele ermöglichen, und garantiert grösstmögliche künstlerische Vielfalt. Ausserdem sichert das neue Luzerner Theater viel Können und Wissen und agiert als kreativ aufgeladenes Unternehmen mit überdurchschnittlich engagierten Mitarbeitenden, welche vor Ort Steuersubstrat generieren. So hält das neue Luzerner Theater das gewachsene Erbe einer ca. 190-jährigen Geschichte lebendig und verortet die Kreativität als gesellschaftliche Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts im Wechselspiel mit seinen zahlreichen Partnern in der Luzerner Kultur- und Bildungslandschaft.

1 Sparte Schauspiel	2 Sparten Oper / Tanz	3 Sparten Oper / Tanz / Schauspiel	4 Sparten Oper / Tanz / Schauspiel / Konzert
> Schauspielhaus Zürich	> Grand Théâtre de Genève > Opéra de Lausanne > Opernhaus Zürich	> Theater Basel > Theater Orchester Biel / Solothurn > Luzerner Theater	> Bühnen Bern > Konzert und Theater St. Gallen

**330 Aufführungen** bietet das neue Luzerner Theater durchschnittlich pro Spielzeit an.

Als einziges Mehrspartenhaus der Zentralschweiz bietet das neue Luzerner Theater ganzjährig Produktionen aller darstellenden Künste: Oper, Schauspiel und Tanz. Dabei liegt ein besonderer Akzent auf der Oper, doch nur mit Oper wird das Haus nicht voll. Das vielfältige Angebot von Oper, Schauspiel und Tanz wird in einer mittelgrossen Region wie Luzern in einem Betrieb gebündelt. Dadurch wird die Effizienz des Betriebs und die Zahl der Aufführungen signifikant erhöht. Der durchschnittliche Aufwand pro Vorstellung sinkt bei gleichzeitig wachsendem Ertrag.

## Stückverpflichtungen

## Ensemble + Gäste

## Ensemble

Ensemble: Team von Sängerinnen und Sängern, Schauspielrinnen und Schauspieler oder Tänzerinnen und Tänzer

### 450 Personen

*werden durchschnittlich im neuen Luzerner Theater fix oder regelmässig angestellt.*

Im neuen Luzerner Theater sind die Künstlerinnen und Künstler überwiegend in Festengagements an das Haus gebunden. Sie treten innerhalb einer oder mehrerer Spielzeiten in unterschiedlichen Rollen oder Produktionen auf. Das ist die kostengünstigste Variante, insbesondere für kleinere und mittelgrosse Theater. Gäste für besondere Partien oder Rollen bereichern das künstlerische Team. Ausserdem bieten feste Teams jungen Talenten die Möglichkeit, sich künstlerisch zu entwickeln und zu verbessern. Das neue Luzerner Theater ist damit ein spannender Kreativ-Hub, der sich in den Aufwendungen nicht mit Theatern in viel höheren Lohnleistungsklassen messen kann und will, der aber dennoch herausragende Qualität garantiert.

## Repertoiretheater

Produktionen werden über mehrere Spielzeiten eingelagert und später wieder aufgenommen.

## Stagione-Betrieb (En-suite)

Eine einzige Produktion wird einstudiert und während kurzer Zeit aufgeführt. Dadurch steht zeitgleich immer nur eine Produktion auf dem Spielplan.

## Semi-Stagione-Betrieb

### 38 Produktionen

*hat das neue Luzerner Theater durchschnittlich auf dem Spielplan.*

Das neue Luzerner Theater gibt seinem Publikum die Möglichkeit, zwischen mehreren Produktionen wählen zu können. Seine Spielform mischt die Vorteile von Repertoire-Theater und Stagione-Betrieb. Alle zwei bis drei Wochen präsentiert das Luzerner Theater eine Neuproduktion, die im Anschluss daran während einiger Wochen gespielt wird. Gleichzeitig greift es ab und an auf ältere Produktionen zurück und nimmt sie wieder im Spielplan auf. So nutzt das neue Luzerner Theater seine Ressourcen optimal und bietet die höchstmögliche Spielplandichte. Das Ertragspotential steigt beträchtlich.



