

# Strategische Herausforderungen eines Kultur- und Kongresshauses in Zeiten der Einsamkeit

*Gastbeitrag von Felix Howald, Partner und Co-Geschäftsführer bei der Verwaltungsrat Management AG und VRP KKL Luzern*

Das KKL Luzern ist grundsätzlich gut aufgestellt. Mit den drei Pfeilern Kultur, Kongresse und Gastronomie wird das Risiko bewusst verteilt. Als Betriebsorganisation führt die KKL Management AG die Geschicke des weltweit bekannten Konzerthauses und erhält dabei keine Subventionen von der öffentlichen Hand. Ziel ist es, eine schwarze Null zu erreichen, was im Normalfall bei vollen Sälen zu guten Preisen bei einem Jahresumsatz von über CHF 30 Mio. auch möglich ist – für die Konzerthäuser dieser Welt ein absoluter Benchmark. Dabei gehört das wunderbare Haus von Stararchitekt Jean Nouvel der Trägerstiftung, welche als klassische Public-Private Partnership (PPP) Beträge sowohl von der öffentlichen Hand wie von Privaten bekommt - um das Haus auf dem neusten Stand zu halten. Bis im Februar 2020 hat dies so wunderbar funktioniert. Das Jahr 2019 war für das KKL Luzern sogar das «best ever» in seiner 20-jährigen Geschichte.

Und dann kam plötzlich alles anders. COVID-19 und insbesondere die damit verbundenen behördlichen Anordnungen legten gleichzeitig alle drei Grundpfeiler - Kultur, Kongresse, Gastronomie - nahezu lahm. Das gegründete KKL Luzern war das erste Opfer der Pandemie, und wird auch das letzte sein. Eine Herausforderung für alle Involvierten, vom Saalpersonal über die Küchenangestellte zur GL bis hin zum VR, von den strategischen Veranstaltungspartnern ganz zu schweigen. Das KKL Luzern ist ein Ort der - analogen - Begegnung und des Live-Erlebnisses. Die staatlich verordnete Einsamkeit erschüttert das Kulturhaus in seinen Grundpfeilern.

Als Verwaltungsratspräsident durfte und darf ich das KKL Luzern in dieser Phase begleiten. Ich versuche aus subjektiver Sicht zusammenzufassen, wo das VR-Team versucht hat, den Fokus zu legen mit dem Ziel, zu überleben, möglichst schadlos durch die Krise zu kommen und gleichzeitig auch den Mitarbeitenden, Kunden, Veranstaltern und Konzertbesuchern wieder eine langfristige Perspektive zu geben. Wir haben drei Schwerpunkte gelegt:

## **Direkte Krisenbewältigung – gemeinsam mit der GL**

Zuerst galt es, so schnell, so gut und so vorausdenkend wie möglich auf den Einbruch der Krise zu reagieren. Das KKL Luzern wird im Jahr 2020 voraussichtlich zwischen CHF 7 und 8 Mio. erwirtschaften. Das ist weniger als ein Viertel des Umsatzes von 2019, und dies obwohl die Mo-



**Felix Howald** ist Partner und Co-Geschäftsführer bei der Verwaltungsrat Management AG ([www.vrmanagement.ch](http://www.vrmanagement.ch)). Als Generalunternehmung für Verwaltungsratsfragen begleitet die Firma aus Luzern insbesondere mittelgrosse Unternehmen in der Zusammensetzung, Rekrutierung, Weiterbildung und Assessment ihrer VR-Gremien.

Daneben ist Felix Howald VR in verschiedenen Zentralschweizer Unternehmen, neben dem KKL Luzern bei Andermatt Holding aus Gossdietwil, 1a hunkeler aus Ebikon, Leuenberger Architekten aus Sursee und ist Stiftungsrat bei der Messerli Stiftung Sörenberg.

*Die Verwaltungsrat Management AG ist langjähriger Veranstaltungspartner des SwissBoardForum.*

nate Januar und Februar hervorragend liefen! Die GL hat ausgezeichnet reagiert, schnell eine COVID-19-Taskforce gebildet, ist sofort in Verhandlungen mit den wichtigsten Kunden und Partnern eingestiegen, hat so viel Kurzarbeit wie nötig eingeleitet und kurzfristig neue, sich aus der Situation ergebende Ertragsquellen - wie z.B. hybride oder digitale Formate - zu erschliessen versucht. Dank einer klug überlegten Pandemieversicherung konnten zusätzlich CHF 600'000.- bereitgestellt werden (schade nur, dass die Versicherung dann gleich von Seiten des Versicherungshauses aufgekündigt wurde). Die Phase der direkten Krisenbewältigung fordert alle, denn es müssen schwierige Entscheide wie Personalabbau, Kündigungen oder freiwilliger Lohnverzicht getroffen werden. Es ist essentiell, dass in dieser Phase der VR nahe bei der GL ist, eine sehr gute Vertrauensbasis insbesondere zwischen VRP und CEO besteht, der VR der GL auch für schwierige Entscheidungen Rückendeckung gibt und gleichzeitig mit den eigenen Erfahrungen als Sparring Partner für die GL in der Krisenbewältigung einen Mehrwert schafft.

## **Sicherung der Finanzierung – gemeinsam mit den politischen Behörden**

Die straffe Überwachung der Liquidität und Sicherung der kurz- und mittelfristigen Finanzierung ist in der Krise zentral.

