

Anhang 3  
zu TOP 2



## **Beethoven Festspielhaus Bonn**

### Planung des Spielbetriebs und Businessplan

erstellt für die Deutsche Post DHL

Februar 2015

## **Inhalt**

**A | Management Summary**

**B | Grundlagen und Annahmen**

**C | Aufbau der Betreiberstiftung 2015 – 2019**

**D | Planung des Spielbetriebs und Businessplan  
– Detaillierte Ausführungen –**

Februar 2015 | 3

**A | Management Summary**

Februar 2015 | 4

## Ein Betrieb des Beethoven Festspielhauses Bonn mit ausgeglichenem Ergebnis ist möglich

### Übersicht Erträge und Aufwendungen [illustrativ, TEUR, Werte gerundet]



1) Ticketeinnahmen aus Eigenveranstaltungen 2) in Aussicht gestelltes Sponsoringengagement der Deutsche Post DHL bzw. anteilige Miete als ergebnisneutraler Gegenbuchungswert 3) Zustiftungen des Bundes, der Stadt Bonn, des Rhein-Sieg-Kreises, der Sparkasse KölnBonn sowie der privaten Gründungsstifter berücksichtigt 4) u.a. Programm-/Projektsponsoren, Spenden, Projektmittel Stiftungen 5) Künstlergagen inkl. Reisekosten 6) Lohnvollkosten eigener Personalstamm, teilweise gemeinsame Organisation mit dem Beethovenfest Bonn (mögliche Synergieeffekte von der Stadt Bonn bestätigt), zuzüglich externer Personaldienstleistungen 7) Betriebskosten inkl. Nebenkosten und Rückstellungen für Instandhaltung 8) Umsatzsteuer- und Vorsteuereffekte, unter Vorlage der geplanten Erträge und Aufwendungen von Wirtschaftskanzlei ermittelt

Februar 2015 | 5

### Management Summary (I)

- Die Münchner Managementberatung METRUM wurde beauftragt, den **Spielbetrieb** eines **Beethoven Festspielhauses in Bonn** zu simulieren und die hierfür erforderlichen **Ressourcen** abzuschätzen. Hierzu wurden ein beispielhaftes **Veranstaltungsprogramm** und ein **Businessplan** erstellt, die sich auf das **Jahr 2020** beziehen. Dieses Jahr könnte gleichzeitig die **Eröffnungsspielzeit** darstellen.
- Der Businessplan zeigt, dass ein Festspielhausbetrieb mit **ausgeglichenem Ergebnis** unter den nachfolgenden **Prämissen möglich ist**.
- Ausgehend von einem **akustisch herausragenden Konzertsaal mit 1.500 Plätzen** und dem ermittelten **Nachfragepotenzial für klassische Konzerte** in der **Region Köln-Bonn** sowie des **überregionalen Tourismus** sieht das Veranstaltungsprogramm insgesamt **rd. 190 Konzerte p.a.** vor, davon **rd. 150 Klassikkonzerte (rd. 80%)**. Diese beinhalten u.a. Konzerte des **Beethovenfest Bonn**, Konzerte des **Beethoven Orchester Bonn**, das gemeinsam mit dem Beethovenfest Bonn eine **Heimatspielstätte im Festspielhaus** erhalten soll, sowie zusätzlich zum Beethovenfest zu etablierende „**Beethoven-Festspiele**“.

### Management Summary (II)

- Die Anzahl der **jährlichen Besuche im Festspielhaus** wird **insgesamt auf rd. 180.000** beziffert (alle öffentlichen Konzertveranstaltungen mit Kartenverkauf inklusive Jazz/Pop, Weltmusik etc.), davon **rd. 140.000 Besuche von Klassikkonzerten**.
- Die Betreibergesellschaft etabliert ab 2020 mit einem **Intendanzmodell** ein **festivalbasiertes Eigenveranstaltungsprogramm** mit **rd. 80 Konzerten p.a.** zur **Profilbildung und Positionierung** des Festspielhauses.
- Die Anzahl der **Vermietungen** zusätzlich zu Beethovenfest Bonn und Beethoven Orchester Bonn wird in Anlehnung an das Nachfragepotenzial mit **rd. 55 Konzerten beziffert** und bietet zukünftig möglicherweise **Raum für Erweiterung**, da sich **neue attraktive Kulturimmobilien** in der Regel ihre Nachfrage schaffen.
- Unter zusätzlicher Berücksichtigung der **Proben des Beethoven Orchester Bonn** ist mit den oben genannten Veranstaltungen eine **Belegung an rd. 200 Tagen** verbunden. Kulturelle (Tages-)Nutzungen durch **Educationformate und semi-professionelle Nutzer** (Chöre etc.) sind hierin **nicht berücksichtigt**.
- Es wird davon ausgegangen, dass die Beethovenhalle zukünftig **nicht mehr im gleichen Marktsegment wie das Beethoven Festspielhaus positioniert ist**.

Februar 2015 | 7

### Management Summary (III)

- Die von METRUM erstellte Hochrechnung berücksichtigt **Benchmark-Werte von sieben führenden Konzerthäusern im deutschsprachigen Raum**, die im Rahmen des Projekts erhoben wurden, soweit dies unter Berücksichtigung der **jeweiligen Geschäftsmodelle** sinnvoll ist.
- Die Hochrechnung beinhaltet **aufwandsseitig** u.a. die Kosten für das **Festspielhauspersonal**, den **Spielbetrieb** (v.a. Gagen) und den **Betrieb der Immobilie**.
- **Synergieeffekte** mit dem **Beethovenfest Bonn** insbesondere im **Personalbereich** sind möglich und **vermeiden Doppelstrukturen**. Die Synergieeffekte werden gemäß Angaben der Stadt Bonn vorbehaltlich einer detaillierten Prüfung im vorliegenden Businessplan auf **500 TEUR p.a.** beziffert.
- Die Hochrechnung berücksichtigt **ertragsseitig Eigeneinnahmen aus Ticketverkauf und Vermietung**, wobei die Ticketeinnahmen so kalkuliert sind, dass ein Anteil von **rd. 40% ermäßigten Karten** (bspw. für SchülerInnen, Studierende, Azubis) eingeplant ist.
- Ertragsseitig sind darüber hinaus die **Verzinsung** der in Aussicht gestellten Beiträge des **Bundes**, der **Stadt Bonn**, des **Rhein-Sieg-Kreises**, der **Sparkasse KölnBonn** und der **privaten Gründungstifter zum Stiftungskapital der Betreiberstiftung** sowie ein **jährlicher Sponsoringbeitrag der Deutsche Telekom** in Höhe von 1,5 Mio. EUR über 5 Jahre für den Betrieb des Festspielhauses enthalten. Ab 2025 müsste der Vertrag mit der Deutsche Telekom **verlängert** oder durch andere Großsponsoren **kompensiert** werden. Ein Beitrag des **Landes NRW** ist im vorliegenden Businessplan **nicht berücksichtigt**.

Februar 2015 | 8

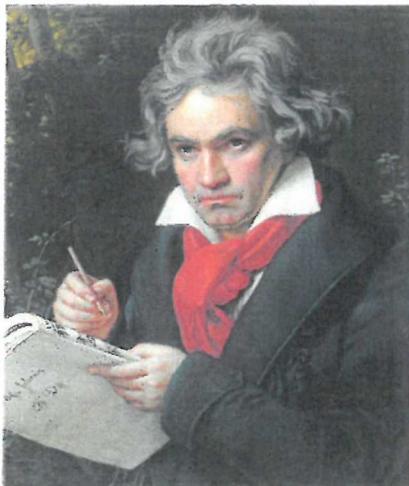
## B | Grundlagen und Annahmen

Februar 2015 | 9

### GRUNDLAGEN

## Das Beethoven Festspielhaus soll das weltweit einzige Festspielhaus werden, das das Werk Beethovens an einem authentischen Ort präsentiert

### Vision Beethoven Festspielhaus



- Das Beethoven Festspielhaus wird ein **Konzerthaus der Weltklasse** werden – es ist das einzige Festspielhaus der Welt, das **Musik und Geist Beethovens** in hochklassigen Veranstaltungen an einem **authentischen Ort** präsentiert.
- Das Beethoven Festspielhaus wird zu den **wichtigsten Festspielorten der Welt** gehören – ein Muss im weltweiten Festspielkalender und eine Ikone der Konzerthausarchitektur.
- Das Beethoven Festspielhaus wird den **lokalen Konzertbedarf** decken und gleichzeitig einen signifikanten Anteil **internationaler Besucher** nach Bonn bringen.

### Veranstaltungsplanung und Businessplan – zu Grunde liegende Annahmen (I)

#### Allgemeine Vorbemerkung

- Die vorliegenden Ausarbeitungen zu einem möglichen **Veranstaltungsprogramm im Beethoven Festspielhaus Bonn** liefern, ergänzend zu der **baulichen Planung**, eine Abschätzung über die für den **Betrieb erforderlichen Ressourcen**, abgebildet in einem **Businessplan**.
- Ein Businessplan ist ein **planerisches Instrument**, das ein **Zukunftsszenario** abbildet.
- Er basiert auf **Erfahrungswerten** und **begründeten Schätzungen** und ist an **definierte Rahmenbedingungen** geknüpft.
- Wenn sich die definierten Rahmenbedingungen **ändern**, bspw. die bauliche Planung oder der Stand der Finanzierungszusagen, hat dies dementsprechend **Folgen für die wirtschaftliche Planung des Veranstaltungsbetriebs**.

#### Zelthorizont

- Der Businessplan bezieht sich beispielhaft auf das **Jahr 2020**.
- Dieses Jahr könnte zugleich die **Eröffnungsspielzeit** darstellen.

#### Immobilie (I)

- Konzerthaus mit höchsten **architektonischen Ansprüchen**
- **Geplanter Standort**: Grundstück **südlich der Beethovenhalle**
- Konzertsaal mit **1.500 Plätzen** von **hervorragender akustischer Qualität** auf **internationalem Spitzenniveau** („High End“), optimiert für **sinfonische Orchesterbesetzung** Beethoven bis Moderne, verkleinerbar für Kammermusik auf **rd. 800 Sitzplätze**

Februar 2015 | 11

### Veranstaltungsplanung und Businessplan – zu Grunde liegende Annahmen (II)

#### Immobilie (II)

- Großzügige und flexibel nutzbare **Foyerflächen**, z.B. für Konzerteinführungen, Rahmenprogramme, Vorträge (Funktion eines „Aktionsraums“ rund um das Konzert, keine Parallelbespielung mit Konzertsaal vorgesehen)
- Backstageausstattung an **Gastorchesterbedarf** ausgerichtet
- Eventflächen für **Sponsorenempfänge, Firmenevents**

#### Mengengerüste Veranstaltungen

- METRUM hat ein **beispielhaftes Saisonprogramm** für das Festspielhaus erstellt.
- Die Planung bezieht sich auf **öffentliche Konzertveranstaltungen mit Kartenverkauf**. Zudem sind **Proben des Beethoven Orchester Bonn** berücksichtigt. **Nicht berücksichtigt** sind **sonstige kulturelle Tagesnutzungen**, bspw. Educationprogramme und Workshops.
- **Orientierungsrahmen** für die **geplante Veranstaltungszahl** ist das durch **zwei verschiedene methodische Ansätze** bezifferte **Nachfragepotenzial** für **klassische Konzerte** im Beethoven Festspielhaus i.H.v. **124.000 bis max. 171.000 Besuchen** jährlich.
- Für die **Klassikveranstaltungen** wird mit einem Wert von **rd. 140.000 Besuchen p.a. geplant**, der beispielhaft auf **Veranstaltungen** verteilt wird.
- Die für **Beethovenfest Bonn** und **Beethoven Orchester Bonn** eingeplanten **Veranstaltungszahlen** wurden mit den **Verantwortlichen abgestimmt**.
- Eine **Potenzialanalyse** für mögliche **Vermietungen** des Festspielhauses an **private (Konzert-)Veranstalter** war nicht Gegenstand der Untersuchung. Die Anzahl der **Fremdveranstaltungen zusätzlich** zu Beethovenfest und Beethoven Orchester Bonn hat METRUM auf Basis des **theoretischen Nachfragepotenzials** geschätzt.

