



**Stadt
Lucern**

Stadtrat

Bericht und Antrag

an den Grossen Stadtrat von Lucern
vom 7. Mai 2003

B+A 14/2003

KKL – Strukturelle Entlastung und betriebliche Stabilisierung

Vom Grossen Stadtrat
beschlossen am
18. September 2003

Übersicht

Mit dem KKL erhielt die Region Zentralschweiz Ende der 90er-Jahre einen zentralen Impuls für die kulturelle, wirtschaftliche und touristische Entwicklung. Die bedeutende Wertschöpfung des KKL für die Region Luzern konnte in der Zwischenzeit nachgewiesen werden; Kulturinteressierte und -veranstalter, darunter auch die Luzerner Vereine, sind begeistert von Architektur und Saalangebot, und auch im Kongressbereich sind erste Anzeichen einer positiven Entwicklung erkennbar. Die Bevölkerung von Luzern betrachtet das KKL als neues Wahrzeichen; ein gestärktes Selbstbewusstsein und eine hohe Identifikation mit dem KKL als Gemeinschaftsleistung von öffentlicher Hand und privaten Kreisen (sog. Public-Private-Partnership, PPP) sind bei den Menschen feststellbar.

Im Dezember 2000 wurde die Bauabrechnung des KKL erstellt; Stadt und Kanton Luzern haben sich an den beim Bau des KKL entstandenen gebundenen Mehrkosten beteiligt. Das KKL ist ein junges Unternehmen. Betriebsstrukturen, die sehr spezifisch sind und für die es wenig Vergleichsbeispiele gibt, mussten sehr rasch und von null auf aufgebaut werden. Seit dem Sommer 2000 ist das KKL in Vollbetrieb; bereits im ersten Betriebsjahr 2001 zeigte sich ein strukturelles Defizit. Die Betriebsrechnung kann nicht – wie vor gut 10 Jahren geplant – ausgeglichen geführt werden.

Die Belegung des KKL ist markant höher und der Betrieb (Abläufe und technische Betreuung) wesentlich komplexer und aufwändiger als ursprünglich geplant. Zudem fallen für die Gebäudebewirtschaftung und Instandsetzung bereits seit Betriebsbeginn pro Jahr Kosten von rund Fr. 1,8 Mio. an und nicht wie ursprünglich gedacht erst ab dem 12. Betriebsjahr. Diese gegenüber der ursprünglichen Planung wesentlich höheren Kosten verhindern die ursprünglich in Aussicht genommene Amortisation der bei der Baurealisierung eingegangenen Fremdverschuldung (per 31. Dezember 2002 Fr. 18,169 Mio. Darlehen der SUVA), was die Rechnung zusätzlich belastet (2003: total Fr. 1,6 Mio.; Fr. 636'000.– Zins plus Fr. 964'000.– Amortisation).

Kultur- und finanzpolitischer Hintergrund dieser Vorlage bildet die mit dem Kanton Luzern im September 2002 ausgehandelte vorläufige Aufteilung der Zuständigkeiten für die Finanzierung der grossen Kulturbetriebe in der Stadt Luzern. Demnach ist es Sache der Stadt, gemeinsam mit den in der Trägerstiftung vertretenen privaten Kreisen für die betriebliche Mittelausstattung des KKL zu sorgen. Im Gegenzug will der Kanton die Federführung bzw. Hauptverantwortung bei der Finanzierung von Kunstmuseum (wie bisher), Luzerner Theater und Luzerner Sinfonieorchester übernehmen. Die entsprechenden Botschaften wurden vom Regierungsrat des Kantons Luzern im April 2003 zuhanden des Parlamentes verabschiedet. Der Bericht und Antrag betreffend den Subventionsvertrag mit dem Kunstmuseum wurde dem Grossen Stadtrat ebenfalls zugeleitet.

Mit dem vorliegenden Bericht und Antrag legt der Stadtrat dem Grossen Stadtrat zuhanden der Stimmberechtigten eine Lösung vor, wie die strukturelle Entlastung des KKL mit öffentli-

chen Mitteln erreicht und der Betrieb langfristig stabilisiert werden kann. Die Stadt leistet einen einmaligen zusätzlichen Beitrag von Fr. 18 Mio. an die Trägerstiftung KKL: Fr. 16 Mio. sind für die Ablösung der Fremdverschuldung und Fr. 2 Mio. sind für die Abdeckung der im Betrieb bereits aufgelaufenen Defizite der KKL Management AG (MAG) bestimmt. Beide Beträge werden durch private Mittel ergänzt: So will die Konzerthausstiftung weitere Fr. 2 Mio. zur Ablösung der Fremdverschuldung beitragen, und die KKL Management AG will zusätzlich privates Aktienkapital in der Höhe von Fr. 1,4 Mio. (zur Deckung der aufgelaufenen Defizite) aufbringen. Um den Betrieb auch längerfristig in die Lage zu versetzen, die Gebäudebewirtschaftung und die Instandsetzung in der geforderten Intensität zu gewährleisten und im Allgemeinen den für den unternehmerischen Erfolg notwendigen hohen Qualitätsstandard zu garantieren, wird zwischen Stadt und KKL ein Subventionsvertrag abgeschlossen, der das KKL jährlich mit einer zusätzlichen Million an Betriebsmitteln versorgt. Damit erhöht sich die jährliche Subvention der Stadt von heute Fr. 3,2 Mio. auf neu insgesamt Fr. 4,2 Mio.

Der vorliegende Bericht und Antrag unterliegt insofern einer zeitlichen Dringlichkeit, als das KKL ohne Massnahmen gegen Ende 2003, spätestens aber im Verlaufe des ersten Quartals 2004 in ernsthafte Liquiditätsschwierigkeiten gerät.

Kurz zusammengefasst, sprechen folgende Argumente für diese Massnahmen:

- Die gesamte Region Zentralschweiz profitiert vom volkswirtschaftlichen Nutzen des KKL.
- Das KKL ist für den Kultur- und Tourismus-Standort Luzern von zentraler Bedeutung: Der Wertschöpfungseffekt ist belegt.
- Das KKL ist für die Sicherstellung des kulturellen Angebotes in Luzern unerlässlich: Lucerne Festival und Luzerner Sinfonieorchester, aber auch regelmässige Veranstalter anderer Kulturorganisationen und -vereine in Luzern sind ohne KKL nicht mehr denkbar.
- Das KKL ist zu einem neuen Wahrzeichen Luzerns geworden und soll weiterhin auch betrieblich in die Region ausstrahlen können.
- Die vorgeschlagene Lösung basiert auf klaren und soliden betriebswirtschaftlichen Grundlagen.
- Das KKL kann auch in Zukunft als PPP weiterbestehen. Die vorgeschlagene Lösung baut darauf auf und entwickelt diese Zusammenarbeit zwischen Privaten und öffentlicher Hand weiter.

Inhaltsverzeichnis	Seite
1 1993 bis 2001: Ein Konzept und seine Entwicklung	8
1.1 Bericht und Antrag 28/1993: Baukredit	8
1.2 Bericht und Antrag 11/2001: Bauabrechnung	9
1.3 Bericht und Antrag 27/1997: Nutzungsrechte	10
1.4 Trägerschaft	10
1.5 Fremdfinanzierung und Amortisation	12
1.6 Betrieb	12
1.7 Unterhalt	13
1.8 Planbetriebsrechnung	13
1.9 Würdigung	14
2 Die heutige Trägerschafts- und Betriebsstruktur	14
2.1 Trägerschaft	14
2.2 Fremdfinanzierung und Amortisation	16
2.3 Betrieb	16
2.3.1 Personelles	16
2.3.2 Abschlüsse	16
2.3.3 Einzelne betriebliche Kennzahlen und Spezialitäten	18
2.4 Unterhalt (Gebäudebewirtschaftung und Instandsetzung)	19
2.5 Zusammenfassung: Budgets 2003 MAG, Trägerstiftung und konsolidiert sowie Abweichungen zu 1993	21
2.5.1 Konsolidierte Erfolgsrechnung Trägerstiftung / MAG (Ursprüngliches Budget, d. h. ohne Sanierung MAG)	21
2.5.2 Bilanz per 31. 12. 2003 (Ursprüngliches Budget, d. h. ohne Sanierung MAG und Reduktion FK)	22
2.6 Mehrwertsteuer	23
2.7 Würdigung	24
3 Die vorgeschlagene Lösung	25

3.1	Vorbemerkung	25
3.2	Leitbild des KKL und Positionierung	25
3.3	Strukturelle Entlastung	26
3.3.1	Tilgung der Fremdverschuldung: Stadt Luzern und Konzerthausstiftung	26
3.3.2	Rekapitalisierung der Aktiengesellschaft: Stadt Luzern und Aktionäre	27
3.3.3	Andere Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung (z. B. auch US-Leasing)	28
3.4	Betriebliche Stabilisierung	29
3.4.1	Innerbetriebliche Massnahmen	29
3.4.1.1	Eingeleitete Massnahmen	29
3.4.1.2	Strategische Unternehmensplanung	30
3.4.1.3	Kurzfristig realisierbare und quantifizierbare Massnahmen	30
3.4.2	Gastronomie	31
3.4.2.1	Neues Konzept	31
3.4.2.2	Pachtverzicht	32
3.4.3	Unveränderter Nutzungsrechtetarif	32
3.4.4	Zusätzliche Leistung der Stadt	33
3.5	Zusammenfassung und Plan-Erfolgsrechnung	34
3.5.1	Plan-Erfolgsrechnung MAG	34
3.5.2	Planrechnung Trägerstiftung	35
3.5.3	Planbilanz 2003 MAG und Trägerstiftung konsolidiert	37
3.6	Begründungen für die vorgeschlagene Lösung	38
4	Folgen für die Finanzierungs- und Trägerschaftsstruktur	38
4.1	Grundsätzliche Überlegungen zu Trägerschafts- und Betriebsorganisation	38
4.2	Anpassung der Aufgabenabgrenzung	39
4.3	Beteiligungscontrolling	41
5	Subventionsvertrag	42
5.1	Wortlaut	42
5.2	Kurzkomentar	45
6	Erwägungen des Stadtrates	45
6.1	Volkswirtschaftlicher Nutzen des KKL für die Region	45

6.2	Tourismus und Kongresswesen	46
6.3	Kulturbereich	46
6.4	Auswirkungen auf den Billettsteuerertrag	47
6.5	Das KKL als Wahrzeichen für die Region Luzern	47
6.6	Kultur- und finanzpolitischer Hintergrund	47
6.7	Die Rolle der Zentralschweizer Kantone	48
6.8	Geprüfte Alternativen	49
6.8.1	Betriebliche Alternativen	49
6.8.2	Politische Handlungsoptionen und Alternativ-Szenarios	49
7	Antrag	51
Anhang		
1	Baukostenabrechnung per Ende 2000	53
2	Finanzierung, Stand Dezember 2000 (gemäss B+A 11/2001)	54
3	Rückstellungen gemäss Bauabrechnung	55
4	Personalsituation im KKL	56
4.1	Organigramm per 1. März 2003	56
4.2	Gesamtarbeitsvertrag	57
4.3	Lohnsituation	57
5	Belegung der KKL-Säle im Jahr 2002	58
5.1	Kongressveranstaltungen 2002	58
5.2	Kulturveranstaltungen 2002	58
6	Zur Typisierung der KKL-Veranstaltungen	59
6.1	Kongresse: Typisierung nach Branchen	59

6.2	Kulturveranstaltungen: Typisierung nach Rubriken	59
6.3	Kulturbegriff	60
6.4	Qualität und Niveau	60
6.5	Qualitätsmanagement	60
7	Gebäudebewirtschaftung und Instandsetzung	62
7.1	Gebäudebewirtschaftung	62
7.2	Instandsetzung	63
7.3	Ausserordentliche Ersatzinvestitionen gemäss ETH-Studie	65
8	Gastronomie: Konzept 2003 ff.	66
8.1	Gastronomiekonzept und KKL-Leitbild	66
8.2	Idee der KKL-Gastronomie	66
8.3	Das World-Café, ein Bistro-Restaurant zur schnellen Qualitäts-Verpflegung	67
8.4	Die Seebar, ein kultureller Treffpunkt zum Wohlfühlen	67
8.5	Restaurant RED, designed by Jean Nouvel	68
8.6	Festliche Dinners und Steh-Bankette	68
8.7	Konzertbars	68
8.8	Gastronomie-Kennzahlen	69
9	Übersicht über Kompetenzen und Entscheidungsmechanismen in den KKL-Gremien	70
9.1	Kompetenzen	70
9.2	Entscheidungsmechanismen	71
10	Entwicklung Billettsteuer	72

Der Stadtrat von Luzern an den Grossen Stadtrat von Luzern

Sehr geehrter Herr Präsident
Sehr geehrte Damen und Herren

1 1993 bis 2001: Ein Konzept und seine Entwicklung

1.1 Bericht und Antrag 28/1993: Baukredit

Am 1. September 1993 leitete der Stadtrat von Luzern dem Grossen Stadtrat zuhanden der Stimmberechtigten mit Bericht und Antrag 28/1993 (Aktenaufgabe) eine Kreditvorlage in der Höhe von 94 Millionen Franken zu. Gleichzeitig wurde der Abschluss eines Baurechtsvertrages, gekoppelt mit einem jährlichen Beitrag zu Abgeltung der städtischen Nutzungsrechte, beantragt. Es handelte sich um die Vorlage für die Realisierung des Kultur- und Kongresszentrums am See, das heutige KKL. Auf dem Titelblatt des damaligen Berichtes und Antrages findet sich eine Fotografie des Modells für das Bauprojekt; es ist aus heutiger Sicht frappant, wie genau dieses Modell – bei rein äusserlicher Betrachtung – den heute realisierten Bau abbildete.

Dieser parlamentarischen Vorlage, die am 4. November 1993 vom Grossen Stadtrat und am 12. Juni 1994 von den Stimmberechtigten genehmigt wurde, ging eine jahrelange Vorplanungs- und Planungsphase voraus. Sie war im Wesentlichen, aber nicht alleine das Ergebnis der Kulturräumplanung der Stadt Luzern, die Anfang der 80er-Jahre ihren Anfang nahm: Im Zuge dieser Kulturräumplanung konnten neben dem KKL das Konzerthaus Schüür, das Kulturzentrum Boa, die Sanierung des Bourbaki-Panoramas und der Umbau des Bourbaki-Gebäudes realisiert werden. Im Zuge dieser Kultur-Infrastruktur-Entwicklung bildete sich in Luzern ein weit verzweigtes und breites Kulturleben aus, dessen qualitativer Ausbau bis heute andauert und praktisch ohne Brüche vonstatten gehen konnte. Luzern verfügt heute über eine überregionale Ausstrahlung als Kultur-Standort, was sich äusserst positiv auf den Tourismus auswirkt und auch auf die Ansiedelung von Unternehmen und deren Kader.

Unmittelbar nach dem positiven Ausgang der Volksabstimmung, bei der 65,7 Prozent der städtischen Stimmberechtigten ein Ja für das KKL in die Urne legten, schlüpfen die Verantwortlichen in die Rolle der Bauherren und Investoren: Die Trägerstiftung Kultur- und Kongresszentrum Luzern wurde gebildet, ein Totalunternehmerauftrag vergeben, die Firma AJN des Pariser Architekten Jean Nouvel übernahm die architektonische Verantwortung. Am

18. September 1994 erteilte der Stadtrat die Baubewilligung; Spatenstich war am 21. Januar 1995.

Die Baugeschichte des KKL verlief gradlinig, aber nicht ohne Probleme und mit teilweise erheblichen Schwierigkeiten. Namentlich das konsequent verfolgte Prinzip der hohen Qualität forderte allen Beteiligten sehr viel ab; die Bauherrschaft war gefordert, auf die getreue Einhaltung des TU-Vertrages zu achten, während Unternehmer und andere Beteiligte beinahe täglich mit nicht alltäglichen Problemstellungen konfrontiert waren. Das Haus wurde rund 2 Jahre früher als ursprünglich geplant fertig gestellt; am Ende resultierten jedoch neben Mehraufwendungen im Umfang von rund Fr. 8 Mio., die auf zusätzlich bestellte Leistungen zurückzuführen sind, anrechenbare teuerungsbedingte und gebundene Mehrkosten im Umfang von rund Fr. 24 Mio. (genau Fr. 23'675'600.-). Diese setzten sich wie folgt zusammen:

Fr. 14'325'600.-	Mehrkosten Bau
Fr. 9'350'000.-	Einigungsbetrag Bau/Teuerung, der auf die Auseinandersetzung mit dem Totalunternehmer zurückzuführen war und dem ursprüngliche Forderungen von bis gegen Fr. 30 Mio. gegenüberstanden.

1.2 Bericht und Antrag 11/2001: Bauabrechnung

Mit Bericht und Antrag 11/2001 „KKL Baurealisierung und Kreditabrechnung“ (Aktenaufgabe) erstattete der Stadtrat gegenüber dem Grossen Stadtrat Bericht über die Abwicklung dieses Bauwerks. Gleichzeitig erfolgte die Abrechnung der Baukosten. Gegenüber der Vorlage aus dem Jahr 1993 musste die Stadt – über die ursprünglich vorgesehenen 94 Millionen hinaus – gebundene Mehrkosten im Umfang von Fr. 10'978'600.- oder 46,37 Prozent der insgesamt ausgewiesenen anrechenbaren teuerungsbedingten und gebundenen Mehrkosten von rund Fr. 24 Mio. übernehmen – einen Beschluss, den der Stadtrat von Luzern bereits am 13. Dezember 2000 in eigener Kompetenz gefällt hatte. Den gesamten Mehrkosten von Fr. 32 Mio. standen insbesondere auch Mehreinnahmen von Privaten gegenüber. Die Stiftung Konzerthaus, der Zusammenschluss der privaten Donatoren, bezahlte schlussendlich rund Fr. 20 Mio. mehr an das Bauwerk, nämlich Fr. 55 Mio., anstatt wie 1994 vorgesehen Fr. 35 Mio.

Bei der parlamentarischen Behandlung von Bericht und Antrag 11/2001 zeigte der Stadtrat detailliert auf, wie die Bauabwicklung vonstatten gegangen war, wie die öffentliche Hand ihre Rolle innerhalb der Trägerstiftung und ihren Organen wahrgenommen hatte, wie die Mehrkosten entstanden waren, worauf sie zurückzuführen waren und welche Folgen für die Gesamtfinanzierung der Investition damit verbunden waren. Dem Grossen Stadtrat lagen eine Kreditabrechnung sowie genaue Angaben zur Finanzierung der Investition KKL und zu den getätigten Rückstellungen (siehe Anhang, Ziff. 1 bis 3) vor.

Auch der Kanton Luzern beteiligte sich – als Mit-Stifter – an den gebundenen Mehrkosten – wie dies im Übrigen auch die privaten Mitfinanzierer taten, die insgesamt wesentlich mehr Mittel aufbrachten als ursprünglich angenommen. Diese Mehrkosten wurden vom

Regierungsrat als „gebunden“ im Sinne des kantonalen Finanzhaushaltsrechts angesehen, wobei das Bundesgericht diese Haltung, der sich der Stadtrat angeschlossen hatte, schützte.

Nicht Gegenstand dieser Vorlage war eine Beurteilung der Betriebssituation des KKL: Die Bauabrechnung betraf lediglich die Investitionsseite; sie wurde per Ende 2000 abgeschlossen. Die eigentliche Betriebsaufnahme im KKL erfolgte im Vollbetrieb im Juni 2000 mit der Inbetriebnahme von Kongresszentrum, Kunstmuseum und Luzerner Saal. Zwar enthielt der Bericht und Antrag 11/2001 ein Kapitel „Ausblick“, das die damals aktuelle Situation zum Gegenstand hatte. Dieses zeigt summarisch auf, was nun zu tun sei, welche Fragen sich stellten und welche Lösungsansätze verfolgt würden; konkrete Aussagen über den Betrieb und dessen finanzielle Perspektiven jedoch waren damals noch gar nicht in einem vertieften Sinn möglich. Zudem waren auch keine entsprechenden Grundlagen geschaffen, sodass konkretes Zahlenmaterial nicht vorhanden war. Entsprechende Aussagen sind daher unterblieben. Immerhin wurde festgehalten, dass innerhalb des Betriebes teilweise widerstrebende Zielrichtungen (z. B. die Nutzungsrechte der Luzerner Organisationen vs. die Bedürfnisse des betriebswirtschaftlich zu führenden Betriebes) koordiniert werden müssten.

Der Grosse Stadtrat genehmigte am 7. Juni 2001 den Bericht des Stadtrates und die Abrechnung über den Sonderkredit in der Höhe von nunmehr Fr. 104'978'600.–.

1.3 Bericht und Antrag 27/1997: Nutzungsrechte

Der Baurechtsvertrag aus dem Jahr 1996 verpflichtet die Trägerstiftung zur Einräumung von Nutzungsrechten am KKL zu Gunsten der Stadt (108 Tage im Konzertsaal, 72 Tage im Luzerner Saal, 18 Tage im Kleinen Saal).

Mit einem gesonderten Bericht und Antrag unterbreitete der Stadtrat dem Grossen Stadtrat im Jahr 1997 den Vorschlag zur Ausgestaltung der Nutzungsrechte, über welche die Stadt Luzern im KKL verfügt. Kernstück dieses Vorschlages bildet das Reglement über die Vergabe von Nutzungsrechten im Kultur- und Kongresszentrum Luzern an ausgewählte Nutzungsberechtigte (Städtische Rechtssammlung Nr. 3.4.5.1.1). Demgemäss ist das Parlament für die Festlegung der Tarife zuständig, während eine eigens eingesetzte Kommission des Stadtrates im Einzelfall auf Gesuch hin entscheidet, wer nutzungsberechtigt ist. Die Abwicklung der Reservationen und die vertraglichen Dispositionen schliesslich liegen in der Verantwortung des KKL.

Der geltende Nutzungsrechtetarif beträgt Fr. 2900.– für einen Nutzungstag im Konzertsaal, Fr. 1900.– für einen solchen im Luzerner Saal und Fr. 900.– für einen Tag im Kleinen Saal. Von der Möglichkeit einer Teuerungsanpassung wurde bisher abgesehen.

1.4 Trägerschaft

Das KKL war von Anfang an als Public-Private-Partnership (PPP) geplant und gilt nach wie vor schweizweit als eines der besonders erfolgreichen Beispiele für die gemischtwirtschaftliche

Erfüllung von Aufgaben im öffentlichen Interesse. Die ursprünglich geplanten und die nach Bauabrechnung bestehenden Finanzierungsanteile auf der Trägerschaftsebene sind im Detail der Übersicht aus dem Jahr 2001 (Anhang, Ziff. 2) zu entnehmen. Daran hat sich – was die Zusammensetzung der verschiedenen in der Trägerstiftung zusammengeführten Partner betrifft – bis heute nichts geändert.

Zusammen mit dem Anteil an den gebundenen Mehrkosten liegt der Gesamtanteil der Stadt Luzern an der Hauptfinanzierung bei gegen 50 Prozent (geplant waren 52,51), während derjenige der Stiftung Konzerthaus bei 26 Prozent (geplant waren 19,55) und derjenige des Kantons Luzern bei 15 Prozent liegt. Hoteliers und Kunstgesellschaft partizipieren in einem wesentlich kleineren Umfang (rund 3,5 bzw. 1,5 Prozent). Damit kann die Trägerstiftung ihre Rolle als gemischtwirtschaftliche Dachorganisation umfassend wahrnehmen, wie dies im Stiftungsstatut aus dem Jahr 1994 vorgesehen war (siehe Aktenauflage).

Der Stiftungsrat wurde personell entsprechend zusammengesetzt. Alle Mitglieder des Stiftungsrates amten als Delegierte von mittragenden Organisationen bzw. Körperschaften. Gemäss Grundlagen der Stiftung verfügt die Stadt Luzern innerhalb des Stiftungsrates bei Fragen von besonderer Tragweite und Bedeutung faktisch über eine Sperrminorität: Bestimmte Entscheide bedürfen einer Mehrheit von 9 Stimmen, was dazu führt, dass sie gegen die geschlossenen Stimmen der Delegierten der Stadt Luzern nicht gefasst werden können.

