

M E T R U M  
MANAGEMENTBERATUNG

# **Beethoven Festspielhaus Bonn**

## Planung des Spielbetriebs und Businessplan

erstellt für die Deutsche Post DHL

Februar 2015

## **Inhalt**

**A | Management Summary**

**B | Grundlagen und Annahmen**

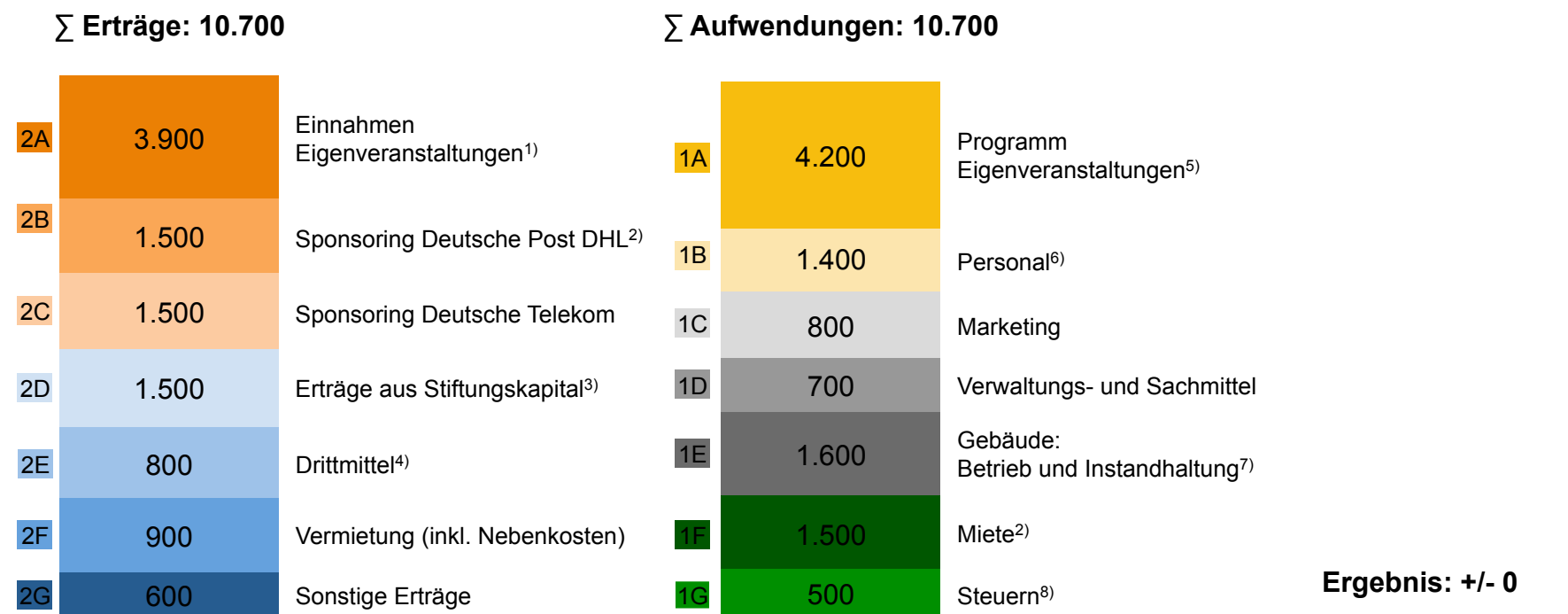
**C | Aufbau der Betreiberstiftung 2015 – 2019**

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

## A | Management Summary

# 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

### 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**.

### 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**.



## B | Grundlagen und Annahmen

## 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**.

**Zeithorizont**

- 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**

**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.

**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
  - Laeishalle/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 **Betreiber-gesellschaft** in Form einer **Stiftung** gegründet.
- Die **Immobilie** wird durch eine **Projektgesellschaft** errichtet und an die Betreiber-gesellschaft **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 **„Beethoventaler“** die **Stiftungsgründung** bzw. die **Anschubfinanzierung** sicher stellen.