Februar 2015 | 12

### Veranstaltungsplanung und Businessplan – zu Grunde liegende Annahmen (III)

#### Planwerte/Zahlen

- Die im Businessplan bezifferten **Planwerte für Erträge und Aufwendungen** wurden von METRUM auf Basis von Branchenkenntnis und unter Hinzunahme von **Benchmarks führender Konzerthäuser** im deutschsprachigen Raum geschätzt.
- In einem eigens durchgeführten **Benchmark** wurden relevante **Kennzahlen folgender Konzerthäuser** ausgewertet:
  - Konzerthaus Dortmund
  - Gewandhaus Leipzig
  - Laeiszhalle/Elbphilharmonie Hamburg
  - Alte Oper Frankfurt
  - Kölner Philharmonie
  - Philharmonie Luxemburg
  - Tonhalle Düsseldorf
- Die Kennziffern der Häuser wurden aus Datenschutzgründen **anonymisiert ausgewertet** und werden **nicht veröffentlicht**.

#### Geschäftsmodell (I)

- Für den Betrieb des Festspielhauses wird eine **Betreibergesellschaft** in Form einer **Stiftung** gegründet.
- Die **Immobilie** wird durch eine **Projektgesellschaft** errichtet und an die Betreibergesellschaft **vermietet**.
- Die **Gründung** und der **Aufbau** der Betreiberstiftung sind in einer 4-5-jährigen **Vorbereitungsphase** skizziert, in der die **Stadt Bonn**, der **Rhein-Sieg-Kreis**, die **Sparkasse KölnBonn**, die **Deutsche Post DHL**, die **Deutsche Telekom** sowie die **bürgerlichen Initiativen „Grießl & Friends“** und **„Beethovenaler“** die **Stiftungsgründung** bzw. die **Anschubfinanzierung** sicher stellen.

Februar 2015 | 13

### Veranstaltungsplanung und Businessplan – zu Grunde liegende Annahmen (IV)

#### Geschäftsmodell (II)

- Die Betreibergesellschaft etabliert ab 2020 ein **festivalbasiertes Eigenveranstaltungsprogramm** zur **Profilbildung und Positionierung**.
- Der Eigenveranstaltungsanteil beträgt **rd. 40%**, der Fremdveranstaltungsanteil **rd. 60%** (inklusive Beethovenfest Bonn und Beethoven Orchester Bonn).
- Das Festspielhaus soll Heimstätte des **Beethovenfest Bonn** und des **Beethoven Orchester Bonn** werden. Beethovenfest Bonn und Beethoven Orchester Bonn treten in der vorliegenden Planung als **Mieter des Festspielhauses** auf.
- **Synergieeffekte** mit dem **Beethovenfest Bonn** insbesondere im **Personalbereich** sind möglich und **vermeiden Doppelstrukturen**. Die Synergieeffekte werden gemäß Angaben der Stadt Bonn vorbehaltlich einer detaillierten Prüfung im vorliegenden Businessplan auf **500 TEUR p.a.** beziffert.

Februar 2015 | 14

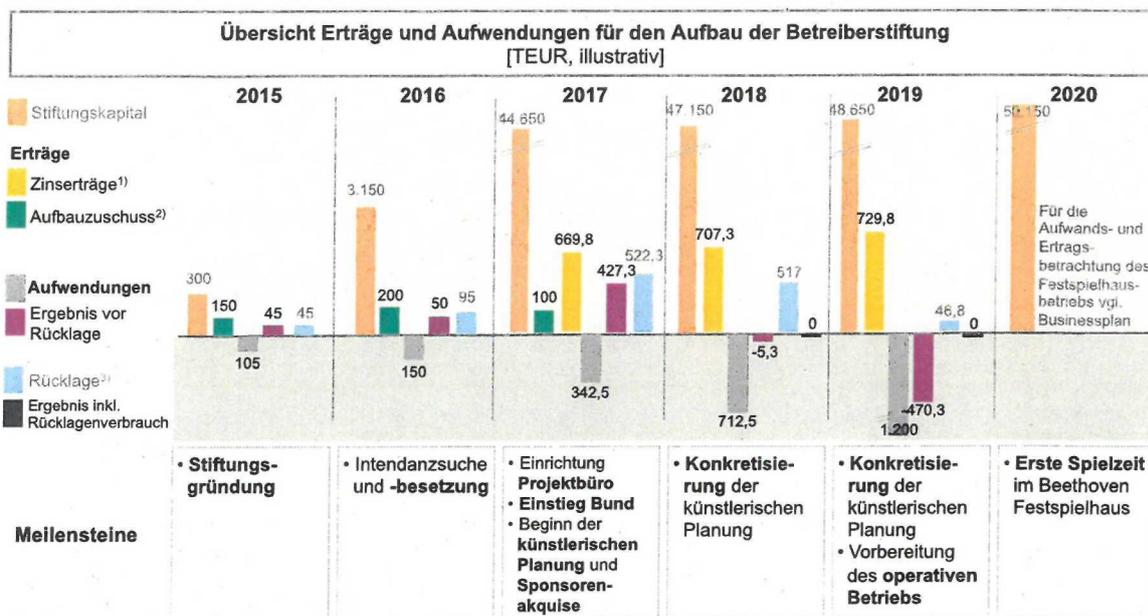
## Veranstaltungsplanung und Businessplan – zu Grunde liegende Annahmen (V)

## Finanzierung

- Die **Deutsche Post DHL** beabsichtigt, den **Bau des Festspielhauses** substanziiell zu unterstützen. Das Engagement der Deutsche Post DHL für die Errichtung der Immobilie spiegelt sich im Businessplan als **jährlicher Sponsoringbeitrag in Höhe von 1,5 Mio. EUR** zur Kompensation des **Mietaufwands in gleicher Höhe** wider. Der **Bau des Festspielhauses** wird zudem maßgeblich durch **bürgerliche Initiativen und weitere Sponsoren** unterstützt.
- Die **Deutsche Telekom** beabsichtigt, den Betrieb des Festspielhauses mit einem **jährlichen Sponsoringbeitrag in Höhe von 1,5 Mio. EUR** über 5 Jahre zu unterstützen. Ab 2025 müsste der Vertrag mit der Deutsche Telekom **verlängert** oder durch andere Großsponsoren **kompensiert** werden.
- Der **Bund**, der **Rhein-Sieg-Kreis**, die **Stadt Bonn** und die **Sparkasse KölnBonn** haben zugesagt, den Betrieb des Festspielhauses durch **Zustiftungen in das Stiftungskapital der Betreiberstiftung** zu unterstützen.
- Ein Beitrag des **Landes NRW** ist im Businessplan **nicht berücksichtigt**.

## C | Aufbau der Betreiberstiftung 2015 - 2019

## Die Vorbereitung des Spielbetriebs kann ab 2017 durch Zinserträge, vorher durch Spenden der Sponsoren bzw. bürgerlichen Initiativen finanziert werden



1) Verzinsung 1,5% p.a. 2017 bis einschließlich 2019 (Aufbauphase), Annahme: Kapitaleinzahlung jeweils zu Beginn des Jahres 2) Zuschüsse (Spenden) der bürgerlichen Initiativen und Sponsoren für den Aufbau der Stiftung bzw. des Projektbüros 3) nicht verzinst  
Februar 2015 | 17

## Es wird angenommen, dass der Bund 2017 den in Aussicht gestellten Beitrag in Höhe von 39 Mio. EUR in das Stiftungskapital einbringt

Aufbau Stiftungskapital <sup>1)</sup>						
[TEUR]						
Stiftungskapitalgeber	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Grießl&amp;Friends</b> Einmalige Zustiftung i.H.v. 50 TEUR zur Stiftungsgründung	50	50	50	50	50	50
<b>Beethovenaler</b> Einmalige Zustiftung i.H.v. 50 TEUR zur Stiftungsgründung	50	50	50	50	50	50
<b>Stadt Bonn</b> Zustiftung von 50 TEUR zur Stiftungsgründung, weitere Zustiftungen i.H.v. 950 TEUR (2016) bzw. 500 TEUR p.a. (ab 2017)	50	1.000	1.500	2.000	2.500	3.000
<b>Rhein-Sieg-Kreis</b> Zustiftung von 50 TEUR zur Stiftungsgründung, weitere Zustiftungen i.H.v. 950 TEUR (2016) bzw. 1 Mio. EUR p.a. (2017 und 2018)	50	1.000	2.000	3.000	3.000	3.000
<b>Sparkasse KölnBonn</b> Zustiftung von 50 TEUR zur Stiftungsgründung, weitere Zustiftungen i.H.v. 950 TEUR (2016) bzw. 1 Mio. EUR p.a. (2017 bis 2020)	50	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000
<b>Bund</b> Zustiftung von 39 Mio. EUR in 2017	0	0	39.000	39.000	39.000	39.000
<b>Deutsche Post DHL</b> Einmalige Zustiftung i.H.v. von 50 TEUR	50	50	50	50	50	50
<b>Ggf. weitere Zustiftungen</b>						
<b>GESAMT</b>	<b>300</b>	<b>3.150</b>	<b>44.650</b>	<b>47.150</b>	<b>48.650</b>	<b>50.150</b>

1) Gesamtstand des durch den jeweiligen Kapitalgeber zugestifteten Beitrags im betreffenden Jahr

## Ab 2017 werden Zinserträge i.H.v. 1,5% eingeplant; die Aufbauzuschüsse der Sponsoren und bürgerlichen Initiativen gehen teilweise in Rücklagen ein

Detaillierung Erträge und Aufwendungen für den Aufbau der Betreiberstiftung [TEUR]						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Aufwendungen</b>						
Gründungskosten Stiftung	25					
Kosten Intendanzsuche		50				
Personalkosten	75	75	242,5	512,5	700	2020 s. detaillierter Businessplan
Miete für ein Projektbüro	Annahme: Projektbüro wird zur Verfügung gestellt, Sachkosten in „Verwaltungs- und Sachmittel“ enthalten					
Verwaltungs- und Sachmittel	5	25	50	100	250	
Marketing und Pressearbeit			50	100	250	
<b>Aufwendungen GESAMT</b>	<b>105</b>	<b>150</b>	<b>342,5</b>	<b>712,5</b>	<b>1.200</b>	
<b>Stiftungskapital</b>	<b>300</b>	<b>3.150</b>	<b>44.650</b>	<b>47.150</b>	<b>48.650</b>	<b>50.150</b>
<b>Erträge</b>						
Zinserträge p.a. <sup>1)</sup>	0	0	669,8	707,3	729,8	
Aufbauzuschüsse <sup>2)</sup>	150	200	100	0	0	
<b>Erträge GESAMT</b>	<b>150</b>	<b>200</b>	<b>769,8</b>	<b>707,3</b>	<b>729,8</b>	
<b>ERGEBNIS (vor Rücklage)</b>	<b>45</b>	<b>50</b>	<b>427,3</b>	<b>-5,3</b>	<b>-470,3</b>	
<b>RÜCKLAGE (nicht verzinst)</b>	<b>45</b>	<b>95</b>	<b>522,3</b>	<b>517</b>	<b>46,8</b>	
<b>ERGEBNIS (inkl. Rücklagenverbrauch)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

<sup>1)</sup> Verzinsung 1,5% p.a. 2017-2019; Zinsezzeffekte sind in dieser Betrachtung nicht enthalten, um die Ertragspotenziale nicht zu überschätzen. Es ist zu bedenken, dass für die Stiftung in den Anfangsjahren Anlagestrategie und -portfolio zu entwickeln sind. Zinsezzeffekte könnten die zur Verfügung stehenden Erträge erhöhen, wenn nicht alle jährlichen Erträge in den Betrieb bzw. dessen Vorbereitung fließen. <sup>2)</sup> Zuschüsse (Spenden) für den Aufbau der Stiftung/des Projektbüros der privaten Initiativen/Sponsoren. Annahme hier: 2015: „Gieß&Friends“ 100 TEUR, Deutsche Telekom 50 TEUR, 2016: „Gieß&Friends“ 100 TEUR, Deutsche Post DHL und Deutsche Telekom je 50 TEUR, 2017: „Gieß&Friends“ 100 TEUR. (Weitere) Zuschüsse für die Deckung der Aufwendungen zum Aufbau der Stiftung/des Projektbüros fließen nach Bedarf als Spenden der privaten Stifter.