Dem Stiftungsrat der Trägerstiftung gehören unter dem Präsidium von Hans-Peter Aebi, Luzern, zurzeit die folgenden Personen an:

Stadt Luzern:	Urs W. Studer (Vizepräsident der Stiftung) Rosie Bitterli Mucha Silvio Degonda (Finanzchef der Stiftung) Dr. Esther Müller Bruno Weishaupt
Kanton Luzern:	Dr. Paul Huber Dr. Heinrich Zemp Ersatz: Dr. Viktor Baumeler
Stiftung Konzerthaus:	Dr. Kaspar Lang Silvio Nosetti Markus Odermatt Ersatz: Hans Schneider
Luzern Hotels:	Thomas P. Egli Ersatz: Fritz Erni
Kunstgesellschaft:	Carla Schwöbel-Braun Ersatz: Rudolf Mayr von Baldegg

Die Trägerstiftung KKL ist im rechtlichen Sinne Eigentümerin des KKL. Sie hat das Gebäude im Baurecht, das ihr die Stadt kostenlos eingeräumt hat, erstellt. Im Baurechtsvertrag wird die Trägerstiftung zur Einräumung der bereits erwähnten Nutzungsrechte verpflichtet, während

die Stadt zur Zahlung eines Beitrages zur Abgeltung dieser Rechte in der Höhe von max. 2 Prozent des Gebäudeversicherungswertes verpflichtet wird (derzeit Fr. 3,2 Mio.).

1.5 Fremdfinanzierung und Amortisation

Vorgesehen war bereits im Bericht und Antrag von 1993, dass das KKL bei Betriebsaufnahme während mehrerer Jahre zu einem kleinen Teil fremdfinanziert sein sollte. Man rechnete für den Bau mit einer Fremdverschuldung von Fr. 17 Mio. oder 9,5 Prozent, die in den ersten 11 Betriebsjahren abgelöst werden sollte (siehe dazu auch Anhang, Ziff. 2). Ende 2000 wies die Schlussabrechnung für den Bau eine Fremdverschuldung von Fr. 15,23 Mio. auf, was 7,2 Prozent entsprach. Die gesamte Fremdverschuldung (Bau und Betrieb) belief sich zu diesem Zeitpunkt auf Fr. 18,2 Mio. bzw. 7,9 Prozent.

Der Bericht und Antrag aus dem Jahre 1993 rechnete mit Zins- und Amortisationszahlungen in der Höhe von Fr. 2,1 Mio. (Amortisation über 11 Jahre, Zins von 6 Prozent). Die Tilgung der Fremdverschuldung sollte in den ersten 11 Betriebsjahren erfolgen, wobei angenommen wurde, in dieser Zeit würden minimale oder keine Kosten für Gebäudebewirtschaftung Instandsetzung anfallen.

1.6 Betrieb

Ursprünglich bildete die Trennung von Trägerschaft und Betrieb die Grundlage für das Trägerschaftsmodell des KKL. Rechtlich besteht diese Trennung auch heute noch, allerdings ist die Trägerstiftung seit dem Jahr 2001 Hauptaktionärin der KKL Management AG (MAG) und hält einen Anteil von 62,2 Prozent des Aktienkapitals. Dies nachdem sich in den ersten Jahren der Betriebsführung im KKL gezeigt hatte, dass die vollständige rechtliche, personelle und organisatorische Trennung beider Bereiche zu unerwünschten Reibungsverlusten und zu einem institutionellen Dualismus führten, die dem Gesamtinteresse des KKL zuwiderliefen.

Auch der KKL-Betrieb wird jedoch nach dem PPP-Grundgedanken geführt: Zum Aktionärskreis der MAG gehören verschiedene Unternehmen und Privatpersonen aus dem Raum Luzern, die den Verantwortlichen von AG und Stiftung persönlich bekannt sind und die ihr Kapital zur Verfügung gestellt haben. Der Verwaltungsrat der MAG umfasst unter dem Präsidium von Hans-Peter Aebi, der gleichzeitig Präsident der Trägerstiftung ist, die folgenden Personen:

Pierre Buess, Restaurant Bruderholz, Basel
Marion Klein, Unternehmerin, Meggen
Silvio Nosetti, Betriebswirtschafter, Emmen
Hansueli Schweizer, Werbe- und Marketingfachmann, Zürich
Vertreterin der Stadt ist seit Mitte 2002 Rosie Bitterli Mucha, Chefin Kultur

Die MAG verantwortet den Betrieb des KKL und hat der Trägerstiftung – gemäss ursprünglichem Konzept – einen Pachtzins in der Höhe von Fr. 0,5 Mio. bzw. 5 Prozent des Umsatzes zu entrichten. Der Pachtzins konnte im Jahr 2000 nur teilweise (Fr. 0,19 Mio.) und im Jahr 2001

gar nicht bezahlt werden. Im Jahr 2002 erfolgte eine Zahlung von Fr. 0,5 Mio. (siehe dazu auch hinten, Ziff. 2.1). Das Konzept von 1993 hielt fest, dass der Beitrag der Stadt zu erhöhen wäre, wenn der Pachtzins kleiner ausfalle als angenommen.

Der Beitrag der Stadt ans KKL beläuft sich derzeit auf Fr. 3,2 Mio. und befindet sich auf der festgelegten maximalen Höhe (max. 2 Prozent des Gebäudeversicherungswertes). Er ist seit Beginn der Zahlungen im Jahr 1998 im städtischen Voranschlag im Konto 8730.365.07 (Beiträge Kulturförderung) ausgewiesen und wird somit dem städtischen Kulturbudget zugeordnet. Bis zur Vollaufnahme des Betriebes im Jahr 2000 erfolgte eine teilweise Zahlung.

Pachtzins und Beitrag der Stadt bilden gemäss Planbetriebsrechnung für die Trägerschaft aus dem Jahr 1993 die Einnahmen der Trägerschaft. Ihre Einkünfte hätte die Trägerstiftung demnach für die Verzinsung und Amortisation des Fremdkapitals und für den angemessenen Unterhalt zu verwenden. Damit würde der KKL-Betrieb von diesen Kosten entlastet.

1.7 Unterhalt

Der sog. Unterhalt 1 (Grosser Gebäudeunterhalt, Pflege und Erneuerung der Baustruktur) und der Unterhalt 2 (Ersatz, Reparatur und Wartung der Betriebseinrichtungen) wurden im Jahre 1993 auf Fr. 2,1 Mio. (ab dem 12. Betriebsjahr) bzw. 0,375 Mio. (ab dem 1. Betriebsjahr) veranschlagt, der übrige Verwaltungsaufwand auf Fr. 0,325 Mio. Insgesamt wurde also ab dem 12. Jahr mit einem jährlichen Aufwand von Fr. 2,8 Mio. gerechnet.

Allerdings ging man davon aus, dass es ausreichen würde, erst nach Amortisation des Fremdkapitals (d. h. nach Ablauf von 11 Jahren) damit zu beginnen, Rückstellungen für den Unterhalt 1 zu tätigen und diese in einen Fonds einzulegen. Die für den Erneuerungsfonds jährlich vorgesehene Summe von Fr. 2,1 Mio. entspricht rund 1,5 Prozent des angenommenen Gebäudeversicherungswertes, was als angemessen erachtet wurde.

1.8 Planbetriebsrechnung

Im Jahr 1993 wurde vorsichtigerweise festgehalten, dass die Umsatzprognosen und die Skizze für eine Betriebsrechnung mit Unsicherheiten behaftet seien. Dass es zu derart tief greifenden strukturellen Veränderungen in der nationalen und internationalen Wirtschaft kommen sollte, wie sie in den 90er-Jahren erfolgten, war jedoch für niemanden voraussehbar. Eine Beurteilung der damaligen Überlegungen muss dies berücksichtigen.

Der Bericht und Antrag von 1993 ging davon aus, dass das KKL erst im Jahre 2001 seinen Betrieb aufnehmen würde. In Tat und Wahrheit war dies – dank der Baubeschleunigung, die insgesamt zu einer 2 Jahre früheren Fertigstellung führte – schrittweise ab 1998 der Fall. Die Baubeschleunigung, der sog. Plan B, wurde nach Baubeginn konzipiert und umgesetzt, um einer drohenden Explosion der Planungs- und Realisierungskosten zu begegnen. Damit konnte gleichzeitig ein gegenüber Konkurrenten nicht unwesentlicher Marktvorteil erzielt werden.

Die Planbetriebsrechnung basierte auf einem Betriebskonzept für Veranstaltungen und Gastronomie, das davon ausging, dass kulturelle Veranstaltungen den Betrieb des neuen Zentrums entscheidend prägen würden, dass jedoch das wirtschaftliche Rückgrat des Betriebs die Gastronomie, die Kongressveranstaltungen und andere kommerzielle Aktivitäten sein würden. Man rechnete insbesondere mit einer zunehmenden Zahl von Kongressen für ein relativ kleines, spezialisiertes Publikum.

Gerechnet in damaligen Preisen sollte der Betreiber einen Umsatz von Fr. 9 bis 10 Mio. erwirtschaften. Unter Berücksichtigung des Betriebsaufwandes und nach Abzug des Zinses von einer halben Million sollte dem Betreiber ein Gewinn von Fr. 80'000.– bleiben. Rund 85 Prozent des Umsatzes sollten im Gastronomiebereich erzielt werden, während die Saalmieten 15 Prozent ausmachen sollten.

1.9 Würdigung

Das Konzept von Anfang der 90er-Jahre, das Thomas Held und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erarbeitet hatten und das die Grundlage für die politische Meinungsbildung und Zustimmung der verantwortlichen Organe zum KKL bildete, konnte praktisch integral umgesetzt werden. Sehr vieles hat sich als richtig und zutreffend erwiesen, in einigen Punkten erbrachte das KKL Pionierleistungen, einiges konnte in leicht modifizierter Form veränderten Gegebenheiten angepasst werden, wenig traf nicht wie erwartet ein und konnte nicht oder noch nicht umgesetzt werden. Das ist bei einem so langen Planungsvorlauf und in Anbetracht der grossen Veränderungen im wirtschaftlich-gesellschaftlichen Umfeld beachtlich. In der Folge soll nun aufgezeigt werden, welche konkrete Form der Betrieb des heutigen KKL angenommen hat (Ziff. 2) und wie sichergestellt werden kann, dass dieser Betrieb so läuft, dass das KKL seine positive Wirkung für die Region Luzern und die Zentralschweiz auch weiterhin entfalten kann (Ziff. 3, 4 und 5).

2 Die heutige Trägerschafts- und Betriebsstruktur

Vorbemerkung

Ausgangspunkt für alle Zahlen, insbesondere die Annahmen für Planzahlen sowie Abweichungs- und andere Analysen, sind die gültigen, von den zuständigen Organen genehmigten Budgets für das Jahr 2003.

2.1 Trägerschaft

Die nachstehende Tabelle gibt Auskunft über die Rechnungen der Trägerstiftung im Vergleich mit den Annahmen des B+A 28/1993. Im Interesse des Ganzen hat die Trägerstiftung die Defizite der MAG in den bisherigen 2 Jahren teilweise ausgeglichen bzw. getragen. Dadurch fehlen ihr die notwendigen Mittel, um ihren Verpflichtungen nachzukommen. Die Trägerstiftung weist dadurch ein erhebliches Liquiditätsproblem auf. Aus diesem Grunde konnten auch Investitionen, für die in der Bauabrechnung Rückstellungen vorgenommen

wurden (z. B. Restaurant im ersten Stock, Beschriftung usw., siehe Tabelle im Anhang 3), nicht realisiert werden.

Nr.	Trägerstiftung (in TCHF)	B&A93 Anhang 8	2001	2002	Budget 2003
	Ertrag				
1	Beitrag Stadt	2'300	3'200	3'200	3'200
	Erlösminderung MwSt	-	-226	-226	-226
2	Pachtzinsen MAG-TS (netto; d.h. ohne MWST)	500		500	500
3	Total Ertrag	2'800	2'974	3'474	3'474
	Aufwand				
5	Unterhalt 1		752	530	766
6	Unterhalt 2 (inkl. Abschreibungen Einrichtungen)	375	1'273	1'737	1'866
	Unterhalt 3		3		
	Marketing / Werbung		517		
4	Administration / Verwaltung / Sachversicherung	325	339	390	365
	Betriebsaufwand	700	2'884	2'657	2'997
	Betriebsergebnis I (EBITDA)	2'100	90	817	477
	Abschreibung Beteiligung		687	240	796
	Betriebsergebnis II (EBIT)	2'100	-597	577	-319
7	Zinsen	1'020	587	583	691
8	Jahresergebnis (Net income)	1'080	-1'184	-6	-1'010

Der Beitrag der Stadt entspricht 2 Prozent des Gebäudeversicherungswertes (B+A 28/1993, Anhang 8: abzüglich der Startpacht von Fr. 0,5 Mio.). Der heutige Versicherungswert ist mit Fr. 160 Mio. um Fr. 20 Mio. höher als ursprünglich geplant, weshalb der Beitrag der Stadt heute Fr. 3,2 Mio. beträgt.

Trotz dieses zusätzlichen Ertrags kann die Trägerstiftung kein ausgeglichenes Ergebnis erwirtschaften. Der Hauptgrund liegt darin, dass der Aufwand für Gebäudebewirtschaftung und Instandsetzung (Unterhalt 1 und 2, siehe auch Ziff. 2.4) höher ist und viel früher anfällt als ursprünglich angenommen. Zudem muss die Trägerstiftung ihre Beteiligung an der MAG anteilmässig abschreiben (62,2 Prozent des jeweiligen Verlusts). Das Fremdkapital kann daher nicht amortisiert werden.

Das gute Ergebnis von 2002 darf nicht als repräsentativ erachtet werden, da im vergangenen Jahr unter der Gefahr der Überschuldung nur das absolut Notwendige in den Bereichen Investitionen, Unterhalt und Marketing getätigt worden ist. Will man das KKL auf dem angestrebten Niveau betreiben und halten, muss das Haus laufend unterhalten werden, wie dies auch die ETH-Studie bestätigt. Das defensive Verhalten von 2002 kann in den Folgejahren nicht durchgehalten werden.

2.2 Fremdfinanzierung und Amortisation

Die Fremdverschuldung wird gemäss Budget per 31. Dezember 2003 bei Fr. 18,169 Mio. liegen. Die bestehende Fremdfinanzierung des KKL wird heute von der SUVA gehalten, wobei eine Annuität von Fr. 1,6 Mio. jährlich (inkl. Zins von 3,5 Prozent, 2002: Fr. 636'000.–) vereinbart ist. Die effektiv eingegangenen Konditionen sind also wesentlich günstiger als ursprünglich angenommen, wobei zu berücksichtigen ist, dass sich das wirtschaftliche Umfeld generell nicht so entwickelt hat, wie dies Anfang der 90er-Jahre zu erwarten war. Aus den im Kapitel 2.1 dargestellten Gründen war die Trägerstiftung bisher nicht in der Lage, die Fremdfinanzierung wie vorgesehen zu reduzieren.

2.3 Betrieb

2.3.1 Personelles

Das KKL hat in den rund 5 Jahren seit Betriebsaufnahme in personeller Hinsicht bereits mehrere Entwicklungsstufen durchlaufen. Michael Wittwer und seiner Crew kam ganz am Anfang die Pionierrolle zu, gemeinsam mit der KKL Management AG unter der Führung von Hans-Rudolf Schurter und dem VR-Delegierten Hans Kaufmann den KKL-Betrieb von null auf aufzubauen. Die Übernahme des Mehrheitsanteils an der MAG durch die Trägerstiftung führte zu einer ersten personellen Veränderung: Der übergangsmässige VR-Präsident Rolf E. Brönnimann führte das KKL auch operativ. Die dritte Direktionszeit verantwortete Robert Straubhaar, gemeinsam mit dem neuen Präsidenten von Verwaltungsrat und Trägerstiftung Hans-Peter Aebi. Er baute insbesondere die interne Führungsstruktur auf, allem voran ein zuverlässiges Reporting, unter Führung von Finanzchef Siegfried Wanner. Die einzelnen Departemente Kultur (Pirmin Zängerle), Kongress (Daniel Buchmüller) und Gastronomie (Beat Schmidt) wurden gebildet, dem Departement Haus + Technik steht mit Vizedirektor Peter Bischof der einzige Mitarbeiter vor, der von Anfang an mit dabei war. Seit dem 1. März 2003 steht Elisabeth Dalucas der Geschäftsleitung des KKL vor (siehe auch Organigramm im Anhang, Ziff. 4.1).

2.3.2 Abschlüsse

Das Jahr 2002 schloss die MAG mit den nachstehenden Zahlen ab. Dabei ist zu beachten, dass die Rechnung 2002 relativ gut ausgefallen ist, weil Verwaltungsrat und Geschäftsleitung Massnahmen im Personalbereich (Personalabbau im Overhead, Streichung anstehender Lohnanpassungen) vollzogen, das Marketingbudget stark gekürzt und betrieblich dringend notwendige Investitionen und Aufwände, v. a. im Gastrobereich und Gebäudeunterhalt, nicht ausgelöst haben. Dieses Verhalten hat einen relativ grossen Nachholbedarf zur Folge, der im Geschäftsjahr 2003 abgebaut werden muss.

MAG (in TCHF)	B&A 93 Anhang 10	2001	2002	Budget 2003
Ertrag				
Umsatz	9'430	15'874	17'868	18'119
Erlösminderungen		-98	-152	-80
Total Ertrag	9'430	15'776	17'716	18'039
Aufwand				
Material- und Warenaufwand	2'515	4'344	4'868	4'872
Bruttogewinn I	6'915	11'432	12'848	13'167
Personalaufwand	4'343	8'638	9'143	9'758
Bruttogewinn II	2'572	2'794	3'705	3'409
Miete / Pacht	414	55	508	461
Energie / Reinigung / Entsorgung	557	1'215	1'157	1'263
Betriebssicherheit / Bewachung	47	439	397	380
Unterhalt 3	122	125	177	296
Marketing / Werbung	252	363	516	728
Administration / Verwaltung / Sachversicherung	597	936	672	788
Betriebsaufwand	1'989	3'133	3'427	3'916
Betriebsergebnis I (EBITDA)	583	-339	278	-507
Abschreibungen Masch./Büromasch/EDV		98	175	210
Abschreibungen Mobiliar		119	112	160
Abschreibungen Wäsche/Berufskleider		90	50	70
Abschreibungen Veranstaltungstechnik		137	194	256
Abschreibungen Gründungskosten		19		
Betriebsergebnis II (EBIT)	583	-802	-253	-1'203
Zinsen		77	60	60
Steuern		17	17	17
A.o. Aufwand / Ertrag		104	56	
Jahresergebnis (Net income)	583	-1'000	-386	-1'280

Die Rechnungen von 2001, das Budget 2003 und der Ausblick auf die weiteren Jahre zeigen, dass auch bei bester Betriebsführung mit einem Fehlbetrag von jährlich zirka Fr. 1 Mio. gerechnet werden muss. Zudem fehlt die benötigte Liquidität, um die anstehenden, dringend notwendigen Investitionen zu tätigen. Erläuterungen zum Aufbau der ursprünglichen Planung und zu den einzelnen Positionen finden sich in B+A 28/1993 (Aktenaufgabe).

Hinweis: Da heute die Aufwände für Reinigung/Entsorgung sowie Betriebssicherheit/Bewachung von externen Dienstleistern erbracht werden, sind diese Kosten in der Spalte B+A 28/1993 in der obigen Tabelle nicht mehr in den Personalkosten miteingerechnet, sondern separat aufgeführt, damit ein Vergleich zum IST möglich ist.

Wenn bisher alle Zahlungen der MAG an die Trägerstiftung wie geplant erfolgt wären (Pachtzins u. a.), beliefe sich der kumulierte Bilanzverlust der MAG per 31. 12. 2002 auf Fr. 4,7 Mio. Die MAG hätte somit vermutlich bereits im Jahr 2001 den Konkurs anmelden müssen.

2.3.3 Einzelne betriebliche Kennzahlen und Spezialitäten

Das KKL ist einer der grösseren KMU-Betriebe in der Zentralschweiz. Als Arbeitgeberin bietet die MAG auf dem Arbeitsmarkt 143 Vollzeit-Pensen an, die von rund 360 Personen besetzt werden. Sehr viele Personen werden in Teilzeit und in flexiblen Pensen beschäftigt: 105,7 Stellen sind durch 110 Mitarbeitende mit Fixpensen besetzt, 37,0 Stellen durch 250 Mitarbeitende mit Teilzeitpensen. Das KKL bietet zurzeit 4 Lehrlingen in verschiedenen Berufen einen Ausbildungsplatz. Zusätzlich werden permanent 2 Praktikanten und Praktikantinnen von Hotelfachschulen ausgebildet. Gegenüber den Berechnungen von 1993 werden rund 83 Prozent mehr Personal beschäftigt, wobei auch die Belegung und damit der Umsatz um 92 Prozent höher ist. Die höheren Personalkosten sind auch dadurch zu erklären, dass seinerzeit ein zu tiefes Lohnniveau angenommen wurde. Derzeit untersteht das KKL-Personal einem Gastronomie-Gesamtarbeitsvertrag. Detaillierte Angaben zur Gastronomie, zum Personal, zur Organisation und zur Lohnpolitik finden sich im Anhang (Ziff. 4).

Im Wesentlichen besteht der KKL-Betrieb aus den Vermietungen der 3 Säle Konzertsaal, Luzerner Saal und Kleiner Saal, den beiden Gastronomiebetrieben Bistro und Seebar sowie dem Bankett- und Pausenbar-Betrieb. Die Belegung der Säle ist sehr gut. Detaillierte Angaben zur Belegung der einzelnen Säle sind im Anhang (Ziff. 5) zu finden. Insbesondere der Konzertsaal mit seiner hervorragenden Akustik erfreut sich einer grossen Nachfrage.

Die 3 Säle haben unterschiedliche Profile: Der Konzertsaal mit festlicher Ambiance, fester Bestuhlung und speziellen akustischen Einrichtungen ist hauptsächlich für Konzertveranstaltungen auf hohem Niveau geeignet, während der Luzerner Saal multifunktionalen Ansprüchen genügt, aber durch seine besondere Atmosphäre speziell auch für Musikanlässe modernerer Stilrichtungen geeignet ist. Der Luzerner Saal kann jedoch auch für andere Anlässe über den Musikbereich hinaus verwendet werden. Der Kleine Saal schliesslich soll in erster Linie für Kongresse dienen, eignet sich darüber hinaus aber auch für verschiedenste Nutzungen. Der Mix der Veranstaltungen, die durch das Jahr hindurch im KKL stattfinden, ist denn auch breit und vielfältig. Nähere Angaben dazu, insbesondere auch der Versuch einer Typisierung finden sich im Anhang (Ziff. 6).

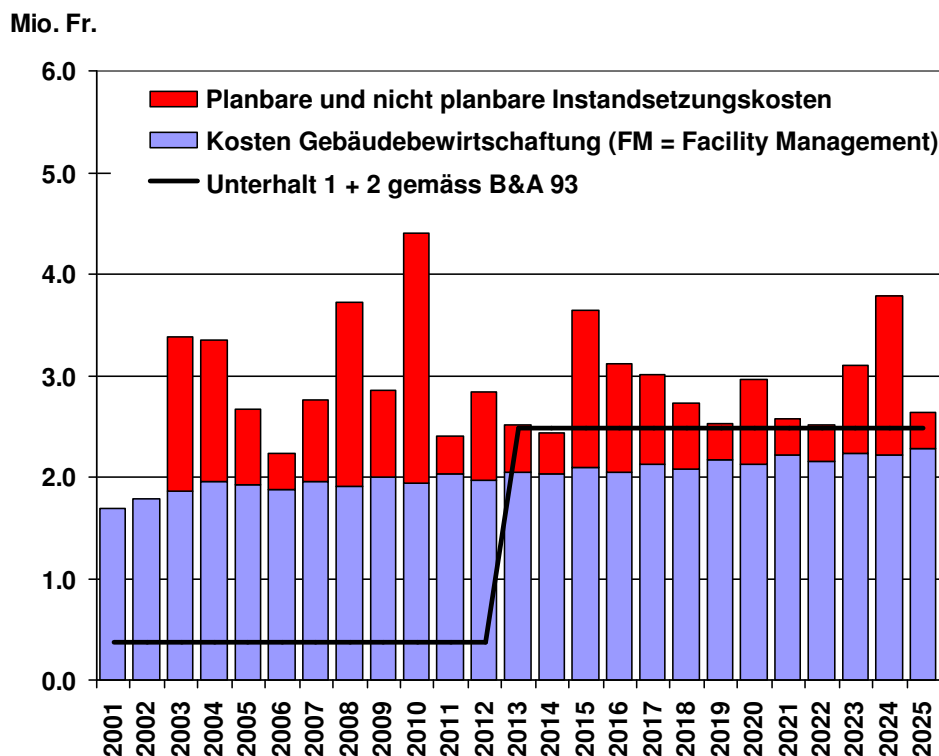
Der KKL-Gastrobetrieb ist in verschiedener Hinsicht als untypisch zu bezeichnen. Die Gastrobetriebe dienen – wie bei zahlreichen Kulturbetrieben auch – zur Querfinanzierung der Kulturanlässe. Darüber hinaus ist ein Haus von der Positionierung des KKL ohne Gastrobetriebe gar nicht denkbar. Das Bistro und die Seebar an der Ostseite sind für das Image des Hauses unerlässlich. Sie sollen Offenheit, Begegnung und Niveau vermitteln. Für den Gastronomiebereich haben Stiftungs- und Verwaltungsrat im Jahr 2002 auf Antrag der Geschäftsleitung ein neues Konzept verabschiedet, das 2003 und 2004 schrittweise umgesetzt werden soll. Siehe dazu auch Ziff. 3.4.2 hinten sowie im Anhang (Ziff. 8), wo sich auch weitere Angaben zu den Waren- und Personalkosten finden.