**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.

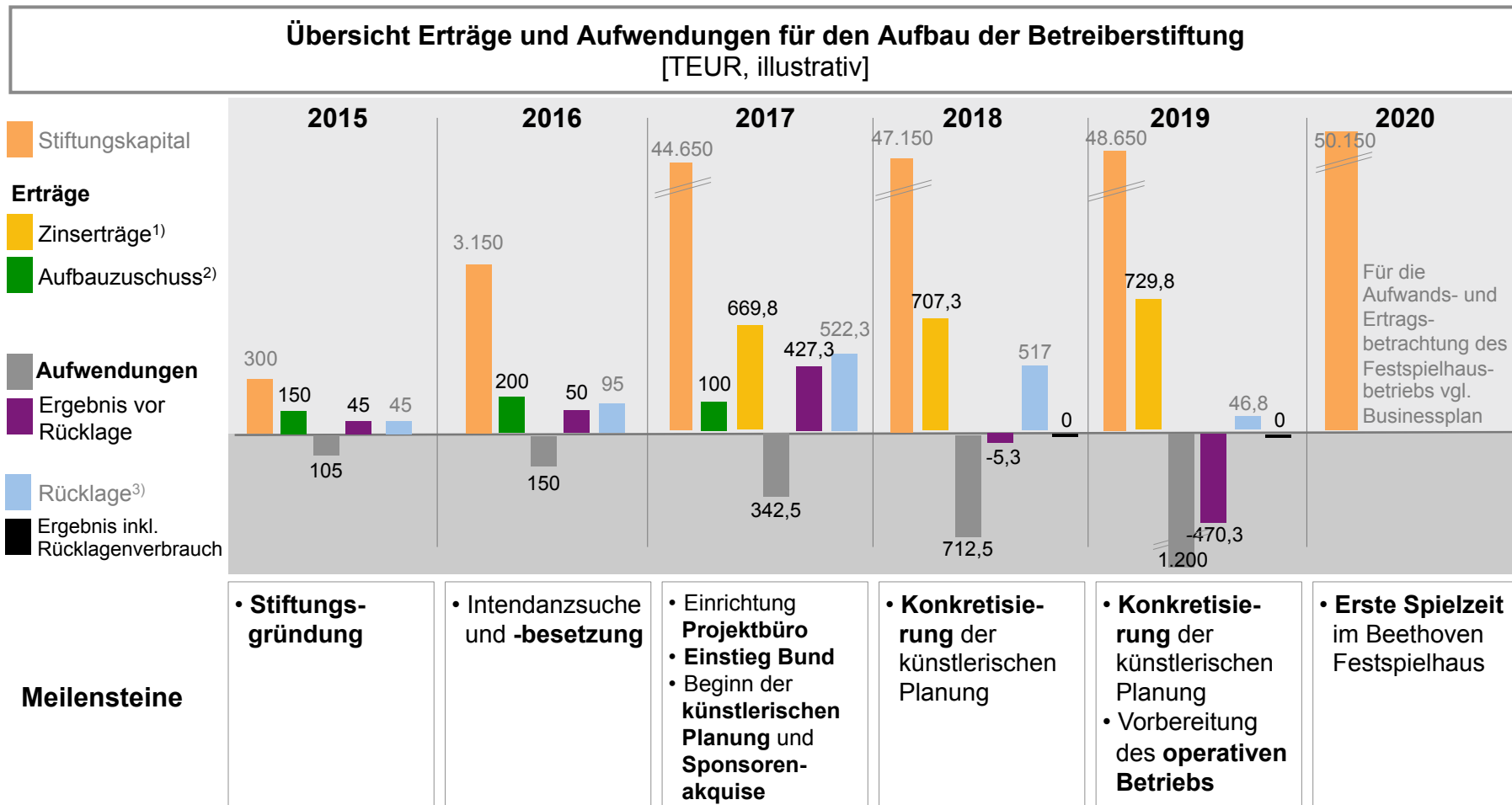
**Veranstaltungsplanung und Businessplan – zu Grunde liegende Annahmen (V)****Finanzierung**

- Die **Deutsche Post DHL** beabsichtigt, den **Bau des Festspielhauses** substanziell 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

## 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
Grißl&Friends Einmalige Zustiftung i.H.v. 50 TEUR zur Stiftungsgründung	50	50	50	50	50	50
Beethoventaler Einmalige Zustiftung i.H.v. 50 TEUR zur Stiftungsgründung	50	50	50	50	50	50
Stadt Bonn 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
Rhein-Sieg-Kreis 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
Sparkasse KölnBonn 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
Bund Zustiftung von 39 Mio. EUR in 2017	0	0	39.000	39.000	39.000	39.000
Deutsche Post DHL Einmalige Zustiftung i.H.v. von 50 TEUR	50	50	50	50	50	50
<b>Ggf. weitere Zustiftungen</b>	– einzuwerben –					
<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