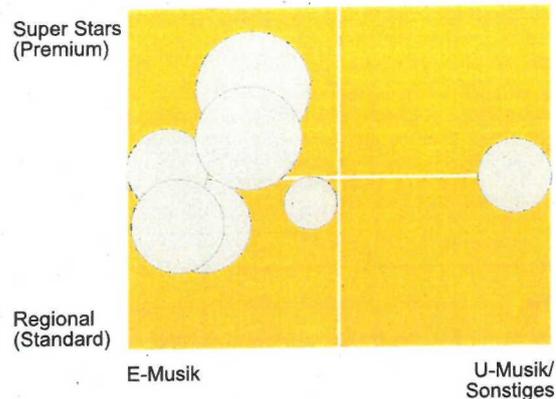
Februar 2015 | 19

## D | Planung des Spielbetriebs und Businessplan – Detaillierte Ausführungen –

## Das zukünftige Programmangebot des Festspielhauses wird durch das Ausstrahlungsniveau der Künstler und die Veranstaltungstypen geprägt

### Ausstrahlungsniveau

- **Super-Star:**
  - langjähriges internationales Top-Niveau
  - Gage: rd. 200.000 EUR\*
- **Internationale Bedeutung:**
  - internationales Niveau
  - Gage: rd. 100.000 EUR\*
- **Nationale Bedeutung:**
  - Konzertschwerpunkt Deutschland bzw. entsprechendes Herkunftsland
  - Gage: rd. 50.000 EUR\*
- **Regionale Bedeutung:**
  - lokaler Konzertschwerpunkt
  - Gage: rd. 30.000 EUR\*



### Breite Veranstaltungstypen

- **E-Musik**
  - Sinfonie-, Kammer- / Solokonzerte
- **U-Musik**
  - Jazz/Pop, Weltmusik/Chanson/Tanz
- **Sonderprojekte**
  - Wettbewerbe, Schulkonzerte, ...

\*All-in-Projekte (Gage für Orchester, Dirigent, Solist, inkl. Reisekosten)

Februar 2015 | 21

## Das Beethoven Festspielhaus kann sich insbesondere durch Festivals profilieren



\*Zeitliche Positionierung der zusätzlichen Festspiele in Zeiten mit aktuell geringem Bonner Veranstaltungsangebot (z.B. Oster-/Winterfestspiele)

Februar 2015 | 22



Das Festspielhaus wird in (beispielsweise) drei Festspielzeiträumen besonders intensiv bespielt



Die „Osterfestspiele“ könnten Sinfoniekonzerte und Kammermusik auf internationalem Spitzenniveau bieten

Beispielhafter Spielplan April 2020 - Osterfestspiele

Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
		London Symphony Orchestra <b>1</b>	Workshop 1 <b>2,3</b>	Gürzenich-Orchester <b>4,5</b>	Julia Fischer, Kammermusik <b>6,7</b>	12 Cellisten der Berliner Philh. <b>8,9</b>
Anne-Sophie Mutter, Kammermusik-abend <b>10</b>	Igor Levit Klavierabend <b>11,12</b>	Gewandhausorchester Leipzig <b>13,14</b>	Kinder- und Jugendkonzert <b>15,16</b>	Academy of St. Martin in the Fields <b>17</b>	Dresdner Philharmonie <b>18</b>	Wiener Philharmoniker <b>19,20</b>
Emmanuel Pahud, Soloabend <b>21</b>	Tonhalle-Orchester Zürich	Monty Alexander	Staatskapelle Dresden	Mariza (Fado)	Evgenij Kissin, Klavierabend <b>18</b>	M.M. Kofler, Soloabend <b>19,20</b>
Wettbewerb, Teil 1 <b>34,35</b>	Signum Five <b>22,23</b>	Alban Berg Quartett <b>24,25</b>	Cecilia Bartoli, Recital <b>26,27</b>	Workshop 2 <b>28,29</b>	Dresdner Philharmonie <b>18</b>	Concertgebouw Orchester
Boris Berezovsky, Kammermusik	London Philharmonic Orchestra	Chick Corea & Band	NDR Sinfonieorchester	Joshua Bell, Soloabend	Evgenij Kissin, Klavierabend <b>18</b>	Martin Grubinger, Soloabend
	Münchner Philharmoniker <b>36,37</b>	Arcadi Volodos, Klavierabend <b>38</b>	Wettbewerb, Teil 2 <b>39,40</b>	Sabine Meye Kammermusik <b>41,42</b>	Ensemble Modern	Joao Gilberto
	Anoushka Shankar		Klaus Florian Vogt, Soloabend	Düsseldorfer Symphoniker	Berliner Philharmoniker <b>43</b>	

## Bei den Veranstaltungen eines Konzerthauses sind zwei grundsätzliche Modelle zu unterscheiden

	Eigenveranstaltung (EVA)	Fremdveranstaltung (FVA)
<b>Definition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzerthausbetreiber = Konzertveranstalter</li> <li>Alle Kosten (Künstler, Vermarktung, Programmheft usw.) müssen selbst getragen werden.</li> <li>Im Gegenzug können alle Einnahmen (Tickets) in vollem Umfang einbehalten werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konzerthausbetreiber = Vermieter</li> <li>Dem Veranstalter (bspw. einer lokalen Konzertagentur) wird der Konzertsaal <b>gegen eine Abendgebühr zur Verfügung gestellt</b>.</li> <li>Diese Mietgebühr, abzüglich der Abendpersonalkosten (Platzanweiser, Garderobe usw.), stellt die einzige Einnahmequelle dar.</li> </ul>
<b>Risiko/Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geschäftsrisiko, Haftungsrisiko, Ausfallrisiko</li> <li>Finanzielle Herausforderung bei Orchesterkonzerten (teilweise übersteigen die Ausgaben die Einnahmen)</li> <li>Bei hohem Anteil an EVA (&gt;30%) in der Regel <b>eigene Betreibergesellschaften</b> eingesetzt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein/beschränkter inhaltlicher Einfluss auf die Veranstaltung</li> <li>Kein direkter Zugriff auf <b>Besucherdaten</b></li> </ul>
<b>Chancen/Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gezielte <b>Profilschärfung</b> durch langfristige Planung und Abstimmung der künstlerischen Inhalte mit den Künstlern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Konzertagentur trägt das geschäftliche Risiko der Veranstaltung. Dies führt zu einer <b>relativ sicheren Einnahmequelle</b> für den Vermieter.</li> </ul>
<b>Beispiele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eigenveranstaltungsprogramm der KölnMusik in der Kölner Philharmonie</li> <li>Eigenveranstaltungen des Beethovenfest Bonn in der Beethovenhalle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MünchenMusik als Konzertveranstalter im Münchner Gasteig</li> <li>Gürzenich-Orchester als Konzertveranstalter in der Kölner Philharmonie</li> </ul>

Februar 2015 | 25

## Für das Festspielhaus wurde ein beispielhaftes Programm einer Konzertsaison simuliert

Veranstaltungen Festspielhaus nach Hauptnutzern und Veranstaltungstypen																
	Nutzer	Mo- dell <sup>1)</sup>	Σ VA	Sinfonik				Kammermusik/Solo				Gala	Jazz/ Pop	Comedy/ Kabarett	Welt- musik/ Chanson/ Tanz	Sonder- projekte
				Super- stars	inter- nat.	natio- nal	regio- nal	Super- stars	inter- nat.	natio- nal	regio- nal					
1a	Beethoven Festspiele 1	EVA	43	5	6	5		8	7	2			2		3	5
1b	Beethoven Festspiele 2	EVA	29	2	4	3		4	6	4					1	5
1c	Sonderkonzerte	EVA	10			2	2		2	2			1		1	
Σ 1			82	7	10	10	2	12	15	8	0	0	3	0	5	10
2a	Beethovenfest	FVA	25	3	5	7			5	5						
2b	Beethoven Orchester Bonn (BOB)	FVA	30		6	10	8					6				
Σ 2			55	3	11	17	8	0	5	5	6	0	0	0	0	0
3	Sonstige	FVA	55		7	10	8		5	3		1	5	3	5	8
Σ 1.-3.			192	10	28	37	18	12	25	16	6	1	8	3	10	18
	<b>Zudem:</b>		Σ Proben													
2b	Beethoven Orchester Bonn (BOB)		70 volle Probenstage 53 halbe Probenstage <sup>2)</sup>													

Vgl. hierzu die Anmerkungen auf der folgenden Seite

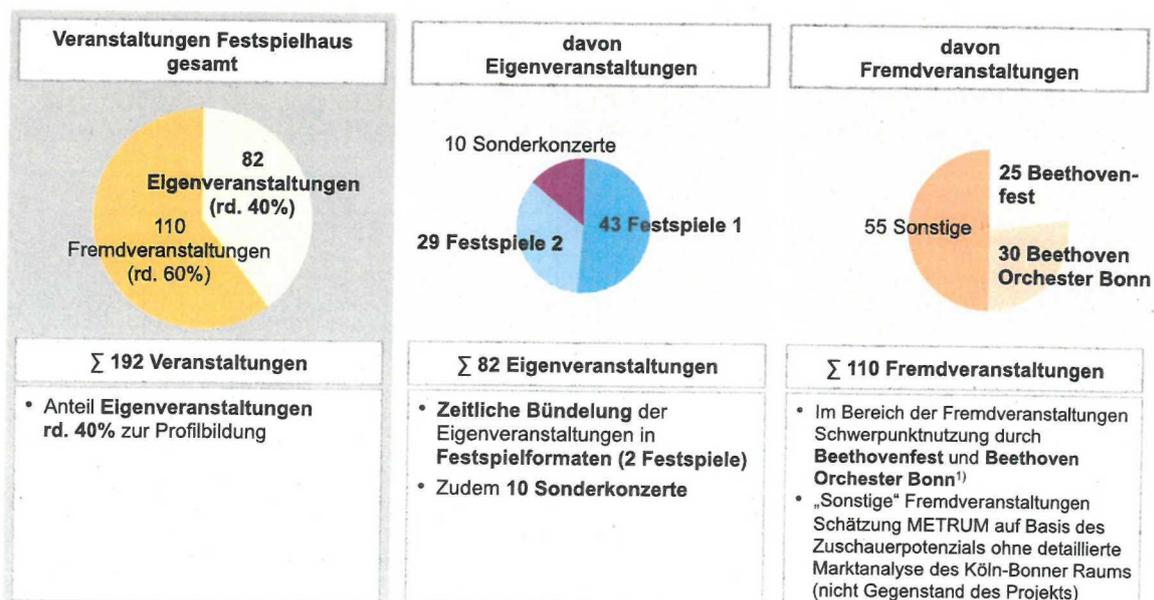
## Die Anzahl der Veranstaltungen von Beethovenfest Bonn und Beethoven Orchester Bonn wurde mit den Institutionen abgestimmt

