



Universität St.Gallen



## Potenzielle Effekte eines Neuen Luzerner Theaters

Dr. Roland Scherer, Daniel Zwicker-Schwarm

St. Gallen, März 2021

**Auftraggeber**

Projektierungsgesellschaft Neues Luzerner Theater

**Bearbeitung**

Dr. Roland Scherer (Projektleitung), Daniel Zwicker-Schwarm

Institut für Systemisches Management und Public Governance IMP-HSG

Universität St.Gallen

Dufourstrasse 40a, CH - 9000 St.Gallen

Tel.: +41 71 224 2525

[www.imp.unisg.ch](http://www.imp.unisg.ch)

*Titelbild: Wikipedia*

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation des Neuen Luzerner Theaters	1
1.2	Fragestellung der Studie	1
1.3	Aufbau der Studie und des Berichtes	1
2	Das Projekt «Neues Luzerner Theater»	3
3	Kultur und ihre Bedeutung für Standorte	5
3.1	Der Stand der wissenschaftlichen Diskussionen	5
3.2	Limitationen von Wirkungsmessungen	6
3.3	Unser theoretischer Hintergrund	7
3.4	Die Forschungsmethodik	8
4	Der Blick nach aussen	12
4.1	Auswahl der Fallbeispiele und Fragestellung	12
4.2	Beschreibung der Fallbeispiele	12
4.2.1	Um- und Neubau Theater Heidelberg	12
4.2.2	Neubau Hans Otto Theater Potsdam	14
4.2.3	MUMUTH Graz	15
4.2.4	Musiktheater am Volksgarten Linz	16
4.2.5	Neues Opernhaus Oslo	17
4.2.6	Philharmonie de Paris	18
4.3	Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen	20
5	Der Blick in die Region	23
5.1	Die tangiblen Effekte	23
5.1.1	Die Zahlungsströme: Status Quo	23
5.1.2	Die Zahlungsströme: Prognose 2027/28	25
5.1.3	Regionale Kaufkraftindizienz	26
5.1.4	Regionale Wertschöpfung	27
5.2	Die intangiblen Effekte	30
5.2.1	Wirkungsfeld Kultur	32
5.2.2	Wirkungsfeld Stadtentwicklung & Standortqualität	36
5.2.3	Wirkungsfeld Tourismus	38
5.2.4	Wirkungsfeld Image & Identität	40
5.3	Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen	42
6	Der Blick in die Zukunft	44
6.1	Notwendige Zielsetzungen für die Zukunft	44
6.2	Hebel und ihre potenziellen Wirkungen	45
7	Literaturverzeichnis	48

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Die Module im Überblick	2
Abbildung 2	Wirkungsmodell zwischen Luzerner Theater sowie der Standortregion Luzern	8
Abbildung 3	Wirkungsfelder der potenziellen regionalen Effekte	10
Abbildung 4	Theater Heidelberg	13
Abbildung 5	Hans Otto Theater Potsdam	14
Abbildung 6	MUMUTH Graz	15
Abbildung 7	Musiktheater am Volksgarten Linz	16
Abbildung 8	Neues Opernhaus Oslo	18
Abbildung 9	Philharmonie de Paris	19
Abbildung 10	Wirkungen der Beispielprojekte im Bereich Theater, Oper und Konzert	20
Abbildung 11	Räumliche Zerlegung Ausgaben	24
Abbildung 12	Räumliche Zerlegung Einnahmen	25
Abbildung 13	Kaufkraftinzidenz des Luzerner Theaters (in Mio. CHF)	27
Abbildung 14	Wertschöpfung des Luzerner Theaters 2018/2019	28
Abbildung 15	Wertschöpfung des Luzerner Theaters Prognose 2027/28	29
Abbildung 16	Wirkungsmodell Neues Theater Luzern – Tourismus	30
Abbildung 17	Räumliche Herkunft der Besucher:innen des Luzerner Theaters in der Spielzeit 2019/20	33
Abbildung 18	Der Zusammenhang zwischen Markenstärke und Zugewinn durch eine Kultureinrichtung	41
Abbildung 19	Zusammenspiel zwischen Architektur und Angebot bei öffentlicher Aufmerksamkeit	42
Abbildung 20	Bewertung der einzelnen Wirkungsfelder	43
Abbildung 21	Zentrales Wirkungsmodell des Neuen Luzerner Theaters für den Standort	45

# I Einleitung

## I.1 Ausgangssituation des Neuen Luzerner Theaters

Die Stiftung Luzerner Theater ist nicht nur für den Betrieb des Theaters, sondern seit 1996 auch für das Theatergebäude verantwortlich. Aufgrund des mangelhaften Zustandes und der defizitären Technik des heutigen Gebäudes soll in den nächsten Jahren am bestehenden Standort ein neues, zeitgemässes Theatergebäude realisiert werden. Mit dem Neuen Luzerner Theater soll dabei Neuland beschritten werden, in dem neben einer modernen Infrastruktur für das Theater auch ein «Begegnungsort für Generationen und vielfältige gesellschaftliche Bevölkerungsgruppen» geschaffen wird. Mit dem Neubau einher geht auch eine Veränderung des bisherigen Programmkonzeptes des Luzerner Theaters. So soll der klassische Zehn-Monats-Betrieb in einen Ganzjahresbetrieb umgewandelt werden. Das Neue Luzerner Theater wird zukünftig mit einem speziellen Sommerprogramm sowie engen Kooperationen mit Partnern und Volkstheatern aus der gesamten Zentralschweiz sowie anderen nationalen und vor allem internationalen Theatern zahlreiche Anknüpfungspunkte bieten, die Kulturstadt Luzern weiterzuentwickeln und einen weiteren künstlerischen, gesellschaftlichen und touristischen Leuchtturm zu schaffen.

Im Zusammenhang mit dem geplanten Bau des Neuen Luzerner Theaters interessieren die Stiftung Luzerner Theater auch die regionalwirtschaftlichen Effekte, die daraus für die Stadt und die Region Luzern resultieren. Die Stiftung ist darum an das Institut für Systemisches Management und Public Governance IMP-HSG der Universität St.Gallen herangetreten, um eine entsprechende Studie zu erstellen.

## I.2 Fragestellung der Studie

In der Studie werden die folgenden Fragestellungen beantwortet:

- In welchen Grössenordnungen kann das Luzerner Theater Beiträge zur regionalen Wertschöpfung in der Stadt und Region Luzern generieren?
- Welche (intangiblen) Effekte können zukünftig vom Neuen Luzerner Theater auf die gesamte Stadt und Region Luzern ausgehen?
- Welche konkreten Wirkungen lassen sich durch das Neue Luzerner Theater für bestimmte Wirkungsfelder, die für die Stadt und Region Luzern wichtig sind, generieren (z.B. Tourismus, Standortentwicklung, Image)?

## I.3 Aufbau der Studie und des Berichtes

Die Bearbeitung der Studie erfolgte in vier Modulen. Als Grundlage wurde zunächst ein differenziertes Wirkungsmodell erstellt, das alle potenziellen Wirkungen abbildet, die vom Neuen Luzerner Theater auf die Stadt und die Region ausgehen. Darauf aufbauend wurde in Modul 2 ein internationaler Benchmark durchgeführt, in der die mittel- und langfristigen Effekte vergleichbarer Projekte systematisch zu

erfasst und zu qualitativen Aussagen verdichtet wurden. In Modul 3 wurde ausgehend von den aktuellen Daten des (heutigen) Luzerner Theaters und vor dem Hintergrund früherer Berechnungen zum früheren Projekt Salle Modulable (Strauf/Scherer 2010) eine erste Abschätzung der möglichen Beiträge zur regionalen Wertschöpfung vorgenommen. In Modul 4 wurde – auch auf Grundlage von Experteninterviews – in Folge eine Systemanalyse durchgeführt, bei der die Wirkungen des Neuen Luzerner Theater auf die Stadt Luzern und auf die gesamte (Tourismus-)Region analysiert und bewertet werden. Dabei werden Aussagen zu verschiedenen Wirkungsfeldern getroffen, wie z.B. zur Stadtentwicklung, zum Tourismus zum Image oder zur Netzwerkentwicklung.

Abbildung 1 Die Module im Überblick



Die Erkenntnisse der einzelnen Module wurden in gemeinsamen Workshops mit dem Auftraggeber bzw. einer gemeinsam mit dem Auftraggeber gebildeten Begleitgruppe kritisch reflektiert. Dieser partizipative und interaktive Ansatz erlaubte es, dass das Erfahrungswissen des Auftraggebers und weiterer regionaler Experten vollumfänglich in die Studie einfließen konnte.

Der vorliegende Bericht ist in insgesamt sechs Kapitel gegliedert. Das nachfolgende, zweite Kapitel stellt die wesentlichen Bestandteile des Projekts Neues Luzerner Theater vor. Im dritten Kapitel wird ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand zur Bedeutung von Kultur für die Stadt- und Standortentwicklung präsentiert und darauf aufbauend ein Wirkungsmodell für die Studie entwickelt. Im vierten Kapitel geht der Blick nach aussen: Hier werden im Rahmen eines Benchmarks sechs aktuelle Beispiele für Neu- und Umbauten von (Musik-)Theatergebäuden in Deutschland, Österreich, Norwegen und Frankreich vergleichend analysiert. Das fünfte Kapitel nimmt die Region Luzern in den Fokus. Hier werden die tangiblen und intangiblen Effekte des Neuen Theaters Luzern dargestellt. Im sechsten Kapitel werden schliesslich mögliche Zielsetzungen und Ansatzpunkte entwickelt, wie die Wirkungen des NLT für die Stadt- und Standortentwicklung zukünftig genutzt werden könnten.

## 2 Das Projekt «Neues Luzerner Theater»

Mit dem Projekt «Neues Luzerner Theater» wird die Vision verfolgt, durch einen Neubau des Theaters am bisherigen Standort, eine «qualitativ hochstehende, flexibel einsetzbare Infrastruktur» zu bauen, die im Zentrum der Stadt einen attraktiven öffentlichen Raum und ein von den unterschiedlichsten Anspruchsgruppen vielfältig genutztes gesellschaftliches Zentrum darstellt. Als einziges Mehrspartenhaus der Zentralschweiz sollen ganzjährig Produktionen verschiedenster Formate mit einem besonderen Akzent auf dem Musiktheater gezeigt werden. Neben einer inhaltlichen Ausweitung des kulturellen Angebots ist das Projekt Neues Luzerner Theater auch mit einer Ausdehnung zu einem Ganzjahresbetrieb verbunden. Das Theater soll sich vom Zehn-Monats-Betrieb mit Sommerpause zu einem ganzjährig betriebenen Kulturunternehmen und Publikumsmagneten der Zentralschweiz mit auch touristisch attraktivem Sommerprogramm entwickeln (vgl. Stiftung Luzerner Theater 2020).

Das Raumprogramm sieht drei Veranstaltungsräume – Grosser Saal, Kleiner Saal und Multifunktionsraum – sowie ein Foyer vor. Sie sollen so geschickt verbunden sein, dass diese einzeln oder verbunden genutzt werden können und so für zehn bis 1'000 Besucher eine aussergewöhnliche Bandbreite an Nutzungsmöglichkeiten bieten. Es ist vorgesehen, Teile des Backstagebereichs in die Nachbarschaft auszulagern.

Die neuen Theaterräumlichkeiten sollen auch den Kulturpartnern wie Luzerner Sinfonieorchester, Lucerne Festival und der freien Szene für Eigenproduktionen offenstehen. Theaterensembles aus der Region aber auch Dritte aus Wirtschaft, Politik und Kultur sowie Privaträume sollen die neuen Räume ebenfalls nutzen können.

In städtebaulicher und gesellschaftlicher Hinsicht soll das Neue Luzerner Theater eine wichtige Impulsfunktion erfüllen: Als "moderner Stadthybrid" soll das neue Theater sowohl als Spielstätte für Produktionen und Nachwuchsprogramme als auch als Begegnungsort für Generationen und vielfältige gesellschaftliche Bevölkerungsgruppen dienen. Sein ganztägig und ganzjährig offenes und gastronomisch genutztes Foyer sowie eine öffentliche Dachterrasse sollen das Neue Luzerner Theater zu einem Begegnungsort für ein breites Publikum machen. Das Neue Theater soll zusammen eine innerstädtische Achse der Kultur vom Europa- bis zum Theaterplatz bilden, wo mit Jean Nouvel (KKL Luzern) und Santiago Calatrava (Hauptbahnhof) bereits zwei renommierte Architekten Marksteine gesetzt haben. Der Theaterneubau soll daher mit einem dritten architektonischen Wurf internationale Aufmerksamkeit auf Luzern lenken.

Entsprechend werden auch mögliche Auswirkungen auf den (Kultur-)Tourismus im Betriebskonzept angesprochen. Der architektonisch zeitgenössische Theaterbau soll den zentralen Ort betonen und zu einer weiteren internationalen Aufmerksamkeit von Luzern als Kulturstadt mit zeitgenössischer Architektur führen. Es wird erwartet, dass Gäste von ausserhalb wegen des neuen Gebäudes oder wegen der besonderen Theateraufführungen nach Luzern kommen. Auch das Angebot an Festivals soll ausgebaut werden. Diese werden als wichtiger Bestandteil angesehen, neue Zuschauergruppen nach Luzern zu bringen.

Auch in organisatorischer Hinsicht beinhaltet das Projekt Neues Luzerner Theater Veränderungen. Die Trägerschaft durch die Stiftung Luzerner Theater, soll beibehalten werden. Die bisherige Organisationsstruktur soll jedoch weiterentwickelt werden, um die vielfältigen Aufführungsformate, kooperativen Produktionsmöglichkeiten sowie die mit dem modularen Raumkonzept verbundenen Möglichkeiten effektiv handhaben und nutzen zu können. Marketing und Verkauf sollen gestärkt werden und der Technikbereich in disziplinenübergreifenden Teams organisiert werden. Eine zentrale Disposition wird eingeführt und die Gastronomie, wie oben angesprochen, in Eigenregie übernommen werden.

Mit dem Betriebskonzept des Neuen Luzerner Theaters sind Veränderungen bei den Einnahmen und Ausgaben verbunden (vgl. im Detail Kap. 5.1.2). So ergeben sich auf der Einnahmenseite durch einen Anstieg der Besucher:innen von rund 60'000 im Jahr auf 100'000 Besucher:innen höhere Eintrittsgelder. Mit dem Ausbau des Angebots ergeben sich neue Möglichkeiten, Drittmittel zu generieren. Auch die Gastronomie ist Teil des neuen Luzerner Theaters (Pausenbars, Restaurant, Hospitality Packages). Neue Dienstleistungserträge ergeben sich durch die Abgeltung von technischen Dienstleistungen durch Dritte, die Räume für eigene Veranstaltungen nutzen.

Auf der anderen Seite steigen die Ausgaben für den Personal- und Sachaufwand. Zusätzliche Personalkosten resultieren aus dem Repertoireausbau im Musiktheater und damit bedingten grösseren Besetzungen. Höhere Sachkosten sind durch Mietkosten für Back-Office-Räumlichkeiten, Reparatur und Unterhalt für die technische Infrastruktur sowie Sicherheits- und Reinigungskosten aber auch der mit dem Ausbau des gastronomischen Angebots verbundene Aufwand bedingt.



## 3 Kultur und ihre Bedeutung für Standorte

### 3.1 Der Stand der wissenschaftlichen Diskussionen

Kultur und Stadtentwicklung sind in der Europäischen Stadt unzertrennbar miteinander verbunden. Sie sind seit jeher durch ein Zusammenspiel kultureller, sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Prozesse gekennzeichnet. Wie die Neue Leipzig Charta zur nachhaltigen europäischen Stadt unterstreicht, steht Kultur im Zentrum jeder nachhaltigen Stadtentwicklung (vgl. BMI 2020).

Aus stadtökonomischer Sicht wird Kultur als weicher Standortfaktor verstanden. Für die Betriebs- und Unternehmenstätigkeit haben diese – im Unterschied zu harten Standortfaktoren – keine oder nur wenige direkte Auswirkungen, sind aber für die Beschäftigten oder Entscheider relevant. Aus empirischen Untersuchungen ist bereits seit längerem bekannt, dass Kulturangebote wie Theater, Konzerte aber auch Museen, Galerien und Ausstellungen aus Unternehmersicht eine gewisse Rolle spielen, allerdings im Zusammenspiel mit weiteren weichen Standortfaktoren wie Wohnen und Wohnumfeld, Bildungsangeboten oder Umweltqualität (vgl. Grabow u.a. 1995). Der Kunst im engeren Sinn kommt dabei eine wichtige Funktion innerhalb des gesamten Kulturbereichs zu.

Im Zusammenhang mit Diskussionen über Wissensökonomie und Fachkräftekonkurrenz hat der Standortfaktor Kultur in den letzten Jahren an Aufmerksamkeit gewonnen. So argumentiert der US-Ökonom Richard Florida (2005) in seinem vielbeachteten Werk «Cities and the Creative Class», dass die wirtschaftliche Entwicklung heutzutage auf neuen Kombinationen von Wissen und Ideen basiert. Die «Kreative Klasse», also hochtechnisierte Wissensarbeitende, Beschäftigte der Kreativwirtschaft und Kunstschaffende sind demnach für den wirtschaftlichen Erfolg von Städten und Regionen von besonderer Bedeutung. Kreative Menschen wiederum bevorzugen Städte, die eine hohe Lebensqualität und ein buntes und vielfältiges Kulturleben bieten. Auch wenn das Konzept der «Kreativen Klasse» nicht unumstritten ist: in empirischen Studien wurden, insbesondere für Metropolregionen im US-amerikanischen Raum, Zusammenhänge zwischen dem Vorhandensein von Symphonieorchestern, Opernensembles und Tanzcompagnien und der Attraktion bzw. dem Halten höherbezahlter akademischer Milieus nachgewiesen (vgl. Nelson u.a. 2016).

Architektonisch aussergewöhnliche Kulturbauten wie Theater, Opernhäuser und Museen können die gezielte Aufwertung von Städten und einen Wandel des Images befördern. Prominentes Beispiel hierfür ist der Neubau des Guggenheim Museums in der nordspanischen Hafenstadt Bilbao Anfang der 1990er Jahre durch Frank Gehry. Der „Bilbao-Effekt“ steht seither für den Einsatz spektakulärer Architektur als ein Vehikel der Erneuerung und des Imagewandels eines Stadtquartiers, einer Stadt oder einer ganzen Region. In der Tat bestätigen vorliegende Studien, dass das Guggenheim Museum die städtebauliche und ökonomische Erneuerung effektiv angeregt und zu einem Imagewandel Bilbaos beigetragen hat. Damit ein Museum wirkungsvoll als Motor für wirtschaftliche Erneuerung und kreatives Wachstum wirken kann, bedarf es jedoch weiterer wirtschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen und Massnahmen (vgl. Plaza 2013).

Ailaly-Mattar u.a. (2018) zeigen in einer Reihe von Fallstudien, dass von Stararchitekten entworfene Kulturbauten in Mittelstädten je nach ökonomischen und gesellschaftlich-kulturellen Rahmenbedingungen unterschiedliche Wirkungen entwickeln können. Die Gebäude verändern die städtische Gestalt und sind Teil einer baulichen Stadterneuerung, die in umliegende Quartiere hineinreicht. Sie können wirtschaftlichen Wandel anstossen, in dem sie zum City Marketing beitragen oder Besucher und Touristen in die Stadt bringen. Kulturbauten können schliesslich den soziokulturellen Wandel befördern, in dem sie etwa zur bürgerschaftlichen Identität und kollektiver Repräsentation beitragen. Dabei ist es oft weniger die konkrete Funktion des Gebäudes als die mediale Berichterstattung, die diese Effekte auslöst. Auch haben aktuelle Studien den Kaufkraftzufluss solcher Stararchitektur-Projekte, wie etwa dem Kunsthaus Graz, aufgezeigt (vgl. Dreher u.a. 2020).

### 3.2 Limitationen von Wirkungsmessungen

Die Bewertung der (regional-)wirtschaftlichen Effekte von (öffentlichen) Programmen, Projekten und Investitionsvorhaben ist schon seit Mitte der 1970er Jahre Gegenstand der regionalwissenschaftlichen Forschung. Verschiedene methodische Ansätze wurden hierzu entwickelt. In der Regel untersuchten derartige regionalwirtschaftliche Wirkungsanalysen die Auswirkungen öffentlicher Aktivitäten auf ökonomische Grössen wie Produktion, Wertschöpfung, Beschäftigung und Einkommen innerhalb bestimmter räumlicher Grenzen. In den vergangenen Jahren ist die Zahl derartiger Studien sprunghaft angestiegen und es werden heute zu fast allen Bereichen des (öffentlichen) Lebens entsprechende Wirkungsanalysen durchgeführt. Grundsätzlich ist diese Entwicklung hin zu einer verstärkten Überprüfung der Wirkungen, die aus einem Projekt, einem Event oder einer (öffentlichen) Einrichtung auf den jeweiligen Standort ausgehen, zu begrüssen. Wirkungsanalysen – und nicht nur die Messung regionalwirtschaftlicher Effekte – werden zu einem substanziellen Bestandteil des politisch-administrativen Systems.