### Detailierung 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>	
Stiftungskapital	300	3.150	44.650	47.150	48.650	50.150
<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>	

1) Verzinsung 1,5% p.a. 2017-2019; Zinseszinsseffekte 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. Zinseszinsseffekte könnten die zur Verfügung stehenden Erträge erhöhen, wenn nicht alle jährlichen Erträge in den Betrieb bzw. dessen Vorbereitung fließen. 2) Zuschüsse (Spenden) für den Aufbau der Stiftung/des Projektbüros der privaten Initiativen/Sponsoren. Annahme hier: 2015: „Grießl&Friends“ 100 TEUR, Deutsche Telekom 50 TEUR, 2016: „Grießl&Friends“ 100 TEUR, Deutsche Post DHL und Deutsche Telekom je 50 TEUR, 2017: „Grießl&Friends“ 100 TEUR. (Weitere) Zuschüsse für die Deckung der Aufwendungen zum Aufbau der Stiftung/des Projektbüros fließen nach Bedarf als Spenden der privaten Stifter.

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

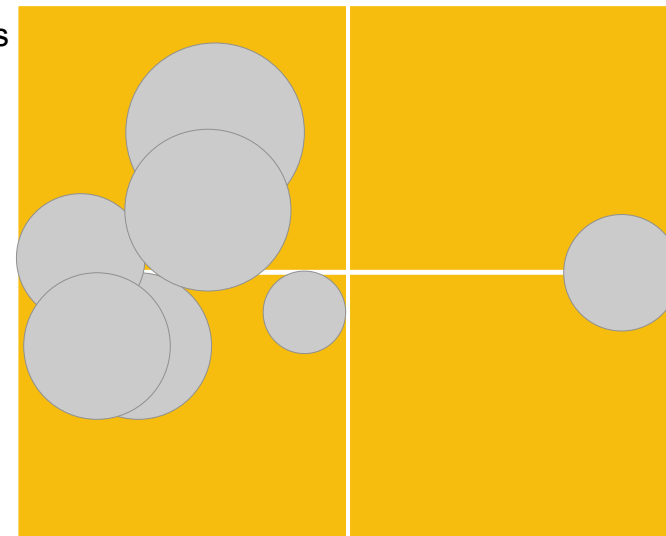
## Das zukünftige Programmangebot des Festspielhauses wird durch das Ausstrahlungsniveau der Künstler und die Veranstaltungstypen geprägt

### 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\*

Super Stars  
(Premium)

Regional  
(Standard)