2.4 Unterhalt (Gebäudebewirtschaftung und Instandsetzung)

Während der B+A 28/1993 mit Aufwendungen für den sog. Unterhalt 1 (Pflege und Erneuerung der Baustruktur) erst ab dem 12. Betriebsjahr rechnet, zeigt es sich in der Praxis, dass dieser teilweise bereits mit der Betriebsaufnahme anfällt, nämlich die Reinigung der Gebäudehülle sowie die periodischen Inspektionen, Wartungen und Kleinreparaturen an Gebäude und Dach. Soweit sich dies heute noch rekonstruieren lässt, ging man damals von einer einfacheren Gebäudehülle und weniger automatisierten Gebäudeteilen aus und konnte sich wohl die Komplexität des heutigen KKL und seiner technischen Anlagen nicht vorstellen. Dementsprechend wurde der Aufwand unterschätzt.

Heute wird von Fachleuten nicht mehr von „Unterhalt“ bzw. von Unterhalt 1, 2 und 3 gesprochen, sondern es wird der umfassende Begriff „Unterhaltskosten“ (bestehend aus Gebäudebewirtschaftung [= Facility Management] und Instandsetzung) verwendet. Daran lässt sich erkennen, dass in diesem Bereich auch objektiv eine Entwicklung stattgefunden hat.

Die Verantwortlichen des KKL haben im Jahr 2002 bei Prof. Dr. H. R. Schalcher von der ETH Zürich eine Studie zum Unterhaltsbedarf des KKL für die nächsten 25 Jahre erstellen lassen. Das KKL weist eine Gesamtlebensdauer von mindestens 100 Jahren auf, allerdings sind zur Substanzerhaltung eine Gebäudebewirtschaftung und Instandsetzung auf hohem Niveau notwendig (siehe auch Anhang, Ziff. 7).



Quelle: Prof. Dr. H. R. Schalcher, ETH Zürich

Die Finanzierung dieser Kosten ist jährlich über die Trägerstiftung sicherzustellen. Im Konkreten erfolgt dies, was die Instandsetzungskosten betrifft, über einen jährlich zu speisenden Erneuerungsfonds, der so dotiert sein muss, dass die gemäss ETH-Studie absehbaren planbaren und nicht planbaren Kosten abgedeckt sind. Die Finanzierung der Gebäudebewirtschaftung geht zu Lasten der Laufenden Rechnung.

Was die Deckung der von der ETH-Studie ebenfalls aufgezeigten, in den Jahren 2015 und 2020 notwendigen ausserordentlichen Ersatzinvestitionen* betrifft, so ist diese nicht durch den Erneuerungsfonds möglich. Hiefür wird es notwendig sein, eine neue, gesonderte Finanzierung innerhalb der Trägerstiftung aufzubringen. Hinsichtlich des Anteils der Stadt Luzern wird davon ausgegangen, diese Finanzierungsanteile mittels separaten Sonderkrediten abzudecken.

Vergleiche, die in der ETH-Studie ebenfalls gemacht wurden, zeigen auf, dass der errechnete Aufwand für die Gebäudebewirtschaftung und Instandsetzung für das KKL einem sehr guten Mittelwert entspricht: Gebäude ähnlicher Art und vergleichbaren Alters bewegen sich in ähnlichen Werten.

* 2015: Lüftung, Klimaanlage, Kücheneinrichtungen, innere Abschlüsse, Elementwände, Antrieb Tore Konzertsaal; insgesamt zirka Fr. 5,1 Mio.
2020: Ersatz Kiesdach, Schwachstrom, Heizung, Transportanlagen, Bodenbeläge, Wandbeläge, Deckenverkleidung, Malerarbeiten innen, Museumsdecke (Skyspan); insgesamt zirka Fr. 8,4 Mio.

2.5 Zusammenfassung: Budgets 2003 MAG, Trägerstiftung und konsolidiert sowie Abweichungen zu 1993

2.5.1 Konsolidierte Erfolgsrechnung Trägerstiftung / MAG (Ursprüngliches Budget, d. h. ohne Sanierung MAG)

Übersicht (in TCHF)	B & A 1993			2003 Budget			Abweichung in %		
	MAG	TS	Konsolidiert	MAG	TS	Konsolidiert	MAG	TS	Konsolidiert
Ertrag									
Umsatz	9'430		9'430	18'119		18'119	92.1%		92.1%
Beitrag Stadt		2'300	2'300		3'200	2'974		39.1%	29.3%
Erlösminderung MwSt					-226				
Pachtzinsen MAG-TS (netto; d.h. ohne MWST)		500			500				
Erlösminderungen				-80		-80			
Total Ertrag	9'430	2'800	11'730	18'039	3'474	21'013	91.3%	24.1%	79.1%
Aufwand									
Material- und Warenaufwand	2'515		2'515	4'872		4'872	93.7%		93.7%
Bruttogewinn I	6'915	2'800	9'215	13'167	3'474	16'141	90.4%	24.1%	75.2%
Personalaufwand	4'343		4'343	9'758		9'758	124.7%		124.7%
Bruttogewinn II	2'572	2'800	4'872	3'409	3'474	6'383	32.5%	24.1%	31.0%
Miete / Pacht	414		-86	461		-39	11.4%		-54.7%
Energie	557		557	678		678	126.8%		126.8%
Reinigung / Entsorgung				585		585			
Betriebssicherheit / Bewachung	47		47	380		380	708.5%		708.5%
Unterhalt 1					766	766			
Unterhalt 2 (inkl. Abschreibungen Einrichtungen)		375	375		1'866	1'866		397.6%	397.6%
Unterhalt 3	122		122	296		296	142.6%		142.6%
Marketing / Werbung	252		252	728		728	188.9%		188.9%
Administration / Verwaltung / Sachversicherung	597	325	922	788	365	1'153	32.0%	12.3%	25.1%
Betriebsaufwand	1'989	700	2'189	3'916	2'997	6'413	96.9%	328.1%	193.0%
Betriebsergebnis I (EBITDA)	583	2'100	2'683	-507	477	-30	-187.0%	-77.3%	-101.1%
Abschreibungen Masch./Büromasch/EDV				210		210			
Abschreibungen Mobiliar				160		160			
Abschreibungen Wäsche/Berufskleider				70		70			
Abschreibungen Veranstaltungstechnik				256		256			
Abschreibung Beteiligung					796				
Total Abschreibungen				696	796	696			
Betriebsergebnis II (EBIT)	583	2'100	2'683	-1'203	-319	-726	-306.3%	-115.2%	-127.1%
Zinsen		1'020	1'020	60	691	751		-32.3%	-26.4%
Steuern				17		17			
A.o. Aufwand / Ertrag									
Jahresergebnis (Net income)	583	1'080	1'663	-1'280	-1'010	-1'494	-319.6%	-193.5%	-189.8%

2.5.2 Bilanz per 31. 12. 2003 (Ursprüngliches Budget, d. h. ohne Sanierung MAG und Reduktion FK)

Budget 31.12.2003 (in TCHF)	MAG	TS	Kons-Buchungen	Konsolidiert
AKTIVEN				
Flüssige Mittel	1'331	1'413		2'744
übriges Umlaufvermögen	2'884	763		3'647
Total Umlaufvermögen	4'215	2'176		6'391
Immobilien; Bau		217'853		217'853
Immobilien; Ausstattung		1'726		1'726
Mobilien	3'050			3'050
Total Immobilien+Mobilien	3'050	219'579		222'629
Darlehen TS-MAG		2'100	-2'100	
Darlehen übrige	10			10
Beteiligung MAG		427	-427	
Beteiligungen übrige	40			40
Total finanzielles Anlagevermögen	50	2'527	-2'527	50
TOTAL ANLAGEVERMÖGEN	3'100	222'106	-2'527	222'679
GESAMTVERMÖGEN	7'315	224'282	-2'527	229'070
PASSIVEN				
Kreditoren	4'000	56		4'056
übrige kf. Verpflichtungen	500			500
Total kurzfristiges Fremdkapital	4'500	56		4'556
SUVA-Darlehen		18'169		18'169
Darlehen MAG-Übernahme				
Darlehen durch Dritte		2'692		2'692
Darlehen MAG-TS	2'100		-2'100	
Rückstellungen	22	1'709		1'731
Total langfristiges Fremdkapital	2'122	22'570	-2'100	22'592
TOTAL FREMDKAPITAL	6'622	22'626	-2'100	27'148
Stiftungskapital		20'000		20'000
Baubeiträge/Donationen		183'890		183'890
Aktienkapital MAG	4'100		-2'550	1'550
Jahresergebnis	-1'280	-1'010	796	-1'494
Gewinn-/Verlustvorräte	-2'127	-1'224	1'327	-2'024
Total Eigenkapital	693	201'656	-427	201'922
GESAMTVERPFLICHTUNGEN	7'315	224'282	-2'527	229'070

Anmerkung: Diese Darstellung ist eine rein theoretische Betrachtung, da die MAG mit aufgelaufenen Verlusten von insgesamt Fr. 3,407 Mio. eine Unterbilanz aufweisen würde und daher nach Art. 725 OR eine Sanierung zwingend notwendig wäre. Um die Liquidität sicherzustellen, müssten zudem, wie in der Tabelle aufgeführt, knapp Fr. 2,7 Mio. bei Dritten aufgenommen werden.

2.6 Mehrwertsteuer

Im Jahre 1993 war in der Schweiz die Mehrwertsteuer noch nicht realisiert. Auch dabei handelt es sich also um eine Entwicklung, mit der damals weder gerechnet werden konnte noch musste. Das KKL ist mehrfach von der Mehrwertsteuer betroffen, was im Folgenden dargelegt wird.

Aufgrund einer provisorischen Revision der Eidgenössischen Steuerverwaltung (ESTV) für die Zeit ab 1994 nahm die Trägerstiftung eine Rückstellung von Fr. 1,1 Mio. vor. Diese soll im Jahr 2003 mit einer Zahlung an die ESTV aufgelöst werden.

Im Februar 2003 nahm die ESTV sodann die erste ordentliche Revision vor; sie betraf die Bauphase und die erste Betriebszeit bis zum 31. Dezember 2001. Aufgrund der provisorischen Stellungnahme der ESTV wird ersichtlich, dass diese weitere Forderungen in der Höhe von nochmals Fr. 1,1 Mio. stellt. Diese zusätzlichen Forderungen werden von den Verantwortlichen des KKL, nach sorgfältiger Prüfung zusammen mit ausgewiesenen externen Experten sowie Vertretern von Stadt und Kanton, teilweise bestritten. Es besteht aufgrund der Rechtslage durchaus Hoffnung, dass die ESTV ihre Einschätzung in einigen Punkten korrigieren und ihre Forderung reduzieren wird. Eine erste Verhandlungsrunde wurde auf den 8. Mai 2003 angesetzt. Da der Ausgang des Verhandlungsprozesses weder inhaltlich noch zeitlich präzise voraussagen ist, wurde in den Berechnungen für diesen Bericht und Antrag die Position der ESTV vorsichtshalber übernommen. Für die konkrete Planung 2003 wurden deshalb zusätzlich Fr. 1,1 Mio. in der Bilanz zurückgestellt und in der Liquiditätsplanung eingerechnet. Da diese latente Forderung aufgrund des späten Revisionszeitpunktes der ESTV Bern erst nach der Geschäftsjahresrevision für 2002 bekannt wurde, kann dieser Betrag erst im Jahre 2003 berücksichtigt werden.

Im Zusammenhang mit diesem Bericht und Antrag müssen mit der ESTV sodann mit Blick auf die Zukunft verbindliche Absprachen bezüglich der steuerlichen Behandlung folgender Punkte getroffen werden:

- Kapitaleinschuss von Fr. 18 Mio. in die Trägerstiftung (Fr. 16 Mio. durch die Stadt, Fr. 2 Mio. durch Private). Würde dieser Kapitaleinschuss als Subvention betrachtet, so würde eine einmalige Vorsteuerkürzung von zirka Fr. 0,9 Mio. vorgenommen. Vorsichtshalber wurde diese Vorsteuerkürzung in der Rechnung 2003 vorgesehen.
- Erhöhen der jährlichen Subvention an die Trägerstiftung (Fr. 1 Mio. durch die Stadt). Dieser Punkt ist noch nicht abschliessend geklärt: Der überwiegende Teil des heute bereits geleisteten städtischen Beitrages wird aus mehrwertsteuerlicher Sicht als Mietertrag für die Nutzungsrechte behandelt. Dies hängt damit zusammen, dass sich die Trägerstiftung seinerzeit im Interesse des Vorsteuerabzuges auf den Bauinvestitionen freiwillig der Mehrwertsteuer unterstellt hat. Ob diese Option aufrechterhalten werden soll, hängt von den Verhandlungen mit der ESTV ab. Ein allfälliger Vorsteuerabzug ist in den Berechnungen zu diesem Bericht und Antrag vorsichtshalber eingerechnet.

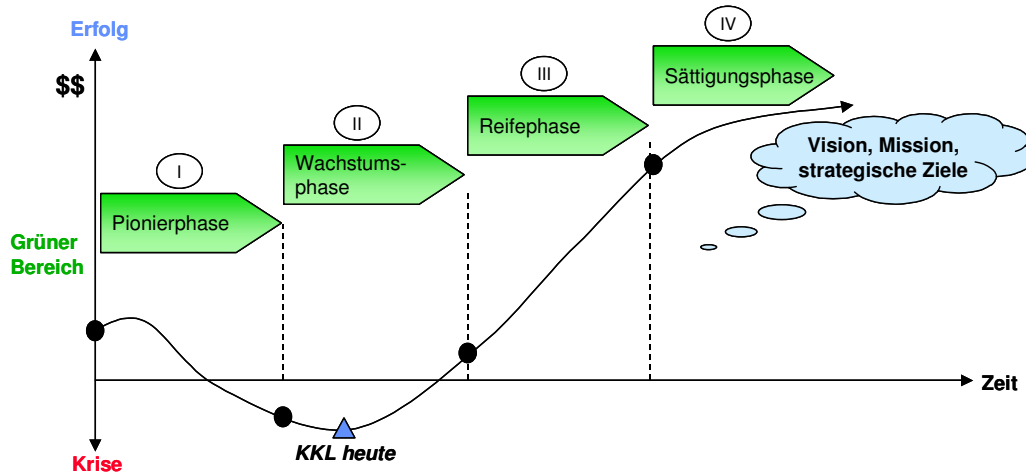
- Refinanzierung des Aktienkapitals der MAG (Fr. 2 Mio. durch die Stadt via Trägerstiftung, Fr. 1,4 Mio. durch Private). Dieser Punkt dürfte unstrittig sein, da es sich um eine durch das OR verlangte Sanierungsmassnahme handelt.

Alle diese Fragen sollen mit der ESTV verbindlich geklärt werden. Wie vorne bereits erwähnt, fand am 8. Mai 2003 in Bern bezüglich Vergangenheit und Zukunft eine Verhandlung statt. Sobald sich neue Erkenntnisse abzeichnen oder sich in Zusammenarbeit mit der ESTV Vorschläge für alternative Lösungswege ergeben, werden diese in geeigneter Form in den parlamentarischen Entscheidungsprozess eingebracht.

2.7 Würdigung

Die heutige Betriebsorganisation des KKL ist das Resultat einer sehr intensiven und zeitlich knapp bemessenen Aufbauphase. Dabei gilt es zu bedenken, dass der Betrieb von null auf aufgebaut werden musste und dass es sich um einen Typ von Betrieb handelt, der schweizweit einzigartig sein dürfte. Es war also wenig Know-how abrufbar, vieles musste ad hoc und on the job erarbeitet werden. Den Pionieren des KKL, der Trägerstiftung unter dem Präsidium von Hanspeter Balmer und der Geschäftsführung von Thomas Held und seinem Team, der MAG unter der Führung von Hans-Rudolf Schurter und dem VR-Delegierten Hans Kaufmann, aber auch dem General Manager Michael Wittwer, kommt dabei das Verdienst zu, das Abenteuer gewagt und erste wertvolle Erfahrungen gesammelt zu haben. Darauf durften ihre Nachfolger, vor allem auch Direktor Robert Straubhaar, aufbauen. Die heutige Crew, Stiftungsrat, Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, dürfen sich auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlassen, die teilweise über viel Erfahrungswissen verfügen. Ferner liegt ein Führungsinstrumentarium vor, das vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen entwickelt und weiter ausgebaut wurde. Ohne die wertvolle und mutige Aufbauarbeit, die innert kurzer Zeit geleistet wurde, wäre dies nicht möglich. Erfahrungsgemäss durchlaufen junge Unternehmen am Anfang eine schwierige Phase. Auch das KKL bleibt davon nicht verschont. Nun sollen die strukturelle Entlastung und betriebliche Stabilisierung auf der einen und innerbetriebliche Massnahmen auf der andern Seite dazu beitragen, das KKL auch wirtschaftlich zu einer Erfolgsgeschichte zu machen.

Stationen auf dem Weg eines Start-ups zu einem erfolgreichen Unternehmen



3 Die vorgeschlagene Lösung

3.1 Vorbemerkung

Die nachstehenden Überlegungen und Modelle wurden von den Verantwortlichen zusammen mit der eigens dazu beauftragten Unternehmensberatungsfirma Inova Management AG, Wollerau, erarbeitet. Die Mitglieder des Grossen Stadtrates von Luzern erhielten am 20. Februar 2003 Gelegenheit, sich im Rahmen eines Workshops einlässlich über die Analysen und die diesen zugrunde liegenden Arbeiten zu orientieren. Die Mehrzahl der Mitglieder des Parlaments hat von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht und erhielt direkte Informationen von Seiten der verantwortlichen Experten (Peter Mandler / Thomas Liner, Inova Management AG, Prof. Dr. H. R. Schalcher, ETH Zürich, Roland Scherer, Universität St. Gallen) sowie den Vertreterinnen und Vertretern des KKL und seiner Organe.

Im Folgenden ist es nicht möglich, sämtliche Details dazu zu präsentieren. Sie können zum Teil in der Aktenaufgabe eingesehen werden. Den Überlegungen liegen eine umfassende betriebswirtschaftliche Analyse sowie die detaillierte Nachkalkulation aller zwischen dem 1. Januar und dem 31. Oktober 2002 durchgeführten Veranstaltungen zugrunde. Ziel war dabei die Schaffung von Transparenz und Plausibilität mit einer Richtigkeit von mindestens 80 Prozent.

3.2 Leitbild des KKL und Positionierung

Das KKL erbringt heute auf sehr hohem qualitativem Niveau Leistungen für Kultur- und Kongressveranstalter, private Gastronomiegäste und andere Partner aus Luzern und von auswärts, insbesondere auch für die Luzerner Vereine. Das KKL Luzern leistet einen wesentlichen und unverzichtbaren Beitrag zur kulturellen, touristischen und wirtschaftlichen Entwicklung der Stadt Luzern. Es pflegt eine intensive Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnerorganisationen aus Kultur, Tourismus und Wirtschaft. In Anlehnung an das Leitbild des

KKL aus dem Jahr 2001 (siehe dazu Ziff. 5.1) lassen sich die für die Stadt Luzern besonders zentralen Ziele des KKL kurz wie folgt umschreiben:

- Begegnungsort für alle Bevölkerungskreise
- Unverwechselbare Gesamterlebnisse in allen Bereichen
- Innovationswille im Angebotsbereich
- Stärkung des internationalen Rufs von Luzern als Kultur- und Kongressstadt
- Kulturelle, wirtschaftliche und touristische Befruchtung der Region
- Qualität der Veranstaltungen, insbesondere auch im Zusammenhang mit Nutzungsrechten
- Wertsicherung durch ausgewählte und langfristig angelegte Nutzung
- Erfolgsorientierte Gastronomiekonzepte auf dem allgemeinen Qualitätsstandard des KKL
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit innerhalb der Trägerstiftung
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Kunstmuseum Luzern
- Transparentes Verhältnis zur Öffentlichkeit
- Dienstleistungsbereitschaft, Professionalität und Qualitätsbewusstsein der Mitarbeitenden
- Lösungsorientiertes Arbeitsklima und faire Sozialpartnerschaft

An diesem hohen Leistungsstandard und Niveau, an der damit verbundenen angestrebten Positionierung des KKL muss unbedingt festgehalten werden. Stiftungsrat, Verwaltungsrat und Stadtrat sind sich darin einig. Alternative Positionierungsmodelle, wie die Abkehr von Qualitätsbewusstsein und/oder die Ausrichtung auf möglichst hohe Auslastung oder die teilweise, temporäre Schliessung der Säle, werden von allen Verantwortlichen abgelehnt. Sie würden das Hauptziel, das mit der Realisierung des KKL verfolgt wurde, nämlich die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung für die Region Luzern/Zentralschweiz, langfristig gefährden.

3.3 Strukturelle Entlastung

3.3.1 Tilgung der Fremdverschuldung: Stadt Luzern und Konzerthausstiftung

Damit das KKL wirksam strukturell entlastet werden kann, ist es am sinnvollsten, die bestehende Fremdverschuldung von Fr. 18,169 Mio. auf einmal zu tilgen. Dies durch einmalige Zahlungen von Stadt Luzern und Konzerthausstiftung, welche die notwendigen Mittel aufbringen wollen, damit der bestehende Kredit der SUVA abgelöst werden kann. Damit entfallen in der Rechnung der Trägerstiftung ab dem Zeitpunkt der Rückzahlung die Aufwendungen für Zins und Amortisation. Vor dem Hintergrund der im Herbst 2002 zwischen Stadt und Kanton Luzern ausgehandelten vorläufigen Aufgabenteilung für die Finanzierung der grossen Kulturinstitutionen in der Stadt Luzern wirkt der Kanton Luzern dabei nicht mit. Zum Inhalt der Absichtserklärung wird auf Ziffer 6.6 hinten sowie auf die Aktenaufgabe verwiesen.

Die Stadt Luzern will sich daran mit einem Betrag von Fr. 16 Mio. beteiligen. Um die PPP im ursprünglich geplanten Umfang auch für die Zukunft aufrechtzuerhalten, hat sich die Konzerthausstiftung bereit erklärt, Aktivitäten für die Sammlung von weiteren Fr. 2 Mio. zu entwickeln. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass der Anteil der von privater Seite beigebrachten Mittel bereits bei Abschluss der Bauabrechnung höher war als ursprünglich geplant.

Bestehende Fremdverschuldung	rund Fr. 18 Mio.
Einmal-Beitrag der Stadt	Fr. 16 Mio.
Einmal-Beitrag via Konzerthausstiftung	Fr. 2 Mio.
Total	Fr. 18 Mio.

Die Konzerthausstiftung hat sich mit den Verantwortlichen des KKL auf folgendes Vorgehen geeinigt: Die Ansprache der bisherigen und potenzieller neuer Donatoren soll durch ein Sammelkomitee erfolgen. Als Präsident für dieses Komitee und als Aushängeschild wird eine prominente Luzerner Persönlichkeit gesucht. Entsprechende Gespräche sind bereits im Gang und sollen vor Ende April 2003 erfolgreich abgeschlossen werden. Die Sammelaktion wird zur Zeit intensiv vorbereitet. Für den 29. April 2003 waren die Sammler zur Startsituation eingeladen; für den 6. und 8. Mai waren Orientierungsveranstaltungen für die Donatoren geplant. Es darf davon ausgegangen werden, dass bis zur Parlamentsdebatte im September verbindliche Aussagen zum Erfolg der Sammlung möglich sind.

3.3.2 Rekapitalisierung der Aktiengesellschaft: Stadt Luzern und Aktionäre

Zudem müssen die bisher in der MAG aufgelaufenen Verluste refinanziert werden, sodass deren Aktienkapital von Fr. 4,1 Mio. wieder vollständig intakt ist.

Mit der Rechnungslegung 2002 und dem Budget 2003 musste der Verwaltungsrat der MAG mit Blick auf Art. 725 OR feststellen, dass eine Sanierung der MAG dringend notwendig ist. Zuhanden des Protokolls wurde auf die laufenden Arbeiten und die Vorbereitungen für den vorliegenden Bericht und Antrag ans städtische Parlament verwiesen. Der Verwaltungsrat vertraut darauf, dass zusammen mit allen am KKL Beteiligten eine Lösung gefunden wird. Ansonsten wäre der Verwaltungsrat, vor allem auch mit Blick auf die zu erwartende Entwicklung für 2003 von Rechts wegen gezwungen, alternative Sanierungsmassnahmen nach Art. 725 OR zu ergreifen.