Die Liquiditätssituation war beim KKL Luzern zu Beginn der Krise komfortabel, insbesondere aufgrund von Gutscheinkäufen und Anzahlungen von Kunden. Es war aber auch augenfällig, dass die - politisch bewusst - knapp gehaltene Eigenkapitalausstattung früher oder später zu einem Problem werden würde. Dies ist nicht überraschend bei einem monatlichen Verlust von bis zu CHF 0,5 Mio.! Die Aufgabe des VR in dieser Situation war, mit verschiedenen Szenarien zu analysieren, bis wann die Liquidität und das Eigenkapital reichen und wer als möglicher Kapitalgeber in Frage kommt. Das KKL Luzern ist zwar nicht «too big to fail», aber für Luzern und die Umgebung wohl «too beautiful to fail». Es liegt im Interesse der öffentlichen Hand, den Betrieb dieses Konzerthauses mit Weltruhm langfristig zu erhalten. So startete der VR frühzeitig die Verhandlung mit Stadt und Kanton Luzern, im Sinne eines PPP parallel begleitet von Gesprächen mit Privaten, um die ab Mitte 2021 notwendige Neu-Finanzierung zu sichern. Es ist noch zu früh für ein Urteil, doch wir sind auf gutem Weg. Dabei war insbesondere ein klares Zeichen der Politik wichtig – und dieses ist gekommen.

## Strategieentwicklung – gemeinsam mit dem Kader

Die ureigenste Aufgabe des VR ist die Strategieentwicklung – gerade auch in der Krise. Zugegeben, es war zuweilen nicht einfach, sich einerseits auf die unmittelbaren Notmassnahmen zu kümmern, andererseits sich über strategische Chancen und Risiken zu unterhalten. Doch der Prozess, vorbereitet von der GL, bereichert mit externen Inputs aus dem Kultur- sowie dem MICE-Bereich, führte zu spannenden strategischen Handlungsoptionen für das KKL. Diese werden nun unter der Leitung des CEOs gemeinsam mit dem Kader weiterverfolgt. Dies ist nicht nur deshalb wichtig, dass die Strategie von innen heraus wächst. Gerade in Krisenzeiten mit Kündigungen und tiefer Auslastung ist es fundamental, die Leistungsträger im Team einzubeziehen, sie zum Teil der Problemlösung zu machen und ihnen eine Perspektive und Hoffnung zu geben. Und bei all den Differenzen und unterschiedlichen Ansichten, welche sich in der Krise manifestiert haben und auch wichtig sind, in einem sind wir uns alle einig: die Krise geht vorbei und das KKL Luzern wird wieder leuchten!

## POLITIK

# Breitgefächerte Unterstützungsmassnahmen der öffentlichen Hand in Zeiten der Pandemie

*Auszüge aus dem Presse- und Informationsdienst des Centre Patronal vom 18. November 2020 von P.-G. Bieri, Centre Patronal, Paudex VD.*

## Die drei bestehenden Säulen: Kurzarbeitsentschädigung, Corona-Erwerbsausfallsentschädigung und Covid-19-Kreditprogramm

Die zweite epidemiologische Welle, die wir derzeit durchlaufen, beinhaltet die Erweiterung, Erneuerung oder Neuerfindung verschiedener Unterstützungsmassnahmen der öffentlichen Hand für die Wirtschaft. Pro memoria: Die Hilfe basiert im Wesentlichen auf drei Säulen. Mit dem ersten Instrument, der Kurzarbeitsentschädigung, gleicht die öffentliche Hand vorübergehende Beschäftigungseinbrüche aus und erhält so Arbeitsplätze, indem sie einen Grossteil der Gehälter der Arbeitnehmenden finanziert. Die Corona-Erwerbsausfallsentschädigung als zweite Säule basiert auf den bewährten Strukturen der Erwerbsersatzordnung (EO) und ist für Personen vorgesehen, welche keinen Zugang zu Kurzarbeitsentschädigung haben, insbesondere Selbständigeerwerbende mit krisenbedingten, hohen Einkommenseinbussen. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass diese ersten beiden Säulen während der gesamten Krise aufrechterhalten werden und insbesondere die Massnahmen im Bereich der Kurzarbeitsentschädigung bis mindestens Ende des kommenden Jahres in Kraft bleiben. Die dritte Säule des Hilfspaketes

richtet sich direkt an Unternehmen, welche nebst den Gehältern weitere hohe Fixkosten zu stemmen haben, welche unabhängig des erzielten Umsatzes anfallen. Während der ersten Welle der Coronakrise gebärdete sich die öffentliche Hand bei direkten, nicht rückzahlbaren Hilfen noch zurückhaltender und setzte primär auf ein Regime aus garantierten und rückzahlbaren Darlehen. Diese Überbrückungskredite ermöglichten es vielen Unternehmen, sich auf äusserst einfache und schnelle Weise die benötigte Liquidität zu beschaffen. Die Beantragung eines solchen Kredits war nur bis zum 31. Juli dieses Jahres möglich, aber die Stimmen mehren sich, die eine Reaktivierung des Kreditprogrammes fordern – was sicherlich eine gute Sache wäre.

## Nicht rückzahlbare Härtefallhilfen - Das Ausmass der Krise rechtfertigt auch neue Ansätze der Unterstützung

Es gilt zu bedenken, dass viele Unternehmen, die über solide finanzielle Reserven verfügten, bereits im Frühling dieses Jahres in erheblichem Ausmass auf diese Reserven zurückgreifen mussten und keine Zeit verblieb, diese in nur sechs Monaten wieder ausreichend zu äufnen. Daher erscheint es zum gegenwärtigen Zeitpunkt legitim, nun