E-Musik

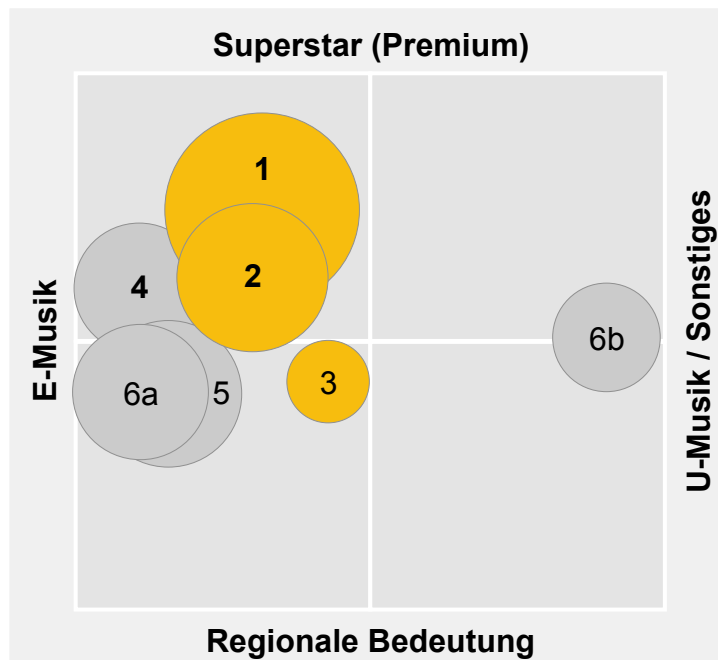
U-Musik/  
Sonstiges



### Breite Veranstaltungstypen

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

## Das Beethoven Festspielhaus kann sich insbesondere durch Festivals profilieren

### Programmierung Festspielhaus



-  Eigenveranstaltungen Festspielhaus
-  Fremdveranstaltungen

### Eckpunkte Programm

- **3 Beethoven-Festivals\***
  - Bestehendes Beethovenfest
  - 1 weiteres Festival mit internationaler Ausstrahlung (z.B. Osterfestspiele)
  - 1 weiteres Festspiel mit nationaler Ausstrahlung (z.B. Tauftag-/Winterfestspiele)
- Ergänzend **U-Musik-Veranstaltungen** (z.B. Jazz/Pop, Weltmusik)
- Abo-Konzerte Beethoven Orchester Bonn, Sonderveranstaltungen

#### Legende:

- 1:** z.B. Osterfestspiele
- 2:** z.B. Tauftag-/Winterfestspiele
- 3:** Sonderkonzerte
- 4:** **Beethovenfest Bonn**
- 5:** Beethoven Orchester Bonn
- 6a:** Sonstige E-Musik
- 6b:** Sonstige U-Musik/Sonstiges (z.B. Jazz/Pop, Weltmusik)

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

# 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> Essener Philharmoniker	Gürzenich-Orchester <b>4,5</b> Mariza (Fado)	Julia Fischer, Kammermusik <b>6,7</b> Dresdner Philharmonie	12 Cellisten der Berliner Philh. <b>8,9</b> Wiener Philharmoniker
Anne-Sophie Mutter, Kammermusikabend <b>10</b>	Igor Levit Klavierabend <b>11,12</b> Tonhalle-Orchester Zürich	Gewandhausorchester Leipzig <b>13,14</b> Monty Alexander	Kinder- und Jugendkonzert <b>15,16</b> Staatskapelle Dresden	Academy of St. Martin in the Fields <b>17</b>	Evgenij Kissin, Klavierabend <b>18</b>	M.M. Kofler, Soloabend <b>19,20</b> Concertgebouw Orchester
Emmanuel Pahud, Soloabend <b>21</b>	Signum Five <b>22,23</b> London Philharmonic Orchestra	Alban Berg Quartett <b>24,25</b> Chick Corea & Band	Cecilia Bartoli, Recital <b>26,27</b> NDR Sinfonieorchester	Workshop 2 <b>28,29</b> Joshua Bell, Soloabend	Wiener Symphoniker <b>30,31</b> Ensemble Modern	Martin Grubinger, Soloabend <b>32,33</b> Joao Gilberto
Wettbewerb, Teil 1 <b>34,35</b> Boris Berezovsky, Kammermusik	Münchner Philharmoniker <b>36,37</b> Anoushka Shankar	Arcadi Volodos, Klavierabend <b>38</b>	Wettbewerb, Teil 2 <b>39,40</b> Klaus Florian Vogt, Soloabend	Sabine Meyer, Kammermusik <b>41,42</b> Düsseldorfer Symphoniker	Berliner Philharmoniker <b>43</b>	



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

	Eigenveranstaltung (EVA)	Fremdveranstaltung (FVA)
Definition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Konzerthausbetreiber = Konzertveranstalter</b></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>• <b>Konzerthausbetreiber = Vermieter</b></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>
Risiko/ Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Geschäftsrisiko, Haftungsrisiko, Ausfallrisiko</b></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>• <b>Kein/beschränkter inhaltlicher Einfluss</b> auf die Veranstaltung</li> <li>• Kein direkter Zugriff auf <b>Besucherdaten</b></li> </ul>
Chancen/ Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Gezielte Profilschärfung</b> durch <b>langfristige Planung und Abstimmung</b> 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>
Beispiele	<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>