Die MAG braucht also einen Kapitaleinschuss im Umfang von Fr. 3,4 Mio. Auch daran will sich die Stadt, gemeinsam mit privaten Geldgebern, beteiligen. Die Stadt soll aber nicht selber Aktionärsstatus haben, sondern sie will der Trägerstiftung mit einem weiteren einmaligen Beitrag von Fr. 2 Mio. die Beteiligung an der Kapitalaufstockung der MAG ermöglichen. Erste Sondierungsgespräche mit den bestehenden und interessierten neuen Aktionären lassen

berechtigte Hoffnung aufkommen, dass es gelingt, die von privater Seite notwendigen Fr. 1,4 Mio. für die Refinanzierung beizubringen.

Voraussichtlich aufgelaufenes Defizit per 31. 12. 2003	Fr. 3,4 Mio.
Einmal-Beitrag der Stadt	Fr. 2 Mio.
Anteil der privaten Aktionäre	Fr. 1,4 Mio.
Total	Fr. 3,4 Mio.

Anlässlich der eigens dazu einberufenen Aktionärsversammlung vom 1. April 2003 stimmten die anwesenden Aktionäre dem vorgestellten Konzept zur strukturellen Entlastung und betrieblichen Stabilisierung des KKL, insbesondere auch zur Refinanzierung des Aktienkapitals der MAG, einstimmig zu. Das weitere Vorgehen wurde von der Versammlung wie folgt vereinbart: An der ordentlichen Generalversammlung der MAG vom 12. Mai 2003 beantragt der Verwaltungsrat den Aktionären die Zustimmung zum Sanierungskonzept, d. h. zu einer Kapitalherabsetzung von Fr. 3,4 Mio. (definitiver Betrag abhängig vom Jahresabschluss 2003) unter gleichzeitiger Wiedererhöhung auf den bisherigen Betrag, und die Erlaubnis, den Aktionärskreis für Neu-Aktionäre zu öffnen.

Unmittelbar nach der Generalversammlung wird den bestehenden Aktionären ein konkretes Angebot zur Neuzeichnung von Aktien unterbreitet. Die an der Aktionärsversammlung anwesenden Aktionäre haben vereinbart, sich vor Ende Juni 2003 zu einer weiteren Versammlung zu treffen und dort eine gemeinsame Policy festzulegen. Der Ausschuss des Stiftungsrates der Konzerthausstiftung wird nach eigener Aussage dem Stiftungsrat am 4. Juni 2003 den Antrag stellen, die Refinanzierung im Rahmen des eigenen Aktienanteils mitzutragen. Eine Zustimmung wäre ein ausgezeichnetes Signal für die anderen Aktionäre. Parallel zu den Aktivitäten der bestehenden Aktionäre werden die Unterlagen für die Gewinnung von Neu-Aktionären aufbereitet. Eine Liste potenzieller Neu-Aktionäre ist erstellt, und erste Termine werden vereinbart. Noch im Mai 2003 sollen beispielsweise mit der Tiefgarage Bahnhofplatz AG Gespräche für eine Beteiligung an der MAG geführt werden. Es darf daher damit gerechnet werden, dass noch vor den Sommerferien eine konkretere Aussage zur Refinanzierungsbeteiligung durch Private gemacht werden kann.

3.3.3 Andere Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung (z. B. auch US-Leasing)

Grundsätzlich wäre es denkbar, für das KKL auch auf anderem Wege Kapital im notwendigen Umfang von rund Fr. 21,5 Mio. zu beschaffen. Denkbar wäre es, in viel höherem Masse Aktienkapital zu beschaffen, indem versucht würde, Kleinaktien unter die Luzerner Bevölkerung zu bringen. Denkbar wäre es ferner, diejenigen Kreise, die das KKL besonders nutzen, für Kapitalgaben zu gewinnen (Nutzungsberechtigte oder Tourismus-Organisationen). Da es sich dabei aber weitgehend auch wieder um öffentlich subventionierte Organisationen handelt, wird dies als nicht sehr aussichtsreich erachtet, vor allem nicht, um den notwendigen Kapitalbedarf zu decken. Ferner ist es besser, Nutzer und Kapitalgeber grundsätzlich zu

trennen, um Interessenkollisionen zu vermeiden. Auch mit der Idee einer breit gestreuten Luzerner KKL-Aktie dürfte es wohl kaum gelingen, die notwendigen über 20 Millionen Franken zu beschaffen.

Diskutiert wurde ferner das sog. Lease-and-lease-back-Verfahren, wie es in der Schweiz für die Finanzierung von Infrastrukturanlagen auch schon zur Anwendung gekommen ist. Die KKL-Verantwortlichen haben zu diesem Thema bereits im Jahr 2002 eine Veranstaltung durchgeführt, zu der auch Vertreterinnen und Vertreter des städtischen Parlaments eingeladen waren. Die gegenwärtige Situation auf dem internationalen Finanzmarkt, insbesondere die tiefen Zinssätze, führen jedoch dazu, dass ein solcher Weg der Kapitalbeschaffung derzeit nicht weiterverfolgt wird. Im Zusammenhang mit der Behandlung eines politischen Vorstosses zu dieser Frage hat der Stadtrat klargestellt, dass er eine solche Transaktion im jetzigen Zeitpunkt ablehnt und dass er auch später einer solchen Transaktion nur zustimmen würde, wenn vorgängig das Einverständnis des Grossen Stadtrates eingeholt würde. Dies müsste mittels Planungsbericht geschehen. Ein entsprechender Vorbehalt wird im Subventionsvertrag formuliert, siehe dazu Ziff. 5.1 unter „Interesse der Stadt Luzern“.

3.4 Betriebliche Stabilisierung

3.4.1 Innerbetriebliche Massnahmen

3.4.1.1 Eingeleitete Massnahmen

Schon als gegen Ende 2001 deutlich wurde, dass das KKL unter den gegebenen Bedingungen finanziell nicht ausgeglichen geführt werden kann, haben Geschäftsleitung und Verwaltungsrat Massnahmen zur betrieblichen Optimierung eingeleitet. Neben einem sehr kostenbewussten Management in allen betrieblichen Belangen wurden im Jahr 2002 folgende Massnahmen zur gezielten Kostenreduktion umgesetzt:

- Abbau von 3,8 Vollzeit-Stellen
- Limitierung des Marketingbudgets auf minimale Fr. 500'000.–
- Einführen weiterer Controllinginstrumente
- Investitionsstop bzw. nur absolut notwendige Erneuerungsinvestitionen
- Vornehmen weiterer Rückstellungen

Eine geeignete Betriebsführung, das kostenbewusste Management und die Sicherstellung von hoher Qualität sind selbstverständlich permanente Führungsaufgaben. Gemeinsam mit der Firma Inova Management AG wird nun nach der KKL-Pionierphase eine eigentliche Unternehmensstrategie basierend auf nach Profit-Centern detailliert erhobenen Zahlen sowie kundenbezogenen Erfahrungen erarbeitet. Die strategischen Lösungsansätze zielen auf die Verankerung des KKL als sich selbst tragende Unternehmung sowie längerfristig auf weitere Allianzen und gezielte Partnerschaften zur Steigerung und zum Erhalt der Attraktivität und damit zu Gunsten einer höheren Eigenwirtschaftlichkeit.

3.4.1.2 Strategische Unternehmensplanung

Die auf dem Leitbild basierende Unternehmensstrategie wird im Laufe dieses Jahres von der Geschäftsleitung – begleitet von der Inova – erarbeitet und Verwaltungs- sowie Stiftungsrat vorgelegt. Da die Arbeit in vollem Gange ist, können die sich abzeichnenden Strategischen Erfolgspositionen (SEP) hier erst in Stichworten skizziert werden:

- Herausragendes Haus für hohe Qualitätsansprüche
- Dreiklang von Kultur, Kongress und Gastronomie als Gesamterlebnis
- State of the Art – akustisch, betrieblich, technisch, gastronomisch
- Massgeschneiderte, flexible und individuelle Angebote aus einer Hand als Full Service Provider
- Reizvolle Lage und Umgebung sowie ausgezeichnete Verkehrsanbindung

Bezogen auf die einzelnen Leistungsbereiche des KKL erscheinen folgende strategische Stossrichtungen erfolgversprechend:

- Kultur: Fokussieren auf musikalisches Qualitätsangebot verschiedener Sparten
- Kongresse: Fokussieren auf grössere Kongresse und Tagungen ab 250 Teilnehmenden, Verstärkung von Präsentationen sowie Produktlaunches
- Gastronomie: Aus- und weiterer Aufbau eines den Veranstaltungen adäquaten Angebotes mit sich ergänzenden Gastronomieoptionen für das Primärpublikum (Konzert- und Kongressbesucher)

Das KKL ist ein noch sehr junges Unternehmen, das am Beginn einer ersten Festigungs-, aber auch einer möglichen weiteren Wachstumsphase steht. Es zeichnen sich folgende operative Aktivitäten als wichtige Aufgaben der kurz- bis mittelfristigen unternehmerischen Agenda ab:

- Aufbau einer eigentlichen Marketing- und Verkaufsstruktur sowie gezielter Aktivitäten (Key Account Management, integrierte Leistungsangebote, zentraler Kartenverkauf, MA-Verkaufsschulung usw.)
- Erarbeiten von Leistungspaketen mit Luzern Tourismus, der Luzerner Hotellerie und Kulturpartnern zur weiteren Vermarktung der Destination Luzern
- Optimieren der Schnittstellen und Abläufe interner Prozesse und Strukturen
- Sicherstellen einer geeigneten internen und externen Kommunikation zur Vertrauensbildung
- Qualitäts- und Kostenmanagement durch laufendes Event-Controlling und Reporting

3.4.1.3 Kurzfristig realisierbare und quantifizierbare Massnahmen

Für die nächsten ein bis zwei Jahre sind bisher folgende Potenziale identifiziert worden, welche in die Planrechnung (siehe Ziff 3.5) eingeflossen sind:

Betriebliche Optimierungen

- Umsetzen des neuen Gastronomiekonzeptes (siehe folgende Ziff 3.4.2)

- Optimieren der Gastronomieerträge zusätzlich zum neuen Gastronomiekonzept, z. B. durch den Verkauf von Seminarpackages zusammen mit Gastronomieleistungen
- Optimieren der Dienstleistungserträge im Bereich Ticketing
- Erhöhen der Pauschalabgeltung von Lucerne Festival

Aufwandverschiebungen von der MAG in die Trägerstiftung

- Zur Reduktion der Kosten in der MAG verzichtet die Trägerstiftung ab 2004 auf die Bezahlung eines Pachtzinses (Änderung des Pachtvertrages). Diese Massnahme entlastet die Erfolgsrechnung der MAG, führt aber gleichzeitig bei der Trägerstiftung zu einer Mindereinnahme.
- Unterhalt, Instandsetzung und Ersatz im Bereich der fix installierten Anlagen der Veranstaltungstechnik werden neu, wie ursprünglich geplant, von der Trägerstiftung übernommen. Diese Massnahme entlastet die Erfolgsrechnung der MAG, führt aber gleichzeitig bei der Trägerstiftung zu Mehrkosten.

All diese Massnahmen tragen ab 2004 bei der MAG zu einer Ergebnisverbesserung von jährlich rund Fr. 1,5 Mio. bei.

3.4.2 Gastronomie

3.4.2.1 Neues Konzept

Im Rahmen der Unternehmensstrategie kommt selbstverständlich der Gastronomie eine besondere Rolle zu. Im Jahr 2002 haben Geschäftsleitung, Verwaltungsrat und Stiftungsrat grundsätzlich ja gesagt zu einem veränderten, teilweise auch ergänzten Gastronomiekonzept, das einerseits eine bessere Wirtschaftlichkeit, andererseits aber auch eine höhere Qualität im Auge hat. Die Zielpublika im und um das KKL sollen konsequent angesprochen und deren Bedürfnisse durch unterschiedliche Gastronomiebetriebe mit klaren Konturen noch besser abgedeckt werden. Wichtig ist es für das KKL auch, mit einer Gastronomie auf hohem Niveau und einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis dem Gesamterlebnis KKL zum Durchbruch verhelfen zu können.

Das neue Konzept geht von drei unterschiedlichen Gastronomiebetrieben aus:

- Ein Bistro-Restaurant (Arbeitstitel: World-Café) zur schnellen, aber qualitativ hoch stehenden Verpflegung über Mittag und für Gäste, die vor oder nach Konzerten eine Kleinigkeit geniessen wollen;
- Eine Bar (Seebar) als kultureller Treffpunkt für ein Publikum, das ein gutes Glas (Wein, Cocktail) mit ein paar einfachen, aber delikaten Begleithappen geniessen möchte und sich zum Gespräch in der stilvollen Atmosphäre einer bequemen Lounge verabredet;
- Ein kulinarisch anspruchsvolles Restaurant für Business-Lunches und Dinners (Arbeitstitel: RED) mit einem einmaligen Ambiente (designed by Jean Nouvel) und grandioser Aussicht über den See.

Das Bankettangebot umfasst qualitativ überzeugende Leistungen sowohl für kleinere wie auch für grössere Budgets und kann auch individuelle Kundenwünsche berücksichtigen. Spezialität des KKL sind moderne Stehbankette, die an verschiedenen aussergewöhnlichen Orten des Hauses besonders gut zur Geltung kommen. In den Pausen stehen verschiedene Bars zur Verfügung, die den Konzert- und Kongressgästen ein rasches und ihren Wünschen entsprechendes Angebot anbieten. Aus Rentabilitätsgründen wird in Zukunft verzichtet auf Angebote wie beispielsweise kleinste Apéro-Veranstaltungen ohne Saalbelegung oder Kongressbuchung. Näheres zum Gastronomiekonzept ist dem Anhang (Ziff. 8) zu entnehmen.

Die Umsetzung dieses Konzeptes ist für die Jahre 2003 und 2004 geplant bzw. steht in Teilen bereits in Realisierung. Entsprechend mögliche Rentabilitätssteigerungen sind ab 2003 in die Planrechnungen eingeflossen. Die Umsetzung wird jedoch schrittweise an die Hand genommen, sodass das angestrebte Qualitätsniveau schnell erreicht werden kann und gleichzeitig ein entsprechendes Qualitätsmanagement aufgebaut und entwickelt werden kann.

3.4.2.2 Pachtverzicht

Teil des Stabilisierungskonzeptes ist der Verzicht der Trägerstiftung auf einen Pachtzins der MAG. Die bisherigen Zahlen zeigen, dass die MAG nicht in der Lage ist, einen solchen Zins zu leisten, wenn sie ausgeglichen geführt werden soll. Es ist daher nicht sinnvoll, daran festzuhalten, nachdem beide Vertragspartner des Pachtvertrags wirtschaftlich und personell weitgehend identisch sind bzw. die eine Vertragspartnerin ohnehin gezwungen ist, die Defizite der andern auszugleichen.

3.4.3 Unveränderter Nutzungsrechtetarif

Die geltenden Nutzungsrechtetarife wurden ursprünglich so festgelegt, dass sie die der MAG entstehenden Nebenkosten aus der Gewährung der Nutzungsrechte abgelten. Mit andern Worten: Die Nutzungsberechtigten sollten der Betreiberin (MAG) das bezahlen, was minimal an Aufwand entsteht, nicht aber einen Tarif, der Gewinn bringt. Es zeigt sich nun, dass die erwirtschafteten Erträge nicht kostendeckend sind. Die Deckungslücke für die MAG beträgt gemäss den angestellten Nachkalkulationen rund Fr. 0,5 Mio. pro Jahr.

Nun wäre es denkbar, einen Teil der betrieblichen Stabilisierung des KKL auf diesem Wege, d. h. über die Nutzungsrechtetarife, beizubringen. Dies würde zu einer Mehrbelastung der nutzungsberechtigten Organisationen führen. Dies wäre nicht sinnvoll, sind es doch vor allem auch die nutzungsberechtigten Veranstalter im KKL, die sehr viel zum positiven Image des Hauses beitragen:

- 45 % aller Kulturveranstaltungen basieren auf Nutzungsrechten (Konzertsaal: 53 %)
- 22 % aller Veranstaltungen basieren auf Nutzungsrechten (Konzertsaal: 48 %)

- 70 % der zur Verfügung stehenden Nutzungsrechte werden ausgeübt
(Konzertsaal: 97 %)

Die Nutzungsberechtigten prägen das Bild des KKL wesentlich, da es sich meistens um Kulturorganisationen handelt, darunter derzeit u. a. Lucerne Festival, Luzerner Sinfonieorchester, Festival Strings Lucerne, Blue Balls, Jazz Club, Musikhochschule und viele weitere Einzelveranstalter mehr. Aus diesen Gründen soll von einer betrieblichen Stabilisierung über eine Änderung der Nutzungsrechtetarife abgesehen werden. Der Stadtrat wird dem Grossen Stadtrat voraussichtlich noch in diesem Jahr dennoch eine Vorlage zum Nutzungsrechteglement vorlegen. Gegenstand dieser Teilrevision des Reglements, die derzeit vorbereitet wird, ist jedoch nicht der Tarif selber, vielmehr soll eine Weiterentwicklung des heute praktizierten Modells aufgrund der bisherigen Praxis vorgeschlagen werden. Im Wesentlichen geht es dabei darum, ein sinnvolles Gleichgewicht zwischen vertraglich mehr oder weniger fix vergebenen Nutzungsrechten, von denen vor allem grosse Serienveranstalter profitieren, und den jährlich frei verfügbaren Nutzungsrechten sicherzustellen.

3.4.4 Zusätzliche Leistung der Stadt

Neben den erwähnten umgesetzten Massnahmen in der Zuständigkeit der KKL-Verantwortlichen selber ist es unerlässlich, das KKL auf dem Subventionsweg mit zusätzlichen Mitteln auszustatten. Die angestellten Planrechnungen und Kalkulationen, inkl. Erneuerungsfonds und eines notwendigen Liquiditätspolsters, zeigen auf, dass ein zusätzlicher jährlicher Betriebsbeitrag der Stadt an die Trägerstiftung in der Höhe von Fr. 1 Mio. erforderlich ist. Der Betrag von 1 Million Franken entspricht dem mit der Absichtserklärung zwischen Stadt und Kanton (siehe Aktenaufgabe) erzielten Verhandlungsergebnis zu Gunsten der Stadt, die demnach vom Kanton Luzern ab 2005 bei der Finanzierung von Theater und Orchester nochmals um 1 Million jährlich entlastet wird.

Anders als der im Baurechtsvertrag vereinbarte Beitrag zur Abgeltung der Nutzungsrechte soll diese zusätzliche Subvention flexibler ausgestaltet werden: dies in Form eines gesonderten Subventionsvertrages. Als Gegenleistung des KKL wird die Betriebsführung auf hohem, dem Standard von Architektur und Design im KKL angepasstem Niveau vereinbart. Die gewünschte Flexibilität wird mit der vertraglichen Regelung erreicht: Der Vertrag wird so formuliert, dass erstmals nach vier Jahren eine Beendigungsmöglichkeit besteht (Kündigung jeweils auf Ende Jahr, erstmals nach 2 Jahren, 2 Jahre im Voraus). Im Rahmen des vorliegenden Sanierungspakets unterliegt der Subventionsvertrag ebenfalls dem obligatorischen Referendum. Zum Subventionsvertrag siehe auch Ziffer 5 hinten.

3.5 Zusammenfassung und Plan-Erfolgsrechnung

3.5.1 Plan-Erfolgsrechnung MAG

MAG (in TCHF)	Budget 2003	Plan 2003 (nach Sanierung)	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006
Ertrag					
Umsatz	18'119	18'119	18'364	19'162	19'476
Erlösminderungen	-80	-80	-25	-23	-23
Total Ertrag	18'039	18'039	18'339	19'139	19'453
Aufwand					
Material- und Warenaufwand	4'872	4'872	4'006	4'237	4'324
Bruttogewinn I	13'167	13'167	14'333	14'902	15'129
Personalaufwand	9'758	9'758	10'167	10'490	10'609
Bruttogewinn II	3'409	3'409	4'166	4'412	4'520
Miete / Pacht	461	461	-38	-38	-38
Energie / Reinigung / Entsorgung	1'263	1'263	1'198	1'187	1'187
Betriebssicherheit / Bewachung	380	380	359	359	359
URE (Unterhalt, Reparatur, Ersatz Kleininventar)	296	296	241	258	258
Marketing / Werbung	728	728	825	862	862
Administration / Verwaltung / Sachversicherung	788	788	796	820	820
Betriebsaufwand	3'916	3'916	3'381	3'448	3'448
Betriebsergebnis I (EBITDA)	-507	-507	785	964	1'072
Abschreibungen Masch./Büromasch/EDV	210	210	210	260	260
Abschreibungen Mobiliar	160	160	180	190	190
Abschreibungen Wäsche/Berufskleider	70	70	70	70	70
Abschreibungen Veranstaltungstechnik	256	256			
Betriebsergebnis II (EBIT)	-1'203	-1'203	325	444	552
Zinsen	60	60			
Steuern	17	17	17	17	17
A.o. Aufwand / Ertrag		-1'280			
Jahresergebnis (Net income)	-1'280	0	308	427	535

Anmerkung:

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation:
Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation

EBIT: Earnings Before Interest and Taxes:
Gewinn vor Zinsen und Steuern

Ab 2004 sind die Voraussetzungen für kostendeckende Resultate in der MAG gegeben. Die Plan-Erfolgsrechnung basiert auf der Mittelfristplanung sowie den in Ziffer 3.4 aufgeführten Massnahmen. Insofern entspricht auch die Anzahl Veranstaltungen bzw. der Veranstaltungsmix der aktuellen Planung der MAG-Geschäftsleitung. Mögliche Veränderungen diesbezüglich werden im Rahmen der Erarbeitung der Unternehmensstrategie untersucht und quantifiziert. Da der Strategieentwicklungsprozess jedoch weder abgeschlossen noch vom Verwaltungsrat genehmigt worden ist, sind Änderungen im Veranstaltungs-Mix in obiger Planung nicht miteingerechnet.

Beim Vergleich der Zahlen des Budgets 2003 zu Plan 2004 ist zu beachten, dass aufgrund der Optimierung der Dienstleistungserträge im Bereich Ticketing (Ziff. 3.4.1.3) sich sowohl der

Umsatz als auch der Waren- und Personalaufwand um je zirka Fr. 1,6 Mio. reduzieren. Insofern ist die relevante Vergleichsgrösse der Bruttogewinn II, welcher sich gemäss Plan um 22 Prozent verbessert (von 3'409 auf 4'166 TCHF). In sämtlichen Berechnungen ist die Teuerung nicht miteingerechnet.

3.5.2 Planrechnung Trägerstiftung

Die Planrechnung der Trägerstiftung, welche auf der nächsten Seite aufgeführt ist, basiert auf den von der ETH ermittelten Kosten für Gebäudebewirtschaftung und Instandsetzung. Diese sind im Anhang (Ziff. 7) detailliert aufgeführt. Analog zur ETH-Studie wird die Teuerung auch in der Planrechnung nicht berücksichtigt.

Es zeigt sich, dass mit einer Erhöhung des Beitrags der Stadt die Trägerstiftung ein ausgeglichenes Ergebnis erwirtschaften kann.