In den letzten Jahren hat eine zunehmende Diskussion sowohl in der Wissenschaft als auch in der Öffentlichkeit über den Wert von derartigen Wirkungsmessungsanalysen stattgefunden. Dabei wird aus verschiedenen Blickwinkeln eine Kritik gerade an reinen Wertschöpfungsstudien geäussert, da mit diesen nur die monetären Effekte abgebildet werden können, die direkt im Zusammenhang mit einer öffentlichen Aktivität stehen. Die langfristigen und möglicherweise auch die negativen Effekte, die ebenfalls für einen Standort von grosser Bedeutung sein können, werden dagegen nicht oder nur sehr begrenzt in die Betrachtung einbezogen. Wertschöpfungsstudien können damit nur Aussagen zu einer Form der wirtschaftlichen Effekte machen, nämlich zu den rein monetären Effekten (und daraus indirekt abgeleitet auch Aussagen zu generierten Arbeitsplätzen und Steueraufkommen). Die wissenschaftliche Kritik, wie sie z.B. von *Silvio Borner* (2010) sehr pointiert formuliert wurde, knüpft dabei stark an der Tatsache an, dass bei Wertschöpfungsstudien nur die Mittelverwendung und nicht (oder nur begrenzt) die Mittelherkunft betrachtet wird. Insbesondere für Bereiche mit hohen öffentlichen Subventionen kann dies zu einer Überbewertung der effektiven wirtschaftlichen Effekte führen. Mit aus diesem Grund bittet u.E. für die regionalwirtschaftlichen Beurteilung von Einrichtungen oder Aktivitäten die sog. Kaufkraftinzidenz den besseren methodischen Ansatz, bei dem im Sinne einer räumlichen Gewinn

-Verlust-Rechnung sowohl die Mittelherkunft als auch die Mittelverwendung mit in die Bewertung der monetären Effekte einfließen.<sup>1</sup>

Die methodische Kritik an den Wertschöpfungsstudien steht aber nicht allein, sondern insgesamt ist der Grad der Validität räumlicher Wirkungsanalysen in der regional- und tourismuswirtschaftlichen Fachdiskussion zum Teil umstritten. Dabei wird insbesondere auf Probleme der kausalen Wirkungsketten und der Aggregation der verschiedenen wirtschaftlichen Effekte hingewiesen.

### 3.3 Unser theoretischer Hintergrund

Die regionalwirtschaftliche Beurteilung von öffentlichen Einrichtungen oder Projekten ist aber nicht nur aus den o.g. methodischen Problemen von Wirkungsmessungen umstritten. Es besteht hier auch eine tiefgehende Kritik nach der Sinnhaftigkeit von derartigen Analysen, die an der umfassenden Ökonomisierung des gesamten gesellschaftlich-kulturellen Lebens ansetzt: Muss wirklich alles und jedes immer unter dem Gesichtspunkt eines wirtschaftlichen Nutzens beurteilt werden? Oder kann eine Bildungseinrichtung nicht einfach nur ihren Bildungsauftrag erfüllen, diesen dann aber effektiv und effizient, eine Kultureinrichtung ihren kulturellen Auftrag und eine Sporteinrichtung ihren Sportauftrag? In diesem (scheinbaren) Spannungsfeld zwischen eigentlichem Kernauftrag und der (politischen) Forderung einen Beitrag zur Regionalwirtschaft zu liefern, befinden sich zahlreiche öffentliche Einrichtungen. Am Beispiel des Zusammenspiels zwischen Hochschulen und ihrer Standortregion hat Goddard (2000) aufgezeigt, dass es sich nicht um ein Spannungsfeld handelt, sondern um ein sich gegenseitig befruchtendes System, von dem bei optimaler Ausgestaltung beide Seiten profitieren.

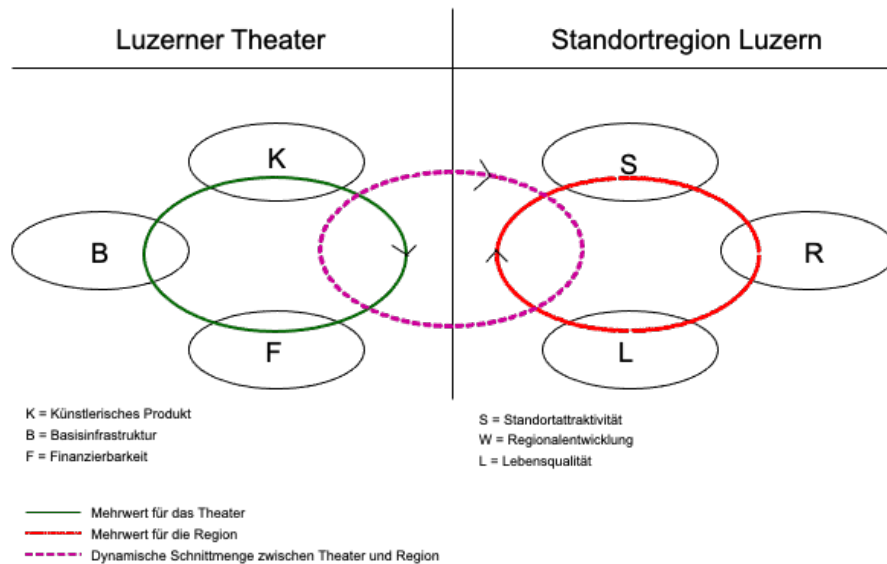
In den vergangenen Jahren sahen sich auch Forschungseinrichtungen zunehmend mit Forderungen einer stärkeren regionalen Einbindung konfrontiert und es wurden auch im Kanton Luzern entsprechende Studien durchgeführt (u.a. Strauf/Behrend 2006). Es wird hier von der Politik, der Wirtschaft und der Gesellschaft erwartet, dass die Forschungseinrichtungen auch einen aktiven Betrag zur Entwicklung ihrer jeweiligen Standortregion leisten. Die Forschungseinrichtungen und vor allem auch die Forschenden in diesen Einrichtungen stehen dabei in einem Spannungsfeld zwischen internationalem Forschungswettbewerb und regionaler Einbindung. Dieses Spannungsfeld kann wie Goddard (2000) aufzeigt, positiv gestaltet werden, wenn beide Zielsetzungen, also das internationale Forschungsrenommee und die regionale Verankerung nicht als Gegensatz verstanden werden, sondern als komplementäre Elemente eines Gesamtsystems. Die erste Voraussetzung für eine erfolgreiche regionale Verankerung ist deshalb, dass die Region die Hauptaufgabe der Forschungseinrichtung, nämlich internationale Forschung zu betreiben, akzeptiert. Aber auch die Forschungseinrichtung selbst muss ihre Rolle innerhalb einer Region und damit innerhalb eines regionalen Innovationssystems annehmen und aktiv umsetzen. Ein Mehrwert sowohl für die Forschungseinrichtungen bzw. Hochschulen als auch für ihre Standortregionen kann dann geschaffen werden, wenn Synergien zwischen dem „System Forschung“ und dem „System Region“ entstehen. Gelingt es, die Bedürfnisse der Region in das Angebot der Forschungseinrichtungen und Hochschulen zu integrieren, so kann dies zu einem dynamischen

---

<sup>1</sup> Eine ausführliche Darstellung des inzidenzanalytischen Ansatzes findet sich bei Frey (1984)

Prozess und einem Austausch von Kompetenzen führen, der die Innovations- und Lernfähigkeit sowohl der Hochschulen als auch der Region erhöht und zu einem Mehrwert für beide Seiten führt.

Abbildung 2 Wirkungsmodell zwischen Luzerner Theater sowie der Standortregion Luzern



Eigene Darstellung in Anlehnung an Goddard (2000)

Dieses Modell lässt sich auch auf Kultureinrichtungen wie das Luzerner Theater übertragen, wie in der folgenden Abbildung dargestellt. Primär hat das Luzerner Theater einen kulturellen (Kern-)Auftrag, ein entsprechend qualitativ hochstehendes Angebot bereitzustellen, die entsprechende Infrastruktur bereitzustellen und wirtschaftlich mit den zur Verfügung stehenden (öffentlichen) Mitteln umzugehen. Zwischen dem Theater und seiner Standortregion besteht dabei eine dynamische Schnittmenge, da das Theater einerseits einen Betrag zur Standortattraktivität und zur Regionalwirtschaft leistet. Andererseits profitiert das Theater aber auch direkt von genau dieser Standortattraktivität und der regionalwirtschaftlichen Leistungskraft, indem Besucher aus diesem Raum kommen, möglicherweise Sponsor:innen und natürlich die öffentlichen Subventionen. Indirekt profitiert es auch von der Standortattraktivität, indem die Stadt und die Region auch attraktiver Wohnort für die Mitarbeitenden und vor allem die Künstlerinnen und Künstler, was ein wichtiger Betriebsvorteil für das Luzerner Theater im Kampf um die «besten» Köpfe sein kann.

### 3.4 Die Forschungsmethodik

Vor dem Hintergrund der o.g. Kritikpunkten an Wirkungsanalysen und unseren Ansatzpunkten für ein theoretisches Modell des Zusammenspiels zwischen Kultureinrichtungen und Standortregion wurde ein Forschungsansatz gewählt bei der die Analyse der (tangiblen) regionalwirtschaftlichen Effekte mit dem Ansatz der sog. räumlichen Inzidenzanalyse erfolgt und diese um eine qualitative Analyse der sog. intangiblen Effekte ergänzt wird. Mit diesem Vorgehen wollen wir gewährleisten, dass bei der konkreten Analyse die theoretischen Vorgaben an die spezifischen Gegebenheiten der jeweiligen Situation angepasst werden können. Dieser an der empirischen Wirklichkeit orientierte Umgang mit

den theoretischen Vorgaben wird sogar von Frey (1984: 44), einem der „Väter“ dieses Theorieansatzes, explizit gefordert: „Man kommt in der Praxis kaum darum herum, gewisse Konzessionen an die methodische Perfektion zu machen, wenn überhaupt Entscheidungsgrundlagen beschafft werden sollen. Grobe und verbale Antworten auf wichtige Fragen sind in der Regel immer noch besser als gar keine Antworten oder präzise Antworten auf unwichtige Fragen: It is better to be roughly right than exactly wrong.“

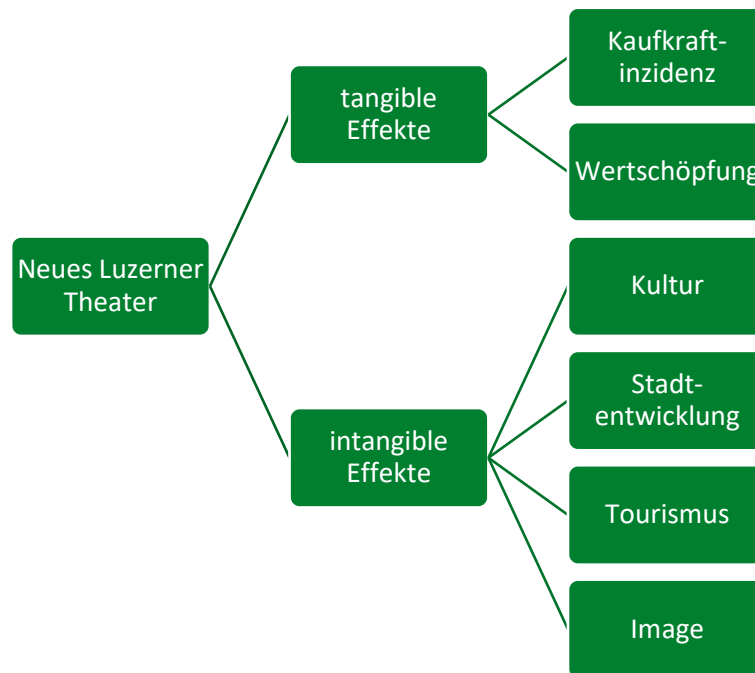
Die Ermittlung der tangiblen Effekte erfolgt mit Hilfe der räumlichen Inzidenzanalyse. Hierbei handelt es sich um eine Methode zur Erfassung von Spillover-Effekten von (Infrastruktur-)Einrichtungen. Dabei werden alle monetären Beziehungen erfasst, die im Zusammenhang mit dem Luzerner Theater stehen und danach den jeweiligen Herkunfts- bzw. Verwendungsregionen differenziert. Auf dieser Grundlage werden dann die regionale Kaufkraftinzidenz und der Beitrag zur regionalen ermittelt. Bezugsjahr für die empirische Analyse ist das Wirtschaftsjahr 2018/2019 des Luzerner Theaters. Für das Neue Luzerner Theater wurde aufbauend auf dieser Analyse mit den Annahmen des Projektierungsberichtes eine entsprechende Modellrechnung für das Jahr 2027/28 erstellt.

Bei der Berechnung der Kaufkraftinzidenz wird eine räumliche Differenzierung der gesamten Zahlungsströme des Luzerner Theaters hinsichtlich der Herkunft der Einnahmen und dem Zielort der Ausgaben vorgenommen. Die regionale Wertschöpfung dagegen gibt Auskunft über den durch das Luzerner Theater entstandenen regionalen Wertzuwachs. Bezugsgrösse sind alle Ausgaben, die im Zusammenhang mit dem Luzerner Theater getätigt wurden. Dabei werden auch die induzierten Effekte berücksichtigt, bei denen man davon ausgeht, dass jeder verausgabte Franken in der Region weitere Vorleistungen und zusätzliche Nachfragen nach Gütern und Dienstleistungen auslöst. Dieser sog. Multiplikatoreffekt variiert in der Höhe abgängig von der Intensität der räumlichen Verflechtungsbeziehungen.

Zur Berechnung der tangiblen Effekte des Luzerner Theaters wurde nach Absprache mit dem Auftraggeber zwischen den zwei räumlichen Untersuchungsperimetern unterschieden: Agglomeration Luzern und die Zentralschweiz. Der Fokus liegt auf der Berechnung der Wertschöpfungseffekte, die im Nahbereich der Agglomeration Luzern anfallen. Die Berechnung der regionalwirtschaftlichen Effekte basiert auf einer systematischen Auswertung der Buchhaltung des Luzerner Theaters sowie auf einer Modellrechnung der Ausgaben, die durch die Veranstaltungsbesucher in der Region getätigt werden. Um hier mögliche Doppelbewertungen zu vermeiden, wurden die sogenannten Überwälzungseffekte berücksichtigt.

Die sogenannten intangiblen Effekte fallen in der ökonomischen, ökologischen, politischen und soziokulturellen Umwelt der Institution an. Diese Effekte bilden einen externen Nutzen ab, der häufig nur sehr aufwendig und meist nur qualitativ zu erfassen ist. Die intangiblen Effekte wirken meist langfristig und leisten einen Beitrag zur allgemeinen Verbesserung der Standortqualität. Für die Bewertung der intangiblen Effekte des Luzerner Theaters resp. des projektierten Neuen Luzerner Theaters wird der Fokus auf die Kulturfunktion, den Beitrag zur Stadtentwicklung, dem Tourismus sowie zum Image und zur Identität gelegt. Die Bewertung der intangiblen Effekte basiert auf einer Auswertung vorhandener Unterlagen sowie vor allem aus den Interviews mit verschiedenen lokalen Stakeholdern. In der folgenden Übersicht sind die Themenfelder dargestellt, die in der vorliegenden Analyse betrachtet werden.

Abbildung 3 Wirkungsfelder der potenziellen regionalen Effekte



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG

Aus der vorangehenden Abbildung wird deutlich, dass neben den monetären Effekten noch eine Vielzahl weiterer Effekte entstehen, die aus dem Bau des Neuen Luzerner Theaters und seiner geplanten Nutzung auf die Region Luzern potenziell wirken können. Zahlreiche Untersuchungen haben gezeigt, dass es vor allem diese sog. intangiblen Effekte sind, aus denen langfristig positive Wirkungen für den jeweiligen Standort entstehen. Diese Wirkungen sind sehr vielfältig und können aus einer Vielzahl unterschiedlichster Wirkungszusammenhänge zwischen dem Theater und seiner regionalen Umwelt bestehen. In der Regel sind diese sehr komplex und oftmals schwer umfassend darzustellen und zu analysieren. Dies gilt insbesondere für Situationen, in denen potenzielle Wirkungen ex ante analysiert werden müssen, wie hier beim Neuen Luzerner Theater.

Daher wird im Folgenden der methodische Ansatz das „Modell des vernetzten Denkens“ verwendet, wie es ursprünglich von *Frederick Vester* entwickelt und von verschiedenen Autoren für das (betriebswirtschaftliche) Management weiterentwickelt wurde (vgl. z.B. Gomez/Probst 1999, Honegger 2008). Bei diesem Denkansatz geht es vor allem darum, grosse Zusammenhänge aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und damit mehrere Ideenansätze in die Prozesslösungen einzubeziehen. Die Visualisierung derartiger Wirkungsnetze hilft, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge zu erfassen und systemgerechte Lösungen zu evaluieren, die langfristige Wirkungen hervorrufen können. Strauf/Scherer (2010) entwickelten hier für die Analyse der intangiblen Effekte der Salle Modulable einen eigenständigen methodischen Ansatz im Sinne eines iterativen Prozesses. Dabei wurden zunächst alle Wirkungsketten des Projekts identifiziert und danach in verschiedene Reflektionsstufen immer wieder überprüft und angepasst. Im Rahmen dieser Studie wird auf die dort entwickelten Wirkungsnetze zurückgegriffen und diese werden auf die konkrete neue Situation des Luzerner Theaters angepasst. Ausgehend von diesen Wirkungsnetzen können dann für die

oben dargestellten Wirkungsfelder der intangiblen Effekte entsprechende Aussagen zum Neuen Luzerner Theater abgeleitet werden. Dabei handelt es sich um Wenn-Dann-Aussagen, d.h. es werden Wirkungen aufgezeigt, die unter der Prämisse von bestimmten Voraussetzungen eintreten können – aber nicht müssen und auch nicht automatisch entstehen (vgl. Strauf/Scherer 2010).

## 4 Der Blick nach aussen

### 4.1 Auswahl der Fallbeispiele und Fragestellung

Viele Städte im deutschsprachigen und weiteren europäischen Raum haben in den letzten Jahren mit neuen Theaterbauten, Opernhäuser und Konzertsälen oder dem grundlegenden Umbau vorhandener Gebäude ihr kulturelles Angebot gestärkt. Dabei haben diese Gebäude – teilweise ganz bewusst intendiert – durch aussergewöhnliche Architektur, Standortwahl oder besondere Nutzungskonzepte neben neuen kulturellen Impulsen auch Wirkungen auf Städtebau und Stadtentwicklung, Image und Ökonomie, insbesondere den Kultur- und Städtetourismus, entfaltet.

Auf Grundlage einer umfangreichen Literaturrecherche und in engem fachlichem Austausch mit dem Auftraggeber wurde eine Auswahl solcher Bauprojekte identifiziert und im Rahmen von kurzen Fallstudien aufbereitet. Neben einer Aufbereitung der Rahmendaten zu den Projekten stand als Untersuchungsfrage im Mittelpunkt, welche tangiblen und intangiblen Wirkungen die Theaterbauten mittel- und langfristig für Kultur, Städtebau- und Stadtentwicklung, Ökonomie und Image entfalten konnten.

Die sechs ausgewählten Fallbeispiele lassen sich grob in zwei Gruppen aufteilen: Zum einen wurden mit den Theaterbauten in Heidelberg, Potsdam und Graz Neu- und Umbauprojekte der letzten Jahre ausgewählt, die mit Luzern im Hinblick auf die Grössenordnung der Bauaufgabe aber auch die Stadtgrösse relativ gut vergleichbar sind. Zum anderen stehen die Projekte Musiktheater Linz, das Opernhaus Oslo und die Philharmonie de Paris für grosse Neubauten, deren «Stararchitektur», städtebauliche Lage und Nutzungskonzept sehr markante Wirkungen auf Kultur, Stadtentwicklung aber auch den Kultur- und Städtetourismus und das Image der Städte haben.

Die Fallbeispiele werden nachfolgend im Hinblick auf die Architektur und das Raumprogramm des Theatergebäudes, Standortwahl und Lage sowie Besonderheiten im Nutzungskonzept sowie im Planungs- und Bauprozess vorgestellt. Daran schliesst sich eine Darstellung der Wirkungen in den Themenfeldern Kultur, Städtebau und Stadtentwicklung, Ökonomie und Image an. In einem zusammenfassenden Abschnitt werden schliesslich die Ergebnisse zusammengefasst und Schlussfolgerungen formuliert.