### Veranstaltungen Festspielhaus nach Hauptnutzern und Veranstaltungstypen – Anmerkungen

- Das Veranstaltungsportfolio im Bereich der **Eigenveranstaltungen (EVA)** wurde von METRUM beispielhaft unter Berücksichtigung von **Festivalsformaten** und **Konzerten im laufenden Betrieb** zusammengestellt.
- Die **Gesamtanzahl der Fremdveranstaltungen (FVA)** des **Beethovenfest Bonn** und des **Beethoven Orchester Bonn** wurde mit den Institutionen **abgestimmt**; die Aufteilung auf die Veranstaltungstypen erfolgte beispielhaft durch METRUM.
- Die Anzahl der „**sonstigen**“ Fremdveranstaltungen hat METRUM auf Basis des **theoretischen Nachfragepotenzials** geschätzt. Der **Veranstaltungsmix** der „sonstigen“ Fremdveranstaltungen wurde beispielhaft in Anlehnung an typische Programmprofile deutscher Konzerthäuser erstellt.
- Die **Anzahl der Probenstage** (ganz- und halbtags) für das **Beethoven Orchester Bonn** wurde durch das Orchester angegeben.
- **Nicht** im Veranstaltungsportfolio berücksichtigt sind Nutzungen durch:
  - Schulklassen/Educationprogramme
  - Semi-professionelle Nutzer (z.B. Jugend-/Laienmusik, Chöre)
  - Veranstaltungen im Foyer

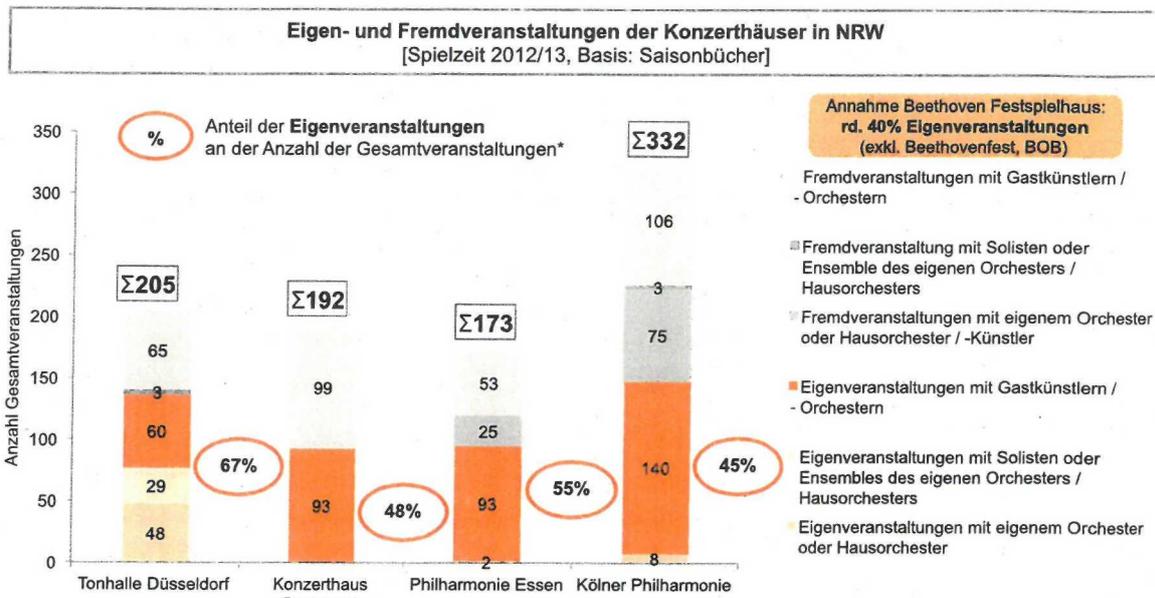
Februar 2015 | 27

## Der Eigenveranstaltungsanteil sollte in den ersten Jahren bei rd. 40% liegen, damit das Beethoven Festspielhaus ein eigenes Profil erhält



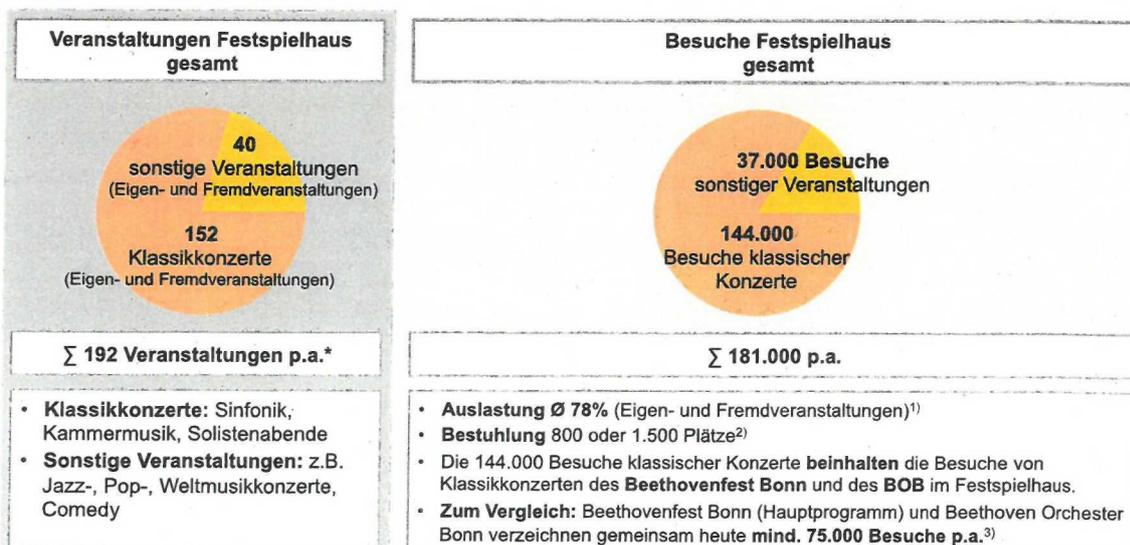
1) Die eingeplante Konzerte sind teilweise mit den Institutionen abgestimmt.

## Die Konzerthäuser in NRW haben im Durchschnitt einen Eigenveranstaltungsanteil von rd. 50%



Basis: Saisonbücher der jeweiligen Konzerthäuser für die Saison 2012/13. \*Hierbei ist zu beachten, dass in den Eigenveranstaltungen der betrachteten Konzerthäuser „sonstige Veranstaltungen“ wie z.B. Educationveranstaltungen enthalten sind, die den Eigenveranstaltungsanteil erhöhen. Februar 2015 | 29

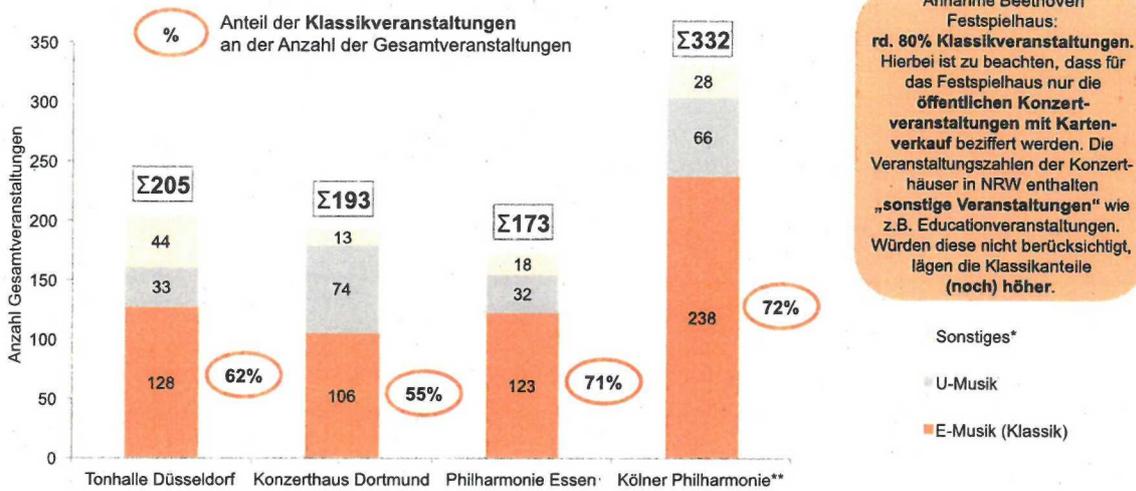
## Mit dem für das Festspielhaus skizzierten Veranstaltungsprogramm werden insgesamt 181.000 Besuche p.a. erzielt, davon 144.000 Besuche klassischer Konzerte



\*Besuche von öffentlichen Konzertveranstaltungen mit Kartenverkauf 1) Die Annahmen zur Auslastung unterscheiden sich nach Veranstaltungstyp; die Spanne reicht von 70% (regionale Künstler) bis 90% (Superstarkonzerte). 2) 1.500 Plätze v.a. bei sinfonischen Konzerten und Kammerkonzerten der Internationalen Liga sowie U-Musik-Konzerten (z.B. Jazz/Pop) und Comedyveranstaltungen 3) Beethovenfest Hauptprogramm 2014: 39.000 angebotene Karten, 87% Auslastung, BOB lt. Theaterstatistik 2012/13: 40.258 Besucher am Standort Februar 2015 | 30

## Klassikveranstaltungen überwiegen in den Programmen aller vier Konzerthäuser in NRW

E-Musik-, U-Musik- und sonstige Veranstaltungen der Konzerthäuser in NRW  
[Spielzeit 2012/13, Basis: Saisonbücher]

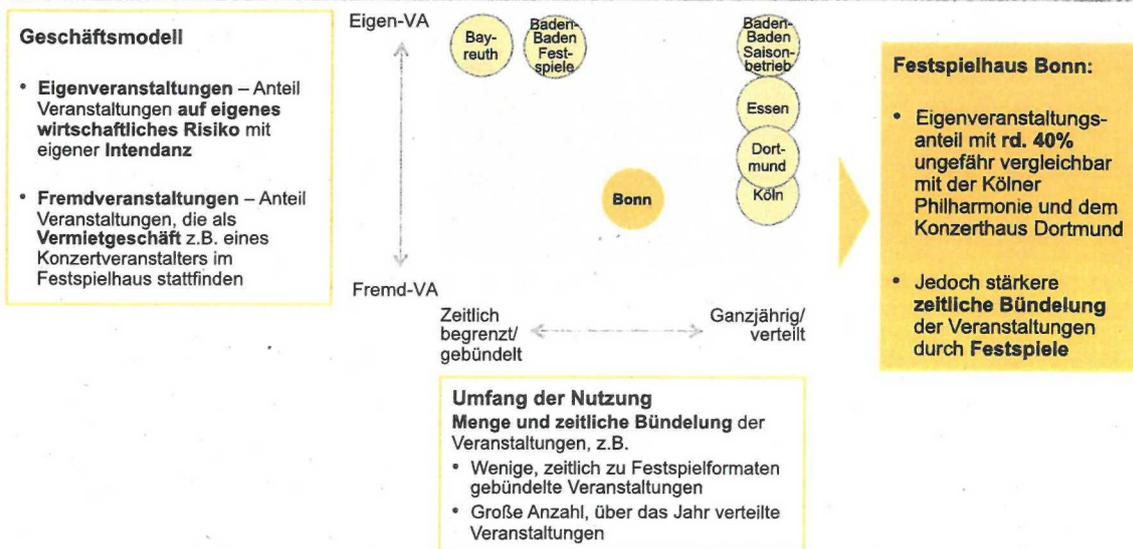


Annahme Beethoven Festspielhaus: rd. 80% Klassikveranstaltungen. Hierbei ist zu beachten, dass für das Festspielhaus nur die öffentlichen Konzertveranstaltungen mit Kartenverkauf beziffert werden. Die Veranstaltungszahlen der Konzerthäuser in NRW enthalten „sonstige Veranstaltungen“ wie z.B. Educationveranstaltungen. Würden diese nicht berücksichtigt, lägen die Klassikanteile (noch) höher.