3.5.2 Planrechnung Trägerstiftung

Planrechnung TS (in 1'000 Franken)	Budget 2003	Plan 2003 (n. San.)	Plan 2004	Plan 2005	Plan 2006	Plan 2007	Plan 2008	Plan 2009	Plan 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019	Plan 2020	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2024	Plan 2025	
Ertrag																									
Beitrag Stadt	3'200	3'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	4'200	
Erlösminderung MWST	-226	-226	-297	-297	-297	-297	-297	-297	-297	-297	-297	-297	-297	-297	-297	-297	-297	-297	-297	-297	-297	-297	-297	-297	
Pachtzinsen MAG-TS (netto; d.h. ohne MWST)	500	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total Ertrag	3'474	3'474	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	3'903	
Aufwand																									
Unterhalt 1 (inkl. Reparatur / Wartung)																									
Unterhalt 2 (inkl. Reparatur / Wartung)																									
Gebäudebewirtschaftung (FM-Kosten gemäss ETH)	1'866	1'866	1'950	1'923	1'878	1'954	1'910	2'000	1'942	2'038	1'975	2'052	2'023	2'087	2'045	2'123	2'081	2'174	2'119	2'218	2'157	2'237	2'211	2'278	
Vorsteuerkürzung (auf FM-Kosten)			37	37	36	37	36	38	37	39	38	39	38	40	39	40	40	41	40	42	41	43	42	43	
Administration / Verwaltung / Sachversicherung	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	
Betriebsaufwand	2'231	2'231	2'352	2'324	2'279	2'356	2'311	2'403	2'344	2'442	2'378	2'456	2'427	2'492	2'449	2'528	2'486	2'580	2'524	2'625	2'563	2'645	2'618	2'686	
Betriebsergebnis I (EBITDA)	1'243	1'243	1'551	1'579	1'624	1'547	1'592	1'501	1'560	1'461	1'526	1'447	1'476	1'412	1'455	1'375	1'418	1'323	1'379	1'278	1'340	1'259	1'285	1'217	
Abschreibungen Veranstaltungstechnik			235	235	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Abschreibungen Ausstattung (BKP 9)	766	766	980	1'119	342	283	453	365	406	514	514	424	399	310	202	202	306	341	330	310	310	206	250	350	
Abschreibung Beteiligung	796	0																							
Betriebsergebnis II (EBIT)	-319	477	336	225	1'032	1'014	889	886	904	697	762	773	827	852	1'003	923	862	732	799	718	780	803	785	617	
Zinsen	691	691	100	67	33	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ergebnis vor Einlage Erneuerungsfonds	-1'010	-214	236	158	999	1'014	889	886	904	697	762	773	827	852	1'003	923	862	732	799	718	780	803	785	617	
Rückstellungen für Instandsetzungskosten			202	142	802	902	738	802	769	510	610	510	510	626	926	310	210	210	688	210	310	310	726	210	
Vorsteuerkürzung (auf Gesamt-Investitionen)	0	0	31	19	11	20	39	21	51	12	21	14	13	33	25	21	17	12	21	12	12	21	35	12	
Ergebnis nach Einlage Erneuerungsfonds	-1'010	-214	3	-3	186	92	112	63	83	176	131	250	305	193	51	592	635	511	91	497	458	471	24	396	

Liquidität TS und MAG konsolidiert

Liquidität Endbestand	siehe Ziff. 2.5.2	4'887	3'142	3'026	3'742	3'534	3'002	3'363	2'145	2'967	3'345	4'046	4'829	4'465	4'551	4'758	5'252	5'936	6'190	6'829	7'531	7'641	7'048	7'627
------------------------------	-------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Anmerkung:

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation: Gewinn vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation

EBIT: Earnings Before Interest and Taxes: Gewinn vor Zinsen und Steuern

3.5.3 Planbilanz 2003 MAG und Trägerstiftung konsolidiert

MAG und TS konsolidiert (in TCHF)	Budget 2003	Plan 2003 (nach Sanierung)
AKTIVEN		
Flüssige Mittel	2'744	4'887
übriges Umlaufvermögen	3'647	2'727
Total Umlaufvermögen	6'391	7'614
Immobilien; Bau	217'853	218'437
Immobilien; Ausstattung	1'726	3'246
Mobilien	3'050	3'072
Total Immobilien+Mobilien	222'629	224'755
Darlehen TS-MAG	0	0
Darlehen übrige	10	10
Beteiligung MAG	0	0
Beteiligungen übrige	40	40
Total finanzielles Anlagevermögen	50	50
TOTAL ANLAGEVERMÖGEN	222'679	224'805
GESAMTVERMÖGEN	229'070	232'419
PASSIVEN		
Kreditoren	4'056	3'478
übrige kf. Verpflichtungen	500	1'805
Total kurzfristiges Fremdkapital	4'556	5'283
SUVA-Darlehen	18'169	0
Darlehen MAG-Übernahme	0	0
Darlehen durch Dritte	2'692	0
Darlehen MAG-TS	0	0
Rückstellungen *	1'731	3'638
Total langfristiges Fremdkapital	22'592	3'638
TOTAL FREMDKAPITAL	27'148	8'921
Stiftungskapital	20'000	38'169
Baubeiträge/Donationen	183'890	183'890
Aktienkapital MAG	1'550	1'550
Jahresergebnis	-1'494	-111
Gewinn-/Verlustvorträge	-2'024	0
Total Eigenkapital	201'922	223'498
GESAMTVERPFLICHTUNGEN	229'070	232'419

*Anmerkung:

Die Rückstellungen in der Spalte Plan 2003 (nach Sanierung) beinhalten die zusätzlichen Forderungen der ESTV von Fr. 1,1 Mio. aufgrund der ordentlichen Revision per 31. Dezember 2001 sowie von Fr. 0,9 Mio. für den einmaligen Kapitaleinschuss in die TS von Fr. 18,0 Mio. (Begründung siehe Ziff. 2.6; Anmerkungen zum Budget 2003 siehe Ziff. 2.5.2).

3.6 Begründungen für die vorgeschlagene Lösung

In Übereinstimmung mit dem einstimmigen Stiftungsrat und dem Verwaltungsrat des KKL beantragt der Stadtrat, die Lösung gemäss Ziff. 3.3 und 3.4 umzusetzen. Dies aus folgenden Gründen (zu den allgemeinen politischen Erwägungen siehe auch Ziff. 6 hinten):

- Der von der Stadt zu leistende Einmal-Betrag von total Fr. 18 Mio. entspricht ziemlich genau der derzeitigen Fremdverschuldung;
- Damit wird derjenige Betrag bestätigt, der bereits vor gut einem Jahr in der öffentlichen Diskussion stand;
- Die Zahl von Fr. 1 Mio. jährlich entspricht der mit dem Kanton bei Theater und Orchester ausgehandelten Entlastung der Stadt;
- Die bewährte PPP wird beibehalten und weiterentwickelt;
- Die Bewältigung von ausserordentlichen Ersatzinvestitionen soll dannzumal durch alle an der Trägerstiftung Beteiligten erfolgen;
- Mit dieser Lösung wird das Ziel einer strukturellen Entlastung und betrieblichen Stabilisierung, die für mindestens 10 Jahre hält, erreicht.

4 Folgen für die Finanzierungs- und Trägerschaftsstruktur

4.1 Grundsätzliche Überlegungen zu Trägerschafts- und Betriebsorganisation

Aus Sicht der öffentlichen Hand müssen die KKL-Organen so organisiert und strukturiert sein, dass die Interessen der Öffentlichkeit im Spannungsfeld zwischen privater Wertschöpfung und öffentlicher Mitträgerschaft sichergestellt werden können. Angesprochen ist vor allem die Stadt Luzern, die zusätzlich zu ihrem massgeblichen Beitrag zu Trägerschaft und Investition nun auch den Betrieb finanziell entlastet. Seit Ende 2000 ist die Investitionsphase abgeschlossen. Es ist zu überprüfen, ob für die Betriebsphase organisatorische Anpassungen bei den Organen sinnvoll sind.

Die Organisation beruht heute auf der Trennung zwischen Trägerschaft und Betrieb:

Trägerschaft: Die Trägerstiftung als Baurechtsnehmerin und Bauherrin ist Eigentümerin des KKL und verantwortlich für die PPP insgesamt, die strategische Positionierung (Leitbild), die Liegenschaft, den Schuldendienst bzw. die Gebäudebewirtschaftung und Instandsetzung. Hier sind die Geldgeber und somit auch die öffentliche Hand vertreten (Stadt als Hauptinvestorin verfügt über 5 von 13 Sitzen und eine Sperrminorität bei wichtigen Entscheiden).

Betrieb: Die Management AG als Pachtnehmerin ist Betreiberin des KKL, verantwortlich für die Organisation und Führung des Betriebs (Konzepte), das Management und das Personal. Im Verwaltungsrat sind auch private Personen vertreten, die ihr fachliches und unternehmerisches Know-how einbringen können.

Diese Konstruktion entspricht dem ursprünglichen Gedanken, ist sinnvoll und soll beibehalten werden. Die jeweiligen Rechtsformen entsprechen den Bedürfnissen und Aufgaben bzw. Verantwortlichkeiten, wobei allerdings keine Unabhängigkeit besteht und die Trägerstiftung heute die Aktiengesellschaft grösstenteils finanziert. Die Stiftung ist geeignet, um die PPP zu verkörpern; die AG taugt als Rechtsform für Unternehmen im KMU-Bereich. Insbesondere können über das Aktienkapital auch private Gelder für den Betrieb eingebracht werden.

4.2 Anpassung der Aufgabenabgrenzung

Aufgrund des verstärkten finanziellen Engagements der Stadt Luzern und der wachsenden Anforderungen an das Controlling wurde die bestehende Aufgabenabgrenzung zwischen den verschiedenen Organen überprüft und punktuell angepasst.

Die Ausgestaltung der Organisation ist von folgenden Prinzipien geprägt:

- Die strategischen Ziele, welche die Stadt mit dem KKL verfolgt, werden im Subventionsvertrag umschrieben. Die spezifischen Rechte für die KKL-Nutzung werden im Reglement für Nutzungsrechte festgelegt. Beides liegt in der Zuständigkeit des Grossen Stadtrats. Damit wird der Leistungsauftrag der Stadt an die Trägerstiftung umschrieben.
- Die Trägerstiftung, bzw. die Stifter, sind die „Wächter“ über die im Leitbild festgehaltene Vision. Die Trägerstiftung leitet aus der Vision und dem Leistungsauftrag der Stadt die strategischen Rahmenbedingungen für Organisation und Betrieb des KKL ab und überwacht deren Einhaltung durch die MAG.
- Die Trägerstiftung hält die Mehrheit (mindestens 50 % + 1 Aktie) der Aktien der MAG.
- Die MAG ist für die Umsetzung von Leitbild und Strategie sowie für das Unternehmensergebnis verantwortlich. Sie erhält den für das Wahrnehmen dieser Verantwortung notwendigen unternehmerischen Spielraum.
- Dem ausgebauten finanziellen Engagement der Stadt Luzern wird mit einem Ausbau der Sperrminorität und des Controllings Rechnung getragen. Damit kann Einfluss genommen werden, ohne dass dadurch der unternehmerische Spielraum zu stark eingeschränkt wird.
- Die Sperrminorität wird im Stiftungsreglement (Art. 3 Beschlussfassung) mit einem qualifizierten Quorum umschrieben, welches einer Mehrheit von 9 Stimmen bedarf. Das führt faktisch dazu, dass bestimmte Entscheidungen gegen die geschlossen stimmenden Delegierten der Stadt Luzern nicht gefällt werden können.

Dem qualifizierten Quorum unterliegen bis heute folgende Entscheide:

- Anträge an die Aufsichtsbehörde zur Änderung der Stiftungsurkunde
- Wahl des Präsidenten/der Präsidentin und des Vizepräsidenten/der Vizepräsidentin der Trägerstiftung
- Pachtvertrag mit dem Betreiber

Neu sollen zusätzlich zu den oben stehenden folgende Entscheide der Anforderung des qualifizierten Quorums unterliegen:

- Änderungen des Stiftungsreglements
- Veränderungen der Beteiligungsverhältnisse und Kapitalerhöhungen in der MAG
- Statutenänderungen MAG
- Aufnahme neuer Aktionäre in der MAG
- Besetzung Verwaltungsrat MAG
- Wahl des Präsidenten/der Präsidentin des Verwaltungsrats MAG
- Entschädigung des Präsidenten/der Präsidentin der Trägerstiftung sowie des Verwaltungsrats der MAG
- Wahl des Vertreters der Aktien der Trägerstiftung an der Generalversammlung der MAG

- Die verschiedenen Führungsorgane werden so besetzt, dass eine professionelle, effiziente und unternehmerische Führung gewährleistet ist.
 - Der Stiftungsrat Trägerstiftung vertritt die Stifter, welche die Vision des KKL ermöglicht haben und die strategische Positionierung vorgeben. Die Zusammenarbeit mit der MAG wird im Stiftungsreglement festgehalten.
 - Der Verwaltungsrat MAG vertritt den operativen Betrieb, welcher die Umsetzung der Strategie verantwortet. Dementsprechend ist bei der personellen Zusammensetzung darauf zu achten, dass er über die notwendigen Fachkompetenzen und unternehmerischen Fähigkeiten in den Bereichen Führung, Kultur, Kongresse, Events, Gastronomie, Finanzen, Marketing, Recht, internationale Beziehungen, Zusammenarbeit in Luzern usw. verfügt. Die Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Direktion wird im Organisationsreglement geregelt.
- Die Anzahl der Mitglieder im Stiftungsrat wird nicht verändert, die Anzahl der Mitglieder des Verwaltungsrats ist gemäss Statuten nicht reglementiert. Er besteht zurzeit aus dem Präsidenten und 5 Mitgliedern. Neu soll der Verwaltungsrat um ein 6. Mitglied (Vertreter der Neu-Aktionäre) vergrössert werden. Er bestünde dann inkl. Präsident aus 7 Personen.
- Zwischen dem Stiftungsrat und dem Verwaltungsrat wird eine Gewaltentrennung eingehalten. Nur das Präsidium der beiden Organe wird durch die gleiche Person wahrgenommen, im Übrigen sind die Personenkreise getrennt.

Der Stadtrat wird seine Delegationen im Stiftungsrat der Trägerstiftung und dem Verwaltungsrat der MAG überprüfen und personell teilweise neu besetzen. Ein entsprechender Vorschlag ist ausgearbeitet und wird derzeit umgesetzt. In diesem Zusammenhang wird der Stadtrat die Delegierten der Stadt im Stiftungsrat auch verpflichten, in Fällen, bei denen die Sperrminorität zum Tragen kommen könnte, Absprachen zu treffen und nötigenfalls den Weisungen des Stadtrates Folge zu leisten, um ein einheitliches Auftreten der städtischen Delegierten sicherzustellen.

Eine Übersicht über die geplante Kompetenzaufteilung zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten und Führungsorganen sowie zu den Entscheidungsmechanismen findet sich im Anhang, Ziff. 9.

4.3 Beteiligungscontrolling

Derzeit befindet sich bei der Stadt Luzern das sog. Beteiligungscontrolling im Aufbau. Die Finanzverwaltung erarbeitet Grundlagen und bereitet eine entsprechende parlamentarische Vorlage vor. Parallel dazu werden in einem ersten Schritt Eigentümerstrategien für die drei 100-prozentigen Töchter der Stadt Luzern, die ÖKK, die vbl und die ewl, erarbeitet.

Zusammen mit andern Betrieben im Kulturbereich (Theater, Bourbaki) stellt das KKL ein für die Stadt Luzern strategisch und finanziell bedeutendes, beteiligungsähnliches Engagement dar. Es ist vorgesehen, das Beteiligungscontrolling darauf anwendbar zu machen, wenn auch unter Beachtung der spezifischen Bedürfnisse und Gegebenheiten im Kulturbereich. Sobald die drei oben genannten Eigentümerstrategien erarbeitet sind und sich in Zusammenarbeit mit dem Parlament in Umsetzung befinden, soll zunächst auch für die beteiligungsähnliche Mitwirkung der Stadt beim KKL eine Zukunftsstrategie erarbeitet werden. Dies selbstverständlich unter Berücksichtigung dieses Berichtes und Antrages und der parlamentarischen Diskussionen darüber. Diese Zukunftsstrategie soll die Grundlage für die Positionen bilden, die die städtischen Delegierten in den KKL-Organen vertreten.

5 Subventionsvertrag

5.1 Wortlaut

Zwischen der Stadt Luzern und der Trägerstiftung KKL wird auf den 1. Januar 2004 neu, zusätzlich zum bestehenden Baurechtsvertrag, der folgende Subventionsvertrag abgeschlossen:

Ingress

Im Rahmen einer parlamentarischen Vorlage im Jahr 2003 (B+A 14/2003) zeigten Stadt Luzern und KKL auf, welcher Finanzbedarf auf Seiten der KKL Management AG besteht, der über die betrieblichen Möglichkeiten des KKL hinausgeht und der somit durch Leistungen der Trägerstiftung abzudecken ist. In diesem Zusammenhang wird der folgende

Subventionsvertrag

abgeschlossen:

Organisation

In der Trägerstiftung Kultur- und Kongresszentrum Luzern sind diejenigen privaten und öffentlich-rechtlichen Organisationen zusammengefasst, die in den Jahren 1994 bis 1998/2000 das Kultur- und Kongresszentrum Luzern KKL finanziert und realisiert haben. Die Trägerstiftung ist im rechtlichen Sinne Eigentümerin des KKL. Sie ist insbesondere zuständig für die strategischen Entscheide rund um das KKL (Leitbild, Positionierung usw.); sie garantiert die Einhaltung der vertraglichen Abmachungen mit der Stadt Luzern (Nutzungsrechte), und sie sorgt für die langfristige Finanzierung und die Gebäudebewirtschaftung und Instandsetzung.

Auf der Ebene der Betriebsführung liegt die primäre Verantwortung bei der KKL Management AG, an der die Trägerstiftung den Mehrheitsanteil hält. Um die operative Betriebsführung sicherzustellen, muss die KKL Management AG ohne Verluste geführt werden können.

Beitrag gemäss Baurechtsvertrag aus dem Jahr 1993

Gestützt auf den Baurechtsvertrag zwischen der Stadt Luzern und der Trägerstiftung aus dem Jahr 1993 leistete die Stadt Luzern im Jahr 1999 Fr. 1,2 Millionen und in den Jahren 2000, 2001, 2002 und 2003 einen jährlichen Beitrag von Fr. 3,2 Millionen an das KKL. Dies zur Abgeltung der Nutzungsrechte, welche das KKL der Stadt Luzern zu Gunsten von nutzungsberechtigten Dritten einräumt. Diesem Vertrag haben die städtischen Stimmberechtigten im Jahr 1994 zugestimmt. Er gilt für 99 Jahre.

Positionierung des KKL

Gemäss Leitbild, das die Verantwortlichen des KKL im Jahr 2001 erlassen haben, positioniert sich das KKL wie folgt:

I. Gemeinschaftswerk

Das KKL Luzern ist ein Gemeinschaftswerk von Stadt und Kanton Luzern und von privaten Kreisen. Die in der Stiftung vereinten öffentlichen und privaten Institutionen tragen partnerschaftlich die Verantwortung für die Entwicklung des KKL Luzern.

Das KKL Luzern versteht sich aus seiner Entstehungsgeschichte als Teil des öffentlichen Lebens der Region. Als Begegnungsort steht es allen Bevölkerungskreisen im Geiste der Toleranz und unter Wahrung seines Anspruchs offen.

Transparenz, offene Information und Dialogbereitschaft kennzeichnen das besondere Verhältnis des KKL Luzern zur Öffentlichkeit und zu seinen Partnern.

II. Anspruch

Das KKL Luzern verfügt über ein Haus von architektonischem Weltruf mit einem Konzertsaal, dessen Akustik internationale Ausstrahlung hat. Diese Qualitäten setzen den Standard für Nutzung und Betrieb.

Die Fähigkeit, in den Bereichen Kultur, Kongress und Gastronomie unverwechselbare Gesamterlebnisse zu schaffen, sichert den Wert des KKL Luzern langfristig. Architektur, Veranstaltungen, Dienstleistungen und Servicequalität wirken aufeinander abgestimmt zum Gesamterlebnis zusammen.

Das KKL Luzern ist innovativ, nimmt gesellschaftliche Entwicklungen auf und setzt sie in attraktive Angebote um.

Das KKL Luzern stärkt den internationalen Ruf Luzerns als Kultur- und Kongressstadt. Bevölkerung und Besucher erkennen im KKL Luzern ein Wahrzeichen der Zentralschweiz. Das KKL Luzern befruchtet die Region kulturell, wirtschaftlich und touristisch.

III. Nutzung

Der Wert des KKL Luzern ist eng verflochten mit der Qualität der Veranstaltungen, die unter seinem Dach stattfinden. Anlässe mit Ausstrahlung unterstreichen die Einzigartigkeit des KKL Luzern.

Das KKL Luzern sichert durch ausgewählte und langfristig angelegte Nutzung diesen Wert nachhaltig. Die optimale Kundenberatung dient der Qualitätssicherung.

Das KKL Luzern pflegt enge Beziehungen zu jenen Nutzern des Hauses, die einen positiven, gegenseitigen Imagetransfer erlauben.

Die Gastronomiebetriebe verfolgen erfolgsorientierte, sich ergänzende Konzepte, die dem Qualitätsstandard des KKL Luzern angemessen und auf das Veranstaltungsangebot abgestimmt sind.

Das Kunstmuseum Luzern ist ein wesentlicher Teil des Gesamterlebnisses KKL Luzern. Mit der Kunstgesellschaft strebt das KKL Luzern eine partnerschaftliche Zusammenarbeit an.

IV. Unternehmenskultur

Dienstleistungsbereitschaft, Professionalität und Flexibilität kennzeichnen das Verhältnis der Mitarbeitenden zu den Kunden und Partnern des KKL Luzern.

Die Mitarbeitenden auf allen Stufen der Organisation sind die Repräsentanten des hohen Anspruches des KKL Luzern. Das Streben nach Verbesserung der Aufgabenerfüllung ist Ausdruck des Qualitätsbewusstseins jedes Einzelnen.

Das Arbeitsklima ist geprägt von Lösungsfindung, Offenheit und Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinaus. Als attraktiver Arbeitgeber pflegt das KKL Luzern eine faire Sozialpartnerschaft.

Das KKL Luzern führt den Betrieb zielorientiert und betriebswirtschaftlich. Die betrieblichen Strukturen richten sich danach. Angestrebt wird eine ausgeglichene Rechnung.

Leistung der Stadt Luzern

Als Beitrag zur Abgeltung der grossen betrieblichen Aufwendungen, die mit der Erreichung der im Leitbild des KKL formulierten Ziele verbunden sind, leistet die Stadt Luzern einen jährlichen Betriebsbeitrag im Umfang von Fr. 1 Million.

Interesse der Stadt Luzern

Das KKL Luzern leistet einen wesentlichen und unverzichtbaren Beitrag zur kulturellen, touristischen und wirtschaftlichen Entwicklung der Stadt Luzern. Es pflegt eine intensive Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnerorganisationen aus Kultur, Tourismus und Wirtschaft. Bei der Umsetzung des Leitbildes sind für die Stadt Luzern insbesondere die folgenden Zielsetzungen des KKL von Interesse:

- Sicherstellung des KKL als Begegnungsort für alle Bevölkerungskreise
- Schaffung unverwechselbarer Gesamterlebnisse in allen Bereichen
- Innovationswille im Angebotsbereich
- Stärkung des internationalen Rufs von Luzern als Kultur- und Kongressstadt
- Kulturelle, wirtschaftliche und touristische Befruchtung der Region
- Qualität der Veranstaltungen, insbesondere auch im Zusammenhang mit der Gewährung von Nutzungsrechten
- Wertsicherung durch ausgewählte und langfristig angelegte Nutzung
- Erfolgsorientierte Gastronomiekonzepte auf dem allgemeinen Qualitätsstandard des KKL
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit innerhalb der Trägerstiftung
- Partnerschaftliche Zusammenarbeit mit dem Kunstmuseum Luzern
- Transparentes Verhältnis zur Öffentlichkeit
- Dienstleistungsbereitschaft, Professionalität und Qualitätsbewusstsein der Mitarbeitenden
- Lösungsorientiertes Arbeitsklima und faire Sozialpartnerschaft

Die Stadt Luzern geht den vorliegenden Subventionsvertrag insbesondere auch in der Erwartung ein, dass die KKL-Verantwortlichen diesen Interessen der Stadt Luzern die nötige Aufmerksamkeit schenken. Dabei nehmen die KKL-Verantwortlichen insbesondere zur Kenntnis, dass für eine Entscheidung, das KKL über eine US-Leasing-Transaktion mit zusätzlichen finanziellen Mitteln auszustatten, vorgängig das Einverständnis des Grossen Stadtrates von Luzern einzuholen wäre.

Betriebsführung

Das KKL ist zielorientiert und betriebswirtschaftlich zu führen. Der gemäss Mittelfristplanung 2004 erreichbare Eigenwirtschaftlichkeitsgrad von 83 Prozent ist zu halten und längerfristig zu stärken. Wo immer möglich und sinnvoll, ist der KKL-Betrieb weiterzuentwickeln, was insbesondere auch Partnerschaften mit andern Anbietern nicht ausschliesst.

Controlling

Die Stadt Luzern ist mit fünf Delegierten im zwölfköpfigen Stiftungsrat der Trägerstiftung KKL vertreten; ein/e Delegierte/r der Stadt Luzern ist ferner im Verwaltungsrat der KKL Management AG vertreten. Diese Personen berichten im Rahmen des verwaltungsinternen Reportings und des Beteiligungscontrollings über das Geschehen beim KKL.

Innerhalb der Trägerstiftung KKL verfügen die städtischen Delegierten über eine Sperrminorität: Entscheidungen von grosser Tragweite können nicht gegen die Stimmen der städtischen Delegierten gefällt werden.