## **Das neue Luzerner Theater = produzierendes Kreativ-Unternehmen**

Das Luzerner Theater ist mit seinem künftigen neuen Theaterbau das kreative Zentrum in einem Netzwerk von Theaterschaffenden in der Zentralschweiz und damit ein bevorzugter Veranstaltungsort führender Künstlerinnen und Künstler. Es wirkt mit seinen Ensembles und spezifisch konzipierten Eigenproduktionen identitätsstiftend und wertschöpfend für die Stadt Lu-

zern, den Kanton Luzern und die Zentralschweiz. Dabei bietet es dank hohem Effektivitätsgrad ein reichhaltiges, abwechslungsreiches und kontinuierliches Angebot der darstellenden Künste Oper, Schauspiel und Tanz (sowie teilweise auch Konzert). Als Ort künstlerischer Auseinandersetzung und Unterhaltung ist es von überragender gesellschaftlicher, sozialer und kultureller Bedeutung.

### 3. Details zur Planerfolgsrechnung

#### Modellspielplan

Die nachfolgende Darstellung fasst den dieser Planrechnung zu Grunde gelegten Modellspielplan zusammen. Er zeigt die vom Luzerner Theater und auch die von anderen Kunstveranstaltern geplanten Produktionen und Auführungen. Dabei steht S für das Studio, M für

die Mittlere Bühne, L für die Grosse Bühne mit Orchestergraben und L+ für die Grosse Bühne ohne Orchestergraben. Aus der Darstellung geht auch klar hervor, dass das produzierende Luzerner Theater weiterhin die Hauptnutzerin des neuen Gebäudes sein wird (Anteil 93,8 %).

#### Anzahl Produktionen

<b>Musik</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>L+</b>	
Eigene Produktionen	1		4		5
Gastproduktionen					
Kinder- / Jugendtheater		1			1
Koproduktionen		1	2		3
	1	2	6		9
<b>Tanz</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>L+</b>	
Eigene Produktionen		1	1	1	3
Gastproduktionen		2		2	4
Kinder- / Jugendtheater	1				1
Koproduktionen					
	1	3	1	3	8
<b>Schauspiel</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>L+</b>	
Eigene Produktionen	1	4	1	1	7
Gastproduktionen					
Kinder- / Jugendtheater	1			1	2
Koproduktionen	1	1			2
	3	5	1	2	11
<b>Totale Produktionen: nur Luzerner Theater</b>					<b>28</b>
<b>Luzerner Sinfonieorchester</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>L+</b>	
Eigene Produktionen	1	1			2
<b>Grössere Partner</b> (z. B. Lucerne Festival)	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>L+</b>	
Eigene Produktionen	2	1	1		4
<b>Kleinere Partner</b> (z. B. Freie Szene)	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>L+</b>	
Eigene Produktionen	3	1			4
<b>Totale Produktionen:</b>					<b>38</b>

## Anzahl Vorstellungen / Veranstaltungen

<b>Musik</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>L+</b>	
Eigene Produktionen	5		65		70
Gastproduktionen					
Kinder- / Jugendtheater		10			10
Koproduktionen		10	30		40
	5	20	95		120
<b>Tanz</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>L+</b>	
Eigene Produktionen		10	15	10	35
Gastproduktionen		5		4	9
Kinder- / Jugendtheater	10				10
Koproduktionen					
	10	15	15	14	54
<b>Schauspiel</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>L+</b>	
Eigene Produktionen	15	40	10	10	75
Gastproduktionen					
Kinder- / Jugendtheater	15			15	30
Koproduktionen	10	10			20
	40	50	10	25	125
<b>Anzahl Vorstellungen/Veranstaltungen: nur Luzerner Theater</b>					<b>299</b>
<b>Luzerner Sinfonieorchester</b>	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>L+</b>	
Eigene Produktionen	1	2			3
<b>Grössere Partner</b> (z. B. Lucerne Festival)	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>L+</b>	
Eigene Produktionen	2	3	5		10
<b>Kleinere Partner</b> (z. B. Freie Szene)	<b>S</b>	<b>M</b>	<b>L</b>	<b>L+</b>	
Eigene Produktionen	15	3			18
<b>Totale Vorstellungen: Luzerner Theater und grössere und kleinere Partner (ohne Vermietung)</b>					<b>330</b>

## Belegungstage pro Raum

Die nachfolgende Tabelle zeigt, welche Anzahl von Belegungstagen sich für die verschiedenen Nutzer in den einzelnen Bühnen aufgrund des Modellspielplans ergeben. Die geplanten Belegungstage beinhalten Vorstellungs-, Proben- sowie technische Auf- und Abbautage.