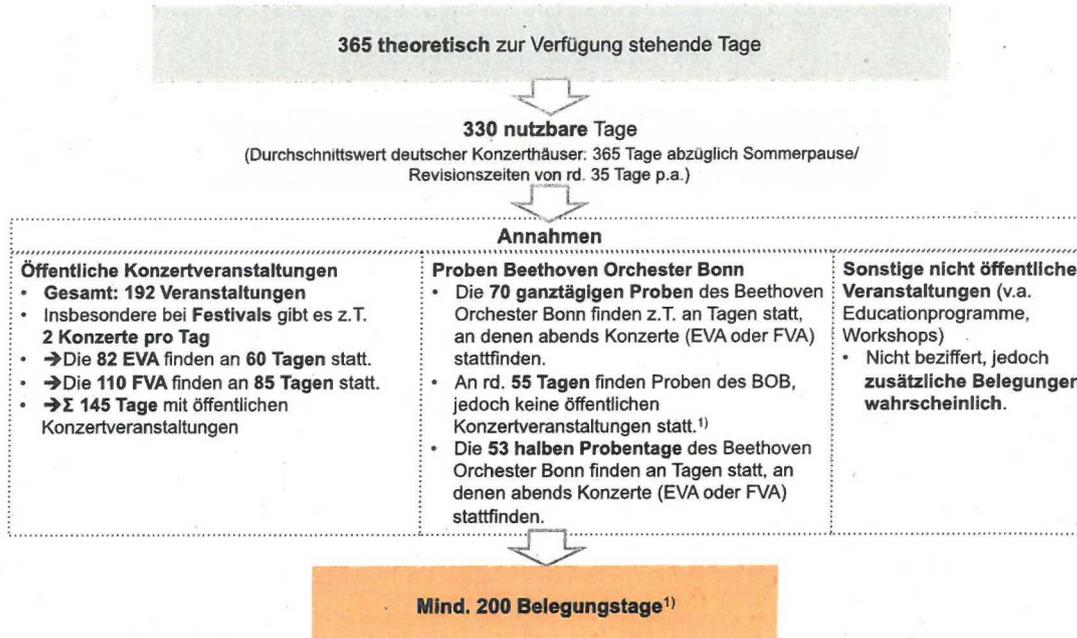
Quelle: Saisonbücher der jeweiligen Konzerthäuser, Saison 2012/13 \* Education-Programme, Workshops, etc. \*\* Nicht klassifiziert: 5 Veranstaltungen in der Karnevalszeit (Programm nicht im Saisonbuch veröffentlicht), Gesamtzahl der Konzerte in der Saison: 337  
Februar 2015 | 31

## Das Festspielhaus wird neben dem Festivalbetrieb auch über das Jahr verteilte Veranstaltungen anbieten

Geschäftsmodell des Festspielhauses im Vergleich



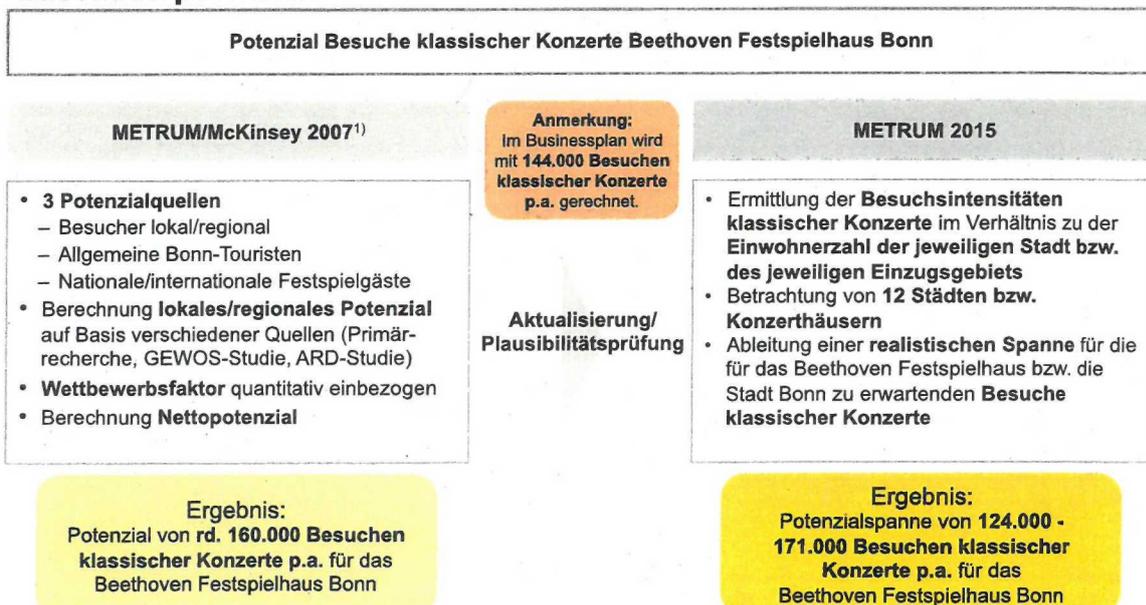
## Das Festspielhaus wird voraussichtlich mind. 200 Belegungstage p.a. haben



1) „Belegungstage“: Tage, an denen Proben und/oder Konzerte stattfinden. Für eine exakte Belegungsprognose des Festspielhauses wäre eine termingenaue Disposition der Konzerte und Proben erforderlich, die zum heutigen Zeitpunkt nicht prognostizierbar ist.  
EVA: Eigenveranstaltungen, FVA: Fremdveranstaltungen

Februar 2015 | 33

## Die verwendete Anzahl von 144.000 Besuchen klassischer Konzerte p.a. liegt im Mittelfeld zweier unterschiedlicher Ansätze zur Berechnung des Zuschauerpotenzials



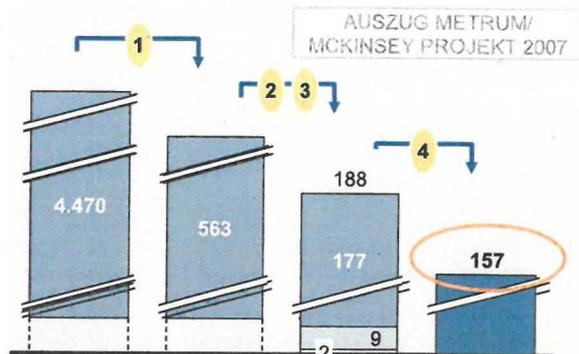
## METRUM/McKinsey haben 2007 ein Potenzial von rd. 160.000 Besuchen klassischer Konzerte p.a. für das Beethoven Festspielhaus berechnet

### Definitionen

- **Bruttopotenzial** setzt sich zusammen aus
  - Besuche lokal/regional
  - Besuche allgemeiner Bonn-Touristen (Geschäfts- und Urlaubsreisende)
  - Besuche nationaler/internationaler Festspielbesucher
- **Nettopotenzial** bezeichnet die Anzahl der Karten, die bei skizzierten Veranstaltungsprogramm und unter Berücksichtigung des regionalen Wettbewerbs verkauft werden könnten

### Berechnungsmethodik

- 1 • **Umrechnung** Bevölkerung in Besucherabende
- 2 3 • **Justierung** Bruttopotenzial jedes einzelnen Kreises nach **Bildung/Einkommen** und **Mobilität**, Ermittlung **Anteile für Bonn** und Wettbewerb, sowie **Addition Bruttopotenzialanteile für Bonn** je Kreis
- 4 • **Reduktion Bruttopotenzial** um bereits in Bonn vorhandene Veranstaltungen\*\*\*



Einwohner > 15 Jahre    Bruttopotenzial für Gesamtregion    Bruttopotenzial für Bonn    Nettopotenzial für Bonn\*

Anzahl in Tsd.

□ Festspielbesucher\*\*    □ Allg. Tourismus\*\*    ■ Lokal/regional\*\*

Quelle: METRUM/McKinsey 2007 \* Nur für Klassikkonzerte, ohne Oper, Kirchenkonzerte etc. \*\* Lokal/Regional: Zuschauer aus Bonn und Umgebung (bis zu ca. 1 Stunde Fahrzeit); Tourismus: Zuschauer, die gleichzeitig überregionale/internationale Touristen sind, aber nicht ausschließlich wegen eines Konzerts nach Bonn kommen; Festspielbesucher: Überregionale/internationale Zuschauer, die spezifisch zu Veranstaltungen im Festspielhaus anreisen  
\*\*\* Bestehende Klassik-Konzerte ohne im zukünftigen Beethoven Festspielhaus stattfindende Veranstaltungen

## In einem zweiten Ansatz wurde für ausgewählte Großstädte die Besuchsintensität klassischer Konzerte ermittelt

Stadt	Konzertbetrieb	Einwohner Stadt <sup>1)</sup>	Einwohner Einzugsgebiet	Besuche klassischer Konzerte <sup>2)</sup>	Besuche klassischer Konzerte pro 1.000 Einwohner Einzugsgebiet
<b>Wien</b> Musikverein (Großer Saal, Brahms-Saal), Konzerthaus (Großer Saal, Mozartsaal)	überwiegend Saison	rd. 1,74 Mio.	rd. 2,6 Mio. <sup>3)</sup>	rd. 617.000	237
<b>Luzern</b> KKL (Konzertsaal, Luzerner Saal)	Saison und Festival	rd. 84.000	rd. 1,0 Mio. <sup>6)</sup>	rd. 228.000	228
<b>Leipzig</b> Gewandhaus (Großer Saal, Mendelssohn-S.)	überwiegend Saison	rd. 533.000	rd. 1,23 Mio. <sup>4)</sup>	rd. 269.000	219
<b>München</b> Philharmonie im Gasteig (Großer Saal, Carl-Orff-Saal), Herkulesaal, Prinzregententheater	überwiegend Saison	rd. 1,49 Mio.	rd. 3,01 Mio. <sup>4)</sup>	rd. 609.000	202
<b>Köln</b> Philharmonie	überwiegend Saison	rd. 1,04 Mio.	rd. 2,4 Mio. <sup>4)</sup>	rd. 413.000	172
<b>Berlin</b> Philharmonie (Konzertsaal, Kammermusiksaal), Konzerthaus Großer Saal	überwiegend Saison	rd. 3,52 Mio.	rd. 5,3 Mio. <sup>4)</sup>	rd. 785.000	148
<b>Essen</b> Philharmonie (Alfried Krupp Saal)	überwiegend Saison	rd. 576.000	rd. 1,41 Mio. <sup>4)</sup>	rd. 185.000	131
<b>Bremen</b> Glocke (Großer Saal)	überwiegend Saison	rd. 549.000	rd. 1,1 Mio. <sup>4)</sup>	rd. 115.000	105
<b>Düsseldorf</b> Tonhalle (Großer Konzertsaal), Museum Kunstpalast (Robert-Schumann-Saal)	überwiegend Saison	rd. 599.000	rd. 2,02 Mio. <sup>4)</sup>	rd. 207.000	102
<b>Dortmund</b> Konzerthaus (Konzertsaal)	überwiegend Saison	rd. 584.000	rd. 1,47 Mio. <sup>4)</sup>	rd. 144.000	98
<b>Stuttgart</b> Liederhalle (Beethoven Saal, Mozart Saal)	überwiegend Saison	rd. 613.000	rd. 2,55 Mio. <sup>4)</sup>	rd. 182.000	71
<b>Aachen</b> Eurogress	Saison	rd. 260.000	rd. 550.000 <sup>5)</sup>	rd. 27.000	49
<b>Ø 12 Städte bzw. Konzerthäuser</b>					<b>147</b>