Dabei handelt es sich um folgende Entscheide:

- Anträge an die Aufsichtsbehörde zur Änderung der Stiftungsurkunde
- Wahl des Präsidenten/der Präsidentin und des Vizepräsidenten/der Vizepräsidentin der Trägerstiftung
- Pachtvertrag mit dem Betreiber
- Änderungen des Stiftungsreglements
- Veränderungen der Beteiligungsverhältnisse und Kapitalerhöhungen in der MAG
- Statutenänderungen MAG
- Aufnahme neuer Aktionäre in der MAG
- Besetzung Verwaltungsrat MAG
- Wahl des Präsidenten/der Präsidentin des Verwaltungsrates MAG
- Entschädigung des Präsidenten/der Präsidentin der Trägerstiftung sowie des Verwaltungsrates der MAG
- Wahl des Vertreters der Aktien der Trägerstiftung an der Generalversammlung der MAG

Jährlich erfolgt im Rahmen des Geschäftsberichtes eine Berichterstattung gegenüber dem Parlament.

Dauer / Kündigung

Dieser Subventionsvertrag gilt auf unbestimmte Dauer. Er ist – unter Wahrung einer zweijährigen Kündigungsfrist – jeweils auf Ende eines Kalenderjahres kündbar. Der frühestmögliche Kündigungstermin ist der 31. Dezember 2005, mit Wirksamkeit auf den 31. Dezember 2007.

Luzern, den

Trägerstiftung KKL Luzern

Stadt Luzern

5.2 Kurzkomentar

Der Vertrag knüpft an das Leitbild des KKL an und führt insbesondere die für die Stadt Luzern wesentlichen Elemente darin auf. Damit ist die Positionierung des KKL festgehalten, die die Gegenleistung der Subventionsnehmerin KKL zu Gunsten der Allgemeinheit darstellt. Ferner enthält der Vertrag die bereits erwähnte Kündigungsklausel, die Flexibilität schafft. Siehe dazu auch Ziffer 3.2 zur Positionierung und Ziffer 3.4.4 zur zusätzlichen Leistung der Stadt.

Das Instrument des Subventionsvertrags hat sich für den Kulturbereich bewährt und fügt sich in das im Aufbau begriffene System für das Beteiligungscontrolling der Stadt Luzern ein. Der vorliegende Vertrag ist mit den zuständigen Stellen abgestimmt und kann ohne Probleme in das künftige Gesamtsystem für eine koordinierte Steuerung der Interessenwahrnehmung der Stadt Luzern innerhalb ihrer Beteiligungen integriert werden.

6 Erwägungen des Stadtrates

6.1 Volkswirtschaftlicher Nutzen des KKL für die Region

Der volkswirtschaftliche Nutzen des KKL für die Region Luzern wird mit einer Studie nachgewiesen, die das Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus der Universität St. Gallen im Auftrag der Geschäftsleitung des KKL im Jahr 2002 erstellt hat. Sie wurde im November 2002 der Öffentlichkeit vorgestellt; ihre Ergebnisse fanden schweizweit Beachtung (siehe Aktenauflage). Leider ist ein Vergleich mit der Situation vor dem KKL oder ohne das KKL nicht möglich, für beide Szenarien fehlen vergleichbare Daten.

Die Studie basiert teilweise auf Daten, die bereits ein Jahr zuvor für eine Studie im Auftrag von Lucerne Festival erhoben wurden; sie geht aber insofern weiter, als nicht nur die Wertschöpfungseffekte dieses Festivals, sondern aller KKL-Angebote und -Veranstaltungen erhoben wurden. Die Studie kommt zum Schluss, dass das KKL unter regionalwirtschaftlichen und insbesondere unter tourismuswirtschaftlichen Gesichtspunkten eine grosse Bedeutung für die Agglomeration hat, wobei die positiven Effekte auf den gesamten Wirtschafts- und Lebensstandort ausstrahlen. In erster Linie wurden die monetären Effekte erhoben, darüber hinaus wurden aber auch die sog. intangiblen Effekte (Image-, Struktur-, Netzwerk- oder Kompetenzeffekte) betrachtet. Knapp zusammengefasst seien hier folgende Resultate wiedergegeben¹:

¹ Wörtliche Zitate aus der Studie.

- Durch das KKL wurden im Jahr 2001 in der Agglomeration Luzern zusätzliche Umsätze in der Grössenordnung von rund Fr. 39 Mio. ausgelöst; hinzu kommen indirekte monetäre Effekte in der Höhe von rund Fr. 19 Mio. Dies ergibt eine zusätzliche Wertschöpfung in der Agglomeration von **Fr. 57 Mio.**, von denen vor allem die Gastronomie und die Hotellerie profitieren. Erhebliche Gelder werden auch direkt für Personalkosten, Aufträge an Dienstleister und Handwerker aufgewendet.
- Der Kulturbereich ist das Rückgrat des KKL. Hier werden rund 2/3 der gesamten Umsätze erwirtschaftet, wobei das Lucerne Festival daran einen erheblichen Anteil hat.
- Die Bewertung der intangiblen Effekte fällt besonders positiv aus. Die Studie kommt zum Schluss, dass die ursprünglich erwarteten Wirkungen in Bezug auf die Image- und Struktureffekte erreicht wurden.

6.2 Tourismus und Kongresswesen

Der Stadtrat ist von der Bedeutung des KKL für die Stadt Luzern als Tourismusdestination, insbesondere auch im Kongressbereich, überzeugt. Der Begriff „Kongress“ ist dabei in einem weiteren Sinn zu verstehen. Darunter fallen auch kongressähnliche Veranstaltungen wie Symposien, Tagungen, Seminare und Firmen-Events usw. Der Stadtrat teilt die Schlussfolgerungen der St.-Galler-Studie in diesem Punkt vollumfänglich und ist insbesondere auch der Meinung, dass hier noch ein Potenzial liegt, das weiter ausgeschöpft werden kann.

Seit der Projektierung des KKL hat sich das wirtschaftliche Umfeld in unerwarteter Masse gewandelt: Die 90er-Jahre brachten einen weitgehenden Umbau der Schweizer Wirtschaft, die sich einem veränderten, dynamisch und mobiler gewordenen Weltmarkt anpassen musste. Dieser reagiert rascher und empfindlicher auf Störungen, und diese wirken sich viel direkter und schneller auch auf die nationalen Ökonomien aus. Das KKL muss sich also in einem andern Umfeld bewähren, als dies geplant und planbar war. Es war gleichwohl die richtige Investition zum richtigen Zeitpunkt: Wo nämlich stünde Luzern, wie ginge es der Tourismusdestination, wo stünden die Hotels, Gastrobetriebe und anderen Wirtschaftsbereiche in Luzern ohne das KKL, welche Perspektiven würden sich in einem veränderten Marktumfeld bieten? Fragen, die sich nicht beantworten lassen, die aber bewusst machen, dass das KKL aus der Stadt Luzern und der Region Zentralschweiz nicht mehr wegzudenken ist.

6.3 Kulturbereich

Auch die Investitionen in den Kulturbereich, für welche das KKL heute symbolhaft steht, erweisen sich in der Beurteilung des Stadtrates als richtig. Die St.-Galler-Studie zeigt auf, was der Stadtrat bereits früher betont hat und seinem Planungsbericht zur Kulturpolitik aus dem Jahr 2001 als Leitgedanke zugrunde legt. Das veränderte Freizeit- und Ausgehverhalten hat Auswirkungen auf das Angebot im Kulturbereich, das zunehmend breiter wird. Das hohe Publikumsaufkommen im KKL, das weit über den Erwartungen liegt, zeigt, dass die hervorragende Qualität von Architektur, Akustik und übriger Infrastruktur, in die erhebliche Mittel gesteckt wurden, die richtige Strategie war. Zum Erfolg tragen indes auch die hoch stehenden Leistungen der kulturellen Anbieter – von Lucerne Festival über Luzerner Sinfonie-

orchester bis hin zu den kleineren und lokalen Veranstaltern und Kulturschaffenden – massgeblich bei. Auch in diesem Bereich macht die St.-Galler-Studie Entwicklungspotenzial aus: Die Wissenschaftler orten in einer noch verstärkten Zusammenarbeit von KKL und Lucerne Festival weiteres wirtschaftliches Potenzial für den gesamten Standort, insbesondere hinsichtlich der sog. Netzwerkeffekte und für die Vermarktung von Luzern als Kongress- und Kulturstadt. Der Stadtrat schliesst sich dieser Beurteilung an, fasst aber den Gedanken noch etwas weiter: Zusätzliches Potenzial liegt in weiteren Kooperationen von und mit Kulturveranstaltern und -einrichtungen auf dem Platz Luzern, von Sinfonieorchester über die andern grossen Betriebe wie Theater und Kunstmuseum, bis hin zu kleineren Partnern oder den Bildungseinrichtungen.

6.4 Auswirkungen auf den Billettsteuerertrag

Das KKL hat einen gewichtigen Einfluss auf den Billettsteuerertrag, der schliesslich wieder dem Kultur- und Sportbereich zugute kommt. Rund eine Million mehr pro Jahr werden seit dem KKL mit der Billettsteuer erwirtschaftet. Dieser Ertrag ist unverzichtbar. Er wird seit dem Planungsbericht zur Kulturförderung konsequent für die Produktions- und Veranstaltungsförderung, v. a. auch im Festivalbereich, eingesetzt. Näheres dazu siehe im Anhang, Ziff. 10.

6.5 Das KKL als Wahrzeichen für die Region Luzern

Wie die St.-Galler-Studie, so wertet auch der Stadtrat die intangiblen Effekte des KKL besonders hoch. Das Selbstbewusstsein der Region Zentralschweiz, deren urbanes Zentrum die Stadt Luzern darstellt, wurde durch die positive Ausstrahlung des KKL spürbar gestärkt. Die Zentralschweiz hat an Profil und an Attraktivität gewonnen; die Region findet vermehrt Beachtung, ihr landschaftlicher Reiz, ihre Gastfreundschaft und Weltoffenheit stossen auf Resonanz bei Kongressbesuchern, Hotelgästen, aber auch bei internationalen Firmen und Dienstleistern. Dieser Prozess ist eben erst in Gang gekommen. Der Stadtrat ist überzeugt, dass sich diese Effekte in der Zukunft noch vermehrt bemerkbar machen werden. In diesem Zusammenhang soll – in Zusammenarbeit mit dem Kanton Luzern – eine weitere Studie erstellt werden, die namentlich die Effekte des KKL auf die Region Zentralschweiz zum Gegenstand haben wird.

6.6 Kultur- und finanzpolitischer Hintergrund

Der Stadtrat legte dem Parlament am 31. Oktober 2001 einen Planungsbericht zur Kulturpolitik vor. Während das KKL einen der wesentlichen Faktoren für die veränderte Situation am Kultur-Standort Luzern darstellte, die einen der Ausgangspunkte für den Grundlagenbericht und den Planungsbericht bildete, enthielt der Planungsbericht selber keine Massnahmenvorschläge betreffend das KKL. Die finanziellen Schwierigkeiten, mit denen MAG und Stiftung zu kämpfen hatten, waren im Zeitpunkt der Erarbeitung dieser Unterlagen noch nicht bekannt. Dies führt selbstverständlich dazu, dass auch die mit der strukturellen Entlastung und betrieblichen Stabilisierung des KKL verbundenen Kosten in den Planungen, auf denen der kulturpolitische Bericht basierte, nicht enthalten sind. Die zusätzliche Million, die jährlich wiederkehrend geleistet werden soll, wird aber durch die bei der Theater- und

Orchesterfinanzierung zu erzielende finanzielle Entlastung mehr als kompensiert. Der Stadtrat will an den abgegebenen Absichtserklärungen zum Ausbau der Kulturausgaben auch im Jahr 2004 festhalten; es darf nicht sein, dass geplante und von einem breiten Konsens getragene Ausbauschritte bei andern Institutionen durch die Situation beim KKL verhindert werden. So sind denn in den Budgetrichtlinien für das Jahr 2004 sowohl der zweite Ausbauschritt im Kulturbereich als auch die mit diesem Bericht und Antrag zu beschliessenden Massnahmen enthalten. Dies ist insbesondere auch damit zu rechtfertigen, dass die strukturelle Entlastung und betriebliche Stabilisierung des KKL nicht nur dem Kulturbereich alleine zugute kommt, sondern sehr direkt auch der Wirtschaft. In diesem Sinne handelt es sich nicht nur um eine reine Kulturvorlage, sondern um ein sehr stark auch wirtschaftspolitisch motiviertes Gesamtpaket.

Die im Planungsbericht zur Kulturpolitik skizzierten Massnahmen sind praktisch vollständig umgesetzt. Dazu gehört auch, dass sich im Herbst 2002 der Regierungsrat des Kantons Luzern und der Stadtrat – quasi im Nachgang zur Finanzausgleichsdiskussion, die die Kulturlasten der Stadt weitgehend ausser Acht gelassen hatte – auf eine Absichtserklärung betreffend die Finanzierung der grossen, professionellen Kulturinstitutionen in der Stadt Luzern (siehe Aktenaufgabe) verständigten. Es sind dies Luzerner Theater, Luzerner Sinfonieorchester, Kunstmuseum Luzern, Verkehrshaus der Schweiz und KKL. Parlament und Medien wurden darüber orientiert. Darin erklärte sich der Kanton Luzern bereit, im Rahmen einer weiteren Verlängerung des bestehenden Vertragswerks betreffend die Finanzierung von Theater und Orchester seinen Anteil ab 2005 unter Entlastung der Stadt Luzern um weitere 5 Prozent zu erhöhen und nahm gleichzeitig in Aussicht, für die Zeit ab 2008 die Hauptverantwortung bei der Finanzierung dieser beiden Kultureinrichtungen übernehmen zu wollen. Dieser erste Schritt kommt einer Entlastung der Stadt Luzern um rund 1 Million Franken jährlich gleich. Man verständigte sich ferner darauf, die notwendige Aufstockung der Subvention für das Kunstmuseum Luzern im bisherigen Verteilschlüssel abzuwickeln, d. h., der Kanton übernimmt Fr. 400'000.– zusätzlich, während die Stadt zusätzliche Fr. 100'000.– trägt. Entsprechende parlamentarische Vorlagen liegen seit Anfang April 2003 vor und sollen noch dieses Jahr im Grossen Rat bzw. im Grossen Stadtrat behandelt werden. Was das Verkehrshaus betrifft, so einigte man sich auf ein gemeinsames strategisches Vorgehen gegenüber den Bundesbehörden, mit dem Ziel, die Hauptverantwortung dafür dem Bund zu überbinden, insbesondere auch was die künftig notwendigen Investitionen in dieses nationale Transport- und Mobilitätsmuseum betrifft.

6.7 Die Rolle der Zentralschweizer Kantone

An den Betriebskosten für das KKL will sich der Kanton aus politischen Gründen nicht beteiligen. Dies, weil er dies gegenüber dem Parlament und der Öffentlichkeit bisher immer klar geäussert hatte. Der Kanton bleibt aber Mit-Stifter und steht ideell voll hinter dem KKL und dessen positiven Effekten.

Gleichzeitig führt der Kanton derzeit für den Kulturbereich umfangreiche interkantonale Verhandlungen zur Abgeltung der Zentrumslasten durch die begünstigten Kantone. In diese Verhandlungen sind die Zentralschweizer Kantone, teilweise aber auch Zürich einbezogen. Ziel ist es, eine Einigung betreffend freiwillige Ausgleichszahlungen zu erreichen, bevor voraussichtlich ab dem Jahr 2008 der Bundesfinanzausgleich solche Lösungen fordert. Der Kanton Luzern verhandelt dabei auch über das KKL und dessen Nutzen für die Bevölkerung anderer Kantone, unabhängig davon, wer innerhalb des Kantons Luzern dafür aufkommt. Dies ist bei einer Betrachtung auf rein interkantonalen Ebene richtig und sinnvoll. Es ist daher konsequent, wenn der Kanton Luzern allfällige Leistungen, die von anderen Kantonen erhältlich gemacht werden können, der Stadt wiederum zugute kommen lässt. Die erwähnte Absichtserklärung vom Herbst letzten Jahres kann durchaus auch in diesem Zusammenhang verstanden werden.

6.8 Geprüfte Alternativen

Selbstverständlich sind im Zusammenhang mit der Suche nach Modellen für eine nachhaltige und langfristige Finanzierungslösung für das KKL verschiedenste Alternativen diskutiert und geprüft worden. Einige davon wurden weiter vorne bereits dargestellt. Der Vollständigkeit halber werden im Folgenden einerseits betriebliche und andererseits politische Alternativen stichwortartig aufgeführt.

6.8.1 Betriebliche Alternativen

- Senkung Qualitätsstandard / tiefere Positionierung / Reduktion Leitbild: nicht nachhaltig, nicht ökonomisch, wäre grundsätzliche Kursänderung; Nachteile auf dem hart umkämpften Markt unausweichlich; verträgt sich nicht mit Nutzern wie Lucerne Festival.
- Teilweise bzw. temporäre Schliessung: Imageverlust; bringt zu wenig, da Fixkosten bestehen bleiben.
- Kapitalbeschaffung auf dem Finanzmarkt (u. a. auch US-Leasing): nicht erfolgversprechend bzw. zurzeit in zinslicher Hinsicht nicht interessant genug; wird vom Parlament ausdrücklich abgelehnt.
- Reduktion der Betriebstätigkeit / Out-Sourcing Gastronomie: nicht sinnvoll und wirtschaftlich, da Gastronomie für die Positionierung und Finanzstruktur des gesamten Betriebs zentral ist und die direkte Einflussnahme so beeinträchtigt würde.

6.8.2 Politische Handlungsoptionen und Alternativ-Szenarios

Ausgehend von einem unveränderten mittel- bis längerfristigen Finanzbedarf wären beispielsweise folgende Varianten und Kombinationen der Mittelausstattung durch die Stadt möglich:

- höheres Einmal-Betreffnis, kleinerer Jahresbeitrag;
- kleineres Einmal-Betreffnis, höherer Jahresbeitrag;
- knappere Mittelausstattung, zum exakten Break-even (zirka Fr. 750'000.– jährlich, gerechnet über 25 Jahre);
- zusätzliche Äufnung eines Fonds für die a. o. Ersatzinvestitionen.

Der Stadtrat hat die Argumente, die aus seiner Sicht für die gewählte Lösung sprechen, vorne unter Ziffer 3.6 dargelegt.

Der Stadtrat erörterte ein etappiertes Vorgehen: Abwarten der Entwicklung und Leistung mehrerer kleinerer Einmal-Beiträge, soweit nötig. Dieses Vorgehen wäre nicht nachhaltig, aufwändig und würde wohl bei der Bevölkerung auf Unverständnis stossen. Ziel war es, eine für mindestens 10 Jahre wirksame Lösung mit langfristiger Perspektive zu finden.

Die kurzfristige Liquiditätsplanung für das vierte Quartal 2003 sieht für den Fall, dass die Volksabstimmung nicht gewonnen werden kann und demzufolge auch die privaten Mittel ausbleiben, folgendermassen aus (Stand 24. April 2003):

KKL Management AG (MAG)		
Saldo Liquidität in TCHF	30.09.2003	31.12.2003
Investitionen gemäss Budget	645	810
Betriebsnotwendige Mindest-Investitionen	532	502

Trägerstiftung KKL (TS)		
Saldo Liquidität in TCHF	30.09.2003	31.12.2003
Investitionen gemäss Budget	1248	-991
Betriebsnotwendige Mindest-Investitionen	2042	323

KKL konsolidiert (MAG + TS)		
Saldo Liquidität in TCHF	30.09.2003	31.12.2003
Investitionen gemäss Budget	1893	-181
Betriebsnotwendige Mindest-Investitionen	2574	825

Anmerkung:

Bis zur Abstimmung über die Vorlage werden etwa Fr. 1,7 Mio. Investitionen (konsolidiert) abfliessen. Diese Summe entspricht rund Fr. 0,8 Mio. weniger als die oben erwähnten „Betriebsnotwendigen Mindest-Investitionen“. Um den voraussehbaren Liquiditätsengpass und allfällige Ergebnisschwankungen zu bewältigen, haben die Verantwortlichen des KKL diese absolut restriktive Investitionspolitik gewählt.

Wird die Vorlage angenommen, kann mit dem Zahlungseingang seitens Stadt unmittelbar gerechnet werden (Anfang Dezember). Das Risiko der Illiquidität ist somit ausgeschaltet.

Ohne zusätzliche finanzielle Mittel würde das KKL somit gegen Ende 2003, spätestens aber im ersten Quartal 2004 zahlungsunfähig: Die MAG würde in Konkurs oder Nachlass fallen, der Zweck der Stiftung wäre nicht mehr erfüllbar. Ohne Massnahmen hat dies zur Folge, dass das Gebäude aufgrund des Baurechtes letztlich an die Stadt Luzern heimfallen würde. Dies bedeutete, dass die Stadt zur Alleineigentümerin des KKL würde und dannzumal ohne Mitträgerschaft durch die Partner in der Trägerstiftung sehen müsste, wie es weitergehen kann.

Eine solche Situation ist aus Sicht aller Verantwortlichen auf jeden Fall zu vermeiden: Der Image- und übrige Schaden wäre immens, und in letzter Konsequenz hätte dies zur Folge, dass die Wirkung einer grossen Investition – die öffentliche und private Gelder umfasst – bereits nach 10 Jahren massiv beeinträchtigt wäre.

7 Antrag

Der Stadtrat beantragt Ihnen aus diesen Gründen, zuhanden der Stimmberechtigten der Stadt Luzern,

- den Kredit für einen einmaligen zusätzlichen Beitrag von Fr. 18 Mio. an die Trägerstiftung KKL zu bewilligen (Fr. 16 Mio. für die Ablösung der Fremdverschuldung, Fr. 2 Mio. zur Deckung der aufgelaufenen Betriebsdefizite),
- dem Subventionsvertrag mit der Trägerstiftung KKL zuzustimmen (Betriebsbeitrag von Fr. 1 Mio. jährlich).

Der Stadtrat unterbreitet Ihnen einen entsprechenden Beschlussvorschlag.

Luzern, 7. Mai 2003

Urs W. Studer
Stadtpräsident



Toni Göpfert
Stadtschreiber

Der Grosse Stadtrat von Luzern,

nach Kenntnisnahme vom Bericht und Antrag 14/2003 vom 7. Mai 2003 betreffend

KKL – Strukturelle Entlastung und betriebliche Stabilisierung,

gestützt auf den Bericht der Spezialkommission,

in Anwendung von Art. 12 Abs. 1 Ziff. 4, Art. 61 Abs. 1, Art. 67 Ziff. 2 lit. a und Art. 69 lit. a Ziff. 3 der Gemeindeordnung der Stadt Luzern vom 7. Februar 1999,

beschliesst:

I.

Zuhanden der Stimmberechtigten:

1.

Für einen einmaligen zusätzlichen Beitrag an die Trägerstiftung KKL wird ein Kredit von 18 Mio. Franken bewilligt (16 Mio. Franken für die Ablösung der Fremdverschuldung, 2 Mio. Franken für die Abdeckung der im Betrieb bereits aufgelaufenen Defizite).

2.

Dem Subventionsvertrag mit der Trägerstiftung KKL wird zugestimmt (Betriebsbeitrag von 1 Mio. Franken jährlich).

II.

Der Beschluss gemäss Ziffer I unterliegt dem obligatorischen Referendum.

Luzern, 18. September 2003

Namens des Grossen Stadtrates von Luzern

Helen Haas-Peter
Ratspräsidentin

Toni Göpfert
Stadtschreiber

Anhang

1 Baukostenabrechnung per Ende 2000

BKP-Positionen	TOTAL			Ausführung TU-Vertrag				Ausführung Trägerstiftung				Ausführung Tiefgarage	
	geplant	abgerechnet	Mehrkosten	geplant	revidiert	abgerechnet	Mehrkosten	geplant	revidiert	abgerechnet	Mehrkosten	geplant	Ausführung durch TAG
	gem. B+A 1)			2)	2)								
	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.	Mio. Fr.
0 Grundstück	0.00	0.29	0.29	0.00	0.00	0.29	0.29						
1 Vorbereitungsarbeiten	16.50	14.96	-1.54	16.50	16.50	14.96	-1.54						
2 Gebäude	129.10	143.08	13.98	121.61	118.09	129.49	11.40		3.51	6.09	2.58	7.50	7.50
3 Betriebseinrichtungen	25.00	24.19	-0.81	24.90	19.07	18.26	-0.81		5.82	5.82	0.00	0.11	0.11
4 Umgebung	5.30	5.26	-0.04	5.30	5.30	5.26	-0.04						
5 Baunebenkosten	10.90	24.79	13.89		0.00	4.03	4.03	10.90	10.90	20.76	9.86		
6 offene Position			0.00										
7 offene Position		0.00	0.00		0.00	0.00	0.00						
8 Reserven	4.00	0.00	-4.00					4.00	4.00		-4.00		
9 Ausstattung	3.20	4.56	1.36		0.00	1.00	1.00	3.20	3.20	3.56	0.36		
Schlussvereinbarung TU/TS	0.00	9.35	9.35			9.35	9.35						
Total	194.00	226.48	32.48	168.30	158.97	182.64	23.68	18.10	27.43	36.24	8.80	7.60	7.60

1) KVK: Kostenstand Luzerner Baukostenindex vom 1. 4. 1993 mit 121,9 Punkten; Kostengenauigkeit +/- 5 %.

