



## Bericht und Antrag

Nr. 1775  
vom 11. Dezember 2025 / SoD  
an Einwohnerrat von Horw  
betreffend Zwischenbericht Kulturmühle 2022 - 2024

---

Sehr geehrter Herr Präsident  
Sehr geehrte Damen und Herren

### 1 Ausgangslage

Am 19. September 2019 nahm der Einwohnerrat den Bericht und Antrag Nr. 1650 «Transformation Zwischenbühne zum Kulturhaus Horw» zustimmend zur Kenntnis. Am 25. November 2021 folgte mit dem Bericht und Antrag Nr. 1680 ein weiterer Schritt: Der Einwohnerrat genehmigte den Planungsbericht «Transformationsprozess Zwischenbühne» und sprach gleichzeitig einen Nachtragskredit von 58'000 Franken im Globalbudget 2022 im Aufgabenbereich 404 Kultur. Damit wurde festgelegt, dass der Betrieb des Kulturhauses Zwischenbühne ab dem 1. Januar 2022 vollumfänglich durch die Gemeinde Horw geführt werden sollte.

#### 1.1 Rückblick

Nach dem ersten Entscheid von 2019 wurde die Umwandlung mit viel Energie umgesetzt. Schon bald entwickelte sich das Kulturhaus zu einem lebendigen Treffpunkt mit zahlreichen erfolgreichen Veranstaltungen. Gleichzeitig zeigten sich jedoch organisatorische Schwächen: Unterschiedliche Anstellungsverhältnisse, unklare Verantwortlichkeiten sowie eine doppelte Buchhaltung erschwerten die Weiterentwicklung und führten zu unnötiger Komplexität.

Im engen Austausch zwischen Gemeinde, Verein Zwischenbühne und Geschäftsleitung entstand daraufhin der Planungsbericht, der im Oktober 2021 vom Einwohnerrat genehmigt und mit einem Nachtragskredit unterstützt wurde. Damit war der Weg für die vollständige Übernahme geebnet. Seit dem 1. Januar 2022 führt die Gemeinde Horw das Kulturhaus unter dem neuen Namen «Kulturmühle». Sie übernahm das Mietverhältnis mit der Genossenschaft Papiermühle, die gesamte Infrastruktur und wurde Arbeitgeberin der Mitarbeitenden.

#### 1.2 Anträge auf Bemerkungen zum B+A Nr. 1680 «Transformation Zwischenbühne» des Einwohnerrats

Anlässlich der Sitzung vom 25. November 2021 wurden folgende Anträge auf Bemerkung gestellt.

### 1.2.1 Angenommene Anträge auf Bemerkung:

#### Die Mitte/GLP

Antrag auf Bemerkung: zu Kapitel 2.4 Organisationsstruktur Kulturhaus Zwischenbühne: «2022 soll mit interessierten Personen ein neuer Trägerverein gegründet werden, der ab 2023 die strategische Führung der Zwischenbühne übernimmt.»

Umsetzung: Trotz Bemühungen und drei durchgeführten Sitzungen gelang es nicht, einen Trägerverein zu gründen. Der Verein konnte sich nicht bilden, weshalb die Kulturmühle schliesslich vollständig von der Gemeinde übernommen wurde.

Antrag auf Bemerkung: zu Kapitel 4, Punkt 1 Forderungen des Vereins Zwischenbühne: «Die Gemeinde soll mit dem Verein Zwischenbühne aushandeln, dass unabhängig vom Betreiber keine Ausgleichszahlungen getätigt werden, wenn der Betrieb bis mindestens 31. Dezember 2026 weitergeführt wird.

Umsetzung: Es wurden bis jetzt keine Ausgleichszahlungen getätigt und es wird auch in Zukunft keine geben, da die «Kulturmühle» vollumfänglich von der Gemeinde geführt wird.

#### FDP

Antrag auf Bemerkung: zu Kapitel 2.7 Umsetzung: «Die Gemeinde soll dafür sorgen, dass die Lokalität Zwischenbühne von der Genossenschaft Papiermühle zu den gleichen Konditionen wie die Genossenschaft Zwischenbühne für 35'000 Franken gemietet werden kann.»

Umsetzung: Die Gemeinde konnte den Mietvertrag zu gleichen Konditionen übernehmen.