### 4.2 Beschreibung der Fallbeispiele

#### 4.2.1 Um- und Neubau Theater Heidelberg

Das Projekt umfasste die Sanierung und Erweiterung des im Kern spätklassizistischen Theatergebäudes von 1853. Dieses musste 2006 wegen erheblicher Baumängel geschlossen werden. Es ist die Hauptspielstätte des Fünfspartenbetriebs Theater und Orchester Heidelberg (Schauspiel, Konzert, Musiktheater, Kinder- und Jugendtheater sowie Tanz). Die Vorgaben für die Sanierung und den Neubau waren äusserst komplex: Das neue Theater sollte sich in das kleinteilige Gefüge der Heidelberger Altstadt einpassen und fünf historische Bauten, darunter der Saal in der erhaltenen Fassung von 1923, sollten in das neue Ensemble integriert werden. 2008 fand dafür ein nichtoffener Realisierungswettbewerb statt, bei



dem die Entscheidung zugunsten des Entwurfs von Waechter + Waechter Architekten aus Darmstadt fiel. 2013 konnten die Arbeiten abgeschlossen werden (vgl. DAM 2020).

Abbildung 4 Theater Heidelberg



Quelle: Heidelberg Tourismus

Da eine Modernisierung des denkmalgeschützten alten Zuschauersaals mit seinen rund 350 Plätzen für einen modernen Spielbetrieb nur mit erheblichen Eingriffen in die Bausubstanz möglich gewesen wäre, wurde das Theater um einen neuen Saal mit über 500 Plätzen ergänzt. Die Anordnung des neuen Saals ermöglicht die gemeinsame Nutzung des neuen Bühnenhauses. Im Erweiterungsbau befinden sich neben dem neuen Saal auch Werkstätten, Proberäume und -bühnen sowie die Künstlergarderoben. Eine Reihe von benachbarten denkmalgeschützten Gebäuden wurden in den Theaterkomplex baulich eingebunden. Hier sind Theaterkasse, Garderobe, Büro- und Lagerräume sowie die Kantine untergebracht (vgl. Baer-Schneider 2013).

Die Kosten für den Umbau beliefen sich auf rund 60 Millionen Euro. Rund 25 Prozent der Kosten für die Sanierung und Erweiterung konnten durch bürgerschaftliches Engagement – vor allem eines Grossspenders – aufgebracht werden.

### Die Wirkungen

Das Projekt Sanierung und Erweiterung Theater Heidelberg verschiedene Wirkungen entfaltet:

- **Kultur:** Mit dem zusätzlichen Saal konnten die Zuschauerkapazitäten des Theaters erweitert werden. Damit wurde der Rahmen für eine Angebotsausweitung (u.a. den Aufbau einer eigenen Tanzcompagnie) und damit die Grundlage für eine positive Zuschauerentwicklung geschaffen. Die Zahl der Theaterbesucher übersteigt mit 170'000 die Einwohnerzahl Heidelbergs deutlich. Durch die räumliche Anbindung von Werkstätten und Probebühne an die Spielstätte konnten zudem die Betriebsabläufe verbessert werden.
- **Städtebau und Stadtortqualität:** Die Erweiterung konnte so gestaltet werden, dass die Einbettung des Theaterbetriebs in die historische Altstadt bewahrt und verbessert werden konnte. Durch die transparente Gebäudehülle werden die Proben und die Arbeit in den Werkstätten für die Passanten sichtbar.

- **Ökonomie und Tourismus:** Der Tourismus ist für Heidelberg ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Der zunehmende (Städte-) Kulturtourismus generiert eine überregionale Zusatznachfrage (vgl. ISW Consult 2016). Hier kann das erweiterte Theater Heidelberg - neben vielen anderen Attraktionen – als Spielort von Festivals wie dem Iberoamerikanischen Festival oder dem Heidelberger Stückemarkt einen Beitrag leisten. Allerdings waren mit der keine direkten ökonomischen Wirkungen intendiert.

#### 4.2.2 Neubau Hans Otto Theater Potsdam

Das Stammhaus und Hauptspielstätte des Hans Otto Theaters wurde von 2003 bis 2006 auf einem vorstädtischen Gewerbe- und Militärareal, dem Kultur- und Gewerbestandort Schiffbauergasse, errichtet. Bauherren des 26.5 Mio. Euro teuren Projekts waren die Stadt Potsdam und die Landesentwicklungsgesellschaft Brandenburg. Der Architekt und Pritzker-Preisträger Gottfried Böhm entwarf ein fünfgeschossiges Theatergebäude mit schalenförmigen, auskragenden Dächern. Beton, Glas und Stahl sind die vorherrschenden Materialien. Ein denkmalgeschützter Gasometer wurde in den Baukörper integriert. Auf der Seite des Tiefen Sees grenzt eine ebenfalls denkmalgeschützte frühere Zichorienmühle an den Theaterbau an; sie beherbergt heute ein Restaurant.

Abbildung 5 Hans Otto Theater Potsdam



Quelle: Suse (Wikipedia)

Das obere Foyer und der Bühnensaal haben Glasfensterfronten, die den Blick über die Havel zum gegenüberliegenden Schlosspark Babelsberg freigeben. Für die abendlichen Theatervorstellungen kann der Saal vollständig abgedunkelt werden. Der Saal bietet Platz für maximal 485 Zuschauer. Unter den Zuschauerreihen sind 50 Hubpodien angeordnet, mit denen das Auditorium flexibel abgesenkt und angehoben werden kann (vgl. Kasiske 2006).

#### Die Wirkungen

Mit dem Neubau des Hans Otto Theater waren verschiedene Wirkungen verbunden:

- **Kultur:** Der Theaterneubau beendete eine jahrzehntelange Standortdebatte und die Unterbringung des Theaters in Provisorien und ermöglicht die räumliche Konzentration des Spielbetriebs: Mit der

nahegelegenen historischen Reithalle (162 Plätze), der Kleinbühne «Reithalle Box» sowie der Open-Air-Sommerbühne wurden weitere Spielstätten des Theaters in das Ensemble integriert.

- **Städtebau und Stadtentwicklung:** Der Theaterneubau stellt einen wichtigen Impuls für die Entwicklung des Kultur- und Kreativquartiers Schiffbauergasse dar. Markant ist die Situation in privilegierter Wasserlage.
- **Ökonomie und Tourismus:** Das Theaterquartier trägt zur Positionierung Potsdams als Kultur- und Kreativstandort bei und war auch für konkrete Standortentscheidungen relevant. Die Volkswagen AG eröffnete in unmittelbarer Nähe zum Theater ihr VW Design Center, das mittlerweile eines der weltweit drei Zukunftszentren des Konzerns für autonomes Fahren fungiert.

### 4.2.3 MUMUTH Graz

Das MUMUTH – Haus für Musik und Musiktheater – ist das zentrale Übungs- und Veranstaltungsgebäude der Universität für Musik und darstellende Kunst Graz. Das 19 Mio. Euro teure Gebäude, dessen Entwurf vom Amsterdamer UN-Studio (Ben van Berkel und Caroline Bros) stammt, wurde nach zweijähriger Bauzeit 2008 eröffnet. Sein Standort befindet sich in unmittelbarer Nähe zum gründerzeitlichen Hauptgebäude der Kunstuniversität. Es verfügt über eine Nutzfläche von insgesamt 2'800 m<sup>2</sup>. Der Veranstaltungssaal hat eine Kapazität von 450 Plätzen.

Abbildung 6 MUMUTH Graz



Quelle: Universität für Musik und darstellende Kunst Graz

Das MUMUTH versteht sich als gestaltbarer Raum und Forschungslabor für Musik- und Musiktheater. Als innovative Plattform für einen Diskurs der Moderne steht das MUMUTH innovativen und künstlerisch hochwertigen Produktionen und spartenübergreifenden Veranstaltungen zur Verfügung.

#### Die Wirkungen

Obwohl die Hauptmotivation für den Bau des MUMUTH in drängenden Raumbedarfen der Grazer Kunstuniversität lagen, gehen von diesem Gebäude weitere Wirkungen im Bereich Tourismus und Image einher (vgl. Strauf/Scherer 2010):

- **Kultur:** Primäre Funktion des MUMUTH ist seine Rolle als innovative Plattform für Forschung und Kunstvermittlung für die Hochschule. Das Haus wirkt mit seinem Programm an der «Schnittstelle zwischen Universität und Gesellschaft».
- **Ökonomie und Tourismus:** Durch sein Veranstaltungsprogramm, aber auch Architekturführungen trägt das MUMUTH zu den tourismusstrategischen Prioritäten von Graz als Kulturhauptstadt und Wissensstadt bei.
- **Image:** Das MUMUTH leistet mit seinem Programm aber auch mit seiner aussergewöhnlichen Gestaltung einen Beitrag zur Positionierung Graz als «UNESCO City of Design» (seit 2011) und – zusammen mit weiteren Gebäuden wie dem Kunsthaus Graz – zur «heimlichen Architekturhauptstadt Österreichs».

#### 4.2.4 Musiktheater am Volksgarten Linz

Das Musiktheater Linz ist eine Spielstätte des Landestheaters Linz. Das vom britischen Architekten Terry Pawson geplante Gebäude wurde zwischen 2008 und 2013 errichtet und dient als Theater- und Opernhaus der Stadt Linz. Der Neubau umfasst insgesamt drei Spielstätten: der Grosse Saal mit 970 Sitzplätzen sowie eine Studiobühne und den Orchesterprobensaal, der auch für Kammerkonzerte genutzt werden kann. Standort des Musiktheaters ist der Verkehrsknotenpunkt Blumauerplatz. Das Gebäude mit seiner ganztägig geöffneten Gastronomie (Theatercafé und Dachrestaurant) öffnet sich zum Volksgarten und dient so zusammen mit diesem innerstädtischen Park als «erweitertes Wohnzimmer» (vgl. DAM 2018).

Abbildung 7 Musiktheater am Volksgarten Linz



Quelle: Helmut Karl Lackner

#### Wirkungen

Das Linzer Musiktheater am Volkspark konnte insbesondere durch Gestaltung, Standortwahl und Nutzungskonzept vielfältige Wirkungen entfalten (vgl. Woodman 2013):

- **Kultur:** Als Europäische Kulturhauptstadt (2009) und Mitglied im Netzwerk «UNESCO City of Media Arts» seit 2014 spielen Kunst und Kultur eine wichtige Rolle für die Stadtentwicklung von Linz. Die neue Spielstätte stellt einen Baustein dieser strategischen Schwerpunktsetzung dar.
- **Städtebau und Stadtentwicklung:** Der Standort zwischen Verkehrsknotenpunkt und Stadtpark, die architektonische Einbettung (z.B. Freitreppe zum Volkspark) und die Bespielung des Gebäudes – neben dem Kulturprogramm insbesondere die ganztägig geöffnete Theatergastronomie – schafft Impulse für Entwicklung der südlichen Innenstadt und des Bahnhofsumfelds. Das Musiktheater dient als Kristallisationspunkt für einen «zweiter Hub in der Innenstadt».
- **Ökonomie und Tourismus:** Für sein unmittelbares Umfeld ist der Theaterneubau Frequenzbringer für Einzelhandel und Gastronomie. Die Angebote des Musiktheaters sind Teil des Kultur- und Städtetourismus. Linz Tourismus bietet Themenpakete etwa «Auf den Spuren Anton Bruckners».

#### 4.2.5 Neues Opernhaus Oslo

2008 wurde das Oslo Opera House als neue Spielstätte für die Norwegische Oper und Ballett nach rund fünfjähriger Bauzeit eröffnet. Der Standort befindet sich in, einem ehemaligen Hafbereich in der Nähe des Hauptbahnhofs. Dieser Uferbereich war jahrzehntelang durch Schnellstrassen, Eisenbahn und Containerhafen von der Innenstadt getrennt. Das Gebäude umfasst drei Spielflächen, darunter den Grosse Saal mit rund 1'400 Plätzen, dessen hufeisenförmiger Grundriss sich an der Semperoper in Dresden orientiert. In starkem Kontrast dazu steht der Baukörper des vom Architekturbüro Snøhetta entworfenen Gebäudes: Die Aussenhülle aus Glas und weissem Carrara-Marmor liegt wie aufeinander geschobene Eisschollen im Hafen des Fjords. Das Bauprogramm des rund 200 m langen Gebäudes umfasst zudem Proberäume, Werkstätten, Verwaltungsräume sowie Restaurant und Bars. Das Investitionsvolumen betrug rund 550 Mio. Euro (vgl. DAM 2018). Das Neue Opernhaus Oslo ist gerade in finanzieller Hinsicht deutlich größer als das Projekt des neuen Theaters Luzern. Gleichwohl können doch einige «Lehren» aus diesem Projekt für Luzern gezogen werden.

Abbildung 8 Neues Opernhaus Oslo



Quelle: Jens Passoth

Die gesamte Dachfläche des Gebäudes ist eine sommers wie winters begehbare Landschaft. Damit ist das Gebäude nicht nur Spielstätte, sondern ein öffentlicher Stadtplatz und Logenplatz an der Waterfront der norwegischen Hauptstadt. 2009 wurde das Architekturbüro Snøhetta für den Entwurf des Opernhauses mit dem Mies van der Rohe Award for European Architecture ausgezeichnet.

### Wirkungen

Mit dem Neuen Opernhaus Oslo sind eine Reihe von Wirkungen verbunden, die über seine Rolle als Spielstätte hinaus gehen (vgl. Smith/von Krogh Strand 2011):

- **Städtebau und Stadtentwicklung:** Das Gebäude bildet den Auftakt und Impulstreiber des Stadtentwicklungsprojekts Bjørvika. Durch die Belebung dieses ehemals unzugänglichen Hafenviertels mit dem Opernhaus als Frequenzbringer konnte eine Reorientierung Oslos zum Wasser erreicht werden. Andere öffentliche Gebäude (Bibliothek, Edvard Munch-Museum) werden diese «Waterfront Development» ergänzen.
- **Ökonomie und Tourismus:** Das Operngebäude hat sich unerwartet zu einer Touristenattraktion entwickelt, die nachweislich eine entscheidende Rolle für die Besuchsmotivation im Städte- und Kulturtourismus spielt.
- **Image:** Seine einprägsame Architektur und seine Funktion als Landmarke am Eingangstor zur Stadt haben das Opernhaus zum neuen Wahrzeichen Oslos gemacht. Das ikonographische Gebäude und seine Rolle als «kulturelles Flaggschiff» öffneten den Zugang Oslos zur ersten Liga der Kulturhauptstädte.

### 4.2.6 Philharmonie de Paris

Die neue Philharmonie von Paris befindet sich im Nordosten der Stadt im 19. Arrondissement direkt am Boulevard Périphérique im «Parc de la Villette». Auf diesem ehemaligen Schlachthofareal ist in den letzten Jahrzehnten mit der Cité des Sciences et de l'Industrie und Cité de la Musique ein Forum für

Wissenschaften und Musik entstanden. Der Grosse Saal des von Jean Nouvel entworfenen Konzerthauses umfasst 2'400 Sitzplätze. Das Gebäude im Zeitraum von 2011 bis 2014 errichtete Gebäude soll nicht einfach ein Konzerthaus im traditionellen Sinn, sondern auch ein Ort der ästhetischen Erfahrung sein. Entsprechend ist der Innenraum von vielen Terrassen und gläsernen Foyers geprägt. Die markante Fasadenhülle wird durch sein Kaleidoskop aus 340'000 Gussaluminium-Platten geprägt (vgl. Ijeh 2015).

Der Entstehungsprozess der Philharmonie de Paris war geprägt von der für «Stararchitektur» charakteristischen Konflikten (vgl. Alaily-Mattar u.a. 2018). So sorgten die Kontroversen zur peripheren Standortwahl, zu Baukostenüberschreitungen – die sich von geplanten 200 Mio. Euro auf 380 Mio. Euro verdoppelten – und nicht zuletzt zur programmatischen Positionierung schon im Vorfeld für eine breite Medienaufmerksamkeit.

Abbildung 9 Philharmonie de Paris



Quelle: Gode Nehler (Wikipedia)

### Wirkungen

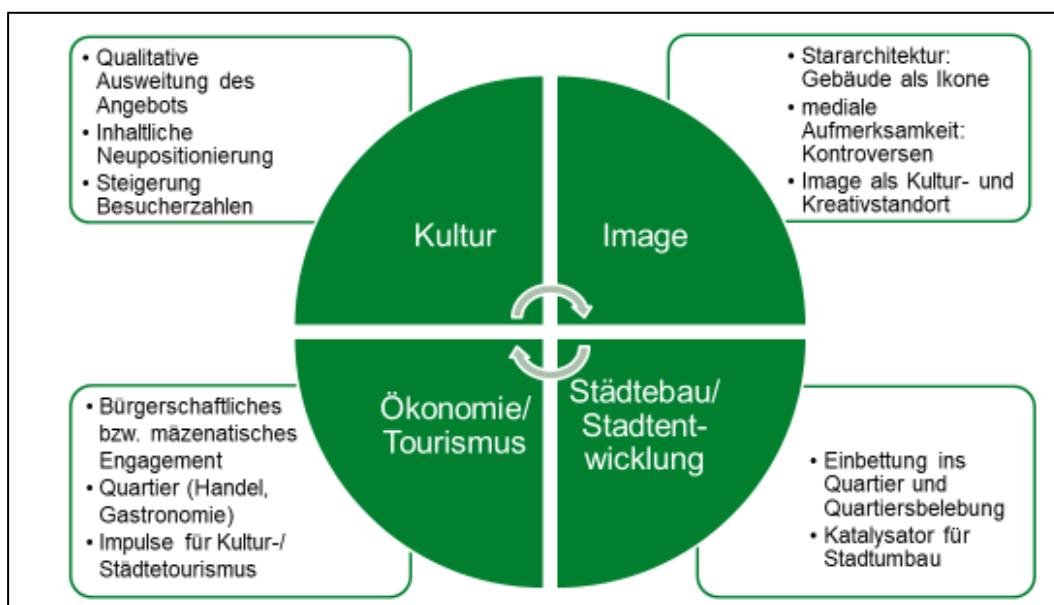
Aus der Standortwahl aber auch aus der programmatischen Ausrichtung ergeben sich aus Projekt Philharmonie de Paris besondere Wirkungen im Bereich Kultur und Städtebau (vgl. Hondl 2016):

- **Kultur:** Die Philharmonie de Paris ist weit mehr als ein Konzertsaal mit exzellenter Akustik. Sie ist ein kulturpolitisches Großprojekt, das die gesellschaftlichen Probleme Frankreichs im Blick hat und darauf bezogene Aktivitäten entfaltet. Das Programm und die Aktivitäten der Philharmonie de Paris zielen bewusst darauf ab, mit musikpädagogischen Ansätzen, sozial bedingte Hemmungen gegenüber klassischer Musik zu überwinden.
- **Städtebau und Stadtentwicklung:** Die Konzerthalle soll auch durch ihre Lage eine städtebauliche Brücke schlagen zwischen dem als elitär angesehenen Paris innerhalb der Ringstrasse des Boulevard Périphérique und den umgebenden Vorstädten, an deren Nahtstelle sie liegt.

### 4.3 Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die Fallstudien zeigen, dass mit dem Neubau bzw. grundlegenden Umbau von Theaterbauten, Konzertsälen und Opernhäusern eine Reihe von Wirkungen in unterschiedlichen Bereichen einhergehen können. Dabei lassen sich die Bereiche Kultur, Städtebau und Stadtentwicklung, Ökonomie und Image unterscheiden. Die Fallbeispiele verdeutlichen, dass die jeweiligen Wirkungen von Projekt zu Projekt unterschiedlich ausfallen können und geben Hinweise auf relevante Faktoren. Sie zeigen auch auf, dass zwischen den kulturellen, städtebaulichen, ökonomischen und imagebezogenen Wirkungen verschiedene inhaltliche Verbindungen und Wechselbeziehungen bestehen. Die Erkenntnisse zu den einzelnen Wirkungsfeldern werden nachfolgend dargestellt und verallgemeinert.

Abbildung 10 Wirkungen der Beispielprojekte im Bereich Theater, Oper und Konzert



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG

#### Kultur

Ausgangspunkt aller untersuchten Projekte war es, das räumliche Angebot für (Musik-)Theater und Konzerte auszubauen. In Folge verfügen die Kultureinrichtungen über grössere Zuschauerkapazitäten, was eine Steigerung der Besucherzahlen erlaubt. Von Bedeutung sind aber auch verbesserte künstlerischer Gestaltungsmöglichkeiten etwa durch moderne Bühnentechnik, oder flexibel bespielbare Räumlichkeiten. Durch die Zusammenführung bisher räumlich getrennter Bereiche (z.B. Werkstätten, Verwaltung, Prohebühnen) ergeben sich bei einigen Projekten Verbesserungen bei Betriebsabläufen und Kommunikation. Beispiele hierfür sind die Projekte in Heidelberg und Potsdam.