2) Die Aufteilung der BKP-Positionen sind hochgerechnet/geschätzt. Die Trägerstiftung zahlte der ARGE TU Fr. 182'641'445.– in Akontoraten gemäss Zahlungsplan.

2 Finanzierung, Stand Dezember 2000

(gemäss B+A 11/2001)

	geplant					Ist	Ab- weichung	gebundener Zusatzkredit Stadt+Kanton 1)	Schlussab- rechnung	Gesamtanteil Haupt- finanzierung
Hauptfinanzierung	Stiftungs- einlage	Baubeitrag	Total Hauptfinan- zierung	Baubeitrag in % Haupt- finanzie- rung	Finanzie- rungs- anteil in %					
Stadt Luzern	11.00	83.00	94.00	46.37%	52.51%	94.00	0.00	10.98	104.98	49.59%
Kanton Luzern	3.00	21.00	24.00	11.77%	13.41%	24.00	0.00	2.79	26.79	12.65%
Stiftung Konzerthaus	4.00	31.00	35.00	17.32%	19.55%	54.81	19.81		54.81	25.89%
Hotelier-Verein	0.90	6.10	7.00	3.41%	3.91%	7.00	0.00		7.00	3.31%
Kunstgesellschaft	0.10	1.90	2.00	1.06%	1.12%	2.88	0.88		2.88	1.36%
Fremdfinanzierung		17.00	17.00	9.50%	9.50%	29.00	12.00	-13.77	15.23	7.20%
Total Hauptfinanzierung	19.00	160.00	179.00	89.42%	100.00%	211.69	32.69	0.00	211.69	100.00%
Sonderbeiträge										
Sonderkredit Bahnhofplatz			4.40			4.20	-0.20		4.20	
Bundesbeitrag			3.00			3.00	0.00		3.00	
Tiefgarage Bahnhofplatz AG			7.60			7.60	0.00		7.60	
Total Sonderbeiträge			15.00			14.80	-0.20		14.80	
Gesamtfinanzierung			194.00			226.48	32.48		226.48	

1) Beteiligung von Stadt und Kanton an teuerungsbedingten und gebundenen Mehrkosten im Verhältnis ihrer Baubeiträge; massgebende Basisgrössen sind die Mehrkosten TU von 23,7 Mio. Franken.

3 Rückstellungen gemäss Bauabrechnung

ÜBERSICHT DER BAURÜCKSTELLUNGEN

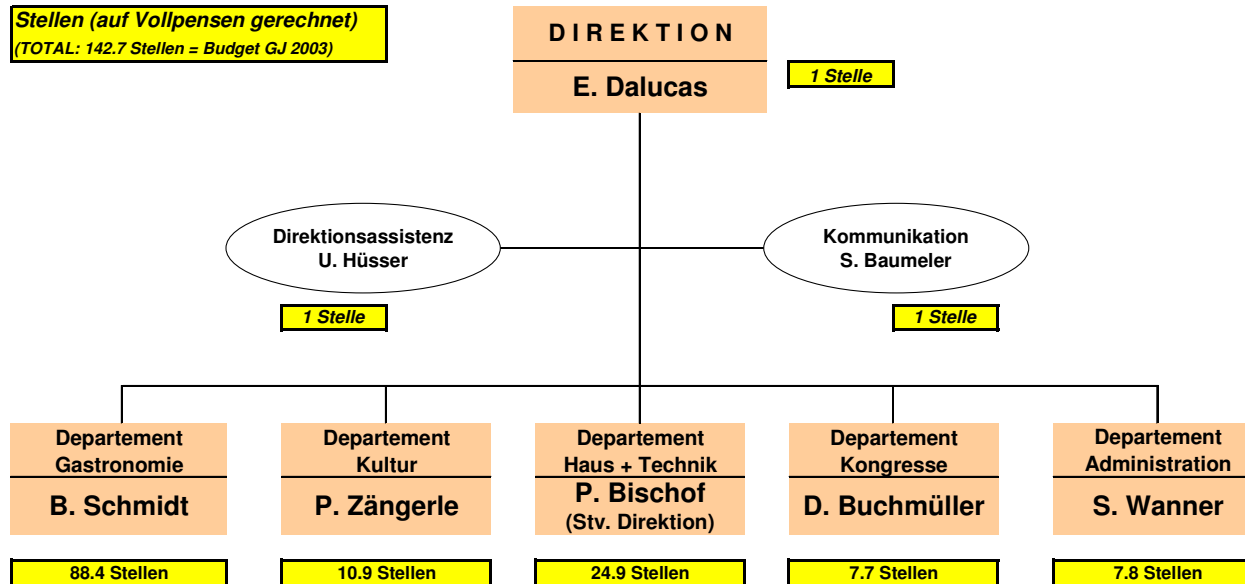
Kontic Bezeichnung	Saldo 31.12.01	Auflösung 2002	Saldo 31.12.02	Auflösung 2003	Saldo 31.12.03	Auflösung 2004	Saldo 31.12.04
2400 RST Telefonvermittlungsanlage	9'913	-3'632	6'281	-6'281	0	0	0
2401 RST bauliche Massnahmen	2'152'286 1)	-3'75'235	1'777'051	-1'000'000	777'051	-777'051	0
2402 RST bauliche Massn. Sanierung Boden Luzerner Saal	500'000	0	500'000	0	500'000	-500'000	0
2404 RST Audiovisuelle Anlagen	0	0	0	0	0	0	0
2405 RST Tribüne Saal B	97'200	0	97'200	-97'200	0	0	0
2406 RST Architektenhonorar	40'000 2)	0	40'000	-40'000	0	0	0
2407 RST Signaletik	205'767	-28'817	176'950	-176'950	0	0	0
2408 RST Infoboard/Audiovis. Anlagen	136	136	136	-136	0	0	0
2412 RST Technische Ausstattung/Möblierung	111'924	-31'631	80'293	-80'293	0	0	0
2413 RST Ausbau Bistro/Restaurant	180'000 3)	-8'303	171'697	-171'697	0	0	0
2414 RST Orgeltüren	4'913	-31'244	-26'331	0	-26'331	26'331	0
2415 RST Donatorenwand	25'000	0	25'000	0	25'000	-25'000	0
2418 RST Baunebenkosten;							
Bewilligungen/Versicherungen/Gebühren	41'504	-96'371	-54'867	0	-54'867	54'867	0
2423 RST Akustische Beratung IMF 1999	-1'030	0	-1'030	0	-1'030	1'030	0
2425 Bauherrenleistung	216'493	-154'863	61'630	-61'630	0	0	0
TOTAL I	3'584'106	-730'096	2'854'010	-1'634'187	1'219'823	-1'219'823	0
Rückstellung MWST-Vergütung	1'100'000	0	1'100'000	-1'100'000	0	0	0
TOTAL II	4'684'106	-730'096	3'954'010	-2'734'187	1'219'823	-1'219'823	0

Für Restaurant:

1)	277'000
2)	40'000
3)	180'000
	497'000

4 Personalsituation im KKL

4.1 Organigramm per 1. März 2003



Das Organigramm zeigt die direkt zurechenbaren Stellenprozente.

Die Aufteilung nach Anstellungsverhältnis zeigt folgendes Bild:

105,7 Stellen werden durch	110 Mitarbeitende mit Fixpensum besetzt.
37,0 Stellen werden durch	250 Mitarbeitende mit Teilzeitpensum (Abruf) besetzt.
142,7 Stellen werden durch total	360 Mitarbeitende besetzt.

4.2 Gesamtarbeitsvertrag

Die Mitarbeitenden unterstehen seit Aufnahme der Geschäftstätigkeit der KKL Management AG dem Landes-Gesamtarbeitsvertrag des Gastgewerbes (L-GAV). Der L-GAV macht grundsätzlich Aussagen zu Arbeitszeit, Ruhetage- und Ferienanspruch, Mindestlohnanspruch in gewissen Gastronomiefunktionen. Die darin nicht explizit enthaltenen Berufskategorien (Büro-, Technik-, Hauswirtschaft-Mitarbeitende u. a.) werden gemäss Gehaltsempfehlungen und Marktvergleichen entlohnt. Es laufen gegenwärtig Abklärungen, weitere nach Berufsgruppen spezifizierte GAV einzuführen.

4.3 Lohnsituation

Das Personalkostenbudget für 2003 beträgt Fr. 9,76 Mio. und umfasst nebst den eigentlichen Löhnen und sämtlichen Sozialkosten auch die Aus- und Weiterbildungskosten (0,17 Mio.) sowie die Personalbeschaffungskosten (0,07 Mio.) und alle L-GAV-relevanten Zusatzvergütungen.

Im Durchschnitt wurden somit pro Stelle (100 %) Fr. 68'400.– p. a. budgetiert. Dabei wurde pro Stelle mit Fixpensum rund Fr. 74'300.– p. a. budgetiert, pro Stelle (100 %) mit Teilzeitpensum rund Fr. 51'400.– p. a. Dieser markante Unterschied liegt darin begründet, dass die Fixpensen im salärmässig höheren Büro- und Technikbereich liegen, die Teilzeitpensen im salärmässig tieferen Gastronomie- und Saal-/Garderoben-Bereich. Ein weiterer Grund liegt darin, dass die Teilzeitmitarbeitenden grösstenteils nicht unter das BVG-Versicherungspflichtig fallen.

Im B+A 28/1993 wurden durchschnittlich Fr. 56'000.– p. a. pro Stelle budgetiert. Die Detailanalyse zeigt, dass einige Funktionen recht realistisch budgetiert wurden. Andere Funktionen wurden der Grösse des ursprünglich geplanten Betriebes entsprechend budgetiert. In der heutigen Betriebsgrösse ist es aber aus fachlicher wie führungsmässiger Sicht nicht realistisch, mit der ursprünglich geplanten Funktionsbesetzung den Betrieb zu gewährleisten.

Punktuell wurden Lohnvergleiche mit der „Besoldungstabelle gemäss Personalreglement der Stadt Luzern, Jahr 2003“ gemacht. Dieser Vergleich zeigt, dass die direkt vergleichbaren Funktionsträger des KKL tendenziell eher leicht tiefere Löhne beziehen als diejenigen bei der Stadt Luzern.

5 Belegung der KKL-Säle im Jahr 2002

5.1 Kongressveranstaltungen 2002

Monat	Total Veranstaltungen	Anzahl Veranstaltungstage				Besucher
		Konzert-saal	Luzerner Saal	Kleiner Saal	Club-räume	
Jan	31	4	13	10	16	5'301
Feb	23	4	11	3	11	4'640
Mar	29	1	8	7.5	16	2'665
Apr	33	1	5	8	19	4'367
Mai	47	2	10	16	19	7'764
Juni	39	4	11	9	16	6'797
Juli	7	3	7	5	6	2'584
Aug	16	0	0	0	8	657
Sep	24	0	5	9	9	3'419
Okt	37	6	13	12	19	11'194
Nov	46	2	6	15	18	7'176
Dez	16	0	1	2	4	675
Summe	348	27	90	96.5	161	57'239

Davon Nutzungsrechte

Absolut	16	3	8	5
In Prozent	4.6%	11.1%	8.9%	5.2%

5.2 Kulturveranstaltungen 2002

Monat	Total VA	Konzert-saal	Luzerner Saal	Kleiner Saal	Besucher	Kapazität
Jan	25	20	5	0	32'280	40'810
Feb	11	9	0	2	12'850	16'780
Mar	28	18	6	4	33'560	41'390
Apr	15	7	8	0	14'540	19'200
Mai	19	16	3	0	31'380	38'220
Juni	17	15	2	0	24'310	29'780
Juli	13	4	9	0	15'600	24'400
Aug	28	23	5	0	38'740	42'290
Sep	38	30	5	3	50'620	58'120
Okt	9	6	3	0	10'690	13'460
Nov	34	23	11	0	44'500	52'260
Dez	36	22	14	0	47'270	51'560
Summe	273	193	71	9	356'340	428'270
Auslastung						83 %

Davon Nutzungsrechte

Absolut	123	102	20	1
In Prozent	45.1%	52.8%	28.2%	11.1%

6 Zur Typisierung der KKL-Veranstaltungen

6.1 Kongresse: Typisierung nach Branchen

Branche	Total Veranstaltungen 2002	Branche	Total Veranstaltungen 2001
Ausbildung/Weiterbildung	30	Informatik/IT	29
Medizin/Gesundheit	20	Banken	24
Pharma	16	Bau/Baugewerbe	21
Soziale Institutionen	16	Verbände/Vereine	19
Banken	15	Marketing	18
Treuhand/Rechtsberatung	15	Ausbildung/Weiterbildung	16
Bau/Baugewerbe	14	Medizin/Gesundheit	16
Informatik/IT	14	Behörde	14
Detailhandel	13	Kultur	12
Elektriker	13	Touristik	11
Industrie	13	Gastronomie/Hotellerie	11
Kommunikation/Werbung	13	Pharma	10
Kultur	11	Versicherungen	9
Versicherungen	11	Privatanlässe	8
Kantonale Stellen	10	Unternehmensberatung	8
Gastronomie/Hotellerie	9	Industrie	7
Marketing	7	Treuhand/Rechtsberatung	6
Verbände/Vereine	7	Detailhandel	5
Eventmarketing	6		
Technologie	5		
Übrige	90	Übrige	56
Summe	348	Summe	300

6.2 Kulturveranstaltungen: Typisierung nach Rubriken

Sparte	Anzahl 2002	in %	Anzahl 2001	in %
Klassik	156	57%	155	60%
Blasmusik	16	6%	28	11%
Jazz	15	5%	14	5%
Blues/Pop/Rock/World	23	8%	15	6%
Gospel	10	4%	10	4%
U-Musik (diverse)	6	2%		0%
Tanz/Ballett	5	2%	7	3%
Musical/Theater	15	5%	7	3%
Unterhaltung/Comedy	6	2%	18	7%
Party-Veranstaltungen	7	3%	6	2%
Kinder/Jugend	9	3%		0%
Übrige	5	2%		0%
Summe	273	100%	260	100%

6.3 Kulturbegriff

Das KKL bietet Kulturveranstaltungen für eine breite Öffentlichkeit an, basierend auf der Grundidee der PPP. Im Fokus der kulturellen Aktivitäten stehen Konzertveranstaltungen, was den Ruf und die Bedeutung Luzerns als Musikstadt unterstreicht. Daher sind im Kulturprogramm des KKL primär die verschiedensten Musiksparten sowohl in der E-Musik wie auch in der U-Musik vertreten, die zahlreich und auf hohem Niveau angeboten werden.

6.4 Qualität und Niveau

Dem Leitbild entsprechend soll das KKL in jeder Hinsicht Garantie für Qualität sein:

Das KKL Luzern verfügt über ein Haus von architektonischem Weltruf mit einem Konzertsaal, dessen Akustik internationale Ausstrahlung hat. Diese Qualitäten setzen den Standard für Nutzung und Betrieb.

Das KKL Luzern verfügt mit dem akustisch erstklassigen Konzertsaal und dem vielseitigen Luzerner Saal über zwei qualitativ hochwertige Veranstaltungsräume für kulturelle Veranstaltungen. Dabei gelten die folgenden Grundsätze:

- Die Veranstaltungen sollen den räumlichen Gegebenheiten angepasst sein;
- Bei jeder Veranstaltung soll allen Besuchern ein optimales Konzerterlebnis ermöglicht werden;
- Die Infrastruktur des Gebäudes soll bei keiner Veranstaltung über Gebühr in Mitleidenschaft gezogen werden;
- Die architektonische Integrität des KKL bzw. des jeweiligen Saales muss bei allen Veranstaltungen gewahrt bleiben;
- Lokale Institutionen, wie beispielsweise das Luzerner Theater, sollen durch Produktionen im KKL nicht unnötig konkurrenziert werden.

Die Veranstaltungen im KKL Luzern haben regionale, nationale oder internationale Ausstrahlung. Veranstaltungen mit regionalem Charakter, insbesondere ein bedeutender Teil der nutzungsberechtigten Vereine oder Institutionen, sind wesentliche Träger der Akzeptanz und Identifikation der Bevölkerung mit dem KKL. Das KKL kann bei diesen Veranstaltungen nur im Rahmen der reglementarischen Möglichkeiten (Vergabe von Nutzungsrechten) Einfluss auf Inhalt und Qualität nehmen. Wichtige Imageträger des KKL sind Veranstaltungen mit nationalem und internationalem Charakter, insbesondere natürlich Lucerne Festival. Bei allen Veranstaltungen wird neben einer inhaltlichen Qualität vor allem auch eine hohe Professionalität in der Durchführung angestrebt.

6.5 Qualitätsmanagement

Das KKL Luzern arbeitet zu einem grossen Teil mit festen und etablierten Partnern zusammen. Dazu gehören beispielsweise Lucerne Festival, das Luzerner Sinfonieorchester, der LucerneChamberCircle, der Jazz Club Luzern, das Blue Balls Festival, das World Band Festival, zahlreiche weitere nutzungsberechtigte Vereine u. a. m. Diese Veranstalter gewähren

Kontinuität und Qualität im Programm. Durch den permanenten Dialog zwischen KKL und diesen Veranstaltern ist eine nachhaltige Entwicklung des kulturellen Angebotes gewährleistet.

Bei unbekanntem bzw. neuen Veranstaltern, die nicht bereits über eine Reputation in ihrem Genre verfügen oder deren Anfragen zweifelhaft sind, wird ein Konzept verlangt. Bestehen berechtigte Zweifel über die Durchführbarkeit bzw. die Gewährleistung des allgemein anerkannten qualitativen Standards, können diese von der Geschäftsleitung des KKL abgelehnt werden.

7 Gebäudebewirtschaftung und Instandsetzung

7.1 Gebäudebewirtschaftung

Jahr	in TCHF
2003	1'866
2004	1'950
2005	1'923
2006	1'878
2007	1'954
2008	1'910
2009	2'000
2010	1'942
2011	2'038
2012	1'975
2013	2'052
2014	2'023
2015	2'087
2016	2'045
2017	2'123
2018	2'081
2019	2'174
2020	2'119
2021	2'218
2022	2'157
2023	2'237
2024	2'211
2025	2'278

Gemäss ETH

Beinhaltet:

Technische Reinigung und Pflege

Bedienung

Inspektion und Wartung der Baukonstruktion

Inspektion und Wartung der techn. Anlagen

Kontroll- und Sicherheitsdienste

Abgaben und Beiträge

Personalkosten Gebäudebewirtschaftung

7.2 Instandsetzung

Investitionen gemäss ETH

Instandsetzungskosten (400) nach DIN 16960 - planbar und nicht planbar

Instandsetzung der Baukonstruktion	2003 Soll	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total 03-25	
		Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
410 TOTAL	0	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	1'114'052	10'000	10'000	10'000	410'000	276'128	10'000	10'000	10'000	10'000	270'000	10'000	10'000	10'000	276'128	10'000	2'734'436
Aussenwände									260'000					266'128				260'000				266'128		520'000	
Reparatur Fassade, Kittfügen																								798'384	
Wandbölgel									400'296															400'296	
Malerarbeiten Innen									443'756															443'756	
Ersatz Etagenabdeckungen													300'000											300'000	
Dachrandziegung													100'000											100'000	
Dachentwässerung													8'000	8'000	8'000	8'000	8'000	8'000	8'000	8'000	8'000	8'000	8'000	128'000	
Personenschutzzeirichtungen													2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	44'000	
420 TOTAL	700'000	250'000	240'000	100'000	0	360'000	0	262'000	0	0	0	0	506'000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2'318'000	
Starkstromanlagen																								300'000	
Ersatz Vorschaltgeräte																								440'000	
Nutzungsspezifische Anlagen																								50'000	
Steuerungsschleife Luzerner Saal																								120'000	
Antrieb Tore Konzertsaal																								90'000	
Antrieb Vorhänge Konzertsaal																								90'000	
Antrieb Vorhänge Luzerner Saal																								25'000	
Bühnenlichtstellputz Konzertsaal																								62'000	
Bühnenlichtstellputz Luzerner Saal																								35'000	
Bühnenlichtstellputz Kleiner Saal																								35'000	
Dimmerschranke Bühne Konzertsaal																								150'000	
Dimmerschranke Bühne Luzerner Saal																								80'000	
Dimmerschranke Bühne Kleiner Saal																								35'000	
Dimmerschranke Bühne Konzertsaal																								45'000	
Dimmeranlage Bühne Konzertsaal																								28'000	
Dimmeranlage Bühne Luzerner Saal																								12'000	
Dimmeranlage Saal Konzertsaal																								30'000	
Dimmeranlage Saal Luzerner Saal																								12'000	
Dimmeranlage Saal Kleiner Saal																								9'000	
Holzarbeiten Konzertsaal (Oregonpfe-Riemlen)																								105'000	
Holzarbeiten Luzerner Saal (Oregonpfe-Riemlen)																								105'000	
Holzarbeiten Kleiner Saal (Oregonpfe-Riemlen)																								105'000	
Gebäudeautomation																								105'000	
Sonstiges																								100'000	
Nachrüstung Notleuchten																								450'000	
440 TOTAL	820'000	940'000	300'000	150'000	600'000	990'000	650'000	883'000	150'000	650'000	255'000	204'000	360'000	600'000	670'000	430'000	150'000	368'000	150'000	150'000	650'000	1'100'000	150'000	8'988'000	
Ausstattung																									8'988'000
Ausstattung Restaurants, Foyers und Salle																								50'000	
Mechanik Bestuhlung Konzertsaal																								50'000	
Scheinwerferpark Konzertsaal																								30'000	
Scheinwerferpark Luzerner Saal																								30'000	
Scheinwerferpark Kleiner Saal																								18'000	
Hauptvorhang Luzerner Saal																								15'000	
Bühnenaustausch Konzertsaal																								56'000	
Bühnenaustausch Luzerner Saal																								56'000	
Bühnenaustausch Kleiner Saal																								14'000	
Saalvorhänge Konzertsaal																								95'000	
Saalvorhänge Luzerner Saal																								16'000	
Saalvorhänge Kleiner Saal																								80'000	
Orchestermobilführung Konzertsaal																								80'000	
Arbeitsposten																								25'000	
Museumsslecke (Skyspan)																								500'000	
Ölbilder Museum																								20'000	
Gastoeinrichtungen																								100'000	
AV-Anlagen																								60'000	
Unvorhergesehenes (nicht planbar)																									200'000
TOTAL																									4'400'000
Zusammenfassung	1'520'000	1'392'000	742'000	352'000	802'000	1'818'128	882'000	2'459'052	360'000	860'000	465'000	414'000	1'476'000	1'076'128	880'000	640'000	360'000	838'000	360'000	360'000	650'000	1'576'128	360'000	20'822'436	
davon Instandsetzung der Baukonstruktion (410)	0	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	2'000	1'114'052	10'000	10'000	10'000	10'000	410'000	276'128	10'000	10'000	10'000	10'000	270'000	10'000	10'000	10'000	276'128	10'000	2'734'436
davon Instandsetzung der techn. Anlagen (420)	700'000	250'000	240'000	100'000	0	360'000	0	262'000	0	0	0	0	506'000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2'318'000
davon Instandsetzung der Ausstattung (440)	820'000	940'000	300'000	150'000	600'000	990'000	650'000	883'000	150'000	650'000	255'000	204'000	360'000	600'000	670'000	430'000	150'000	368'000	150'000	150'000	650'000	1'100'000	150'000	11'370'000	
davon Unvorhergesehenes (nicht planbar)																									4'400'000

* Detaillierte Angaben zu:

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Total 03-25
	Soll	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose	Prognose
Ausstattung Restaurants, Foyers und Säle	820'000	940'000	250'000	150'000	600'000	380'000	650'000	790'000	150'000	150'000	255'000	204'000	250'000	150'000	670'000	430'000	150'000	150'000	150'000	150'000	650'000	650'000	150'000	8'889'000
Möblierung, Teppiche und Leuchten Stimm- und Solistenzimmer																50'000								50'000
Möblierung Orchesterfoyer						30'000										30'000								60'000
Sessel, Beistelltische, Leuchten Foyers						50'000										50'000								100'000
Seminarische Clubräume			50'000										50'000											100'000
Seminarstühle Clubräume			50'000										50'000											100'000
Seminarische Luzerner Saal						50'000										50'000								100'000
Bankettische rund												54'000												54'000
Bestuhlung Luzerner Saal		60'000			450'000																			510'000
Mobile Barelemente Gastro								120'000																120'000
Möbl. Dolmetscher und Regieräume A/B/C																	20'000							20'000
Lagereinrichtungen								10'000																10'000
Transportwagen								10'000																10'000
Einrichtungen Sanitätszimmer											5'000													5'000
Möblierung Bistro, Seebär, Restaurant	670'000	730'000						500'000							500'000								500'000	2'900'000
Telefonvermittlungsanlage																								1'000'000
mobile Signaletik						100'000					100'000					100'000								300'000
Diverses	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	150'000	3'450'000

7.3 Ausserordentliche Ersatzinvestitionen gemäss ETH-Studie

	2015 Prognose	2020 Prognose
Total 2015	5'107'000	
Lüftungsanlage	33'000	
Klimaanlage	2'008'000	
Kücheneinrichtungen	1'027'000	
Innere Abschlüsse	93'000	
Elementwände	1'446'000	
Antrieb Tore Konzertsaal	500'000	
Total 2020		8'433'000
Ersatz Kiesdach		800'000
Schwachstrom		435'000
Heizung		655'000
Transportanlagen		2'000'000
Bodenbeläge		1'857'000
Wandbeläge		400'000
Deckenverkleidungen		898'000
Malerarbeiten innen		888'000
Museumsdecke (Skyspan)		500'000
Zusammenfassung	5'107'000	8'433'000

Anmerkung: Die ausserordentlichen Ersatzinvestitionen sind in den Planrechnungen nicht mitberücksichtigt (wie auch unter Ziff. 2.4 beschrieben).