#### SVP

Antrag auf Bemerkung: «Es ist von der Geschäftsleitung Kulturhaus Zwischenbühne nach drei Jahren ein Zwischenbericht mit Auskunft über die finanziellen Belange (insb. Eigenfinanzierungsgrad) und über die erbrachten Leistungen gemäss Leistungsvereinbarung an den Einwohnerrat abzuliefern.»

Umsetzung: Dieser Zwischenbericht liegt nun zur Kenntnisnahme vor.

### 1.2.2 Abgelehnte Anträge auf Bemerkung:

#### L20

Antrag auf Bemerkung: auf Änderung zu Kapitel 4 Forderung des Vereins Zwischenbühne, Punkt 5 Nutzungsrechte: «Dem Verein Zwischenbühne wird eingeräumt, in Absprache mit dem Betrieb Zwischenbühne die Räumlichkeiten für Sitzungen (wie Vorstandssitzungen, Planungsitzungen und Generalversammlungen) kostenfrei zu nutzen. Zusätzlich kann der Verein die Räumlichkeiten vereinsintern kostenfrei maximal zweimal jährlich für Ehrungen oder Jubiläen nutzen. Abgesehen davon hat der Verein die gleichen Rechte und Pflichten wie die anderen Veranstaltergruppen der Programmgruppe (Kunst- und Kulturkommission, Familie+, Musikschule etc.).»

#### FDP

Antrag auf Bemerkung: zu Kapitel 3.1 Finanzplanung: «Es ist eine Leistungsvereinbarung für die Geschäftsführung zu erstellen, welche der GPK unterbreitet werden muss. Darin muss unter anderem als Ziel festgehalten werden, dass der Eigenfinanzierungsgrad mindestens 40 % betragen muss.»

## 2 Neue Struktur «Kulturmühle Horw»

Am 1. Januar 2022 übernahm die Gemeinde Horw das Kulturhaus Zwischenbühne vollständig. Da der Verein Zwischenbühne seinen Namen nicht für eine weitere Nutzung freigab, wurde das Haus unter dem neuen Namen «Kulturmühle Horw» weitergeführt.

### 2.1 Kulturangebot

Die Kulturmühle bietet einer breiten Bevölkerung Zugang zu kulturellen Angeboten in Horw. Sie dient als Veranstaltungsort für lokale und regionale Kulturveranstaltungen und steht verschiedenen Interessengruppen zur Nutzung offen.

Als zentraler Kulturstandort der Gemeinde verfügt die Kulturmühle über eine überregionale Ausstrahlung. Für die Horwer Bevölkerung sowie für Besucherinnen und Besucher aus der näheren und weiteren Umgebung wird ein vielseitiges Programm angeboten. Dieses umfasst Konzerte, Kabarett, Theater, Erzählkunst, Tanzveranstaltungen sowie spezifische Formate für Kinder, etwa musikalische Märchen.

### 2.2 Personalaufwand

Für die Planung, Vorbereitung und Durchführung der Veranstaltungen ist ein abgestimmter Personaleinsatz erforderlich.

Personalbestand 2022:

- Geschäftsführer/-in: 20 %
- Mitarbeiter/-in: 60–65 %
- Technik: ca. 15 %-20% im Stundenlohn (bedarfsgerecht)

Im Verlauf der ersten Betriebsjahre konnte die Organisation ausgebaut und die Ressourcennutzung optimiert werden, um dem steigenden Veranstaltungsvolumen gerecht zu werden.

Personalbestand 2024:

- Geschäftsführer/-in: 20 %
- Mitarbeiter/-in: 60 % Festanstellung
- Mitarbeiter/-in: 20 % im Stundenlohn für flexible Einsätze
- Technik: ca. 15 %-20% im Stundenlohn (bedarfsgerecht)

### 2.3 Statistik von 2022-2024

Mit dem Bericht und Antrag Nr. 1650 «Transformation Zwischenbühne» wurde festgelegt, das Kulturangebot von bisher rund 35 auf mindestens 50 Veranstaltungen pro Jahr auszubauen. Dieses Ziel wurde bereits im ersten Betriebsjahr erreicht und in den Folgejahren übertroffen – trotz der spürbaren Nachwirkungen der Corona-Pandemie.