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

### Veranstaltungen Festspielhaus nach Hauptnutzern und Veranstaltungstypen

	Nutzer	Modell <sup>1)</sup>	Σ VA	Sinfonik				Kammermusik/Solo				Gala	Jazz/Pop	Comedy/Kabarett	Weltmusik/Chanson/Tanz	Sonderprojekte
				Superstars	internat.	national	regional	Superstars	internat.	national	regional					
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	
<b>Σ 1</b>			<b>82</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>10</b>
2a	Beethovenfest	FVA	25	3	5	7			5	5						
2b	Beethoven Orchester Bonn (BOB)	FVA	30		6	10	8				6					
<b>Σ 2</b>			<b>55</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
3	Sonstige	FVA	55		7	10	8		5	3		1	5	3	5	8
<b>Σ 1.-3.</b>			<b>192</b>	<b>10</b>	<b>28</b>	<b>37</b>	<b>18</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>18</b>

Zudem:		Σ Proben
2b	Beethoven Orchester Bonn (BOB)	70 volle Probenstage 53 halbe Probenstage <sup>2)</sup>

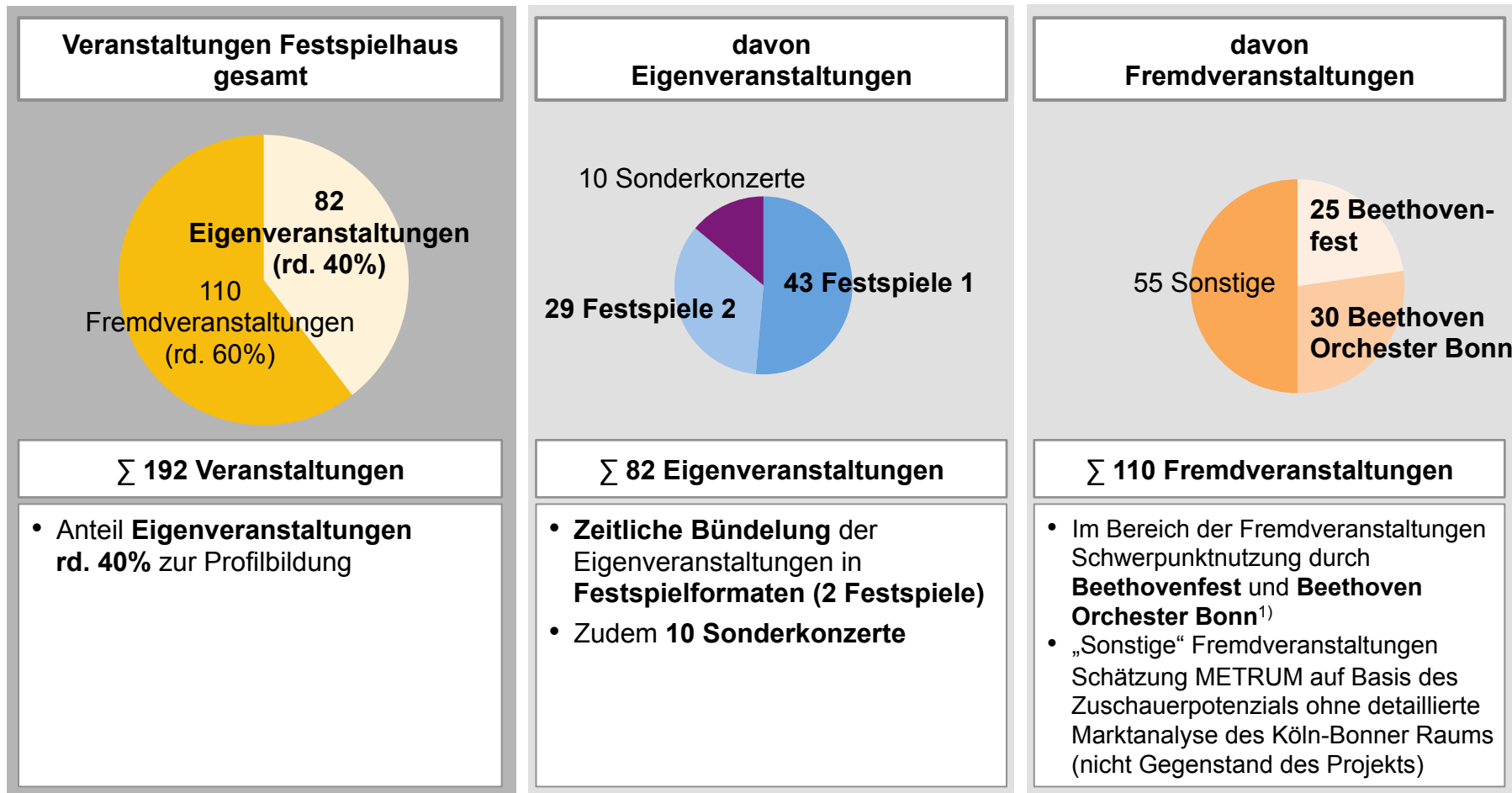
Vgl. hierzu **die Anmerkungen** auf der folgenden Seite