1) Stat. Amt der jew. Stadt für die jew. neuesten verfügbaren Zahlen (2013 oder 2014) 2) METRUM-Zählung auf Basis der Programme der Spielzeit 2014/15, 2013/14 bzw. 2012/13, Annahme jew. 78% Auslastung; Definition „Klassik“: Sinfonik, Kammermusik, Solos/Recitals, konzertante Oper, Chor, Sinfonik mit Eventcharakter (Filmmusik etc.) 3) Großraum Wien 4) COMFORT-Studienreport 5) METRUM-Berechnung auf Basis der COMFORT-Definition des Einzugsgebiets 6) METRUM-Berechnung auf Basis einer Fahrzeithöchste von ca. 60 Minuten

**Auf Basis der Vergleichswerte ist für Bonn im Festivalbetrieb eine Spanne von 124.000 bis 171.000 Besuchen klassischer Konzerte p.a. realistisch**

**METRUM 2015: Potenzialspanne Besuche klassischer Konzerte Beethoven Festspielhaus Bonn**

Stadt Betrachtete Säle (nur Säle mit mind. 500 Plätzen)	Konzert- betrieb	Einwohner Stadt	Einwohner Einzugsgebiet	Besuche klassischer Konzerte <sup>2)</sup>	Besuche klassischer Konzerte pro 1.000 Einwohner Einzugsgebiet
Bonn Beethoven Festspielhaus	Festival und Saison	rd. 311.000 <sup>1)</sup>	rd. 950.000 <sup>2)</sup>	124.000-171.000	130-180

**Anmerkungen:**  
Bei Vergleichen mit anderen Städten ist zu bedenken, dass in einem (teilweisen) Festivalbetrieb **potenziell höhere Besucherzahlen und -reichweiten** erzielt werden können als in einem (reinen) Saisonbetrieb.  
Im Businessplan wird mit einem mittleren Wert von **144.000 Besuchen klassischer Konzerte p.a.** gerechnet.

1) Stat. Bundesamt, 2013 2) gemäß Eingrenzung im COMFORT-Städtereport

**Es wird davon ausgegangen, dass rd. 80% der Ticketpreise als Einnahmen realisiert werden können**

**Annahmen zu Durchschnittspreisen und Ticketeinnahmen nach Veranstaltungstyp Festspielhaus [Eigenveranstaltungen]**

Veranstaltungstyp	Beispiele	Gewichteter Durchschnittspreis <sup>1)</sup>	Realisierte Ticketeinnahmen <sup>2)</sup>
Sinfonik Superstars	Berliner Philharmoniker, BR-Symphonieorchester, Staatskapelle Dresden, Budapest Festival Orchestra	113 EUR	90 EUR
Sinfonik international	BBC Symphony Orchestra, Bamberger Symphoniker, RSO Stuttgart, Birmingham Symphony Orchestra	88 EUR	70 EUR
Sinfonik national	Bergen Philharmonic Orchestra, Philharmonie der Nationen, Bundesjugendorchester, Beethoven Orchester Bonn	50 EUR	40 EUR
Sinfonik regional	Schleswig-Holstein Festival Orchestra	31 EUR	25 EUR
Kammer/Solo Superstars	Cecilia Bartoli, Yo-Yo Ma, Grigory Sokolov, Sol Gabetta	75 EUR	60 EUR
Kammer/Solo international	Trio Zimmermann, Christian Tetzlaff, Fazil Say	44 EUR	35 EUR
Kammer/Solo national	Alexander Krichel, Meta4, JACK Quartet	25 EUR	20 EUR
Sonderprojekte	Kinderkonzerte, Werkstattkonzerte, Akademiekonzerte	19 EUR	15 EUR
Weltmusik/Chanson/ Tanz	Mariza, Norwegian National Ballett, Ukulele Orchestra, Stomp (Rhythmus-Gruppe)	44 EUR	35 EUR
Jazz/Pop	Bobby McFerrin	50 EUR	40 EUR

**Annahme:**  
Quote  
Preisrealisierung  
**80%**  
(Differenz zu 100%  
durch ermäßigte  
Karten und  
Freikarten)

1) gewichteter Durchschnitt unter Berücksichtigung der Preisgruppen bzw. deren Größe und Bepreisung 2) pro belegter Platz, Annahme: 80% Preisrealisierung (Basis des Businessplans)

**Die Durchschnittspreise orientieren sich an Marktpreisen und sehen eine Staffelung nach Preisgruppen vor (höchste Preise in den besten Kategorien; gleichzeitig niedrige Einstiegspreise)**

Benchmark Durchschnittspreise nach Veranstaltungstyp<sup>1)</sup>

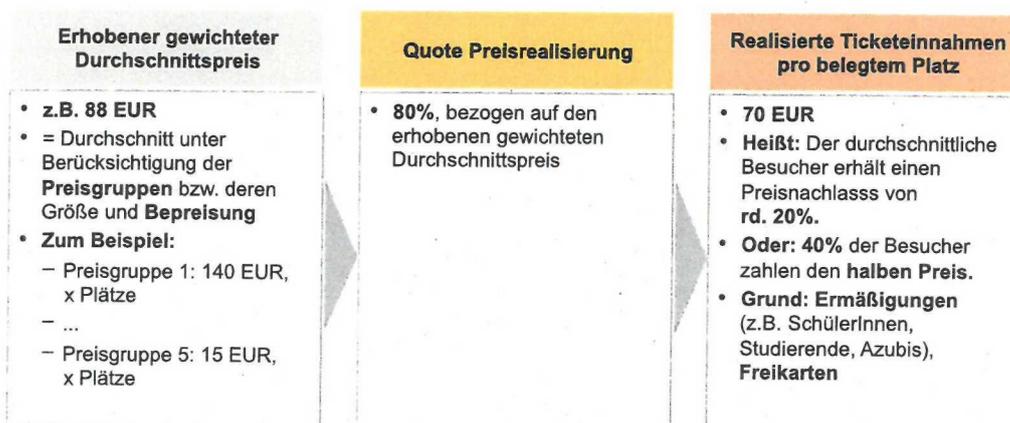
Veranstaltungstyp	Beethoven Festspielhaus	Festspiele Baden-Baden <sup>2)</sup>	Festspiele Baden-Baden <sup>2)</sup>	Schwetzingen SWR Festspiele	Beethovenfest Bonn 2013 <sup>3)</sup>	Beethovenfest Bonn 2014 <sup>3)</sup>	Schleswig-Holstein Musikfestival	Kissinger Sommer	Dresdner Musikfestspiele <sup>2)</sup>	Dresdner Musikfestspiele <sup>2)</sup>	Salzburger Festspiele <sup>2)</sup>	Salzburger Festspiele <sup>2)</sup>
Sinfonik Superstars	113 EUR	160	129		71	90	76	120			166	120
Sinfonik international	88 EUR	85		57	56	58	53	85	96	51	120	92
Sinfonik national	50 EUR	70	58		40	42	49	75	51		70	
Sinfonik regional	31 EUR				30		39		41			
Kammer/Solo Superstars	75 EUR	85 <sup>4)</sup>	84 <sup>4)</sup>	57 <sup>4)</sup>	40 <sup>5)</sup>		31 <sup>6)</sup>	52 <sup>4)</sup>	51 <sup>5)</sup>		86 <sup>4)</sup>	78 <sup>4)</sup>
Kammer/Solo internat.	44 EUR	58 <sup>5)</sup>		46 <sup>5)</sup>		nur im Beethoven-Haus	49 <sup>4)</sup>	42 <sup>4)</sup>	40 <sup>5)</sup>		46 <sup>5)</sup>	
Kammer/Solo national	25 EUR	32 <sup>6)</sup>		28 <sup>4)6)</sup>				28 <sup>5)6)</sup>	29 <sup>4)</sup>		26 <sup>5)</sup>	
Sonderprojekte <sup>7)</sup>	19 EUR	32	30	24				16			91	
Weltmusik/Chanson/Tanz	44 EUR	69	40				34		39			
Jazz/Pop	50 EUR	59	50				53					

Quelle: METRUM-Recherche, Spielzeiten 2013/14 und 2014/15 bzw. Festspieljahre 2013, 2014 und 2015 1) gewichteter Durchschnitt unter Berücksichtigung der Preisgruppen bzw. deren Größe und Bepreisung, ausgewählte Konzerte in Sälen über ca. 400 Plätze 2) unterschiedliche Preise innerhalb der gleichen Rubriken (Veranstaltungstypen) 3) Nur Konzerte in der Beethovenhalle 4) Solo-Recital 5) Kammermusikkonzert 6) Saal mit ca. 300 Plätzen 7) z.B. Schul-, Akademie-, konzerte, Wettbewerbe

Februar 2015 | 39

**In den kalkulierten Ticketeinnahmen sind rd. 40% ermäßigte Karten berücksichtigt**

Zusammenhang Durchschnittspreis, Preisrealisierung, realisierte Ticketeinnahmen



**Es wird davon ausgegangen, dass in der Kategorie „Sinfonik Superstars“ die höchste Auslastung erzielt wird**

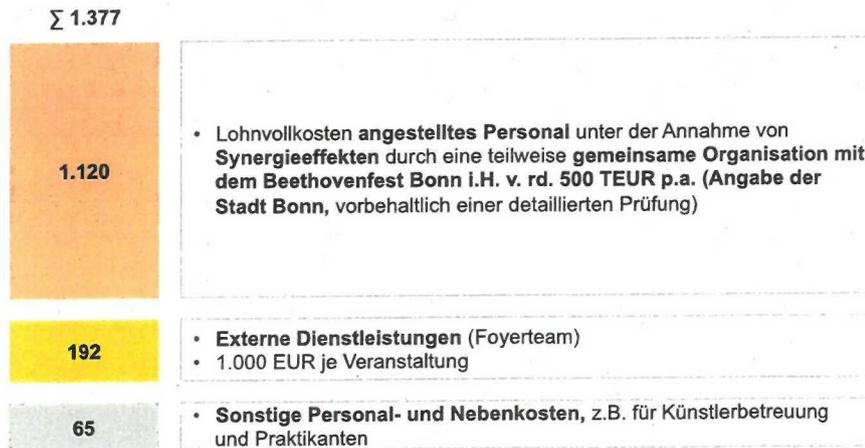
**Annahmen Auslastung nach Veranstaltungstyp Festspielhaus**  
[Eigenveranstaltungen]