Zwischen 2022 und 2024 etablierte sich die Kulturmühle als zentraler Ort der Begegnung und kulturellen Vielfalt. Das breite Angebot aus Konzerten, Theater, Lesungen und Kleinkunst zog zahlreiche Besucherinnen und Besucher an und leistete einen sichtbaren Beitrag zur Stärkung des Kulturlebens in der Gemeinde

Jahr	2022	2023	2024
Veranstaltungen	69	77	77
Veranstaltungen eigene	31	39	45

Veranstaltungen Programmgruppe	24	20	15
Veranstaltungen extern	14	18	17
Besucher/Besucherinnen	5'500	5'700	6'400
Aus der Gemeinde Horw*	32.85%	59.47%**	27.89%
Vermietungen	15	12	29

\* Herkunft der Besucher und Besucherinnen werden nur im Vorverkauf erfasst.

\*\* Verhältnismässig mehr Publikum aus Horw durch das Musical «Ronja Räubertochter» der Musikschule Horw

### 3 Finanzierung

Finanziell hat diese Übernahme im Jahr 2022 einige Verschiebungen innerhalb des Gemeindebudgets ausgelöst.

#### 3.1 Finanzierung gemäss B+A Nr 1680

##### Aufwand

Löhne Mitarbeitende intern	Fr. 91'000.00
Löhne Mitarbeitende extern	Fr. 11'000.00
Werbung	Fr. 17'000.00
Raumaufwand	Fr. 35'500.00
Mietzinsbeihilfe Gemeinde via Genossenschaft Papiermühle	Fr. 20'000.00
Versicherungen	Fr. 1'500.00
Administration	Fr. 2'000.00
Unterhalt, Reparaturen	Fr. 10'000.00
Aufwand eigene Anlässe	Fr. 20'000.00
Aufwand Gastro	Fr. 6'000.00
<b>Total Aufwand</b>	<b><u>Fr. 214'000.00</u></b>

##### Ertrag

Veranstaltungen durch Programmgruppe 24 x Fr. 500.00	Fr. 12'000.00
Vermietungen	Fr. 20'000.00
Ertrag eigene Anlässe	Fr. 24'000.00
Ertrag Gastro	Fr. 8'000.00
Beitrag RKK	Fr. 10'000.00
<b>Total Einnahmen</b>	<b><u>Fr. 74'000.00</u></b>

**Eigenfinanzierungsgrad** **34.58 %**

**Kostenübernahme durch die Gemeinde** **Fr. 140'000.00**

Der Nachtragskredit im Globalbudget 2022 im Aufgabenbereich 404 Kultur von 58'000.00 Franken wurde durch den Einwohnerrat bei der Behandlung des Berichts und Antrags Nr. 1680 genehmigt.

### 3.2 Vergleich Abrechnungen 2022 – 2024

Für ein gezieltes Controlling der Leistungen der Kulturmühle wurde das Budget aus dem B+A auf die folgenden sechs Kostenstellen aufgeteilt:

Globalbudget Kostenstellen	Budget B+A	RG 2022	RG 2023	RG 2024
<b>Total Verwaltung</b>	112'500	113'306	109'015	128'763
<b>Total Gebäude und Technik</b>	45'500	119'544	59'425	56'280
<b>Total Gastro</b>	-2'000	-14'848	-17'711	-25'264
<b>Total Eigene Anlässe</b>	-4'000	-9'874	8'457	-19'091
<b>Total Anlässe KKK</b>	-12'000	-16'939	-10'402	-9'475
<b>Total externe Anlässe</b>	-20'000	-37'292	-41'054	-40'724
<b>Darlehen Gemeinde an Genossenschaft Papiermühle (inkl. Zins)</b>	20'000	21'725	20'926	20'726
<b>Nettoaufwand</b>	140'000	175'622	128'656	111'216