Für die Kalkulation von Vermietungsgeschäften wurde auf eine Unterscheidung zwischen guten und schlechten Vermietungsterminen verzichtet.

Grundsätzlich belegt das Luzerner Theater die von ihm selbst genutzten Tage auf folgender Basis: an guten Tagen werden vorrangig Vorstellungen angesetzt, an weniger guten oder schlechten Tagen ausschliesslich Proben. Das Theater ist überdies in der Lage, zugunsten von Vermietungen Proben zu verlegen, bspw. auf die Vormittage von eigenen Vorstellungsterminen.

## Belegungskapazität

	Studio	Mittlere Bühne	Grosse Bühne	Alle
Kapazität in Tagen	350	350	350	
Belegung Luzerner Theater (inkl. Figurentheater)	219	2	295	
Belegung Luzerner Sinfonieorchester	2	3		
Belegung Lucerne Festival	2	9	11	
Belegung Freie Szene	35	9		
<b>Belegung Total</b>	<b>258</b>	<b>233</b>	<b>306</b>	<b>797</b>
Belegung in %	74	66	87	
Mögliche Vermietung (30%)	28	35	13	76
<b>Belegung inkl. Vermietung in %</b>	<b>82</b>	<b>77</b>	<b>91</b>	<b>83</b>

## Ertragsdarstellungen 19/20 und 30/31

### Total Ertrag 2019/20

	CHF	%
Ticketertrag	3.000.000	12,26%
Drittmittel	1.350.000	5,52%
Gastronomieertrag	90.000	0,37%
Dienstleistungsertrag	0	0,00%
Übriger Betriebsertrag	242.000	0,99%
Finanzertrag	2.000	0,01%
Beiträge Zweckverband	19.770.000	80,82%
Weitere Subventionen	7.500	0,03%
<b>TOTAL</b>	<b>24.461.500</b>	<b>100,00</b>

### Total Ertrag 2030/31

	CHF	%
Ticketertrag	4.362.390	13,03%
Drittmittel	2.530.000	7,56%
Gastronomieertrag	4.165.608	12,44%
Dienstleistungsertrag	241.846	0,72%
Übriger Betriebsertrag	242.000	0,72%
Finanzertrag	0	0,00%
Beiträge Zweckverband	21.922.769	65,49%
Weitere Subventionen	10.000	0,03%
<b>TOTAL</b>	<b>33.474.613</b>	<b>100,00%</b>

## Vergleich Budget 19/20 und Planerfolgsrechnung 30/31

	2019/20 Budget CHF	2030/31 Plan CHF	Veränderung in %
Anzahl Vorstellungen	305	299	-2%
Platzangebot	93.749	127.840	36%
Besucher/-innen	67.417	102.272	52%
Besuche pro Vorstellung (Grosse Bühne)	337	476	4%
Ticketsertrag	3.000.000	4.362.390	45%
Drittmittel	1.350.000	2.530.000	87%

Aus dieser Gegenüberstellung geht deutlich hervor, dass mit ungefähr gleich vielen Vorstellungen ca. 36 % mehr Plätze angeboten werden können und damit Publikumszuspruch, Ticketertrag und Drittmittel um 52 %, 45 % bzw. 87 % gesteigert werden können.

# neues luzerner theater

## **Impressum**

Mai 2024 – Stiftung Luzerner Theater und Projektierungsgesellschaft Neues Luzerner Theater  
Texte und Redaktion: Stefan Vogel, Stiftung Luzerner Theater, und Rosie Bitterli Mucha  
Projektierungsgesellschaft Neues Luzerner Theater  
Bildmaterial/Visualisierungen: Filippo Bolognese Images und Nightnurse Images AG  
Architektur/Planausschnitte: Ilg Santer Architekten