In mehreren Fällen ging der Um- bzw. Neubau mit einer qualitativen Ausweitung des kulturellen Angebots einher. Beispiele hierfür sind Aufbau neuer oder Stärkung vorhandener, der Ausrichtung von Festivals oder verstärkte Anstrengungen in der Kulturvermittlung. Dies kann bis hin zu einer inhaltlichen Neupositionierung bzw. Neudefinition des Selbstverständnisses des (sozio-)kulturellen Auftrags reichen. Markantes Beispiel hierfür ist die Philharmonie de France, die mit ihrer Programmgestaltung



und Angeboten einen niedrigrschwelligigen Zugang zu klassischer und moderner Musik für alle Bevölkerungsgruppen ermöglichen will.

### **Städtebau und Stadtentwicklung**

Theater, Opernhäuser und Konzertsäle strahlen aufgrund ihrer baulichen Dimension sowie ihrer publikumsorientierten Nutzung auf die Gestalt und Nutzung ihres Umfeldes ab. Dabei lassen sich bei den Fallstudien unterschiedliche Strategien aufzeigen, die auch in hohem Masse vom gewählten Standort abhängen. Manche Projekte zielten auf eine möglichst nahtlose Einbettung ins Quartier: Vorhandene Bausubstanz wird einbezogen und behutsam um neue Gebäudeteile ergänzt, die Kultureinrichtung ergänzt vorhandene Funktionen (z.B. Handel und Gastronomie). Ein Beispiel hierfür ist der Neu- und Umbau des Theaters Heidelberg und seine Einbettung in die historische Altstadt. Andere Kulturbauten wurden bewusst als Impuls für die Belebung von Quartieren – etwa das Musiktheater am Volksgarten in Linz mit ganztägig geöffneter Gastronomie – oder als Katalysator für Stadtumbauprojekte positioniert. Ein Beispiel dafür ist das Opernhaus Oslo als Landmarke und Besuchermagnet des neuen Hafenviertels Bjørvika aber auch das Hans Otto Theater in Potsdam als Teil des Kultur- und Kreativquartiers Schiffbauergasse. Die Philharmonie de France wurde auch als baulicher Brückenschlag zwischen den bürgerlichen Innenstadtquartieren und sozial benachteiligten Quartieren in der Peripherie.

### **Ökonomie und Tourismus**

Alle betrachteten Fallbeispiele sind zunächst zu weiten Teilen durch die öffentliche Hand finanziert und arbeiten nicht gewinnorientiert. Positive wirtschaftliche Effekte lassen sich dennoch auf unterschiedlichen Ebenen erkennen. Zunächst einmal sind einige der betrachteten Projekte auch durch bürgerschaftliches bzw. mäzenatisches Engagement (mit-)finanziert. Dies war u.a. in Heidelberg der Fall. Einen positiven mittelbaren Effekt auf die Quartiersökonomie lassen sich überall dort feststellen, wo mit dem Neubau, positive Auswirkung auf die Besucherfrequenz verbunden waren. Die lässt ich beispielsweise für das Beispiel Linz feststellen, wo das Musiktheater als zweiter Innenstadt-Hub Laufwege und damit den anliegenden Detailhandel und Gastronomie befördern konnten. Auf gesamtstädtischer und regionaler Ebene sind Effekte dort spürbar, wo durch den Neubau neue Angebote von kulturtouristischer Bedeutung entstehen oder das Gebäude selbst als Besucherattraktion mit positiven Auswirkungen auf den Städtetourismus verbunden ist. So wird beispielsweise das Opernhaus Oslo als wichtiger Faktor dafür gesehen, dass die norwegische Hauptstadt einen starken Tourismusboom verzeichnen konnte.

### **Image**

Einige Beispiele sind durch eine spektakuläre und aussergewöhnliche «Stararchitektur» geprägt, in der die Handschrift der jeweiligen Architekturbüros erkennbar wird. Beispiele hierfür sind die Philharmonie de Paris (Jean Nouvel) oder das Osloer Opernhaus (Büro Snøhetta). Vermittelt durch die hohe mediale Aufmerksamkeit, die sich nicht nur auf die aussergewöhnliche Architektur sondern oft auch auf begleitende Kontroversen zu Finanzierung oder programmatischer Ausrichtung bezieht, können diese

Kulturgebäude das Bild einer Stadt (mit-)prägen und letztlich auch ökonomisch relevante Entscheidungen beeinflussen kann. Nicht alle Projekte besitzen dabei die ikonische Strahlkraft einer Philharmonie de Paris oder des Opernhaus Oslo. Kulturbauten können aber einen Beitrag zum Image als Kultur- und Kreativstandort sein. Beispiele hierfür sind etwa die Positionierung Graz als «heimliche Architekturstadt Österreichs» zu deren Grundlagen auch das MUMUTH beiträgt, oder Gottfried Böhms Potsdamer Theaterbau, in dessen unmittelbarer Nachbarschaft VW sein Design Zentrum ansiedelte.

### **Wechselbeziehungen**

Die angeführten Beispiele machen deutlich: Kulturbauten haben sowohl durch ihre inhaltliche Beseelung als auch ihre Architektur und Position im Stadtraum verschiedene Wirkungen auf Städtebau und Stadtentwicklung, Ökonomie und Image. Dabei bestehen verschiedene Wirkungsbeziehungen. So kann die «Stararchitektur» eines Opernhauses das Image als Kulturstandort positiv beeinflussen und in Folge für ein Wachstum im Kultur- und Städtetourismus sorgen oder ein neues Theatergebäude kann als Frequenzbringer Handel und Gastronomie in seinem direkten Umfeld befördern und Kristallisationspunkt für die Quartiersentwicklung bilden.

## 5 Der Blick in die Region

### 5.1 Die tangiblen Effekte

Die Ermittlung der regionalwirtschaftlichen Effekte des Luzerner Theaters basiert – wie in Kap. 3.4 dargestellt – auf einer räumlichen Inzidenzanalyse. Hierfür wurde die Erfolgsrechnung des Luzerner Theaters des Wirtschaftsjahres 2018/19 einer räumlichen Analyse unterzogen. Hinzu kamen die Ausgaben der auswärtigen Theaterbesucher:innen. Dabei werden als Kenngrössen die regionale Kaufkraftinzidenz (d.h. der Zu- bzw. Abfluss von Kaufkraft in Folge des Theaterbetriebs) sowie die regionale Wertschöpfung berechnet. Die potenziell zu erwartenden Effekte eines Neuen Luzerner Theaters auf die beiden Kenngrössen Kaufkraft und Wertschöpfung wurden auf Grundlage des vorliegenden Betriebskonzepts in einer Modellrechnung für das Wirtschaftsjahr 2027/28 berechnet.

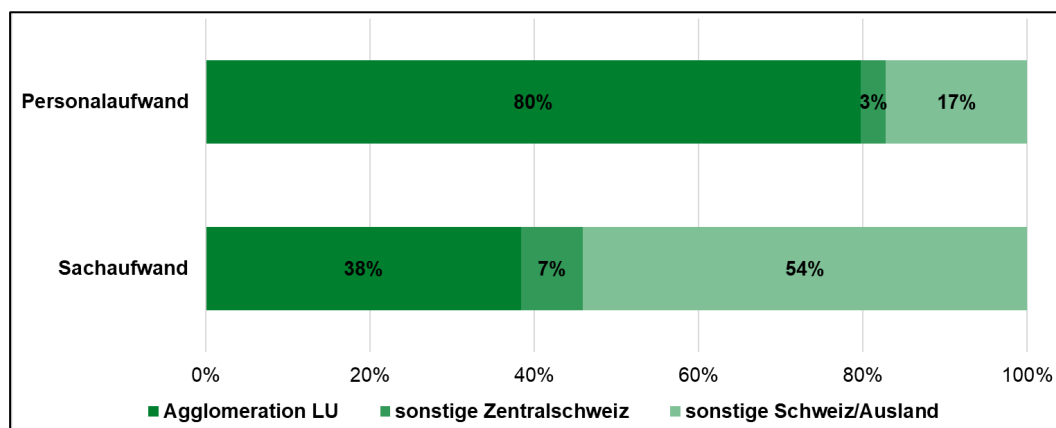
#### 5.1.1 Die Zahlungsströme: Status Quo

##### **Ausgaben des Luzerner Theaters**

Auf der Ausgabenseite kann zwischen dem Personalaufwand (Kunst, Technik und Administration sowie Sozialversicherungen und andere Personalnebenkosten) sowie Sachaufwand (Spielaufwand, Verwaltung, Nebenkosten) unterschieden werden. Dabei hat der Personalaufwand den weitaus grösseren Anteil an den Ausgaben. Im Wirtschaftsjahr 2018/19 betrug dieser rund 82 % und der Sachaufwand rund 18 %.

Die räumliche Zerlegung der Ausgaben zeigt an, in welcher Höhe diese Ausgaben (Lohnzahlungen, Einkauf von Dienstleistungen und Waren) an dort ansässige Beschäftigte bzw. Unternehmen aus der Agglomeration Luzern, der sonstigen Zentralschweiz sowie sonstigen Schweiz bzw. Ausland fliessen. Dabei wird deutlich, dass rund 80 % des Personalaufwands an Beschäftigte des Luzerner Theaters fliessen, die in der Agglomeration Luzern wohnen. Die sonstige Zentralschweiz hat einen relativ kleinen Anteil von rund 3 %. Weitere 17 % fliessen an Personen, die in der sonstigen Schweiz bzw. im Ausland wohnen. Für den Sachaufwand ergibt die räumliche Zerlegung ein etwas anderes Bild: Hier ist der Anteil an Ausgaben, die beispielsweise für den Einkauf von Waren und Dienstleistungen an Unternehmen fliessen, die in der Agglomeration Luzern ansässig sind, mit rund 38% deutlich geringer als beim Personal. Entsprechend grösser sind die Anteile sonstige Zentralschweiz (7 %) und sonstige Schweiz/Ausland (54 %).

Abbildung 11 Räumliche Zerlegung Ausgaben



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG

### Einnahmen des Luzerner Theaters

Die Einnahmen des Luzerner Theaters lassen sich im Wesentlichen in drei Blöcke aufteilen:

1. Eintrittsgelder der Besucher:innen
2. Drittmittel von Sponsor:innen
3. Subventionen des Zweckverband Grosse Kulturbetriebe<sup>2</sup>

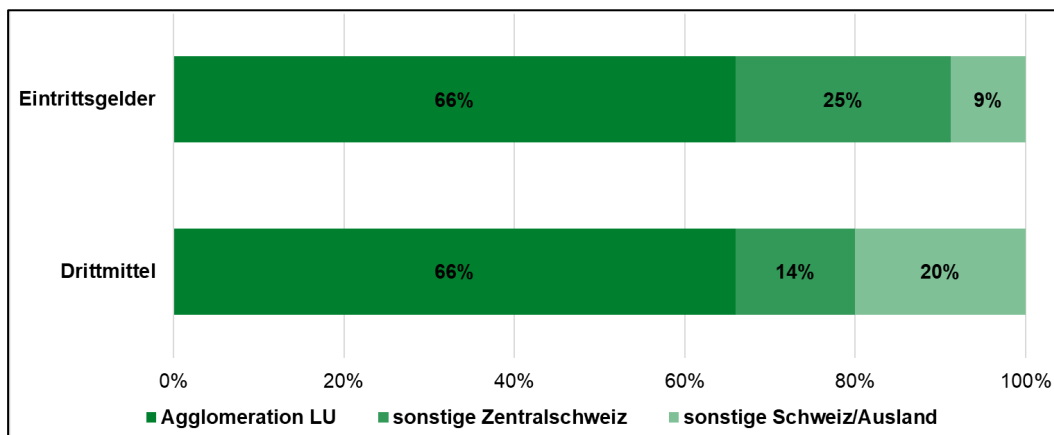
Hinzu kommen noch sonstige Eigenleistungen z.B. aus der Kantinenbewirtschaftung, Theatergastronomie oder dem Programmverkauf. Im Wirtschaftsjahr 2018/19 summierten sich diese Einnahmen auf rund 23.9 Mio. CHF. Dabei machen die Subventionen den Grossteil der Einnahmen aus. Ihr Anteil lag bei rund 83 %. Eintrittsgelder tragen in Höhe von rund 10 % und Sponsoring weitere 5 % der Einnahmen bei.

Die räumliche Zerlegung der Einnahmen zeigt an, in welcher Höhe diese Einnahmen aus der Agglomeration Luzern, der sonstigen Zentralschweiz sowie sonstigen Schweiz bzw. Ausland stammen. Dabei wird deutlich, dass für die Einnahmeblöcke Eintritte und Drittmittel (Sponsoring), der weitaus grösste Anteil aus der Agglomeration Luzern stammt. Die Finanzierung des Zweckverbandes Grosse Kulturbetriebe erfolgt zu 30 % durch die Stadt Luzern und zu 70 % durch den Kanton Luzern. In den kantonalen Anteil fliessen über den Interkantonalen Kulturlastenausgleich auch öffentliche Mittel aus anderen Kantonen der Zentralschweiz ein.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Zur Finanzierungsstruktur des Zweckverbandes vgl. auch Schaltegger u.a. 2015. Zu den Zahlungen des Zweckverbandes kommen Beiträge von fünf Gemeinden von ausserhalb der Agglomeration Luzern.

<sup>3</sup> Der Interkantonale Kulturlastenausgleich ist eine Vereinbarung der Kantone Uri, Schwyz, Zug, Aargau, Luzern und Zürich.

Abbildung 12 Räumliche Zerlegung Einnahmen



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG

### Besucherausgaben in der Region

Für eine vollständige Berechnung von regionaler Kaufkraftindizienz und Wertschöpfung müssen auch die Ausgaben der Besucher:innen berücksichtigt werden, die diese im Rahmen ihres Theaterbesuchs in Luzern tätigen. Dazu gehören beispielsweise Ausgaben für Gastronomie und sonstige Dienstleistungen (z.B. Parkgebühren). Bei der Berechnung der Kaufkraftindizienz werden nur die Ausgaben der Besucher:innen berücksichtigt, die nicht in der Agglomeration bzw. in der sonstigen Zentralschweiz wohnen. Die Ausgaben «einheimischer» Besucher:innen führen zu keinem Kaufkraftzufluss. Bei der Berechnung der Wertschöpfung werden die Ausgaben aller Besucher:innen berücksichtigt. Hier wird davon ausgegangen, dass entsprechende Ausgaben für Gastronomie, Einkäufe und sonstige Dienstleistungen ohne einen Theaterbesuch nicht getätigt worden wären. Auf Grundlage von vorliegenden Studien zum Ausgabeverhalten von Theater- und Konzertbesuchern in Luzern und vergleichbaren Städten wird pro Theaterbesuch ein Betrag von 50 CHF angesetzt (vgl. Scherer u.a. 2012, Strauf 2007, 2014). Für das Wirtschaftsjahr 2018/19 ergeben sich Ausgaben von insgesamt rund 3.1 Mio. CHF, davon 1.1 Mio. CHF durch Besucher:innen ausserhalb der Agglomeration, darunter 0.8 Mio. CHF aus der sonstigen Zentralschweiz und 0.3 Mio. CHF aus der sonstigen Schweiz/Ausland.

### 5.1.2 Die Zahlungsströme: Prognose 2027/28

#### Ausgaben und Einnahmen

Das NLT geht mit einer Veränderung der Einnahmen und Ausgaben einher. Für das Wirtschaftsjahr 2027/28 erhöhen sich diese gegenüber 2018/19 jeweils um rund 36 % auf 32.5 Mio. CHF (in heutigen Preisen). Die wichtigsten Veränderungen umfassen (vgl. Stiftung Luzerner Theater 2020):

- **Ausgaben:** Der Personalaufwand steigt auf 23.2 Mio. CHF (+18 %). Der Hauptanteil an zusätzlichen Personalkosten resultiert aus dem Repertoireausbau im Musiktheater und damit bedingten Anpassungen bei Chor, Sologagen und dem Luzerner Sinfonieorchester u.a. durch grössere Besetzungen. Der Sachaufwand steigt deutlich auf 9.3 Mio. CHF (+117 %). Ursächlich dafür sind Mietkosten für

Back-Office-Räumlichkeiten, höhere Aufwendungen für Reparatur und Unterhalt der technischen Infrastruktur, Sicherheits- und Reinigungskosten sowie das zusätzlich Gastronomieangebot, für das allein Aufwendungen in Höhe von 2.6 Mio. CHF eingeplant sind.

- **Einnahmen:** Deutliche Steigerungen werden in Folge des deutlich ausgeweiteten Veranstaltungsangebotes bei den Eintrittsgeldern (+76 %) und durch eine höhere Attraktivität als Sponsoringpartnern (+ 89%) erwartet. Die Subventionen steigen im Vergleich dazu mit 13 %deutlich geringer an. Neue Einnahmen werden vor allem im Bereich Gastronomie (rund 3.0 Mio. CHF) sowie ferner im Bereich Dienstleistungen (Techniknutzung durch Dritte) (0.2 Mio. CHF) prognostiziert.

### **Besucherausgaben in der Region**

Für das Neue Luzerner Theater wird mit einem Zuwachs auf 100'000 Besucher:innen im Jahr gerechnet, was einem Anstieg von 40 % entspricht. Der Betrag, den die Besucher:innen im Rahmen ihres Theaterbesuchs in der Region ausgeben, wird jedoch nicht in gleichem Masse wachsen. Da das Neue Luzerner Theater selbst ein gastronomisches Angebot bietet, ist – im Unterschied zu 2018/19 – wird ein Teil der Besucherausgaben dort anfallen (0.9 Mio. CHF).<sup>4</sup> Dieser Betrag ist in den Einnahmen des Theaters abgebildet. Für das Wirtschaftsjahr 2027/28 ergeben sich Ausgaben von insgesamt rund 4.1 Mio. CHF. Dies entspricht einem Anstieg von rund 32 %. Dabei stammen 2.7 Mio. CHF von Besucher:innen aus der Agglomeration selbst, 1.0 Mio. CHF von denjenigen aus der sonstigen Zentralschweiz und 0.4 Mio. CHF aus der sonstigen Schweiz/Ausland.

### **5.1.3 Regionale Kaufkraftindizienz**

#### **Kaufkraftinzidenz 2018/19**

Die Kaufkraftinzidenz des Luzerner Theaters war im Wirtschaftsjahr 2018/19 auf Ebene der Agglomeration Luzern praktisch ausgeglichen. In die Agglomeration flossen seitens des Theaters Ausgaben für Personal- und Sachausgaben sowie die Ausgaben auswärtiger Besucher:innen in Höhe von rund 18.3 Mio. CHF. Auf der anderen Seite erhielt das Theater Einnahmen aus Eintritten, Drittmitteln und Subventionen aus der Agglomeration in Höhe von 16.4 Mio. CHF.<sup>5</sup> In Summe ergibt sich eine positive Kaufkraftinzidenz von 1.9 Mio. CHF. In anderen Worten: auf Betrachtungsebene der Agglomeration war der Betrieb des Luzerner Theaters im Wirtschaftsjahr 2018/19 mit einem Kaufkraftzufluss von rund 1.9 Mio. CHF verbunden.

Weitet man die Betrachtung auf den räumlich grösseren Perimeter der Zentralschweiz (inklusive der Agglomeration Luzern) verändert sich das Ergebnis deutlich. Personal- und Sachausgaben des Theaters und Ausgaben externer Besucher:innen in Höhe von rund 18.5 Mio. CHF standen Einnahmen aus Eintritten, Drittmitteln und Subventionen in Höhe von 23.4 Mio. CHF gegenüber. Damit ergab sich für die

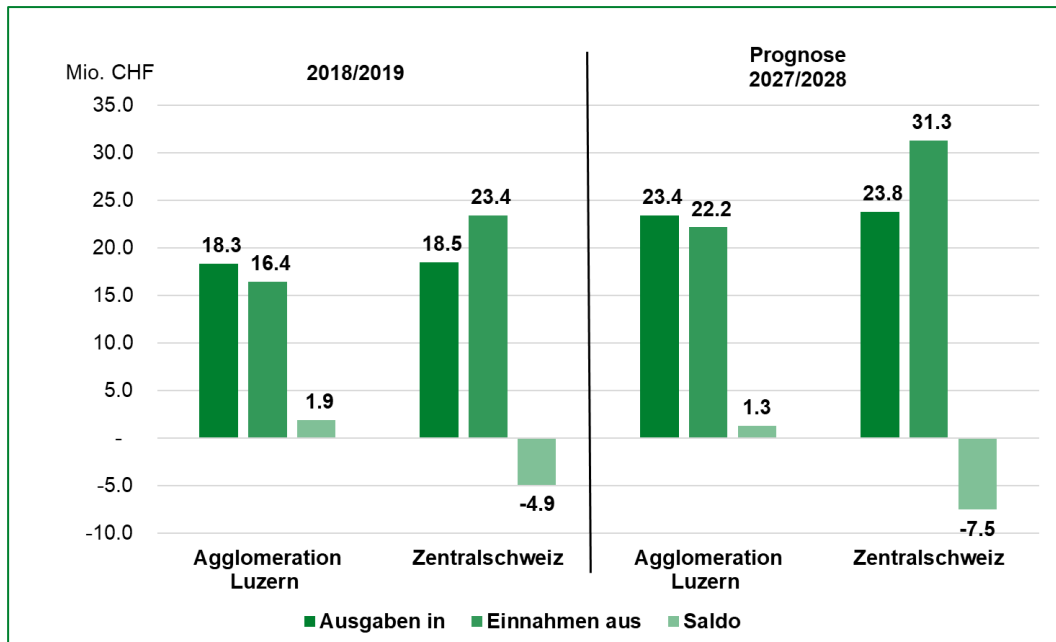
---

<sup>4</sup> Es wird angenommen, dass die Theaterbesucher im Wirtschaftsjahr 2027/28 einen Anteil von 30 % am Gastronomieertrag des NLT haben

<sup>5</sup> Hier berechnet als Anteil am Zweckverband Grosse Kulturbetriebe der Stadt Luzern sowie des kantonalen Anteils in Höhe des Bevölkerungsanteils der Agglomerationsgemeinden am Kanton Luzern.