Veranstaltungstyp	Beispiele	Annahme Auslastung
Sinfonik Superstars	Berliner Philharmoniker, BR-Symphonieorchester, Staatskapelle Dresden, Budapest Festival Orchestra	90%
Sinfonik international	BBC Symphony Orchestra, Bamberger Symphoniker, RSO Stuttgart, Birmingham Symphony Orchestra	85%
Sinfonik national	Bergen Philharmonic Orchestra, Philharmonie der Nationen, Bundesjugendorchester, Beethoven Orchester Bonn	75%
Sinfonik regional	Schleswig-Holstein Festival Orchestra	70%
Kammer/Solo Superstars	Cecilia Bartoli, Yo-Yo Ma, Grigory Sokolov, Sol Gabetta	85%
Kammer/Solo international	Trio Zimmermann, Christian Tetzlaff, Fazil Say	75%
Kammer/Solo national	Alexander Krichel, Meta4, JACK Quartet	70%
Sonderprojekte	Kinderkonzerte, Werkstattkonzerte, Akademiekonzerte	70%
Weitmusik/Chanson/Tanz	Mariza, Norwegian National Ballett, Ukulele Orchestra, Stomp (Rhythmus-Gruppe)	80%
Jazz/Pop	Bobby McFerrin	80%

**Anmerkung:**  
Die spezifischen Annahmen nach Veranstaltungstyp ergeben in Kombination mit der jeweiligen Anzahl der Veranstaltungen eine durchschnittliche Auslastung von rd. 78%.

**Die im Businessplan für das Festspielhaus geplanten Personalkosten basieren auf der Annahme, dass Synergieeffekte mit dem Beethovenfest Bonn genutzt werden**

**Übersicht Personalkosten Festspielhaus**  
[TEUR]



### Der Gesamtpersonalbedarf für das Festspielhaus wird mit 27 Vollzeit- äquivalenten beziffert

Personalstamm Beethoven Festspielhaus Bonn [nur angestelltes Personal]	
Funktion	VZÄ <sup>1)</sup>
Intendanz	1,0
Kaufmännische Direktion	1,0
Sekretariat/Assistenz 1	1,0
Sekretariat/Assistenz 2	1,0
Dramaturgie	2,0
KBB und Disposition	2,0
Marketing	2,0
Presse-/Öffentlichkeitsarbeit	1,0
Sponsoring und Fundraising	1,5
Technischer Leiter	1,0
Buchhaltung und Controlling	1,0
Ticketing u. Kassenverkauf	3,0
Education	1,5
Veranstaltungstechnik inkl. Bühnenhelfer	4,0
Ltg. Hausdienste/Merchandising	2,0
Haustechnik	2,0
<b>GESAMT</b>	<b>27,0</b>

Eigenes Personal (VZÄ) je Veranstaltung = 0,14

**Zum Vergleich: Ø-Werte von 7 Konzerthäusern<sup>2)</sup>**

Eigenes Personal (VZÄ) je Veranstaltung = 0,13<sup>2)</sup>

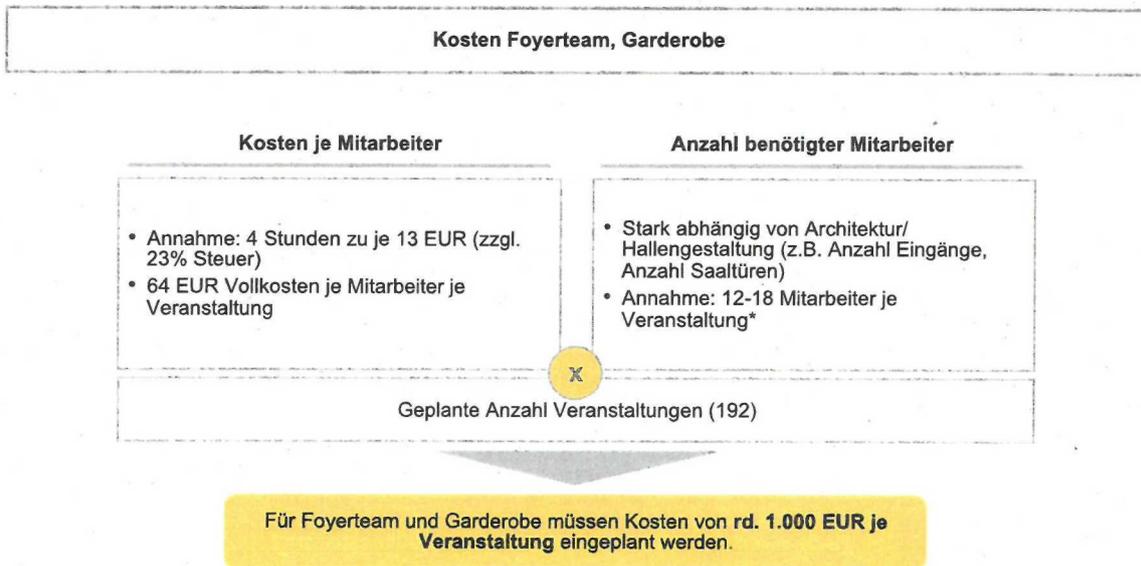
**Theoretische Personalkosten für 27 VZÄ ohne Berücksichtigung von Synergieeffekten durch eine teilweise gemeinsame Organisation mit dem Beethovenfest Bonn: 1.620 TEUR p.a.**  
Annahme: Ø Lohnvollkosten je VZÄ: rd. 60 TEUR p.a.

**Zum Vergleich: Ø-Wert von 5 Konzerthäusern<sup>3)</sup>**  
68 TEUR/VZÄ (Lohnvollkosten)

**Anmerkung:**  
Im Businessplan wird mit Lohnvollkosten i.H.v. 1.120 TEUR p.a. gerechnet, da ein Synergieeffekt i.H.v. 500 TEUR p.a. einkalkuliert wird.<sup>4)</sup>

1) Vollzeitäquivalents 2) Eine Auflistung der verglichenen Konzerthäuser befindet sich in Kap. A. 3) Hierbei ist zu beachten, dass die Personal- und Geschäftsmodelle der verglichenen Konzerthäuser nicht immer mit dem des Beethoven Festspielhauses vergleichbar sind. Einige Häuser haben eigene Orchester (bedeutet: Personalkosten der Musiker anhalten), einige bestehen seit vielen Jahren (bedeutet: Eingruppierung vieler Mitarbeiter in hohe Entgeltgruppen, etc.) Der für das Festspielhaus geplante Wert wurde daher leicht abgerundet. 4) Dieser Wert basiert auf einer Angabe der Stadt Bonn, vorbehaltlich einer detaillierten Prüfung. Für eine genauere Berechnung der möglichen Synergieeffekte wäre eine Organisationsanalyse erforderlich.

### Für Foyerteam und Garderobe werden Kosten i.H.v. rd. 1.000 EUR pro Veranstaltung angesetzt



\*Annahme für die Berechnung: Ø 15 Mitarbeiter

**Die anstehenden Beethoven-Jubiläen (250. Geburtstag, 200. Todestag), bieten das Potenzial, eine hohe Wahrnehmung und Marketingreichweite für das Festspielhaus zu erzielen**

Marketingetat								
	Beethoven Festspielhaus	Ø Benchmarks	Haus 1	Haus 2	Haus 3	Haus 4	Haus 5	Haus 6
<b>Besuche gesamt</b>	<b>181.000</b> (nur öffentliche Konzertveranstaltungen mit Kartenverkauf)	<b>350.536</b>	181.000	315.000	304.216	245.000	458.000	600.000
<b>Veranstaltungen</b>	<b>192</b> (nur öffentliche Konzertveranstaltungen mit Kartenverkauf)	<b>368</b>	201	391	546	306	372	390
<b>Marketingetat</b>	<b>800 TEUR</b>	<b>822 TEUR</b>	819 TEUR	849 TEUR	889 TEUR	829 TEUR	450 TEUR	1.093 TEUR

**Anmerkungen:**

Die vergleichsweise betrachteten Häuser haben bei einem Marketingetat von Ø 822 TEUR z.T. mehr (Gesamt) **Veranstaltungen und Besuche** als das Festspielhaus. Für das Festspielhaus wird ein **ähnlicher Etat** eingeplant, da die 192 Veranstaltungen nur die **öffentlichen Konzertveranstaltungen mit Kartenverkauf** umfassen. Zudem sind in **Markteintrittsphasen** erfahrungsgemäß **höhere Aufwendungen** erforderlich als im späteren „eingeschwungenen“ Zustand.

Quelle: Konzerthaus-Benchmark

Februar 2015 | 45

**Zu den Verwaltungs- und Sachmitteln zählen u.a. Aufwendungen für Büromaterialien, EDV und Reisekosten**

Verwaltungs- und Sachmittel
-----------------------------

Einzelpositionen	TEUR
Buchhaltung und -prüfung	40
Büromaterial und Büromaschinen	75
Porto, Telefon und Kontoführung	80
EDV, Software	40
Systemgebühren Vertriebseinheit	79 <sup>1)</sup>
Reisekosten und Bereitstellung von Fahrzeugen für Künstler	100
Bewirtungen (z.B. für Sponsoren und Spender)	80
Schulungen und Beratung	75
Abschreibungen	100 <sup>2)</sup>
<b>GESAMT</b>	<b>669</b>

1) Annahme: Nutzung eines externen Ticketsystems 2) Annahme: alle Investitionen/Abschreibungen zur Bereitstellung eines „spießfertigen Gebäudes“ werden der Besitzgesellschaft zugerechnet. Für die Stiftung/Betreibergesellschaft sind nur die darüber hinaus gehenden Investitionen/Abschreibungen relevant, bspw. für Büroausstattung/-inventar. Herleitung 100 TEUR: jeweils 250 TEUR Kapitalinvestitionen in Büroausstattung und Veranstaltungsinventar (z.B. Künstlergarderoben, Stimmzimmer, Foyer-Bildschirme), linear über 5 Jahre abzuschreiben.

**In den ersten fünf Jahren des Betriebs werden Rückstellungen für die Instandhaltung gebildet**

**Betriebskosten inkl. Nebenkosten**

**Instandhaltung inkl. Rückstellungen**

• 8,50 EUR/qm/Monat

• 11.000 qm Gesamtfläche

Für die Betriebskosten werden rd. 1,1 Mio. EUR p.a. eingeplant.

- Annahme: Richtwert für Instandhaltungskosten: 1,5% p.a., bezogen auf die Investitionssumme der Immobilie
- Investitionssumme Immobilie: rd. 70 Mio. EUR
- **Allerdings:** Für eine neue Immobilie werden die Instandhaltungskosten geringer sein. Sie werden daher erst ab Jahr 6 voll angesetzt. Für die Jahre 1-5 des Betriebs der Immobilie wird eine Rücklage von 500 TEUR p.a. veranschlagt.