## 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 **Festivalformaten** 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

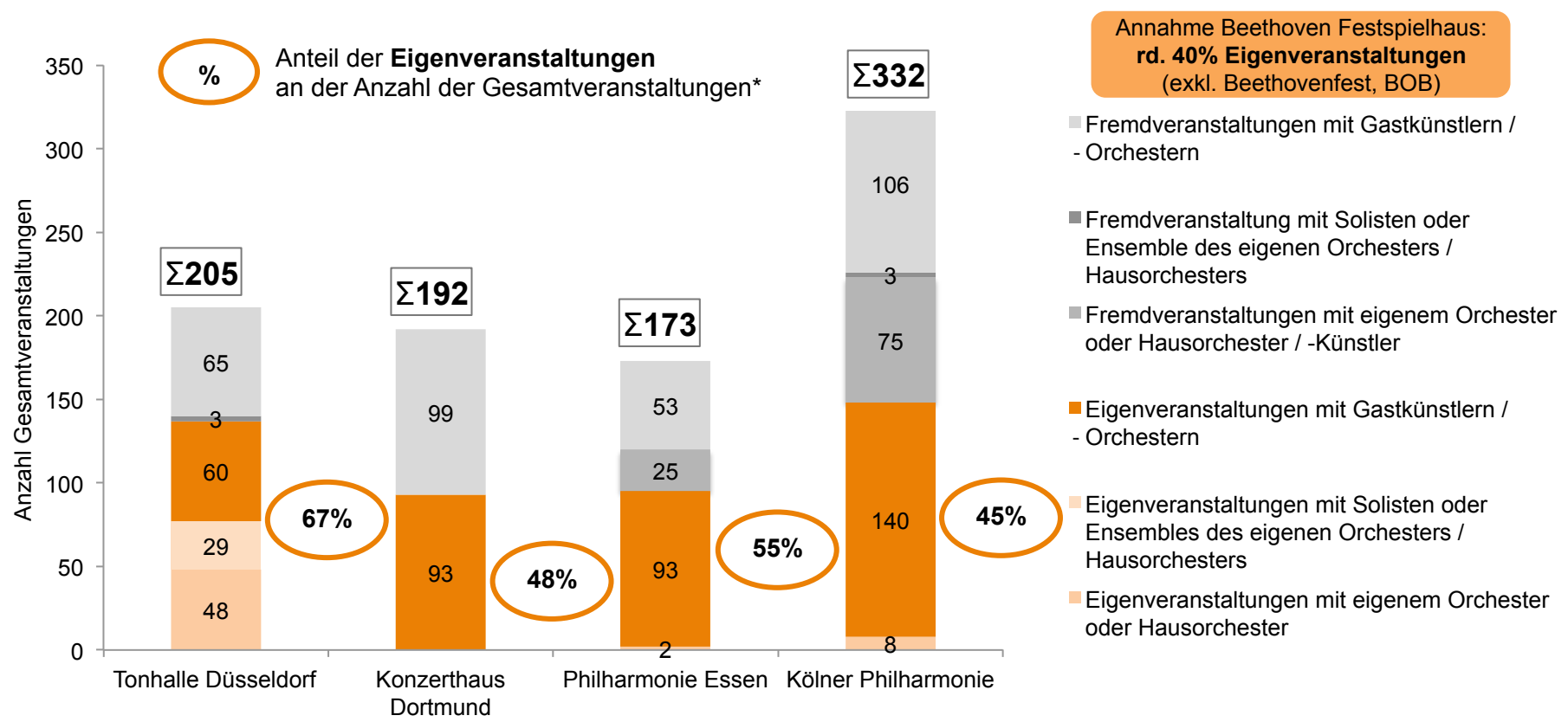
**Der Eigenveranstaltungsanteil sollte in den ersten Jahren bei rd. 40% liegen, damit das Beethoven Festspielhaus ein eigenes Profil erhält**



1) Die eingelebte Konzertanzahl wurde mit den Akteuren abgestimmt.