8 Gastronomie: Konzept 2003 ff.

Das Gastronomiekonzept schliesst an das Leitbild des KKL an und positioniert die einzelnen Betriebe. Es ist nicht nur ein wichtiges Führungsinstrument des Departementes Gastronomie, sondern in seiner Umsetzung auch ein zentraler Bestandteil des Gesamterlebnisses KKL und damit des unternehmerischen Erfolgs.

Die Erarbeitung eines integralen Konzeptes sowie der Relaunch bestehender Gastronomiebetriebe am KKL wurde notwendig, da die Gastronomie die Erwartungen der Gäste nicht erfüllen konnte, Qualitätsschwankungen bestehen und das Image im Bereich der Gastronomie durch eine wechselvolle Geschichte eher negativ geprägt ist. Insbesondere in der Seebar musste ein schleichender Umsatzrückgang hingenommen werden, auch wenn dieser von den Konzertbars, den Banketten und dem Bistro teilweise aufgefangen werden konnte. Ziel ist es, adäquate Leistungen auch im gastronomischen Bereich anzubieten.

Das Konzept wurde von einer Kerngruppe mit dem Leiter Gastronomie, dem Vizedirektor des KKL und einem externen Trendberater erarbeitet. Die Zwischenergebnisse wurden einer ausgewählten Gruppe von Stakeholdern mit Vertretern der Stadt, kultureller Vereinigungen sowie des lokalen Gewerbes an einem Hearing präsentiert. Sie wurden positiv aufgenommen und sind in diesem Sinne auch breit abgestützt. Geschäftsleitung, Verwaltungs- und Stiftungsrat haben dem Konzept im Grundsatz zugestimmt. Der Verwaltungsrat erwartet zusätzlich die Sicherstellung einer verlässlichen Qualität sowie die schrittweise Umsetzung des Konzeptes mit laufender Überprüfung und allfälligen Anpassung der Detailschritte.

8.1 Gastronomiekonzept und KKL-Leitbild

Das Gastronomiekonzept richtet sich nach den Vorgaben des Leitbilds. Daraus ergeben sich insbesondere die Vorgaben, dass die Gastronomiebetriebe

- dem hohen Anspruch genügen müssen, der sich aus dem architektonischen Weltruf ableitet;
- der regionalen Bevölkerung als Begegnungsort im Geiste der Toleranz und unter Wahrung des Qualitätsanspruchs offen stehen sollen;
- erfolgsorientierte, sich ergänzende Konzepte verfolgen, die dem Qualitätsstandard des KKL Luzern angemessen und auf das Veranstaltungsangebot abgestimmt sind.

8.2 Idee der KKL-Gastronomie

Die Gastronomie im KKL will die aussergewöhnliche Erlebnisqualität des KKL insgesamt unterstreichen. Die einzelnen Betriebe verstehen sich als moderne Orte der Gastfreundschaft in einem architektonisch herausragenden Ambiente. Die drei Outlets der KKL-Gastronomie sowie der Bankettbereich streben an, zu den ersten Adressen der Region Zentralschweiz zu gehören. Sie sollen ein vielfältiges Publikum anziehen und grundsätzlich allen offen stehen. Aktiv geworben wird um jene Personen, die das KKL als kulturellen Veranstaltungsort bereits kennen und/oder nutzen. Die Fokussierung auf ein kulturell interessiertes Publikum hilft,

Inkompatibilitäten zu vermeiden, und entspricht der intendierten Ausstrahlung des Hauses gemäss Leitbild.

Das erste Zielpublikum der Gastronomie ist daher die kulturell interessierte Bevölkerung vornehmlich aus der Zentralschweiz, die auch eine gute Ess- und Trinkkultur nachfragt. Insbesondere soll das Potenzial der 400'000 Besucherinnen und Besucher von Kultur- und Kongressveranstaltungen systematisch und intensiv genutzt werden. Kulturelle Anlässe sind beste Gelegenheit, auch eine gastronomische Visitenkarte zu Gunsten des KKL zu überreichen. Zielsetzung ist es, die Gastronomie längerfristig auch zu einem eigenständigen Anziehungspunkt werden zu lassen und als Vermittler für potenzielle Veranstaltungskunden zu nutzen.

Die KKL-Gastronomie ist ein Qualitätsbetrieb, der in Eigenregie des KKL geführt wird. Fallweise und auf Kundenwunsch ist der Beizug bekannter Spitzenköche vorstellbar. Die KKL-Gastronomie verfügt heute aber über qualifiziertes eigenes Personal sowohl in der Küche wie im Service, im Einkauf und der Logistik, welches für eine hohe Leistungsqualität einzustehen vermag. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstehen sich als Repräsentanten des hohen Anspruchs des Hauses. Besondere Bedeutung hat eine hohe Beratungsqualität gerade im Kultur- und Kongressbereich, da die architektonischen Besonderheiten des Hauses sowohl in der Präsentation wie auch in den Abläufen eine wichtige Rolle spielen, um den Kundenwünschen optimal entgegenzukommen.

8.3 Das World-Café, ein Bistro-Restaurant zur schnellen Qualitäts-Verpflegung

Das Bistro soll unter einem neuen Namen (Arbeitstitel: World-Café) im Herbst/Winter 2003 im Rahmen des bewilligten Investitions-Budgets 2003 neu positioniert werden. Es bietet (bereits ab Mai 2003 in Testphase) qualitativ hoch stehende, frische und schnelle Speisen aus allen wichtigen Küchen der Welt, die schonend und gemäss heutigen Ernährungsgrundsätzen gesund zubereitet werden. Vorgesehen sind eine gute Präsentation von Speisen zur Selbstbedienung sowie auch die Möglichkeit, Essen und Trinken mitzunehmen (Take-away). Zielpublika sind Gäste, die über Mittag oder im Laufe des Tages eine schnelle, jedoch hochwertige und im Preis-Leistungs-Verhältnis überzeugende Verpflegung erwarten, sowie Besucherinnen und Besucher, die vor oder nach den Konzerten eine Kleinigkeit geniessen möchten. Das Konzept ist in Luzern und Umgebung einmalig, weil das World-Café Kostproben der internationalen Esskultur zur Selbstauswahl ermöglicht.

8.4 Die Seebar, ein kultureller Treffpunkt zum Wohlfühlen

Die Seebar soll als erstes Outlet bis im Sommer/Herbst 2003 im Rahmen des bewilligten Investitions-Budgets 2003 einen Relaunch erfahren als bequeme Lounge mit stilvoller Atmosphäre für ein kulturell interessiertes Publikum. Ziel ist es, ein Treffpunkt für Luzerner, Gäste und Konzertbesuchende zu sein, die sich für einen Kaffee, ein gutes Glas Wein oder einen Cocktail verabreden und dazu kleine delikate Barspezialitäten erwarten. Es sind Gäste,

die sowohl die Aura als auch die Nähe des Konzertsaaes schätzen. An schönen Tagen dient die Seeterrasse darüber hinaus als Ort zum Verweilen.

8.5 Restaurant RED, designed by Jean Nouvel

Im 1. Obergeschoss des Museumstrakts ist bis im Frühjahr 2004 die Eröffnung eines kulinarisch anspruchsvollen Restaurants für Business-Lunches und Dinners geplant, das im mittleren bis oberen Preissegment positioniert werden soll. Davor wird im Sommer 2003 noch einmal das beliebte Sommerrestaurant zum Lucerne Festival Sommer am selben Ort und unter dem Motto des Festivals für 6 Wochen geöffnet.

Inszeniert werden soll das neue, in der Farbe Rot gehaltene Restaurant mit 60 Plätzen von Jean Nouvel. Die Planung liegt vor, hingegen ist die Finanzierung erst in Teilen gesichert (Rückstellung aus der Bauphase und Donation). RED soll zu einem Pilgerort für Menschen werden, die eine aussergewöhnliche Bühne mit grandioser Sicht über den See suchen. Die Karte unterscheidet zwischen schnellen, exquisiten Angeboten für Konzertbesucher und verweilend-anspruchsvollen Optionen für Gäste, welche die Architektur und Innenarchitektur von Jean Nouvel geniessen möchten. Die Küche wird vom KKL-Küchenchef persönlich verantwortet.

8.6 Festliche Dinners und Steh-Bankette

Das Bankettangebot umfasst qualitativ überzeugende Leistungen sowohl für kleinere wie auch für grössere Bankettgrössen und -budgets und kann auch individuelle Kundenwünsche berücksichtigen. Spezialität des KKL sind moderne Stehbankette, die an den aussergewöhnlichen Orten des Hauses besonders gut zur Geltung kommen.

Im Bankettbereich denkbar ist der fallweise Beizug von Spitzengastronomen auf Kundenwunsch oder als Promotionsaktivität des KKL. Die Bankettküche im KKL erzielte im letzten Jahr einen grossen Know-how-Gewinn, der sich in einer allgemeinen Kundenzufriedenheit sowohl in Bezug auf die Qualität der Speisen und Getränke als auch auf den Service und die Leistungsgeschwindigkeit bezieht.

8.7 Konzertbars

In den Pausen stehen verschiedene Bars zur Verfügung, die den Konzertgästen ein rasches Kernangebot bieten. Die Gäste wünschen erfahrungsgemäss kleine Zwischenverpflegungen, die sie ohne Probleme (sauber) von Hand essen können. Neben der Qualität ist in den Konzertpausen die Servicegeschwindigkeit entscheidend.

8.8 Gastronomie-Kennzahlen

Total ohne Umsetzung	2001		2002		Budget 2003		MFPL 2004		MFPL 2005	
	TCHF	%	TCHF	%	TCHF	%	TCHF	%	TCHF	%
Umsatz	8'709	100.0%	9'305	100.0%	9'470	100.0%	9'821	100.0%	10'112	100.0%
Warenaufwand	2'330	26.8%	2'215	23.8%	2'381	25.1%	2'482	25.3%	2'570	25.4%
Bruttogewinn I	6'379	73.2%	7'090	76.2%	7'089	74.9%	7'339	74.7%	7'542	74.6%
Personalaufwand	3'934	45.2%	4'774	51.3%	5'049	53.3%	5'293	53.9%	5'444	53.8%
Bruttogewinn II	2'445	28.1%	2'317	24.9%	2'040	21.5%	2'046	20.8%	2'098	20.7%

Total mit Umsetzung	2001		2002		Budget 2003		MFPL 2004		MFPL 2005	
	TCHF	%	TCHF	%	TCHF	%	TCHF	%	TCHF	%
Umsatz					10'452	100.0%	11'717	100.0%	12'483	100.0%
Warenaufwand					2'610	25.0%	2'990	25.5%	3'205	25.7%
Bruttogewinn I					7'842	75.0%	8'727	74.5%	9'278	74.3%
Personalaufwand					5'414	51.8%	5'823	49.7%	6'137	49.2%
Bruttogewinn II					2'428	23.2%	2'904	24.8%	3'141	25.2%

Verbesserung durch Umsetzung	2001		2002		Budget 2003		MFPL 2004		MFPL 2005	
	TCHF	%	TCHF	%	TCHF	%	TCHF	%	TCHF	%
Umsatz					982	10.4%	1'896	19.3%	2'371	23.5%
Warenaufwand					229	9.6%	508	20.5%	635	24.7%
Bruttogewinn I					753	10.6%	1'388	18.9%	1'736	23.0%
Personalaufwand					365	7.2%	530	10.0%	693	12.7%
Bruttogewinn II					388	19.0%	858	41.9%	1'043	49.7%

MFPL = Mittelfristplanung

9 Übersicht über Kompetenzen und Entscheidungsmechanismen in den KKL-Gremien

9.1 Kompetenzen

Organe	Entscheidungskompetenzen	Strukturen /Finanzierung	Bestellung Organe	Strategische Führung	Operative Führung
POLITIK	Grosser Stadtrat (Legislative)	<ul style="list-style-type: none"> Reglementsänderungen (KKL-Reglement Nutzungsrechte) Stiftungsurkunde (zusammen mit anderen Stiftern und Ausschüssen) Leistungsauftrag (Subventionsvertrag) Jährliche Subvention (Baurechtsvertrag (mit Volksabstimmung), Subventionsvertrag) 	<ul style="list-style-type: none"> Wahl Vertreter der Stadt im SR-TS (einer der Vertreter muss ein aktiver Stadtrat sein) Sperminorität Wahl Präsidium TS Sperminorität Besetzung VR-MAG (neu) Sperminorität Wahl Präsidium VR-MAG (neu) Sperminorität Entschädigung Präsidium SR-TS und VR-MAG (neu) Sperminorität Wahl Vertreter der Aktien TS an der GV-MAG (neu) 	<ul style="list-style-type: none"> Strategische Ziele der Stadt (KKL-Reglement Nutzungsrechte, Subventionsvertrag) (Art. 30 Abs. 2 lit. a GO) 	<ul style="list-style-type: none"> Jährliches verwaltungsinternes Reporting der federführenden Stelle an den Stadtrat
	Stadtrat (Exekutive)	<ul style="list-style-type: none"> Antrag KKL-Reglement Nutzungsrechte Antrag Stiftungsurkunde Antrag Baurechtsvertrag Antrag Subventionsvertrag Sperminorität Antrag TS betr. Änderung Stiftungsurkunde Sperminorität Änderung Stiftungsreglement (neu) Sperminorität Pachtvertrag TS-MAG Sperminorität Veränderung Beteiligungsverhältnisse und Kapitalveränderungen MAG (neu) Sperminorität Statutenänderungen MAG (neu) Sperminorität Aufnahme neuer Aktionäre in der MAG (neu) <p>Anmerkung: Die Sperminorität wird durch die Vertreter der Stadt im Stiftungsrat der TS wahrgenommen. Die Vertreter der Stadt erhalten in all diesen Geschäften eine verbindliche Weisung des Stadtrates, an die sie sich zu halten haben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Wahl Präsidium und Siv. des SR-TS Wahl Geschäftsführer und Finanzchef der TS Entscheid Zeichnungsberechtigungen TS Mitglieder Vorschlag Besetzung VR-MAG (Präsident, Vizepräsident, Konsultation Rekrutierung Direktion KKL Wahl Revisionsstelle TS Wahl des Vertreters der Aktien der TS an der GV-MAG 	<ul style="list-style-type: none"> Zweckbestimmung der Stiftung Gesamtleitung der Stiftung Genehmigen Leitbild und Strategie (Abstimmung mit den Zielvorgaben und dem Leistungsauftrag im Subventionsvertrag) Genehmigen Finanz- und Investitionsplanung (Dreijahresplanung) 	<ul style="list-style-type: none"> Kennntnahme Jahresziele Kennntnahme Budget und Investitionen (Jahresplanung) Kennntnahme Jahresrechnung und Jahresbericht Reporting gemäss Vorgaben des Beteiligungscontrollings der Stadt
TRÄGERSTIFTUNG (TS)	Stifter	<ul style="list-style-type: none"> Stiftungsurkunde 	<ul style="list-style-type: none"> Wahl Präsidium und Siv. des SR-TS Wahl Geschäftsführer und Finanzchef der TS Entscheid Zeichnungsberechtigungen TS Mitglieder Vorschlag Besetzung VR-MAG (Präsident, Vizepräsident, Konsultation Rekrutierung Direktion KKL Wahl Revisionsstelle TS Wahl des Vertreters der Aktien der TS an der GV-MAG 	<ul style="list-style-type: none"> Zweckbestimmung der Stiftung Gesamtleitung der Stiftung Genehmigen Leitbild und Strategie (Abstimmung mit den Zielvorgaben und dem Leistungsauftrag im Subventionsvertrag) Genehmigen Finanz- und Investitionsplanung (Dreijahresplanung) 	<ul style="list-style-type: none"> Kennntnahme Jahresziele Kennntnahme Budget und Investitionen (Jahresplanung) Kennntnahme Jahresrechnung und Jahresbericht Reporting gemäss Vorgaben des Beteiligungscontrollings der Stadt
TRÄGERSTIFTUNG (TS)	Stiftungsrat (SR-TS)	<ul style="list-style-type: none"> Antrag Stiftungsurkunde Erläss Stiftungsreglement Abschluss Pachtvertrag mit TS-MAG Antrag Baurechtsvertrag Antrag Subventionsvertrag Antrag KKL-Reglement Nutzungsrechte 	<ul style="list-style-type: none"> Wahl Präsidium und Siv. des SR-TS Wahl Geschäftsführer und Finanzchef der TS Entscheid Zeichnungsberechtigungen TS Mitglieder Vorschlag Besetzung VR-MAG (Präsident, Vizepräsident, Konsultation Rekrutierung Direktion KKL Wahl Revisionsstelle TS Wahl des Vertreters der Aktien der TS an der GV-MAG 	<ul style="list-style-type: none"> Zweckbestimmung der Stiftung Gesamtleitung der Stiftung Genehmigen Leitbild und Strategie (Abstimmung mit den Zielvorgaben und dem Leistungsauftrag im Subventionsvertrag) Genehmigen Finanz- und Investitionsplanung (Dreijahresplanung) 	<ul style="list-style-type: none"> Kennntnahme Jahresziele Kennntnahme Budget und Investitionen (Jahresplanung) Kennntnahme Jahresrechnung und Jahresbericht Reporting gemäss Vorgaben des Beteiligungscontrollings der Stadt
TRÄGERSTIFTUNG (TS)	Präsident (SR-TS-P)		<ul style="list-style-type: none"> Vorbereiten der Geschäfte des Stiftungsrates 	<ul style="list-style-type: none"> Vorbereiten der Geschäfte des Stiftungsrates 	<ul style="list-style-type: none"> Vertretung der Stiftung in der Öffentlichkeit
KKL MANAGEMENT AG (MAG)	Generalversammlung (GV-MAG)	<ul style="list-style-type: none"> Statuten MAG Veränderung Beteiligungsverhältnisse und Kapitalveränderungen Aufnahme neuer Aktionäre 	<ul style="list-style-type: none"> Wahl Verwaltungsrat (Präsident/Vizepräsident/Mitglieder) – gemäss Weisung SR-TS Wahl Revisionsstelle MAG 		<ul style="list-style-type: none"> Genehmigen Jahresrechnung und Jahresbericht MAG (inkl. Gewinnverwendung) Entlasten des VR-MAG
	Verwaltungsrat (VR-MAG)	<ul style="list-style-type: none"> Organisationsreglement MAG Antrag Statutenänderungen Antrag Aufnahme neuer Aktionäre Antrag Veränderung der Beteiligungsverhältnisse und Kapitalveränderungen 	<ul style="list-style-type: none"> Einstellen/Entlassen Direktion nach Konsultation des SR-TS Einstellen/Entlassen der GL-Mitglieder auf Antrag der Direktion Entscheid Zeichnungsberechtigungen MAG 	<ul style="list-style-type: none"> Antrag Leitbild und Strategie an SR-TS Antrag Finanz- und Investitionsplanung (Mehrfjahresplanung) an SR-TS Entscheid strategische Allianzen und Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> Gesamtleitung der MAG Genehmigen der Organisation Richtlinien für die Ausgestaltung von Rechnungswesen und Controlling Genehmigen Jahresziele Genehmigen Budget und Investitionen (Jahresplanung) Vorschlag Jahresrechnung und Jahresbericht (inkl. Gewinnverwendung) z. Hd. GV-MAG Quartals-Reporting z. Hd. SR-TS
KKL MANAGEMENT AG (MAG)	Direktion (DIR-MAG)	<ul style="list-style-type: none"> Antrag Organisationsreglement MAG 	<ul style="list-style-type: none"> Antrag Einstellung/Entlassung GL-Mitglieder Antrag Zeichnungsberechtigungen MAG 	<ul style="list-style-type: none"> Antrag Leitbild und Strategie an VR-MAG Anträge für strategische Allianzen und Kooperationen 	<ul style="list-style-type: none"> Operative Geschäftsführung gemäss Organisationsreglement mit Ergebnisverantwortung für MAG Umsetzen Unternehmensstrategie Antrag Jahresziele Antrag Budget und Investitionen (Jahresplanung) Zielvorgaben und Controlling Mitglieder GL-MAG Monats-Reporting z. Hd. VR-MAG

10 Entwicklung Billettsteuer

Wie nachfolgende Tabelle verdeutlicht, steuert das KKL jährlich zusätzlich rund 1 Mio. Fr. zu den Erträgen der Billettsteuer bei (Quelle: Stadt Luzern).

Jahr	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Kunsthaut / KKL			letztmals IMF Kunsthaut	IMF in Emmen	Konzertsaal KKL	Vollbetrieb KKL				
Total Billettsteuerertrag	2'857'634	2'735'322	3'164'957	2'727'110	3'668'636	4'172'870	4'568'452	4'682'655	4'500'000	4'600'000
Veränderung zu Vorjahr		-4.3%	15.7%	-13.8%	34.5%	13.7%	9.5%	2.5%	-3.9%	2.2%
Abweichung gegenüber Durchschnitt 1994-1996)				-6.6%	25.7%	42.9%	56.5%	60.4%	54.1%	57.6%

IMF / Lucerne Festival	426'448	421'862	426'647	627'19	677'151	711'293	876'804	1'073'020		
AML / LSO	47'453	45'755	25'915	26'119	68'932	110'647	119'377	109'179		

Kommentar

Die Billettsteuererträge sind seit der Eröffnung des KKL - verglichen mit den letzten drei Jahren, in denen noch das alte Kunsthaut in Betrieb war - um deutlich über 50 % gestiegen (von rund 3 auf rund 4,5 Mio. Franken pro Jahr).

Bei zwei wichtigen mit dem KKL unmittelbar verbundenen Institutionen (Lucerne Festival und Luzerner Sinfonieorchester) beträgt die Steigerung jeweils mehr als 100 %.

Etwas schwieriger zu beurteilen ist der Effekt der zahlreichen kleineren Veranstaltungen im KKL, da die Billettsteuererträge nicht nach Veranstaltungsort erfasst werden. Eine vollständige Erfassung aller Erträge mit Veranstaltungsort KKL ist daher nicht oder nur mit einem unverhältnismässig hohen Aufwand möglich. Die Veranstaltungsdichte im KKL und die Entwicklung der Gesamterträge der Billettsteuer sind aber klare Indizien für die Effekte, die auch von den übrigen Veranstaltungen im KKL (neben LF und LSO) ausgehen.

Ein Teil des Wachstums ist steuerungsbedingt oder durch andere Veranstaltungen bedingt, die nicht im Zusammenhang stehen mit dem KKL. Die Zahlen belegen, dass der KKL-Effekt mindestens bei 0.5 Mio. Franken und maximal bei 1.5 Mio. Franken liegt. Dass die Wahrheit etwa in der Mitte liegt, scheint aufgrund der Daten eine plausible Annahme.

Die Mehrerträge seitens Lucerne Festival fliessen zu zwei Dritteln wieder ans Lucerne Festival zurück (erfolgsabhängige Beiträge). Generell werden die Billettsteuererträge gemäss dem folgenden Schlüssel verteilt:

- Gesamtertrag
- davon je 15 % in Fonds Unterstützung kultureller Anlässe (FUJA) sowie in Fonds Jugendsport
- vom Restbetrag (70 %) kommen die erfolgsabhängigen Beiträge in Abzug (2/3 des Ertrags von ausgewählten Institutionen werden diesen zurückerstattet); dieser Teil macht (gemäss Budget 2003) rund 30 % des Gesamtertrages aus
- der verbleibende Betrag (ca. 40 % des Gesamtertrages) fliessen via Fonds Kultur und Sport (K+S) zu 2/3 in den Kultur- und zu 1/3 in den Sportbereich.