Zentralschweiz im Saldo für das Wirtschaftsjahr 2018/2019 eine negative Kaufkraftinzidenz von 4.9 Mio. CHF.<sup>6</sup>

Abbildung 13 Kaufkraftinzidenz des Luzerner Theaters (in Mio. CHF)



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG

Auf Grundlage der Modellrechnung für das Wirtschaftsjahr 2027/28 lässt sich auch die Kaufkraftinzidenz für dieses Wirtschaftsjahr prognostizieren. Bei der Modellrechnung wurde davon ausgegangen, dass sich die Höhe der Einnahmen und Ausgaben entsprechend der Planerfolgsrechnung verändern, die räumliche Herkunft der Einnahmen bzw. Verteilung der Ausgaben jedoch gegenüber dem Bezugsjahr 2018/19 konstant bleibt. Im Ergebnis zeigt sich für die Agglomeration Luzern weiterhin eine positive Kaufkraftinzidenz (also ein Kaufkraftzufluss) von rund 1.3 Mio. CHF. Für die Zentralschweiz (inklusive Agglomeration Luzern) ist die Kaufkraftinzidenz weiterhin negativ.

### 5.1.4 Regionale Wertschöpfung

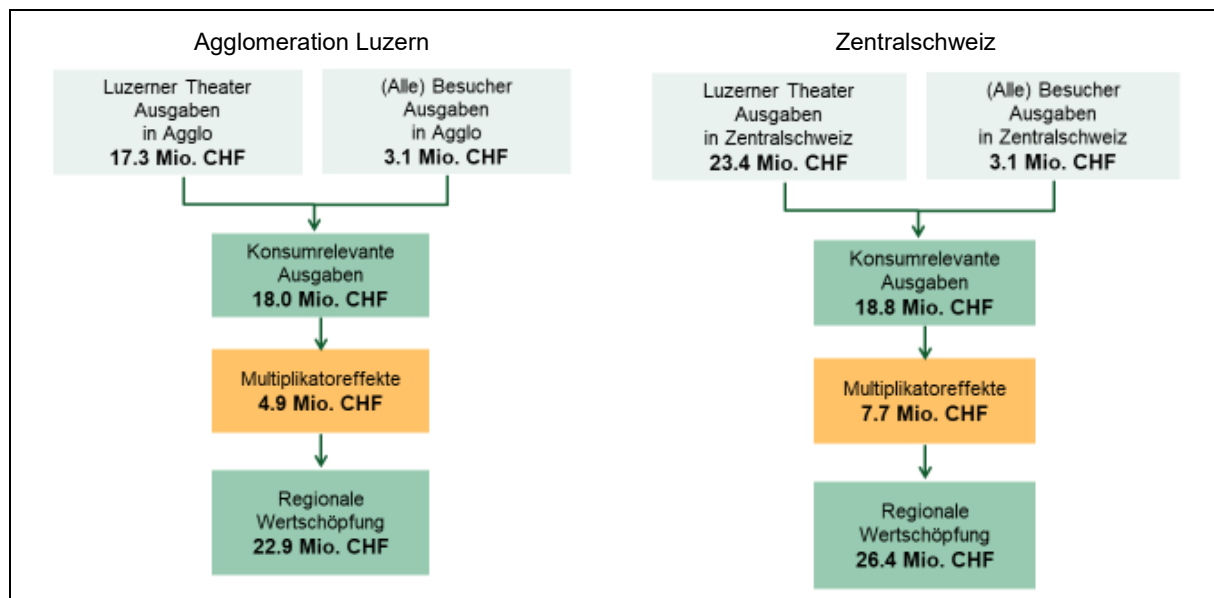
#### Wertschöpfung 2018/19

Bei der Berechnung der regionalen Wertschöpfung wird nur die Ausgabenseite betrachtet. Wie oben aufgezeigt tätigte das Luzerner Theater im Wirtschaftsjahr 2018/19 Ausgaben in der Agglomeration Luzern in Höhe von 17.3 Mio. CHF (Zentralschweiz: 23.4 Mio. CHF). In die Wertschöpfungsberechnung mit einbezogen werden auch Besucherausgaben in Höhe von 3.1 Mio. CHF. Für die Berechnung der Wertschöpfung sind sog. Multiplikatoreffekte zu berücksichtigen. Hierbei liegt die Annahme zugrunde,

<sup>6</sup> Bei den Subventionen ist nicht die Zentralschweiz insgesamt, sondern der Kanton Luzern als (Mit-)Finanzier des Zweckverbands Grosse Kulturbetriebe die relevante räumliche Betrachtungsebene.

dass jeder Franken, der in der Agglomeration Luzern bzw. in der Zentralschweiz verausgabt wird, weitere Ausgaben auslöst, beispielsweise durch Vorleistungskäufe. Diese haben wiederum Umsätze innerhalb und ausserhalb der Agglomeration Luzern bzw. der Zentralschweiz zur Folge. Mit Hilfe des Regionalmultiplikators können alle Ausgaberrunden abgebildet werden. Je nach Struktur der gewählten Region legen Frey/Häusel (1983) unterschiedliche Regionalmultiplikatoren fest. Für die Agglomeration Luzern sowie die Zentralschweiz wird hier der Multiplikator für mittelstädtische Agglomerationen von 1.43 gewählt. Dieser besagt, dass jeder hier umgesetzte Franken weitere 0.43 CHF an regionalen Umsätzen auslöst. Aus den Gesamtausgaben von rund 20.4 Mio. CHF durch Theater und seiner Besucherinnen und Besucher ergeben sich konsumrelevante Ausgaben von 18.0 Mio. CHF und Multiplikatoreffekte in Höhe von 4.9 Mio. CHF. Im Wirtschaftsjahr 2018/19 führte insbesondere der hohe Anteil an Personalausgaben an in der Region wohnhafte Beschäftigte zu einem hohen Wertschöpfungsbeitrag. **In der Summe ergibt sich für die Agglomeration Luzern aus dem Luzerner Theater eine Wertschöpfung von rund 22.9 Mio. CHF. Für die Zentralschweiz liegt die Wertschöpfung bei rund 26.4 Mio. CHF.**

Abbildung 14 Wertschöpfung des Luzerner Theaters 2018/2019



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG

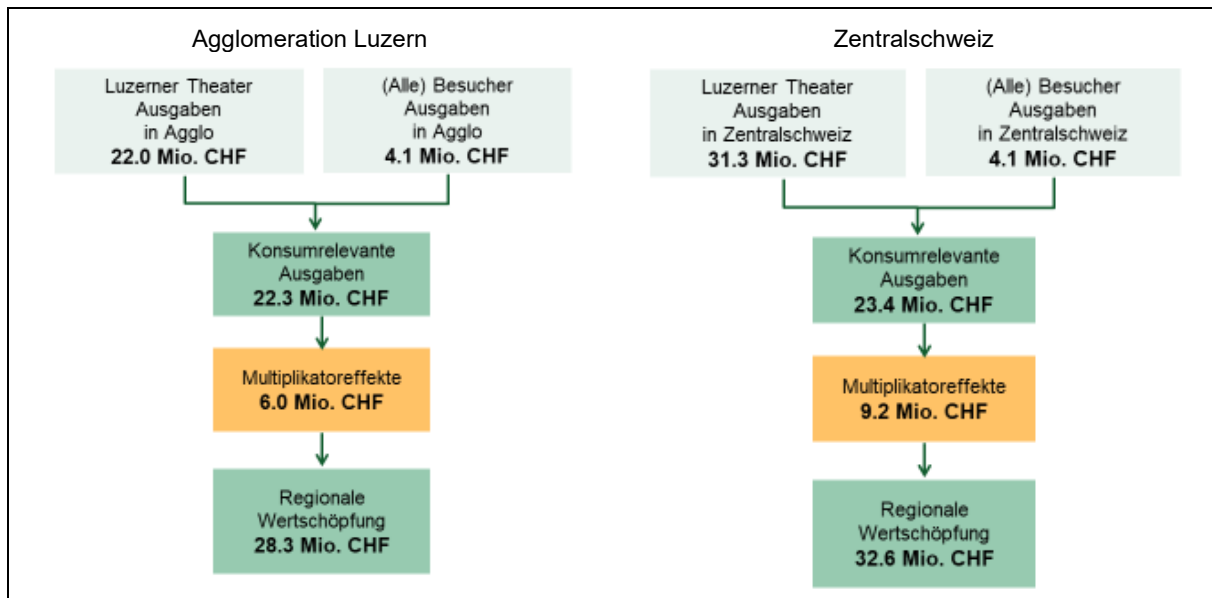
### Prognose Wertschöpfung 2027/28

Auf Grundlage der prognostizierten Zahlungsströme eines Neuen Luzerner Theaters, lässt sich analog die Wertschöpfung im Wirtschaftsjahr 2027/28 berechnen. Aus den Gesamtausgaben von rund 26.1 Mio. CHF durch Theater und seine Besucher in der Agglomeration Luzern ergeben sich konsumrelevante Ausgaben von 22.3 Mio. CHF und Multiplikatoreffekte in Höhe von 6.0 Mio. CHF. Mit dem Ausbau des Luzerner Theaters ist eine Steigerung der Personalausgaben aber auch der Sachaufwände in der Agglomeration verbunden. Auch die steigende Besucherzahl lässt die regionale Wertschöpfung ansteigen. **In der Summe ergibt sich für die Agglomeration Luzern aus dem Luzerner Theater eine**



**Wertschöpfung von rund 28.3 Mio. CHF. Für die Zentralschweiz ergibt sich eine Wertschöpfung von rund 32.6 Mio. CHF.** Dies entspricht einem Anstieg der Wertschöpfung gegenüber 2018/19 um jeweils knapp 24 %. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Planerfolgsrechnung auch ein deutlich höheres finanzielles Engagement privater und öffentlicher Akteure der Agglomeration voraussetzt.

Abbildung 15 Wertschöpfung des Luzerner Theaters Prognose 2027/28



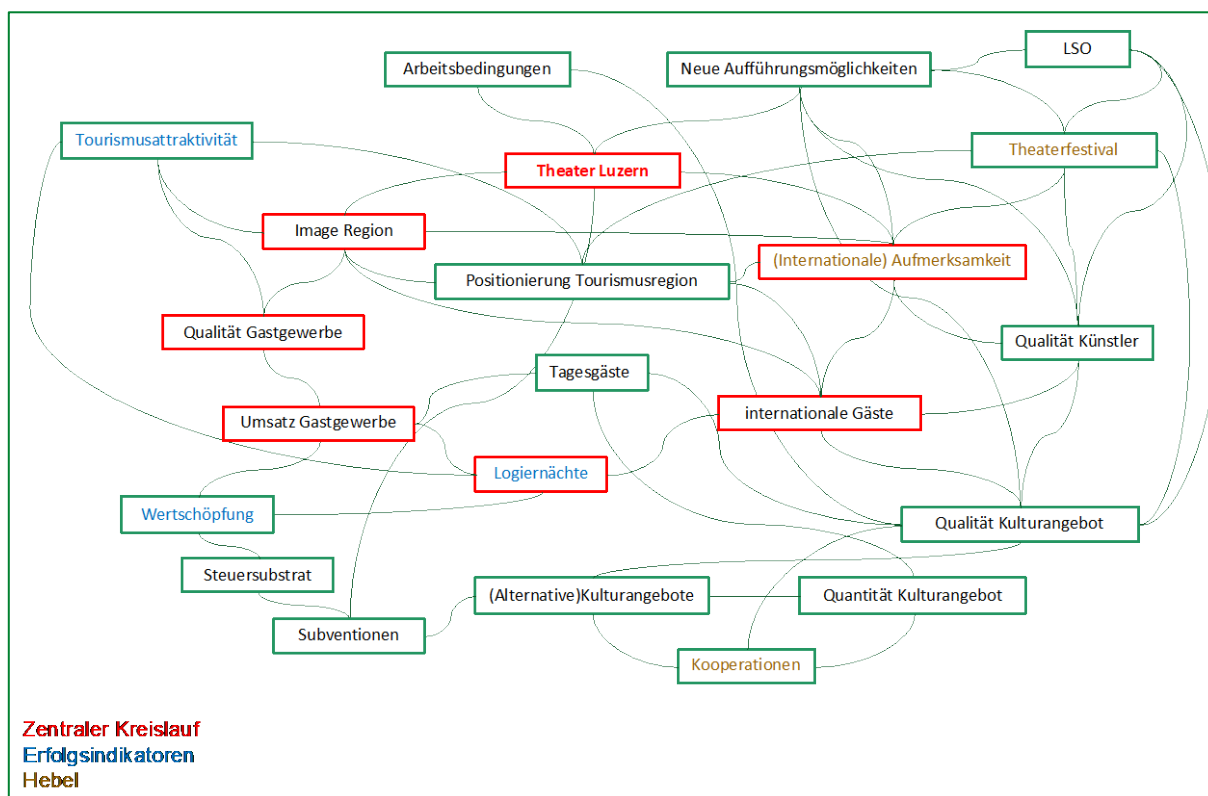
Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG

## 5.2 Die intangiblen Effekte

Unter intangiblen Effekten werden, wie in Kapitel 3.4 ausgeführt, jene Effekte verstanden, die sich in der Regel nicht in Geldwerten messen lassen, meist qualitativ fassbar sind und langfristig zur Entwicklung einer Region beitragen können. Intangible Effekte lassen sich für verschiedene innerhalb einer Region relevante Bereiche identifizieren, die in einem komplexen Wirkungsgefüge eng miteinander vernetzt sind und sich oft gegenseitig verstärken. Für die Analyse der potenziellen intangiblen Effekte, die von einem Neuen Luzerner Theater ausgehen können, fokussieren wir uns im Folgenden auf die Wirkungsfelder Kultur, Stadtentwicklung und Standortqualität, Tourismus sowie Image und Identität (vgl. oben Abbildung 3). Die Auswahl der Wirkungsfelder basiert dabei einerseits auf den früheren Analysen im Rahmen der Studie zur Salle Modulable (vgl. Strauf/Scherer 2010), die um Interviews mit ausgewählten regionalen Stakeholdern sowie Diskussionen in der Begleitgruppe ergänzt wurden. Andererseits flossen auch Erkenntnisse aus anderen Studien mit in die Auswahl ein, die in den vergangenen Jahren zu Kultureinrichtungen durchgeführt wurden (vgl. Kap. 4).

Innerhalb der einzelnen Wirkungsfelder bestehen komplexe Wirkungszusammenhänge, wie sie in der folgenden Abbildung am Beispiel eines möglichen Wirkungsfeldes Tourismus des Neuen Luzerner Theaters exemplarisch dargestellt sind. Innerhalb dieses Wirkungsmodells wird zwischen verschiedenen Elementen unterschieden.

Abbildung 16 Mögliches Wirkungsmodell Neues Luzerner Theater – Tourismus



Quelle: in Anlehnung an Strauf/Scherer 2010

Einzelne Elemente bilden dabei den sog. zentralen Wirkungskreislauf, der die Zusammenhänge der Intervention mit anderen regionalen Elementen beschreibt. Dieser zentrale Kreislauf ist dabei je nach betrachtetem Wirkungsfeld unterschiedlich und integriert verschiedene Elemente. Andere Elemente innerhalb des Wirkungsmodells werden als Erfolgsindikatoren bezeichnet, anhand deren sich potenzielle Veränderungen auch operativ messen und bewerten lassen. Schlussendlich werden ausgewählte Elemente innerhalb des Wirkungsmodells als sog. Hebel bezeichnet. Werden diese Elemente bewusst verändert, führt dies zu starken Veränderungen des Gesamtsystems, auch wenn dabei keine kausalen Wirkungsketten bestehen.

Ausgehend von derartigen Wirkungszusammenhängen werden im Folgenden für das Projekt Neues Luzerner Theater die Wirkungsfelder Kultur, Stadtentwicklung und Standortqualität, Tourismus sowie Image und Identität näher betrachtet, um so eine Bewertung des (potenziellen) Beitrages des Projekts für die Agglomeration Luzern und für die Region Zentralschweiz vorzunehmen. Dabei wird jeweils von der aktuellen Situation ausgegangen und darauf aufbauend die möglichen Veränderungen durch das Neue Luzerner Theater aufgezeigt. Wir unterscheiden dabei zwischen

- **direkten Effekten**, die sich direkt auf das Projekt Neues Luzerner Theater beziehen,
- **indirekten Effekten**, die in einem kausalen Zusammenhang mit dem Projekt stehen und
- **induzierten Effekten**, bei denen ein Zusammenhang mit dem Projekt besteht, dieser aber nicht monokausal ist und die Effekte auch durch andere Ereignisse hervorgerufen werden können.

Abschliessend wird für jedes der dargestellten Wirkungsfelder auf mögliche «Hebel» eingegangen, mit deren Hilfe potenzielle positive Wirkungen verstärkt werden können. Die folgenden Fragestellungen werden dabei näher betrachtet:

- **Kultur:** Welche Bedeutung hat das Luzerner Theater für das Kulturangebot der Agglomeration Luzern und der Region Zentralschweiz? Welche Veränderungen sind durch das Neubauprojekt hinsichtlich der Besucherstrukturen und auch hinsichtlich von Kooperationen mit anderen Kulturschaffenden in der Agglomeration und der Region zu erwarten? Gibt es Risiken und Gefahren für den Kulturraum Luzern und Zentralschweiz durch das Neubauprojekt?
- **Stadtentwicklung und Standortqualität:** Welchen Beitrag leistet das Luzerner Theater heute für die Standort- und Lebensqualität der Agglomeration Luzern und für die gesamte Region Zentralschweiz? Wie wird sich diese durch das Neubauprojekt verändern? Welchen Beitrag kann das Theater als architektonisch hochstehendes Neubauprojekt für die städtebauliche Entwicklung der Stadt Luzern entfalten? Welche weiteren (baulichen) Struktureffekte sind auch für die Zukunft zu erwarten?
- **Tourismus:** Welche Rolle spielt das Luzerner Theater heute für den Tourismusstandort Luzern und für die gesamte Region Zentralschweiz? Welche Potenziale für die weitere touristische Positionierung und Vermarktung von Luzern und der Destination im Bereich des Kulturtourismus ergeben sich aus dem Neubauprojekt? Welche Kooperationsaktivitäten braucht es hier gegebenenfalls, um diese entsprechenden Potenziale auch zu nutzen?
- **Image und Identität:** Wird sich die Innen- und die Aussenwahrnehmung Luzerns als Kulturstadt durch das Neubauprojekt des Luzerner Theaters verändern? Welche Rolle spielt dabei die geplante

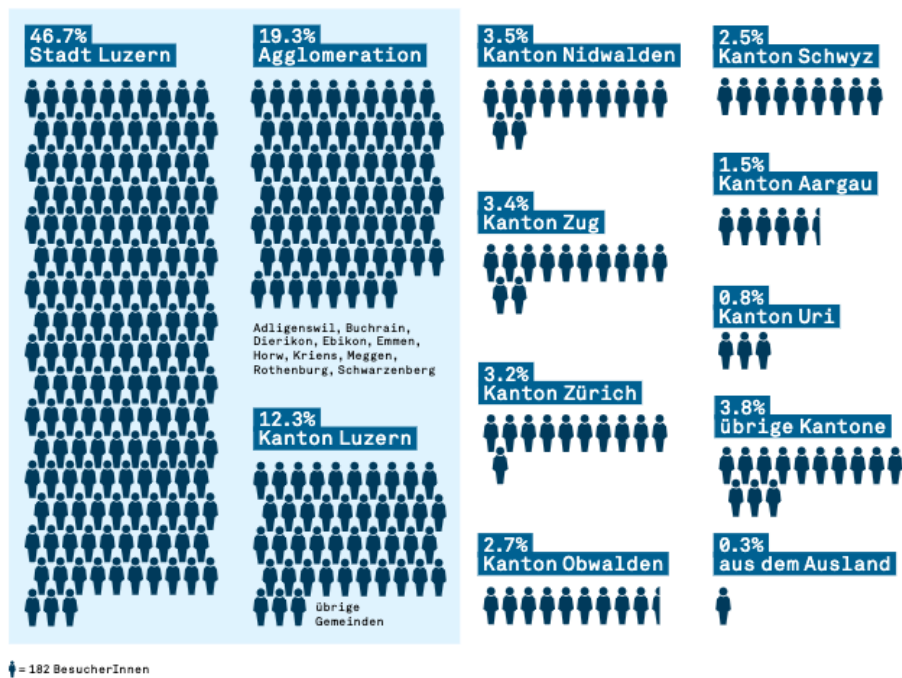
hohe architektonische Qualität des neuen Theatergebäudes? Wie kann es zu einem weiteren imageprägenden und identitätsstiftenden Leuchtturm für Luzern und die Zentralschweiz weiterentwickelt werden?