Globalbudget Leistungsgruppe aus Abacus	RG 2022	RG 2023	RG 2024
30 - Personalaufwand	95'746	89'532	115'542
31 - Sach- + Übriger Betriebsaufwand	227'235	178'241	188'195
35 - Einlagen in Fonds und Spezialfinanzierungen	1'441	1'575	1'960
39 - Interne Verrechnungen	1'082	3'293	140
<b>Darlehen Gemeinde an Genossenschaft Papiermühle</b>	21'725	20'926	20'726
<b>Total Aufwand</b>	<b>347'229</b>	<b>293'565</b>	<b>326'563</b>
42 - Entgelte	-31'616	-37'082	-57'968
43 - Verschiedene Erträge	-73'412	-67'777	-101'894
44 - Finanzertrag	-36'580	-34'050	-37'985
46 - Transferertrag	-30'000	-26'000	-17'500
<b>Total Ertrag</b>	<b>-171'607</b>	<b>-164'909</b>	<b>-215'347</b>
<b>Nettoaufwand</b>	<b>175'622</b>	<b>128'656</b>	<b>111'216</b>
<b>Eigenfinanzierungsgrad</b>	<b>49%</b>	<b>56%</b>	<b>66%</b>

#### Bemerkungen:

- Beim ursprünglichen Budget wurde davon ausgegangen, dass die Kulturmühle in absehbarer Zeit wieder durch einen externen Verein geführt würde. Daher wurden interne Kostenumlagen zunächst nicht berücksichtigt. Um die Vergleichbarkeit mit dem ursprünglichen Budget zu gewährleisten, verzichtete man bewusst auf deren Einbezug. Gemäss

Umlagekonzept wurden im Jahr 2024 jedoch Umlagen in Höhe von 20'521 Franken für Personal- und Informatikkosten verbucht.

- Die Kosten für Gebäude und Technik lagen deutlich über den ursprünglichen Annahmen. Neben Raummiete und Betriebsunterhalt mussten verschiedene Investitionen getätigt werden. So wurden 2022 das Lichtpult sowie sämtliche analogen Scheinwerfer, mit Ausnahme der Frontbeleuchtung, durch LED ersetzt. Im Zuge der Umbenennung von «Zwischenbühne» in «Kulturmühle» entstanden zudem Kosten für eine neue Webseite und die Erneuerung der Beschriftungen. Weitere Investitionen betrafen die neue Schliessanlage (Salto-System) sowie den Ersatz der Abwaschmaschine.  
2023 wurden zusätzlich Stühle aus Vorbesitz angeschafft und einer sinnvollen Weiterverwendung zugeführt. Im gleichen Jahr wurde der gesamte Akustikvorhang erneuert. Zwischen 2023 und 2025 folgten die Erneuerung der Foyer-, Vorhang- und Frontbeleuchtung. 2025 wurde schliesslich auch das Tonpult ersetzt. Damit präsentiert sich das Kulturhaus heute auf einem modernen Stand.
- Die Zahl der Veranstaltungen lag mit rund 70 deutlich über den ursprünglich geplanten 50. Dadurch stiegen sowohl die Ausgaben als auch die Einnahmen aus Ticketverkauf und Gastronomie. Der Aufwand für eigene Anlässe überschritt das Budget 2022 entsprechend. Bis 2024 nahmen sowohl die externen Kosten für Gagen als auch die Einnahmen aus der Gastronomie kontinuierlich zu.
- Auch die Einnahmen aus externen Anlässen übertrafen die Erwartungen, da das Interesse von Mietenden deutlich höher ausfiel als angenommen. Besonders in den Jahren 2023 und 2024 erreichten die Einnahmen aus Vermietungen (KKK, Team Gesellschaft, Privatpersonen etc.) einen Höhepunkt. Ab 2025 entfallen jedoch die Mieterträge der Theatergesellschaft Horw.
- Das aktuelle Mietverhältnis ist bis zum 31. Dezember 2027 befristet. Mit dessen Ablauf endet auch die «Mietzinsbeihilfe» von rund 20'000 Franken jährlich (vgl. Darlehen der Gemeinde an die Genossenschaft Papiermühle). Die Gemeinde strebt eine Weiterführung des Mietverhältnisses an und befindet sich bereits in Gesprächen mit der Genossenschaft Papiermühle, die eine Mietpreisänderung in Aussicht gestellt hat.

#### **4 Strukturbeitrag LuzernPlus Kulturförderung**

Der aktuelle Strukturbeitrag beträgt jährlich 14'000.00 Franken und wird über die Kulturförderung von LuzernPlus finanziert. Ab 2027 tritt eine gesetzliche Neuerung in Kraft. Wie die genaue Finanzierung aussehen wird, ist derzeit noch in Klärung.