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

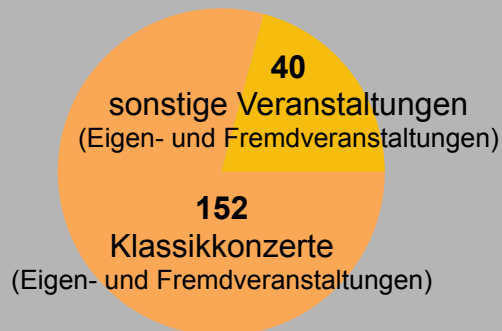
**Eigen- und Fremdveranstaltungen der Konzerthäuser in NRW**  
[Spielzeit 2012/13, Basis: Saisonbücher]



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

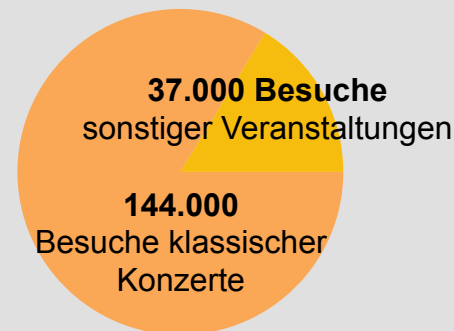
### Veranstaltungen Festspielhaus gesamt



Σ 192 Veranstaltungen p.a.\*

- **Klassikkonzerte:** Sinfonik, Kammermusik, Solistenabende
- **Sonstige Veranstaltungen:** z.B. Jazz-, Pop-, Weltmusikkonzerte, Comedy

### Besuche Festspielhaus gesamt



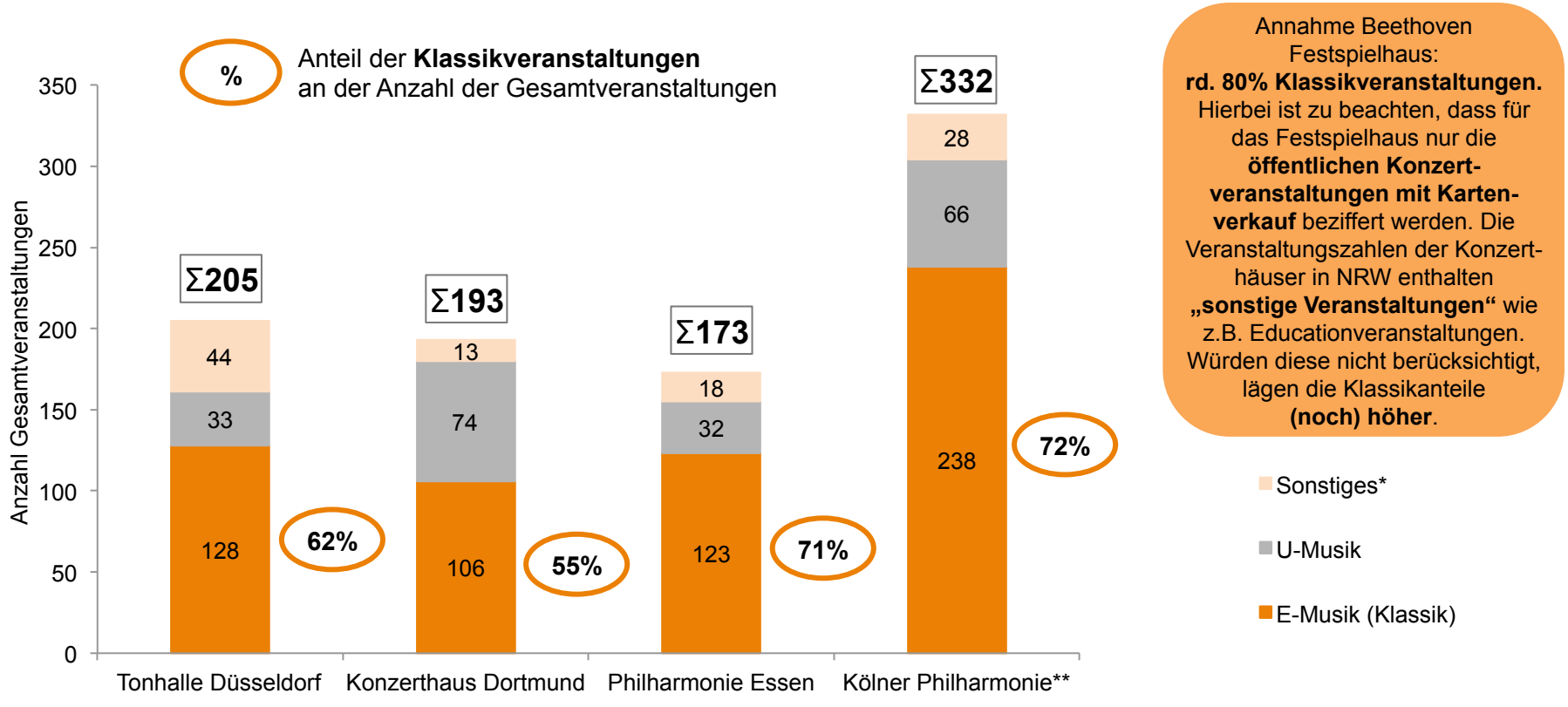
Σ 181.000 p.a.