### 5.2.1 Wirkungsfeld Kultur

Das Luzerner Theater gehört schon seit seiner Gründung im Jahr 1839 unzweifelhaft zu den zentralen Kulturangeboten der Stadt Luzern und der gesamten Agglomeration. Es ist der einzige, staatlich subventionierte, professionelle Theaterbetrieb in der Zentralschweiz und ist ein typisches «Dreispartenhaus» mit den Bereichen Theater, Musiktheater und Ballett. Mit dem Luzerner Sinfonieorchester (LSO) besteht im Bereich des Musiktheaters eine enge Zusammenarbeit und ein wichtiger Teil der Finanzierungen des Orchesters resultiert aus dieser Kooperation. Das Luzerner Theater gilt heute als das älteste noch bespielte Mehrspartentheater der Schweiz und hat in der Spielzeit 2014/2015 sein 175. Jubiläumsjahr feiern können.

In der Spielzeit 2018/2019 wurden die 348 Veranstaltungen des Luzerner Theaters von rund 63'000 Personen besucht. Die Auslastung über alle Veranstaltungen lag dabei bei 75.2 %. Betrachtet man die Entwicklung der Besucherzahlen im Jahresverlauf, so zeigen sich hier doch teilweise erhebliche Schwankungen, was sowohl quantitativ als auch qualitativ mit dem Programmangebot zusammenhängt. So lag die Besucher:innenzahl in der vorangegangenen Spielzeit mit fast 74'000 Personen deutlich höher, während die Auslastung mit 74.3 % leicht niedriger lag.

Abbildung 17 Räumliche Herkunft der Besucher:innen des Luzerner Theaters in der Spielzeit 2019/20



Quelle: Geschäftsbericht Luzerner Theater 2020

Wie aus obiger Abbildung deutlich ersichtlich wird, stammen rund 2/3 aller Besucher:innen aus der Stadt und der Agglomeration Luzern. Aus dem übrigen Kanton Luzern stammen 12.3 %, aus den übrigen Zentralschweizer Kantonen (inkl. Zürich und Aargau) waren es nochmals 17.6 % und lediglich 4.1 % sind überregionale resp. internationale Besucher:innen. Anhand dieser Zahlen zeigt sich eindrücklich, welche zentrale Funktion das Luzerner Theater als kommunale und regionale Kultureinrichtungen hat. Für die Region Zentralschweiz spielt das Theater Luzern eine wichtige Rolle als eine zentrale (kulturelle) Infrastruktur des Oberzentrums Luzern. Es generiert hiermit für die gesamte Region Zentralschweiz einen künstlerischen und kulturellen Mehrwert, von dem alle profitieren können.

Die Rolle des Luzerner Theaters als «notwendige» kommunal und regionale Kultureinrichtung zeigt sich auch in verschiedenen Umfragen, die im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung des Theaters in den vergangenen Jahren durchgeführt wurde. So zeigte die Bevölkerungsbefragung im Rahmen der Interface-Studie von 2015 zur Situation des Luzerner Theaters eine klare Einschätzung zur Bedeutung des Theaters für die Stadt und Region Luzern auf (vgl. Bieri u.a. 2015: 5): «Die Bevölkerung im Einzugsgebiet beurteilt das Luzerner Theater klar als bedeutsam und sieht die Existenz einer solchen Institution für eine Stadtregion wie Luzern als Selbstverständlichkeit. Dies gilt unabhängig davon, ob das Luzerner Theater regelmässig, sporadisch oder gar nie besucht wird. (...) Die Mitfinanzierung des Luzerner Theaters durch die öffentliche Hand wird mehrheitlich begrüsst.» Betrachtet man die Umfrageergebnisse detaillierter, so zeigt sich ein interessantes Bild: Insgesamt steht die Bevölkerung dem Theater sehr positiv gegenüber. Ein grosser Teil der Bevölkerung nutzt das Angebot aber nicht oder nur selten, ein kleiner Teil dagegen nutzt es intensiv und häufig. Die Bewertung des Theaters im gesamten Kulturangebot in Luzern fällt deshalb auch unterschiedlich aus, ob es sich um (regelmässige) Besucher des Theaters handelt, oder um Nicht-Besucher. Für die Besucher:innen ist es von zentraler Bedeutung, für die

anderen ist es zwar wichtig, aber nicht am wichtigsten. Dieses auf den ersten Blick widersprüchliche Antwortverhalten der regionalen Bevölkerung erstaunt nicht, sondern erklärt sich auch aus der Art der Befragung, bei der es um eine subjektive Gewichtung der Wichtigkeit des Theaters ging. Auch Nicht-Nutzer:innen des Theaters bewerten es als wichtig, da allein die Existenz und das Programmangebot ihren individuellen Handlungsraum beeinflusst und ihnen mehr Optionen für das eigene Handeln ermöglicht: «Ich könnte ja in Luzern ins Theater gehen, wenn ich denn wollte, Zeit hätte und mir das Angebot gefällt und müsste dazu nicht nach Zürich, Bern oder gar Basel fahren». Wäre im Rahmen der o.g. Studie möglicherweise ein anderer methodischer Ansatz gewählt worden, wäre man an dieser Stelle vielleicht zu anderen Aussagen gekommen. So hätte man z.B. mit dem Ansatz der *Contingent valuation method* (CVM) feststellen können, für welche Kulturangebote welche Zahlungsbereitschaft besteht und so eine Gewichtung unterschiedlicher Präferenzen vornehmen können.

Für die eher ländlich geprägten Räume im Kanton Luzern ausserhalb der Agglomeration Luzern und in der restlichen Zentralschweiz spielt das Luzerner Theater als regionales Kulturangebot eine wichtige Rolle. Diese ländlichen Räume besitzen selbst eine lange Tradition im Bereich des Volks- und Lientheaters, die aufgrund ihrer Einzigartigkeit in die Liste des nationalen Kulturgutes als «Lebendige Tradition» aufgenommen wurde. In den öffentlichen und teilweise in den politischen Diskussionen wird in diesem Zusammenhang immer wieder ein Spannungsfeld zwischen dem professionellen (städtischen) Theater und dem Volks- und Lientheater heraufbeschworen. In der Praxis scheint dieses Spannungsfeld aber nicht zu bestehen und beide Seiten ergänzen sich im Zusammenspiel. Das Luzerner Theater bietet für die kulturrainen Einwohner der ländlichen Räume in der Zentralschweiz ein quasi grosstädtisches Angebot in erreichbarer Entfernung und leistet so einen wichtigen Beitrag für die Standortqualität der Gesamtregion und indirekt auch für die ländlichen Räume. Aus dem (partnerschaftlichen) Zusammenspiel zwischen dem professionellen Stadttheater und den verschiedenen Volks- und Lientheatern kann ein Wissens- und Innovationsaustausch entstehen, von dem prinzipiell beide Seiten profitieren können. Ein Diskussionspunkt wird aber immer bestehen – nämlich das (gefühlte) Ungleichgewicht bei der Vergabe der öffentlichen Subventionen an die Kultureinrichtungen im Kanton Luzern und in der Zentralschweiz, wie die regelmässigen Diskussionen über die Finanzierung des Zweckverbandes Grosse Kultureinrichtungen zeigen (vgl. Schaltegger u.a. 2018). Diese Diskrepanz besteht aber nicht nur zwischen städtischem und «ländlichem» Kulturangebot, sondern auch zwischen den Subventionen für die «Hochkultur» Luzerner Theater und denen für die freie Kultur.

### **Direkte und indirekte Effekte**

Aus dem geplanten Projekt des Neuen Luzerner Theaters gehen vielfältige Wirkungen auf den kommunalen und regionalen Kulturraum aus. Mit der aktuell vorliegenden Projektierung wird versucht, die Voraussetzungen zu schaffen, dass die Infrastruktur des Luzerner Theaters mittel- bis langfristig konkurrenzfähig ist und den (baulichen und organisatorischen) Anforderungen eines zeitgemässen Theaterbetriebs genügt. Gleichzeitig soll das Luzerner Theater auch zukunftstauglich gemacht und für die Gesellschaft geöffnet werden. Die Projektierung des Neuen Luzerner Theaters geht dabei auch von einer deutlichen Ausweitung des bisherigen Programms und einer grundlegenden Veränderung des bisherigen «klassischen» Theaterspielbetriebes hin zu einem Ganzjahresbetrieb aus. In seinem Selbstverständnis als belebender Netzknotenpunkt für die breite Theaterlandschaft der Zentralschweiz will

das Neue Luzerner Theater gemeinsam mit den regionalen Volkstheatern Formate entwickeln, die die Vielfalt der Zentralschweizer Theater in Luzern erlebbar werden lässt, zum Beispiel ein Festival der Operettenbühnen, und andersherum das Luzerner Theater in der Landschaft präsentiert (vgl. Stiftung Luzerner Theater 2020: 6). So will das Neue Luzerner Theater seine Bedeutung als wichtiger Netzknoten innerhalb des Kulturraumes Zentralschweiz weiter verstärken.

Von **absolut zentraler Bedeutung** für den Kulturraum Luzern ist, dass durch das Projekt Neues Luzerner Theater überhaupt die (baulichen) Basisvoraussetzungen geschaffen werden, um das Theater als (produzierendes) Mehrspartenhaus langfristig zu erhalten. Ohne entsprechend grundlegende bauliche Massnahmen wäre der Erhalt des Theaters nicht gesichert. Für den gesamten Kulturraum – und dies gilt nicht nur für die Stadt Luzern – wäre dies ein massiver Verlust und auch für die gesamte Standort- und Lebensqualität der Region. Wie in Bezug auf die Interface-Studie ja bereits dargestellt, stellt das Theater für die Einwohner Luzern gewissermassen eine zwingend vorhandene Kulturinfrastruktur dar, die es zu erhalten gilt (vgl. Bieri u.a. 2015). Das Theater stellt sozusagen einen «Basisfaktor» für den Kulturstandort dar. Solche Faktoren werden als selbstverständlich vorausgesetzt, ihr Vorhandensein trägt aber per se nicht zur Zufriedenheit bei. Die Existenz eines professionellen Theaters wird – zumindest bis zum jetzigen Zeitpunkt – für eine Stadt in der Grössenordnung von Luzern als selbstverständlich angesehen und dessen Fehlen würde zu einer Unzufriedenheit mit dem Kulturstandort führen.

Für den lokalen und kommunalen Kulturraum eröffnen sich durch das Projekt des Neuen Luzerner Theaters **weitere Chancen**, die zu spürbaren positiven Effekten führen können. Diese ergeben sich einerseits durch die baulichen Veränderungen, durch die neue künstlerische Formate möglich werden sollen. Andererseits sollen die baulichen Veränderungen auch mit inhaltlich-konzeptionellen Veränderungen einhergehen. Dazu gehört u.a. die (deutliche) Ausdehnung der «bespielten» Zeiträume, die (erweiterten) Möglichkeiten für Kooperationsprojekte zwischen dem Luzerner Theater und der freien Szene resp. den regionalen Volks- und Laientheatern sowie schlussendlich auch die Nutzung der Theaterräumlichkeiten durch andere Akteure als dem Theater selbst. Damit diese Chancen aber genutzt werden, braucht es entsprechende organisationskulturelle Veränderungen bei allen beteiligten Akteuren (Stichwort: «Kooperation auf Augenhöhe») sowie insbesondere entsprechende finanzielle Voraussetzungen, damit externe Akteure, z.B. aus der freien Szene, sich die neuen Räumlichkeiten überhaupt «leisten» können.

### **Induzierte Effekte**

Während die direkten und indirekten Effekte auf den Kulturraum, wie sie hier beschreiben wurden, überwiegend durch das Luzerner Theater selbst beeinflusst werden können, lassen sich auch eine Reihe von induzierten Effekten identifizieren, die sich aus dem Projekt Neues Luzerner Theater ergeben können. Diese können positiv, teilweise aber möglicherweise auch negativ auf den gesamten Kulturraum Luzern wirken. Positive Wirkungen könnten daraus resultieren, dass andere (regionale) Kulturinstitutionen die neuen, modernen Räumlichkeiten für eigene Aktivitäten nutzen und sich so inhaltlich weiterentwickeln resp. neue Angebote schaffen können. Denkbare Partner wären hier z.B. das Lucerne Festival im Bereich Musiktheater, das Luzerner Sinfonieorchester mit eigenen Angeboten, die Musikhoch-

schule oder auch die freie Szene. Ebenfalls denkbar wäre, dass kommerzielle Kulturanbieter von ausserhalb der Region die Räumlichkeit nutzen und dort eigene Produktionen im Sinne eines Exports von Kulturleistungen anbieten. Eine entsprechende Nutzungskonzeption verfolgt beispielsweise das Festspielhaus Baden-Baden (vgl. Strauf 2014). Hier zeichnen sich eine Reihe von Chancen ab, die aber nur dann genutzt werden können, wenn entsprechende zeitliche und finanziell attraktive Konditionen von Seiten des Luzerner Theaters bereitgestellt werden.

Bei der Beurteilung der induzierten Effekte, die aus dem Projekt Neues Luzerner Theater auf den Kulturraum Luzern ausgehen können, muss auch auf einen wichtigen Aspekt hinsichtlich der öffentlichen Kulturfinanzierung eingegangen werden. Für das Neue Luzerner Theater wird in den entsprechenden Modellrechnungen von erhöhten Betriebskosten ausgegangen, die über eine Erhöhung der öffentlichen Subventionen im Rahmen des Zweckverbandes Grosse Kulturbetriebe abgegolten werden müssen. Die hierfür benötigten (öffentlichen) Finanzmittel müssten zusätzlich bereitgestellt werden, da es sonst bei gleichbleibenden finanziellen Ressourcen zu einer Verschiebung innerhalb der Kulturförderung kommen wird. Um dieser Gefahr frühzeitig auch argumentativ zu begegnen, braucht es hier u.E. eine übergeordnete Kultur-(förder-)strategie, die von den Stakeholdern des Kulturraums Luzern breit getragen wird und die entsprechend politisch legitimiert ist.

### 5.2.2 Wirkungsfeld Stadtentwicklung & Standortqualität

Das Luzerner Theater stellt traditionell ein wichtiges Element für die Stadtentwicklung von Luzern und für die Standortqualität der Stadt und der gesamten Region dar. Städtebaulich ist das gegenwärtige Theatergebäude ein wichtiges Element der Luzerner Altstadt und steht mit seiner Lage an der Reuss in enger Verbindung mit der Kapellbrücke und der Jesuitenkirche. Wie im Zusammenhang mit der Kulturfunktion beschrieben, ist es als zentrale Kultureinrichtung ein wichtiges Element für die gesamte Standort- und vor allem Wohnqualität der Agglomeration Luzern und strahlt hier auch auf die gesamte Region Zentralschweiz aus. Das Luzerner Theater wird von der Bevölkerung quasi zur «Grundausrüstung» der Stadt und der Region gerechnet, auch wenn es nur von Teilen der Bevölkerung auch tatsächlich genutzt wird (vgl. Bieri u.a. 2015). Aktuell wird das Theater ausserhalb der eigenen Veranstaltungen nicht oder nur begrenzt «bespielt» und wird somit nicht als zugänglicher Bestandteil des öffentlichen Raumes der Stadt wahrgenommen. Diese Situation steht im Widerspruch zu Überlegungen des Philosophen *Peter Sloterdijk*, der in einem Gespräch mit dem Architekten *Christoph Ingenhoven*, verantwortlich für den Umbau des Schauspielhauses Düsseldorfs, das «Theater als öffentlichen Raum der Stadtgesellschaft» bezeichnet und der fordert, dass sich auch die Theatergebäude entsprechend dem öffentlichen Raum öffnen müssen.<sup>7</sup> Die untersuchten Fallbeispielen zeigen auf, dass zeitgenössische Theaterbauten sich in ihrer Gestaltung und Nutzung versuchen, diesem Anspruch zu genügen (vgl. Kap. 4).

---

<sup>7</sup> <https://www.dhaus.de/programm/a-z/peter-sloterdijk-christoph-ingenhoven/video/> (Abruf 12.3.2021)



### Direkte und indirekte Effekte

Das Neue Luzerner Theater verfolgt hier im vorliegenden Betriebskonzept von Herbst 2020 einen hohen Anspruch (vgl. Stiftung Luzerner Theater 2020: 7): «Das Neue Luzerner Theater will Akzente setzen: mit einer beeindruckenden Architektur, einer hervorragenden Akustik, einem von möglichst unterschiedlichen Publikumssegmenten nachgefragten Angebot und einer Aura, die es für Jung und Alt zum Treffpunkt, zum Hotspot im Zentrum der Stadt macht. Das Neue Luzerner Theater fällt unter vergleichbaren Theatern auf, weil der limitierte räumliche Perimeter so intelligent genutzt wird, dass das Haus zur Reuss und zur Neustadt hin den öffentlichen Raum mitgestaltet und gleichzeitig eine Grosszügigkeit und Erhabenheit ausstrahlt.» Die Gestaltung des Gebäudes berücksichtigt dabei den städtebaulichen Kontext, entwickelt diesen aber auch in die Moderne weiter als Drehscheibe für die zentrale Bahnhofstrasse, die das kulturelle Netz von Bundesplatz über die Bahnhofstrasse führt und vom Löwenplatz zum Südpol (vgl. Stiftung Luzerner Theater 2020: 9).

Mit dem vorliegenden Konzept ist es u.E. möglich, hier einerseits einen wichtigen architektonischen und städtebaulichen Beitrag zur Weiterentwicklung der gesamten Innenstadt von Luzern zu leisten. Andererseits kann es mit der geplanten «Offenheit» des Gebäudes auch einen Beitrag zur weiteren Entwicklung des öffentlichen Raumes im Sinne einer *res publica* leisten, wie sie von *Hannah Arendt* (1958) in ihrer Theorie für den Raum des Öffentlichen skizziert wurde. Demnach entsteht die «Wirklichkeit des öffentlichen Raums aus der gleichzeitigen Anwesenheit zahlloser Aspekte und Perspektiven, in denen ein Gemeinsames sich präsentiert, und für die es keinen gemeinsamen Maßstab und keinen Generalnenner je geben kann.» Das Entstehen eines solchen öffentlichen Raumes in und um das Neue Luzerner Theater ist aber kein Selbstzweck und passiert auch nicht durch die architektonische Umsetzung allein. Es braucht dafür vielmehr umfassende Aktivitäten und Diskurse, wie der Architekturhistoriker *Andreas Denk* (2016) eindrücklich beschreibt: «Dazu gehört zuallererst das Bekenntnis, dass der öffentliche Raum im Interesse aller Bewohner einer Stadt ist: Dafür muss er Figuren und Formen annehmen, die das Wesen einer Stadt und ihrer Gesellschaft anschaulich macht. Er muss durch seine räumliche Erscheinung eine Koexistenz der unterschiedlichen sozialen und ethnischen Gruppen möglich machen, ihnen eine erkennbare Identität geben und sie zugleich anleiten, wie sie den Raum gemeinsam nutzen können.» Geplant sind die Durchführung eines Architekturwettbewerbes und vorgängig dazu eine Debatte im städtischen und kantonalen Parlament. Beides steht unmittelbar bevor. Die Erfahrungen aus anderen Projekten, z.B. beim Berliner Humboldt-Forum, zeigen, dass die Auseinandersetzung mit «Offenheit und Öffentlichkeit» schon frühzeitig während der Projektierungsphase geführt werden muss.