2020 (Jahr 1)	2021 (Jahr 2)	2022 (Jahr 3)	2023 (Jahr 4)	2024 (Jahr 5)	2025 (Jahr 6)
500	500	500	500	500	1,1 Mio.
TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	TEUR	EUR

**Die Deutsche Telekom beabsichtigt, den Betrieb des Festspielhauses mit 1,5 Mio. EUR p.a. über 5 Jahre zu unterstützen**

**Sponsoring, Drittmittel**

**Sponsoring-Hierarchie Festspielhaus**  
Bau Betrieb

	TEUR p.a.
Spielzeitpartner Deutsche Telekom Zusage für 5 Jahre	1.500
Programmsponsoren, Projektpartner, private Spenden, Projektmittel von Stiftungen	800

**Haupt sponsoren**

Ermöglicher (Bau) Spielzeitpartner (Betrieb)

---

**Sponsoren**

Bausponsoren Programmsponsoren  
(Konzertreihen, Education, ...)

Ausstatter Projektpartner  
(Konzert, Event)

---

**Kooperationspartner**  
(Medien-, Marketing-,  
Vertriebspartner)

## Von verschiedenen Seiten liegen Zusagen über beabsichtigte Zustiftungen in das Stiftungskapital der Betreiberstiftung vor

### Geplante Zustiftungen in das Stiftungskapital der Betreiberstiftung und zu erwartende Erträge aus Stiftungskapital

Zuwendungsgeber	Zugestifteter Betrag in das Stiftungskapital der Betreiberstiftung in 2020	Erträge p.a. aus Stiftungskapital bei Zinssatz 3% <sup>1)2)</sup>
Bund	39 Mio. EUR	
Sparkasse KölnBonn	5 Mio. EUR	
Stadt Bonn	3 Mio. EUR	
Rhein-Sieg-Kreis	3 Mio. EUR	
Grieß&Friends	50 TEUR	
Initiative Beethoventaler	50 TEUR	
Deutsche Post DHL	50 TEUR	
<b>GESAMT</b>	<b>50,15 Mio. EUR</b>	<b>1.504,5 TEUR</b>

1) Einschätzung Artur Grzesiek, Vorsitzender des Vorstands der Sparkasse KölnBonn: „Die angestrebten 3% Rendite sind ambitioniert, aber nicht unerreichbar. Grundsätzlich ist sie aber nur dadurch zu realisieren, dass die Anlagestrategie der Stiftung Anlageklassen umfasst, die ein entsprechendes Renditepotential aufweisen. Hierzu zählen Aktien- und Immobilienanlagen, aber auch Unternehmens- und Hochzinsanleihen, Anlagen in Emerging Markets, Infrastrukturinvestments und andere alternative Anlageformen. Den Chancen solcher Anlageformen stehen aber auch entsprechende Risiken gegenüber, was zwei wesentliche Implikationen hat. Erstens muss die Anlagestrategie der Stiftung sehr breit diversifiziert aufgestellt und einem professionellen Risikocontrolling unterworfen sein, das die Stiftung befähigt flexibel und zeitnah auf Kapitalmarktereignisse zu reagieren. Zweitens muss klar verstanden sein, dass die Zielerrendite als langfristige Durchschnittsrendite zu verstehen ist, die nicht in jedem einzelnen Jahr erreicht werden kann, sich aber eben im langfristigen Durchschnitt manifestiert. Dies steht aber explizit nicht in Konfrontation zum geltenden Recht, welches diesen Handlungsspielraum für Stiftungen in der Kapitalanlage explizit zulässt. Der Bundesverband Deutscher Stiftungen als oberster Dachverband der Stiftungen in Deutschland empfiehlt seinen Mitgliedern nachhaltig eine Aufstellung wie oben geschildert. Weiter gibt es viele Beispiele dafür, dass große Stiftungen in ihrer Kapitalanlage seit Jahren sehr erfolgreich so verfahren. So hat beispielsweise der für Stiftungen der Sparkasse KölnBonn aufgelegte Artemisfonds (Anlagevolumen aktuell ca. 40 Mio. EUR - also in vergleichbarer Größenordnung wie die Stiftung FSH nach voller Dotierung) in den vergangenen Jahren regelmäßig 3% Rendite erzielt.“

2) Mögliche Zinsezinsseffekte sind in der Betrachtung nicht enthalten, um die Ertragspotenziale nicht zu überschätzen. In der Aufbauphase der Betreiberstiftung wird in den Jahren 2017-2019 mit einem jährlichen Zinssatz von 1,5% gerechnet.

Februar 2015 | 49

## Neben den Einnahmen aus Miete und Mietnebenkosten für Konzerte entstehen Einnahmen durch die Proben des Beethoven Orchester Bonn

### Einnahmen aus Vermietung – öffentliche Konzertveranstaltungen und Proben BOB

Öffentliche Konzertveranstaltungen	Miete	Mietnebenkosten	Anzahl FVA	Einnahmen Miete + Mietnebenkosten
Konzertsaal Beethoven Festspielhaus volle Bestuhlung (1.500 Plätze)	6.800 EUR	1.500 EUR	62	515 TEUR
Konzertsaal Beethoven Festspielhaus Bestuhlung 800 Plätze	5.000 EUR	1.500 EUR	48	312 TEUR
				<b>827 TEUR</b>
Proben Beethoven Orchester Bonn	Miete	Mietnebenkosten	Anzahl Probentage	Einnahmen Miete
Konzertsaal Probe ganztägig (bis 7 Std.)	1.000 EUR	/	70 volle Probentage	70 TEUR
Konzertsaal Probe halber Tag	700 EUR	/	53 halbe Probentage	37 TEUR
				<b>107 TEUR</b>
<b>Einnahmen Miete inkl. Mietnebenkosten + Miete Proben: 934 TEUR</b>				

Februar 2015 | 50

**Eine sitzplatzbezogene Miete im oberen Bereich der verglichenen Konzertsäle ist gerechtfertigt, wenn das Festspielhaus höchste Qualitätsansprüche bezüglich Akustik, Ausstattung und Service erfüllt**

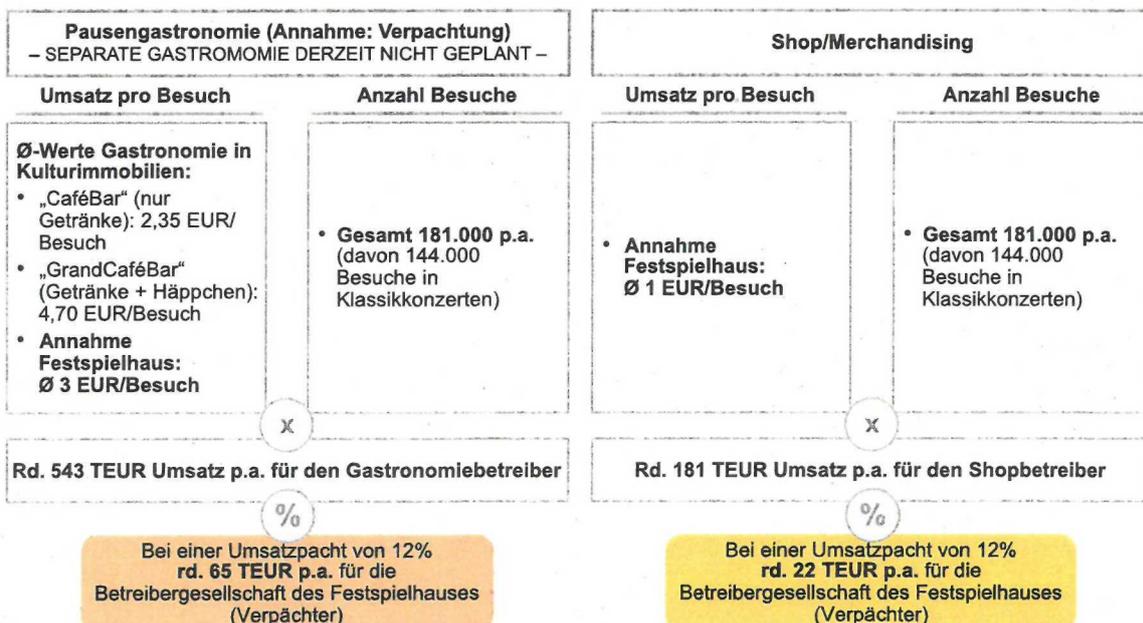
**Einnahmen aus Vermietung – Vergleich sitzplatzbezogene Miete Grundpreis**

Konzertsaal	Sitzplätze	Miete Grundpreis exkl. Mietnebenkosten <sup>1)</sup>	Miete Grundpreis exkl. Mietnebenkosten/Sitzplatz
Philharmonie im Gasteig München	2.387	rd. 9.300 EUR	rd. 3,90 EUR
Prinzregententheater München (Großer Saal)	1.080	rd. 4.900 EUR	rd. 4,50 EUR
Herkulesaal München	1.270	rd. 3.850 EUR	rd. 3,00 EUR
Tonhalle Düsseldorf (Großer Saal)	1.854	rd. 5.990 EUR	rd. 3,20 EUR
<b>Beethoven Festspielhaus Bonn (Konzertsaal volle Bestuhlung)</b>	<b>1.500</b>	<b>rd. 6.800 EUR</b>	<b>rd. 4,50 EUR</b>

Quelle: METRUM-Berechnung auf Basis der Preislisten der jeweiligen Spielstätten (Stand 2014). <sup>1)</sup> Die Grundpreise gelten für öffentliche kulturelle Veranstaltungen mit freiem Kartenverkauf; sie beziehen sich nicht auf die Haupt- oder Nebensaison und betreffen nur die Abendveranstaltungen, ohne zusätzlichen Proben; exkl. zusätzlicher Pflichtleistungen wie Garderobe und Einlasspersonal.

Februar 2015 | 51

**Es wird angenommen, dass Pausengastronomie und Shop verpachtet werden**



METRUM Managementberatung GmbH

Baaderstraße 56

80469 München

Fon +49-(0) 89-856 38 56-0

Fax +49-(0) 89-856 38 56-22

Mail [team@metrum.de](mailto:team@metrum.de)

Web [www.metrum.de](http://www.metrum.de)

#### Hinweis

Die Ausführungen der METRUM Managementberatung GmbH beruhen auf Annahmen, die aufgrund des zugänglichen Datenmaterials und der Auskünfte der jeweiligen Ansprechpartner im Unternehmen für richtig erachtet werden. Gleichwohl übernimmt die METRUM Managementberatung GmbH für die Richtigkeit der gemachten Annahmen sowie die darauf aufbauenden Aussagen keine Haftung.

#### Copyright

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließliches geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der METRUM Managementberatung GmbH und urheberrechtlich geschützt. Sie werden dem Auftraggeber zu dessen ausschließlicher Nutzung zeitlich unbefristet überlassen. Alle hierin enthaltenen Informationen unterliegen der Geheimhaltung und sind nur für den Auftraggeber bestimmt. Der Auftraggeber ist nicht berechtigt diese Dokumentation zu verändern oder außerhalb seines Unternehmens zu veröffentlichen oder zu verbreiten. Diese Bestimmung kann ausschließlich mit schriftlicher Zustimmung der METRUM Managementberatung GmbH abgeändert oder widerrufen werden. Mündliche Vereinbarungen besitzen keine Gültigkeit.

All the strategies, models, concepts, ideas, calculations and conclusions incorporated into this documentation are the exclusive intellectual property (exceptions are resource referenced) of METRUM Managementberatung GmbH and are protected under copyright. They have been turned over to the client exclusively for his own use for an unspecified period. All information included in them is to be kept confidential and is intended for the client's eyes only. The client is not permitted to change this documentation, make it public outside his own company or disseminate it in any way. This rule may only be amended or revoked with the express written consent of METRUM Managementberatung GmbH. Verbal agreements shall not be deemed valid.