#### **5 Ausblick**

Das Team der Kulturmühle arbeitet daran, die Position des Hauses in der Innerschweizer Kulturlandschaft zu festigen und seine Sichtbarkeit weiter zu stärken.

Die Anzahl öffentlicher Anlässe hat derzeit einen hohen Stand erreicht. Ziel ist es, dieses vielfältige Angebot zu erhalten. Um auf mögliche Veränderungen und schwer vorhersehbare Entwicklungen reagieren zu können, setzt das Leitungsteam weiterhin auf ein breites und ausgewogenes Programm. Dazu gehören Kleinkunst, Theater, Kinderprogramme, Volksmusik, klassische Musik, Stehkonzerte verschiedener Stilrichtungen, Lesungen, Tanzveranstaltungen, Anlässe der Musikschule sowie Weindegustationen und Vorträge. Laufende Marktanalysen sowie der Austausch an Fach- und Netzwerkanlässen, unter anderem an der Schweizer Künstlerbörse, unterstützen die kontinuierliche Programmgestaltung.

Die Auslastung liegt derzeit stabil zwischen 70 und 75 Prozent, was auch künftig angestrebt wird. Der Eigenfinanzierungsgrad soll weiterhin bei 40 bis 60 Prozent liegen, wobei die Einnahmen aus Vermietungen naturgemäss Schwankungen unterliegen. Die Gewinnung eines verlässlichen Langzeitmieters würde die finanzielle Planungssicherheit erhöhen.

## 6 Würdigung

Die Übernahme der Zwischenbühne durch die Gemeinde führte zur Entwicklung eines gut verankerten kulturellen Zentrums, das heute als «Kulturmühle Horw» geführt wird. Sie ermöglicht eine engere Zusammenarbeit der Horwer Kulturschaffenden und Veranstaltenden und bietet einen Ort für gemeinsame kulturelle Aktivitäten. Vergünstigte Mietkonditionen und professionelle Unterstützung erleichtern die Nutzung und Koordination der Angebote. Das kulturelle Programm ist dadurch vielseitiger und besser auf die Bedürfnisse der Bevölkerung und der Region abgestimmt.

Die Neuorganisation hat zudem zu klareren Abläufen und einer höheren Effizienz geführt. Die Gemeindestrukturen und die vollständige Finanzhoheit ermöglichen eine transparente und verlässliche Kostenkontrolle. Die Musikschule, die Kunst- und Kulturkommission, Vereine und Privatpersonen profitieren von einem gut geführten Kulturhaus, das eine breite Nutzung zulässt und die kulturelle Vielfalt in Horw stärkt.

Die Kulturmühle Horw steht damit für eine tragfähige kommunale Lösung, die Begegnungen und gemeinschaftliche Erlebnisse ermöglicht und einen wichtigen Beitrag zur kulturellen Infrastruktur der Gemeinde leistet.

## 7 Strategiereferenz

Diese Massnahmen dienen der Umsetzung der folgenden Leitsätze in der Gemeindestrategie:

- 1 Lebensraum gestalten
- 3 Gesellschaftlichen Zusammenhalt stärken
- 9 Kundenorientierung leben

## 8 Antrag

Wir beantragen Ihnen

- den Zwischenbericht Kulturmühle 2022 - 2024 zur Kenntnis zu nehmen.



Gaudenz Zemp  
Gemeindepräsident



Michael Siegrist  
Gemeindegemeinschafter



Gemeinde  
**HORW**

## **Einwohnerrat**

### **Beschluss**

- nach Kenntnisnahme vom Bericht und Antrag Nr. 1775 des Gemeinderates vom 11. Dezember 2025
  - gestützt auf den Antrag der Geschäftsprüfungskommission und der Bildungs-, Gesundheits- und Sozialkommission
  - in Anwendung von Art. 31 Abs. 1 lit. c der Gemeindeordnung vom 25. November 2007
- 

Der Zwischenbericht Kulturmühle 2022 – 2024 wird zur Kenntnis genommen.

Horw, 5. Februar 2026

**Jürg Biese**  
Einwohnerratspräsident

**Michael Siegrist**  
Gemeindeschreiber

Publiziert: - 6. Feb. 2026