### Induzierte Effekte

Ein weiterer positiver Beitrag für die Stadtentwicklung könnte sich aus der (räumlichen) Verknüpfung von Neuem Luzerner Theater, KKL Luzern und weiteren Kultureinrichtungen ergeben. Dies kann aber nicht allein durch das Projekt Neues Luzerner Theater geschaffen werden. Hier braucht es übergeordnete städtische Diskussionen über die weitere Entwicklung des gesamten Raumes zwischen KKL Luzern, Europaplatz und Theater, die u.a. auch von der derzeit diskutierten Neugestaltung des Luzerner Bahnhofs stark beeinflusst wird. Wichtig ist dabei, dass die grundsätzliche Idee einer kulturellen Verknüpfung, die überregionale Aufmerksamkeit nach sich ziehen kann, aktiv in diese städtebaulichen Diskussionen eingebracht und dort vertreten wird. Mit solch einer (mittelfristigen) Entwicklung könnte

eine erhebliche Verbesserung der Standortqualität in Richtung «Urbanität» erreicht werden, von der auch die umliegenden Räume im Kanton Luzern und auch der gesamten Zentralschweiz profitieren können, da so die Funktion von Luzern als attraktives Oberzentrum für diesen Raum gestärkt wird.

### 5.2.3 Wirkungsfeld Tourismus

Für die Stadt Luzern und für die gesamte Region Zentralschweiz spielt der Tourismus eine wichtige regionalwirtschaftliche Rolle und er leistet einen erheblichen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung, wie zuletzt die entsprechende Studie von BHP – Hanser und Partner aus dem Jahr 2015 eindrücklich gezeigt hat. In den vergangenen Jahren hat in der Öffentlichkeit und der Politik sowie in der Tourismuswissenschaft eine Diskussion begonnen, ob die bisherige Art und Weise des Tourismus in Luzern der richtige, zukunftsfähige Weg ist. Innerhalb dieser Diskussion wurde unter dem Stichwort Overtourism vor allem auch die negativen Effekte thematisiert, die insbesondere aus dem internationalen und hier vor allem asiatischen Raum stammenden Tourismus auf die Stadt und deren Einwohner resultieren (vgl. u.a. Eggli 2020). Den kritischen Stimmen als Gegenargument wurden u.a. die wirtschaftliche Bedeutung dieses Kundensegmentes gegenübergestellt und dabei mit entsprechenden Studien aufgezeigt, welche regionalwirtschaftlichen Effekte hieraus resultieren (vgl. Hanser Consulting AG 2018). Vor dem Hintergrund dieser öffentlichen Diskussion über die zukünftige Ausrichtung des Tourismus in der Stadt Luzern hat die Stadtregierung von Luzern im Jahr 2020 beschlossen, unter breiter Beteiligung von Tourismusverbände, Quartiervereine und andere Organisationen sowie der Bevölkerung eine «Tourismusstrategie 2030» zu erarbeiten. Diese soll die Weichen für eine zukunftsfähige und nachhaltige Entwicklung des Tourismus in Luzern stellen. Innerhalb dieser Strategie wird der Kulturtourismus aller Voraussicht nach gegenüber der heutigen Situation eine noch stärkere Rolle spielen. Durch die aktuelle Covid-19-Krise hat sich die Notwendigkeit einer Neupositionierung von Luzern nochmals verstärkt und es wurde dabei deutlich, dass nicht nur die internationalen Märkte von Bedeutung sind, sondern auch die Nahmärkte und der Heimatmarkt Schweiz.

Betrachtet man die aktuelle touristische Positionierung von Luzern und die entsprechenden Angebote, so zeigt sich, dass das kulturelle Angebot von Luzern bereits heute eine recht gewichtige Rolle spielt. Im Vordergrund stehen dabei sicherlich die beiden auch international ausstrahlenden Leuchttürme KKL Luzern und Lucerne Festival. Es werden aber auch andere Angebote mit nationaler und überregionaler Bedeutung entsprechend kommuniziert, wie z.B. das Blue Balls Festival das Verkehrshaus der Schweiz oder die Angebote des Luzerner Symphonieorchesters LSO. Innerhalb des touristischen Marketings spielt das Luzerner Theater bislang nur eine eher untergeordnete Rolle. Es wird zwar regelmässig über die entsprechenden Angebote informiert, stellt aber aufgrund seiner primär lokalen und regionalen Funktion keinen eigenständiges Schwerpunktthema der Luzerner Tourismuswerbung dar. Das Luzerner Theater wird hier als eine von vielen kulturellen Aktivitäten während eines Besuches in der Region Luzern und Zentralschweiz kommuniziert. Es wird aber bisher nicht als ein besonderer Attraktionspunkt dargestellt, der zu einer Reise nach Luzern animieren soll.

### **Direkte und indirekte Effekte**

Grundsätzlich können von einem Neuen Luzerner Theater positive Wirkungen auf den Tourismus in Luzern ausgehen. Die direkten Wirkungen dürfen jedoch nicht überschätzt werden, wie auch die Berechnung der monetären Effekte in Kapitel 5.1 deutlich gezeigt haben: Durch die geplante Ausdehnung des Programmes soll es zu einer spürbaren Erhöhung der Besucherzahlen kommen. Angesichts der zu erwartenden Herkunft der Besucher:innen, die auch weiterhin primär aus der Agglomeration Luzern und der Zentralschweiz kommen werden, sind hier vor allem zusätzliche Umsätze für die lokale Gastronomie zu erwarten.<sup>8</sup> Auf die Logiernächte in der Stadt Luzern und in der Region wird sich das Neue Luzerner Theater mit der jetzt vorliegenden inhaltlichen Konzeption voraussichtlich keine spürbaren Effekte haben. Die angestrebte architektonische Qualität des geplanten Theaterneubaus wird nicht, das zeigen auch die untersuchten Fallbeispiele vergleichbarer Grösse, automatisch touristische Auswirkungen haben. Spürbare direkte Effekte sind hier nur dann zu erwarten, wenn es gelingt mit einem speziellen Angebot, z.B. einem eigenständigen Theaterfestival, eine entsprechende nationale und internationale Nachfrage zu generieren und so Übernachtungsbesucher für die Luzerner Hotellerie zu gewinnen. Insbesondere werden hier Chancen für zusätzliche Logiernächte in der Nebensaison gesehen. Ein zusätzliches (Festival-)Angebot in der Hauptsaison würde dagegen zu weiteren Kapazitätsengpässen führen und wenig Anreize für die Hotellerie und Gastronomie bieten. Die Erfahrungen des Lucerne Festivals zeigen, dass die zu gewährenden Sonderkonditionen für die Hoteliere in der Hauptsaison wenig attraktiv sind und keinen zusätzlichen Umsatz generieren.

### **Induzierte Effekte**

Durch das Neue Luzerner Theater kann mittelfristig ein wichtiger Beitrag für die Tourismusentwicklung der Stadt Luzern und auch der Region Zentralschweiz geleistet werden. Es sind aber eine Reihe von Aktivitäten notwendig, damit sich diese positiven Wirkungen entfalten können. Eine Voraussetzung ist, dass der Kulturtourismus zukünftig eine gewichtigere Rolle in der gesamten Positionierung der Destination Luzern spielt. Die bisherige Fokussierung auf die Musikstadt Luzern sollte dabei in Richtung eines umfassenden Kulturtourismus-Ansatzes weiterentwickelt werden. In diesem kann dann – entsprechend überregional attraktive Angebote vorausgesetzt – das Neue Luzerner Theater ein wichtiger Baustein sein. Eine enge Kooperation der zentralen Kultureinrichtungen und -anbieter in Luzern muss dafür die Basis sein. Hierfür braucht es entsprechende Aktivitäten, diese Kooperationen aufzubauen. Das Neue Luzerner Theater kann hier eine wichtige Funktion übernehmen.

Ein weiterer wichtiger Effekt auf die Tourismusentwicklung von Luzern kann aus der Weiterentwicklung des Images von Luzern als Kulturstadt entstehen. In diesem Zusammenhang spielen, wie im nächsten Kapitel beschrieben auch «Bilder» eine wichtige Rolle. Am Beispiel des KKL Luzern, dass das «Bild» von Luzern weltweit beeinflusst hat, lässt sich dies eindrücklich belegen. Gelingt es, mit dem neuen Luzerner Theater solche neuen Bilder entstehen zu lassen, wird dies mittelfristig wichtige Effekte auf die erfolgreiche touristische Positionierung und Vermarktung des Tourismusstandorts Luzern haben.

---

<sup>8</sup> Eine wichtige Rolle wird dabei auch die geplante Theatergastronomie spielen.

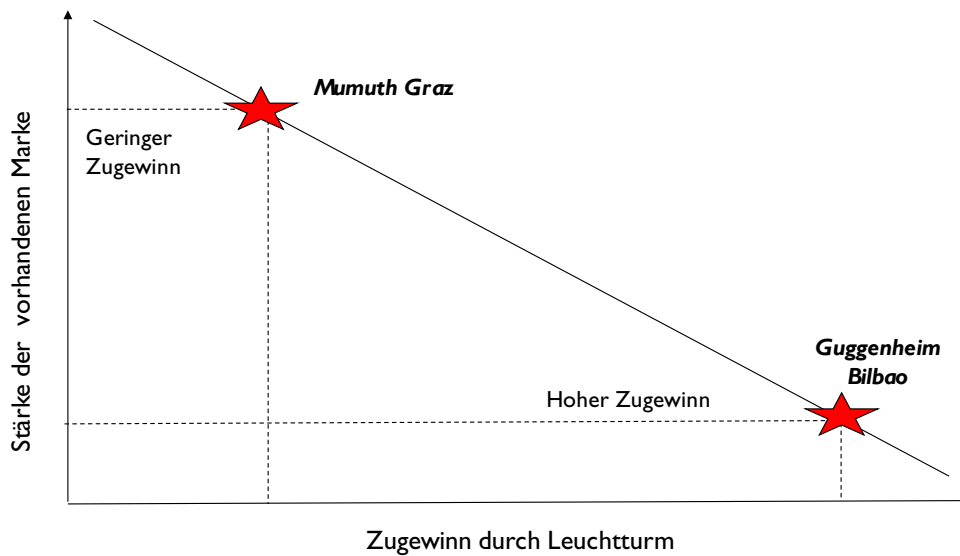
## 5.2.4 Wirkungsfeld Image & Identität

Kultureinrichtungen können das Image von Städten und Regionen prägen und im Rahmen von wissensbasierten Strategien der Stadtentwicklung aktiv weiterentwickelt werden. Bauliche Großprojekte und außergewöhnliche Architektur können die gezielte Aufwertung von Orten und einen Wandel des Images befördern. Prominentes Beispiel hierfür ist der Neubau des Guggenheim Museums in der nordspanischen Hafenstadt Bilbao Anfang der 1990er Jahre durch *Frank Gehry*. Das neue Opernhaus Oslo und andere oben dargestellten Fallbeispiele zeigen, dass auch Theaterbauten solche wirkmächtigen Bilder erzeugen können, die den Imagewandels eines Stadtquartiers, einer Stadt oder einer ganzen Region beeinflussen können. Ob eine Kultureinrichtung aber wirkungsvoll als Motor für wirtschaftliche Erneuerung und kreatives Wachstum wirken kann, so der Stand der Wissenschaft, hängt jedoch auch von den wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen und Massnahmen ab (vgl. Kap. 3.1).

Es ist aber nicht nur die Architektur alleine, die einen positiven Imageeffekt haben kann, sondern es ist das „Gesamterlebnis“, das durch eine Kultureinrichtung entsteht und das sich langfristig positiv auswirken kann. Im Rahmen der erwähnten Studie von 2010 wurde hierzu eine Vergleichsstudie verschiedener neu gebauter Kultureinrichtungen und deren Bedeutung zur Imagebildung durchgeführt (vgl. Strauf/Scherer 2010): Alle betrachteten Kultureinrichtungen haben einen nachweisbaren Beitrag zur Verbesserung des Images ihrer Stadt geleistet. Gerade für das touristische Marketing sind dabei das Gebäude und seine Architektur oftmals entscheidender als das inhaltliche Konzept. Dieser positive Effekt wird aber stark von der Dichte an Attraktionspunkten an einem Standort beeinflusst: Je mehr sog. Leuchttürme es bereits in einer Stadt gibt, desto geringer ist der Effekt der einzelnen (neuen) Kultureinrichtung. Dies soll aber nicht heißen, dass es allein die kulturellen Leuchttürme sind, die hier zur Positionierung beitragen. Vielmehr ergibt sich auch aus der Vielzahl qualitativ hochstehender kleinere Angebote und Szenen ebenfalls ein wichtiger Beitrag zur Positionierung als Kulturstandort.

Aber auch das bereits bestehende Image einer Stadt beeinflusst die intangiblen Effekte, die von einer (neuen) Kultureinrichtung ausgehen können: Während im Beispiel von Graz das Kunsthaus und das Musiktheater MUMUTH das bestehende Image als Stadt mit moderner Architektur lediglich ergänzen, konnte das Guggenheim Museum in Bilbao oder auch das neue Osloer Opernhaus in diesem Bereich neue Akzente setzen und als Vorreiter dienen. Allerdings scheinen sich die Wirkungen des touristischen Images von Kultureinrichtungen, relativ eng auf die jeweilige Stadt zu begrenzen und nur wenig auf das Umland auszustrahlen.

Abbildung 18 Der Zusammenhang zwischen Markenstärke und Zugewinn durch eine Kultureinrichtung



Quelle: Strauf/Scherer 2010

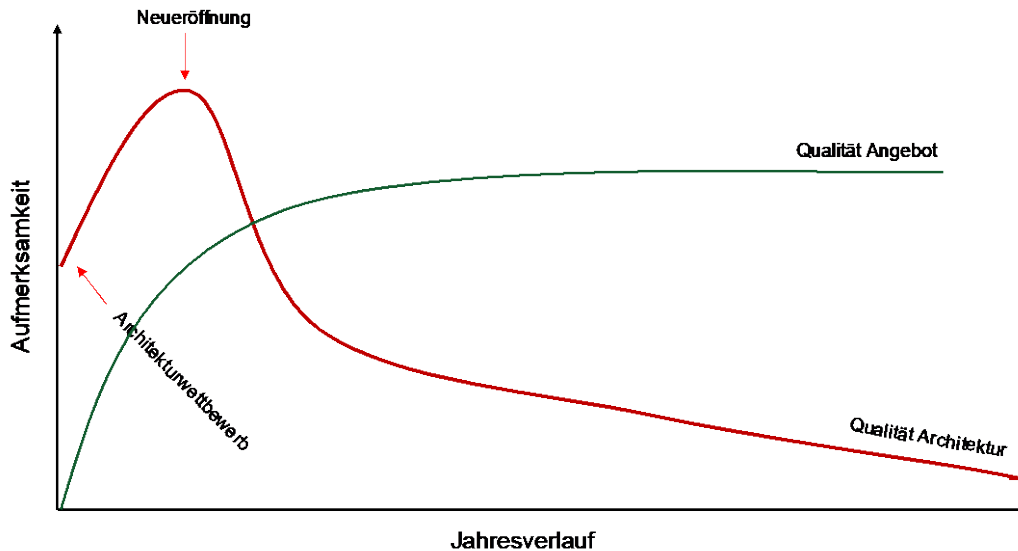
Aktuell wird das Image von Luzern stark durch andere «Bilder» geprägt. Zum einen im traditionellen Kontext durch die Kapellbrücke, zum anderen im eher modernen-kulturellen Kontext durch das von *Jean Nouvel* gebaute KKL Luzern mit seiner eindrücklichen Architektur und der Lage direkt am See. Imageprägend ist das KKL Luzern aber nicht nur durch die Architektur, sondern auch gerade durch die dort stattfindenden Veranstaltungen von nationaler und internationaler Bedeutung, wie z.B. Lucerne Festival oder das Europa Forum. Das Luzerner Theater in seiner aktuellen Form spielt bislang nur eine untergeordnete Rolle für die Imageentwicklung Luzerns im überregionalen und internationalen Kontext. Dies gilt sowohl für die Architektur als auch für sein Programmangebot. In den vergangenen Jahren ist es zwar gelungen, durch entsprechende Veranstaltungen im nationalen Rahmen höhere Aufmerksamkeit zu erlangen. Im Gegensatz zu anderen Schweizer Städten hat dies aber noch nicht dazu geführt, dass Luzern breiten Bevölkerungskreisen als Theaterstandort bekannt ist.

### Indirekte und induzierte Effekte eines Neuen Luzerner Theaters

Mit dem Neuen Luzerner Theater soll ein städtebaulich-architektonisches Element geschaffen werden, das überregionale Aufmerksamkeit erzielen soll. Ebenfalls sollen die Arbeits- und Auftrittsmöglichkeiten umfangreich verbessert werden, so dass das gesamte Theater in allen drei Sparten wettbewerbsfähig ist und entsprechend qualitativ hochstehende Produktionen angeboten werden. Bezogen auf den Imagegewinn durch den Neubau zeigen die Erfahrungen aus anderen Projekten, dass dieser im Laufe der Zeit zurück geht und es dann vor allem die Qualität des (Theater-)Angebotes ist, dass für überregionale Aufmerksamkeit sorgt und so einen Beitrag zum Image von Luzern leisten könnte. Die Grundlagen für die entsprechenden Qualitäten im künstlerischen Bereich müssen dabei bereits heute gelegt werden. Gleichwohl bestehen u.E. Chancen, dass mittelfristig das Neue Luzerner Theater ähnlich wie das KKL Luzern ebenfalls imageprägend für Luzern werden kann. Dies vor allem wenn die städtebauliche Einbindung mit Kapellbrücke und Jesuitenkirche auf eindrückliche Art und Weise gelingt und die zukunftsweisende städtebauliche Verbindung zu KKL Luzern und neuem Bahnhof geschaffen werden

kann. Hier braucht es u.E. eine gesamthafte Betrachtung über das reine Theatergebäude hinweg und eine aktive Strategie, um entsprechenden Imagegewinne auch durch das Gebäude und die Architektur erzielen zu können.

Abbildung 19 Zusammenspiel zwischen Architektur und Angebot bei öffentlicher Aufmerksamkeit



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG

### 5.3 Zusammenfassung der Ergebnisse und Schlussfolgerungen

Die gesamthafte Betrachtung aller Wirkungsfelder zeigt, dass aus dem Neuen Luzerner Theater positive Wirkungen auf die Stadt Luzern und auf die gesamte Region Zentralschweiz entstehen können. Insbesondere im Vergleich zur aktuellen Situation gehen wir von einer spürbaren Erhöhung des Beitrags des Theaters zur regionalen Entwicklung aus. Der Wirkungstiefe auf die gesamte Entwicklung bleibt aber weiterhin überschaubar und es werden aller Voraussicht kaum die gleichen Impulse von dem geplanten Neubauprojekt ausgehen, wie beispielsweise vom Bau des KKL Luzern im Jahr 2000. Dies auch, weil die Entwicklung der Stadt Luzern und anderer Zentren seither weiter gegangen ist. Einen Aufbruch wie das damals für die Schweiz völlig neue KKL Luzern ist nicht zu erwarten.

Betrachtet man die einzelnen Wirkungsfelder so zeigt sich, dass in regionalwirtschaftlicher Sicht eine Steigerung des Wertschöpfungsbeitrages des Luzerner Theaters um 24 % erwartet werden kann. Dieser Betrag darf aber nicht überbewertet werden, da diese Steigerung auch durch eine Erhöhung der öffentlichen Subventionen verursacht wird. Angesichts des hohen Anteils an öffentlicher Subvention, die für einen professionellen und produzierenden Theaterbetrieb unerlässlich und normal ist und den auch andere vergleichbare Mehrspartenhäuser in der Schweiz aufweisen, ist u.E. nicht der Beitrag zur regionalen Wertschöpfung die zentrale regionalökonomische Zielgrösse, sondern die sog. Kaufkraftinzidenz. Diese zeigt im Sinne einer räumlichen Gewinn- und Verlustrechnung an, wieviel Finanzmittel durch das Luzerner Theater zusätzlich in den Wirkungsraum kommen. Hier zeigen die Modellrechnungen in Kapitel 5.1, dass durch das Neubauprojekt (in seiner aktuellen Konzeption) und der damit

zusammenhängenden Ausdehnung des Programmes keine spürbaren Veränderungen der Kaufkraftinzidenz entstehen werden. Gleichwohl zeichnen sich hier Potenziale für eine Verbesserung der Kaufkraftinzidenz zugunsten der Agglomeration Luzern ab, wenn es gelingt spürbar mehr Theaterbesucher:innen von ausserhalb der Agglomeration resp. der Region Zentralschweiz zu gewinnen. Im optimalen Fall sogar aus dem Ausland, da hier dann aller Voraussicht nach, der Theaterbesuch auch mit Übernachtungen und weiteren touristischen Aktivitäten verbunden wäre.

In Anlehnung an die bereits mehrfach erwähnte Studie von 2010 in der folgenden Abbildung eine Bewertung der einzelnen (intangiblen) Wirkungsfelder vorgenommen worden. Wir unterscheiden dabei zwischen der Wirkungsrichtung und der sogenannten Wirkungstiefe. Wichtig ist dabei anzumerken, dass es sich hierbei um potenzielle Wirkungsfelder handelt und wie in den vorangegangenen Abschnitten beschrieben es keine kausalen Wirkungsketten sind, sondern es immer konkreter Aktivitäten bedarf, damit diese potenziellen Wirkungen auch eintreten bzw. die entsprechenden Chancen genutzt werden.

Abbildung 20 Bewertung der einzelnen Wirkungsfelder

Wirkungsfeld	Wirkungsrichtung	Wirkungstiefe
<b>Kultur</b>	+++	hoch
<b>Stadtentwicklung &amp; Standortqualität</b>	++	hoch
<b>Tourismus</b>	+	niedrig
<b>Image- und Identität</b>	+ (++)*	niedrig

Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG (\* bei entsprechender Integration in Stadtentwicklung)

Aus der Beschreibung der einzelnen Wirkungsfelder wurde deutlich, dass die höchsten potenziellen Wirkungsbeiträge im Kulturbereich und im Bereich Stadt- und Standortentwicklung resultieren. Betrachtet man die «Kernaufgabe» des Luzerner Theaters und die Lage des Theatergebäudes in der Innenstadt, erstaunt dieses Ergebnis nicht. U.E. muss dies auch so sein, da wie in Kapitel 3 beschrieben, ein Theater auch primär seine Kernaufgabe erfüllen muss. Wichtig ist an dieser Stelle nochmals darauf hinzuweisen, dass der potenzielle negative Effekt auf den Kulturraum und damit auch auf die gesamte Region sehr hoch ist, wenn das Luzerner Theater nicht langfristig gesichert wird und sich entsprechend konkurrenzfähig weiterentwickeln kann. Insgesamt zeigt die Analyse der Wirkungsfelder, dass die potenziellen Wirkungsbeiträge nicht automatisch entstehen, sondern dass es konkrete Aktivitäten braucht, um die bestehenden Hebel zu nutzen und so die (absehbaren) Wirkungsketten stärken zu können.

## 6 Der Blick in die Zukunft

### 6.1 Notwendige Zielsetzungen für die Zukunft

Das Projekt «Neues Luzerner Theater» kann unter regionalwirtschaftlichen Gesichtspunkten positiv beurteilt werden und wir gehen – wie in den vorangegangenen Kapiteln aufgezeigt – davon aus, dass hiervon wichtige positive Impulse für die Stadt Luzern und ihre Agglomeration sowie für die gesamte Region Zentralschweiz ausgehen können. Primär werden die positiven Effekte im Kanton, namentlich in der Stadt und der Agglomeration Luzern, anfallen. Dies gilt für die Nutzung des Theaters als Kultureinrichtung, aber auch für die monetären Effekte, die ebenfalls überwiegend in diesem Raum anfallen. Auch die weiteren Räume im Kanton Luzern und in der gesamten Region Zentralschweiz können stark durch das Projekt profitieren. Der entsprechende Nutzen ergibt sich dabei auf zwei Ebenen:

- Mit dem Neuen Luzerner Theater wird die Kulturfunktion von Luzern im Theaterbereich langfristig gesichert und weiter ausgebaut. Damit wird die oberzentrale Funktion der Stadt für die gesamte Region Zentralschweiz gestärkt und es wird für die dortige (interessierte) Bevölkerung ein entsprechend qualitativ hochstehendes Angebot in regionaler Nähe bereitgestellt und erhöht so insgesamt die Standort- und Wohnattraktivität auch für Neuzuzieher.
- Bei einer entsprechenden Ausgestaltung kann mit dem Neuen Luzerner Theater ein weiterer touristischer Attraktionspunkt entstehen, der das bisherige Angebot in der Region Zentralschweiz ergänzt und durch den möglicherweise neue Zielgruppen erreicht werden können.

Wie bereits mehrmals begründet, entstehen die positiven Effekten eines Neuen Luzerner Theaters aber nicht allein durch den Bau eines architektonisch hochstehenden Theatergebäudes oder die damit in Verbindung stehende Konzeption als öffentlich zugänglichem Begegnungsort. Von zentraler Bedeutung ist, dass neben dem Rahmen (also dem Gebäude) vor allem auch der Inhalt (also das Theaterangebot) den gleichen hohen Qualitätsanforderungen genügt. Die Erfahrungen aus anderen Kulturprojekten, wie sie u.a. in Kapitel 4 aufbereitet wurden, zeigen deutlich auf, dass für den langfristigen Erfolg einer solchen Einrichtung nicht die Architektur verantwortlich ist, sondern das darin stattfindende kulturelle Angebot. Dies gilt sowohl für Museen als auch für Konzert- oder Theatergebäude. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Integration einer Kultureinrichtung in das gesamte (kulturelle) «Ecosystem» einer Stadt oder einer Region. Die geplante räumliche und konzeptionelle Öffnung des Hauses gegenüber der ganzen Stadtgesellschaft kann hierzu einen wichtigen Beitrag leisten.

Für das Neue Luzerner Theater ergeben sich daraus eine Reihe von Schlussfolgerungen, damit die unzweifelhaft bestehenden Potenziale für die regionale Entwicklung auch entsprechend genutzt werden können. Konkret bedeutet dies, dass sich das Theater mit dem neuen Gebäude, der geplanten Öffnung des Gebäudes für die Gesellschaft und natürlich den neuen Angebotsmöglichkeiten, nicht als «Solitär» sehen darf, sondern als einen von mehreren wichtigen Bausteinen der Kulturstadt Luzern und der Region Zentralschweiz. Systemtheoretisch gesprochen, muss das Luzerner Theater die Verbindungen zu den anderen Knotenpunkten innerhalb des «Ecosystems» Kultur aktiv und kooperativ bearbeiten. Dies kann in Anlehnung an *Aristoteles* zu einer Erhöhung des Gesamtnutzens für alle führen, denn «das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile». Im Folgenden wird nun ausgehend von den Überlegungen

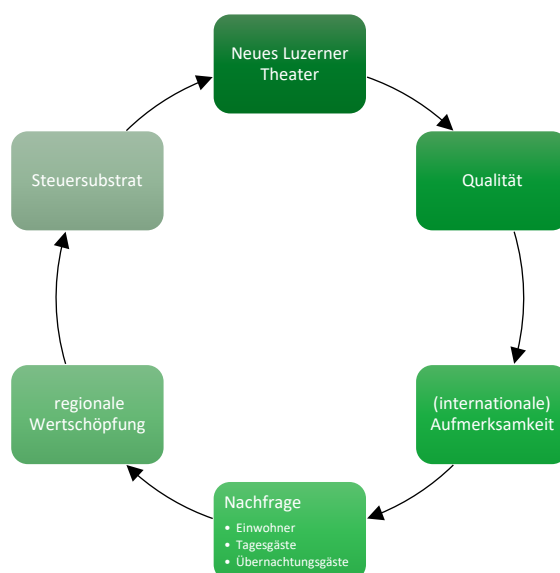


des «vernetzten Denkens» dargestellt, welche Hebel bestehen mit denen der Gesamtnutzen für das «System» Luzern und Zentralschweiz durch ein «Neues Luzerner Theater» erhöht werden kann.

## 6.2 Hebel und ihre potenziellen Wirkungen

Innerhalb des Wirkungsmodells des Neuen Luzerner Theaters können eine Reihe von Hebeln identifiziert werden, mit deren Hilfe die (positiven) Wirkungen verstärkt werden können, die aus dem Projekt für die Stadt Luzern, die Agglomeration und die gesamte Region Zentralschweiz resultieren. In der folgenden Abbildung ist der zentrale Wirkungskreislauf dargestellt. Hieraus wird deutlich, dass vor allem die Qualität die entscheidende Einflussgröße in diesem Wirkungsmodell ist. Qualität ist dabei umfassend zu verstehen und bezieht sich auf die Qualität des Theaterangebotes und die architektonische Qualität des Theatergebäudes sowie gegebenenfalls auf Qualität des gastronomischen Angebots bei der geplanten Theatergastronomie. Ebenfalls wichtig ist die Qualität der städtebaulichen Integration des Neuen Luzerner Theaters und auch die Qualität der Zusammenarbeit mit anderen Kultureinrichtungen am Standort und in der Region Luzern.

Abbildung 21 Zentrales Wirkungsmodell des Neuen Luzerner Theaters für den Standort



Quelle: Eigene Darstellung, IMP-HSG

Aus den verschiedenen Qualitäten, die das neue Luzerner Theater auszeichnen, resultiert eine erhöhte Aufmerksamkeit, die u.a. über Medien, aber vor allem auch durch die Besucher des Theaters selbst kommuniziert wird. In der Folge sollte sich insbesondere Nachfrage nach dem Theater und seinen Angeboten von innerhalb und ausserhalb der Stadt Luzern und der Region Zentralschweiz spürbar erhöhen. Insbesondere durch die überregionale und möglicherweise auch die internationale Nachfrage kann es zu einer Erhöhung der regionalen Wertschöpfung resp. der regionalen Kaufkraftinzidenz kommen, die im Zusammenhang mit dem Neuen Luzerner Theater generiert wird. Im Sinne von zusätzlichen Exporterlösen können so zusätzliche Geldmittel in die Region fliessen. Dies wiederum kann zu einer Erhöhung des Steuersubstrats führen. Insgesamt werden aber die monetären Beträge, die hier zusätzlich generiert werden können, überschaubar bleiben. Innerhalb des Wirkungsmodells bestehen eine

Reihe von Rückkoppelungs- resp. sich selbst verstärkende Prozesse. Dies gilt vor allem für die Qualität: Je höher z.B. die künstlerische Qualität des Hauses, desto einfacher gelingt es, Schauspieler:innen für ein Engagement oder renommierte Regisseur:innen für Produktionen am Luzerner Theater zu gewinnen. Klar ist, dass mit den entsprechenden Qualitätssteigerungen frühzeitig begonnen werden muss und dass diese sicherlich auch Auswirkungen auf den Finanzbedarf des Angebotes haben wird.

Um die wirtschaftlichen Effekte vergrössern zu können, zeigen sich drei weitere Ansatzpunkte, die sich als Hebel für das Gesamtsystem erweisen. Hebel stellen dabei Einflussfaktoren dar, die selbst stark beeinflusst werden können und aus denen große Wirkungen wieder auf andere Bereiche entstehen können. U.E sind es die folgenden drei Hebel, mit denen die potenziellen Wirkungen eines Neuen Luzerner Stadttheaters – zusätzlich zum Einflussfaktor Qualität – verstärkt werden können:

- **Festivalstadt Luzern:** Aktuell finden in der Stadt Luzern Lucerne Festival, das Blue Balls Festival oder das Comix-Festival Fumetto sowie weitere Festival-Formaten mit nationaler und internationaler Bedeutung statt. Allein die drei genannten Festivals werden jährlich von weit über 220'000 Personen aus der gesamten Schweiz und auch dem Ausland besucht. Sie zählen jeweils in ihrem Bereich zu den grössten Festivals in der Schweiz und genieren aufgrund der hohen auswärtigen Besucherzahlen entsprechende Beiträge zur regionalen Wertschöpfung. Für das Luzerner Theater bietet sich mit dem Neubau und der damit einhergehenden Ausdehnung der Spielzeit die Möglichkeit, mit einem eigenen entsprechenden Angebot das bestehende Angebot Luzerns entsprechend zu ergänzen und somit die (touristische) Positionierung als Musikstadt zu erweitern. Wichtig ist dabei, dass ein derartiger Anlass ein sehr eigenständiges (Luzerner) Profil entwickelt und aufgrund eines hohen Qualitätsanspruches ein überregionales – vielleicht sogar internationales – Renommee erreicht. Wichtig erscheint, dass das Luzerner Theater dabei zwar eine zentrale Rolle spielt, aber dabei eng und auf Augenhöhe mit anderen relevanten Kultureinrichtungen zusammenarbeitet, wie Lucerne Festival, dem Luzerner Synchronorchester, der Musikhochschule oder der freien Theaterszene Luzerns und der Zentralschweiz.
- **Kulturtourismus Luzern:** Der aktuelle Prozess der strategischen (Neu-)Ausrichtung im Rahmen der «Tourismus-Strategie 2030» bietet für den Kulturbereich und damit auch für das (Neue) Luzerner Theater grosse Chancen, indem sich Stadt und Region stärker als in der Vergangenheit als attraktive Kulturtourismusdestination positionieren. Gerade für die Nahmärkte und vor allem für den Heimmarkt Schweiz können die bereits jetzt existierenden Angebote von großem Interesse sein. Bislang war das Luzerner Theater in den touristischen Vermarktungsaktivitäten nicht stark vertreten. Mit dem Projekt Neues Luzerner Theater öffnen sich hier aber zahlreiche Chancen, gemeinsam mit den anderen ausstrahlenden Elementen des Kulturstandortes Luzern ein entsprechend attraktives Kulturtourismusprofil aufzubauen und dieses mit konkreten Angeboten und Projekten auch erfolgreich zu vermarkten. Die o.g. Überlegungen zur Festivalstadt Luzern gehen bereits in diese Richtung und zeigen deutlich, dass hier im Kulturbereich grosses Potenzial für eine «USP» des Tourismusstandortes Luzern besteht. Von solch einer nationalen oder sogar internationalen Positionierung Luzerns als Kulturstadt kann auch das Umland entsprechend profitieren, indem z.B. die dortigen kulturellen Angebote in einem Gesamtpaket mit vermarktet werden.

- **Stadtentwicklung:** Eine wichtige Voraussetzung ist, dass das Neue Luzerner Theater nicht nur als architektonisch wertvolles Gebäude konzipiert wird, sondern integral in die Entwicklung der Innenstadt Luzerns eingebunden wird. Sowohl kleinräumig im Dreieck Theater-Jesuitenkirche-Kapellbrücke als auch grossräumiger bietet sich durch den Theaterbau mittelfristig eine grosse Chance, mit einem Neubau wichtige Stadträume zu beleben und die Imagewirkung von Luzern deutlich zu erhöhen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Planungen für den Theaterbau in einen offenen Diskurs zur Stadtentwicklung und daraus entwickelte grossräumigere Stadtentwicklungskonzepte und eingepasst werden.

Alles in allem lässt sich festhalten, dass die potenziellen Effekte eines Neuen Luzerner Theaters weit über den Neubau einer Kultureinrichtung hinausgehen können, wenn das Vorhaben als Gelegenheit verstanden wird, die damit verbundenen künstlerischen, touristischen und stadtentwicklungsbezogenen Chancen aufzugreifen. Um die hier unzweifelhaft bestehenden Potenziale nutzen zu können, muss das Projekt Neues Luzerner Theater als eine Gemeinschaftsaufgabe der Stiftung Luzerner Theater, der Stadt und dem Kanton Luzern, den Tourismusorganisationen und auch dem lokalen und regionalen Gewerbe, der Gastronomie und der Hotellerie verstanden werden.

## 7 Literaturverzeichnis

- Alaily-Mattar, N.; Dreher J. & Thierstein, A. (2018) Repositioning cities through star architecture: how does it work?, *Journal of Urban Design*, 23:2, S. 169-192.
- Arendt, H. (1958): *Vita activa oder Vom tätigen Leben*, München.
- Baer-Schneider, C. (2013): Das „neue alte Theater“ in Heidelberg. Neubau und historischer Bestand. In: *Denkmalpflege in Baden-Württemberg*, 42. Jg. 2013, Heft 2, S. 123 f.
- BHP Hanser & Partner (2015): *Touristische Wertschöpfung im Kanton Luzern. Schlussbericht*. Zürich
- Bieri, O.; Iselin, M. (2015): *Analyse zur Situation und zum Potenzial des Luzerner Theaters*, Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.
- Borner, S. (2010): Voodoo-Ökonomie. In: *Die Weltwoche vom 15. 07. 2010*, S. 19.
- Crompton, J. L.; Lee, S. & Shuster, T. J. (2001): A Guide for Undertaking Economic Impact Studies: The Springfest Example, in: *Journal of Travel Research*, Vol. 40, August 2001, S. 79-87.
- Curtis, G. (1993): Waterlogged. In: *Texas Monthly*. September S. 7.
- DAM (Deutsches Architekturmuseum) (Hrsg.) (2018): *Grosse Oper - viel Theater? Bühnenbauten im europäischen Vergleich*. Frankfurt.
- Denk, A. (2016): *Res Publica. Der öffentliche Raum als demokratisches Ideal*. In: *der architekt 2016-6*
- Dietl, H.; Pauli, M. (1999): *Wirtschaftliche Auswirkungen öffentlich finanzierter Stadionprojekte*. Arbeitsberichte Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Universität Paderborn. Neue Reihe Nr. 61. Paderborn.
- Dreher, J.; Nadia Alaily-Mattar; Thierstein, A. (2020): Star architecture projects. The assessment of spatial economic effects by means of a spatial incidence analysis, in: *Raumforschung und Raumordnung*, 78(5): 439-453.
- Eggl F., Stettler J., Huck L., Weber F. (2020) Overtourism am Beispiel von Luzern und der Rigi. In: Pietzcker D., Vaih-Baur C. (eds) *Ökonomische und soziologische Tourismustrends*. Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-29640-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-658-29640-7_11)
- Fischer, G.; Wilhelm, B. (2001): *Die Universität St.Gallen als Wirtschafts- und Standortfaktor. Ergebnisse einer regionalen Inzidenzanalyse*.
- Frey, R. L. (1984): Die Inzidenzanalyse: Ansatz und Probleme der Erfassung von Spillovers. In: Frey, R. L.; Brugger, E. A. (Hrsg.): *Infrastruktur, Spillovers und Regionalpolitik*. S. 37-55. Diessenhofen
- Frey, R.L.; Häusel, U. (1983): *Regionalmultiplikator. Zur Transformation der formellen primären in die effektive sekundäre Kaufkraftinzidenz*. Methodisches Papier im Rahmen des Nationalfonds-Projektes „Regionale Disparitäten und Spillovers“. Basel.
- Goddard, J. (2000): *The response of HEIs to regional needs*. Manuscript. Newcastle upon Tyne.
- Gomez, P.; Probst, G. (1999): *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens - Vernetzt Denken, unternehmerisch handeln, persönlich überzeugen*. Bern. Stuttgart. Wien.
- Hanser Consulting AG (2018): *Gruppentourismus in Luzern. Analyse der volkswirtschaftlichen Bedeutung*. Zürich

- Hondl, K. (2016): Démos-Projekt in der Philharmonie de Paris. Klassik als Chance für die Banlieue, [www.deutschlandfunk.de](http://www.deutschlandfunk.de), (Abruf 12.01.2021).
- Honegger, J. (2008): Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis. Mit Netmapping und Erfolgslogik schrittweise von der Vision zur Aktion. Zürich.
- ISW Consult (Institut für Südwestdeutsche Wirtschaftsforschung) (2016): Wirtschafts- und Arbeitsmarktentwicklung in Heidelberg, Leonberg.
- Ijeh, I. (2015): Building Study: Philharmonie de Paris, in: Building Design, January 2015, S. 10-17.
- Kasiske, M. (2006): Theaterschaden in Potsdam, in: Bauwelt, Ausgabe 38, S. 11-12.
- Lackner, H.; Rauchdobler, S. (2013): The Fat Lady Sings. Designing and building Linz's new Musiktheater. Building Design, Ausgabe 7.6.2013, S. 8-13.
- Schaltegger, C.; Mäder, B.; Hofmann, R. (2018): Evaluation Zweckverband grosse Kulturbetriebe Luzern. Gutachten. Luzern u. St.Gallen.
- Scherer, R.; Strauf, S.; Riser, A.; Gutjahr M. (2012). Regionalwirtschaftliche Bedeutung des Kultur- und Kongresszentrums Luzern. St.Gallen.
- Smith, A.; von Krogh Strand, I. (2011): Oslo's new Opera House: Cultural flagship, regeneration tool or destination icon? European Urban and Regional Studies 18(1) 93-110.
- Stiftung Luzerner Theater (2020): Betriebskonzept für das Neue Luzerner Theater, Fassung vom 17.11.2020.
- Strauf, S. (2007). Regionalwirtschaftliche Effekte des Einsiedler Welttheaters. St.Gallen.
- Strauf, S. (2014). Regionalwirtschaftliche Effekte des Festspielhauses Baden-Baden: Aktualisierung der Studie 2008. St.Gallen.
- Strauf, S.; Behrendt, H. (2006): Regionalwirtschaftliche Effekte der Hochschulen im Kanton Luzern, Schlussbericht. St.Gallen.
- Strauf, S.; Scherer, R. (2010): Regionalwirtschaftliche Effekte einer Salle Modulable. St.Gallen.
- Woodman, E (2013): The fat lady sings. Designing and building Linz's new Musiktheater, in: Building Design, 07.06.2013, S. 8-13.