- **Auslastung Ø 78%** (Eigen- und Fremdveranstaltungen)<sup>1)</sup>
- **Bestuhlung** 800 oder 1.500 Plätze<sup>2)</sup>
- Die 144.000 Besuche klassischer Konzerte **beinhalten** die Besuche von Klassikkonzerten des **Beethovenfest Bonn** und des **BOB** im Festspielhaus.
- **Zum Vergleich:** Beethovenfest Bonn (Hauptprogramm) und Beethoven Orchester Bonn verzeichnen gemeinsam heute **mind. 75.000 Besuche p.a.**<sup>3)</sup>

\*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

# 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.**

- Sonstiges\*
- U-Musik
- E-Musik (Klassik)

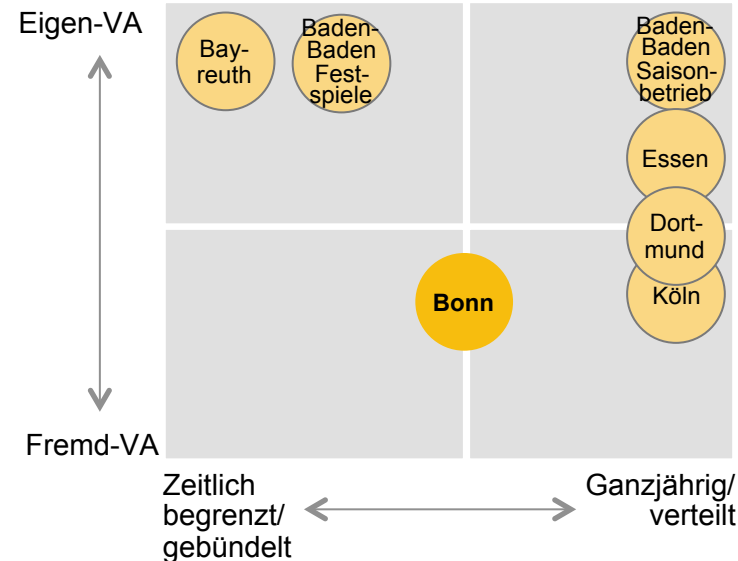
Quelle: Saisonbücher der jeweiligen Konzerthäuser, Saison 2012/13 \* Education-Programme, Workshops, etc. \*\* Nicht klassifiziert: 5 Veranstaltungen in der Karnevalszeit (Programm nicht im Saisonbuch veröffentlicht); Gesamtzahl der Konzerte in der Saison: 337  
Februar 2015 | 31

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

### Geschäftsmodell des Festspielhauses im Vergleich

#### Geschäftsmodell

- **Eigenveranstaltungen** – Anteil Veranstaltungen **auf eigenes wirtschaftliches Risiko** mit eigener **Intendanz**
- **Fremdveranstaltungen** – Anteil Veranstaltungen, die als **Vermietgeschäft** z.B. eines Konzertveranstalters im Festspielhaus stattfinden



#### Festspielhaus Bonn:

- Eigenveranstaltungs-anteil mit **rd. 40%** ungefähr vergleichbar mit der Kölner Philharmonie und dem Konzerthaus Dortmund
- Jedoch stärkere **zeitliche Bündelung** der Veranstaltungen durch **Festspiele**

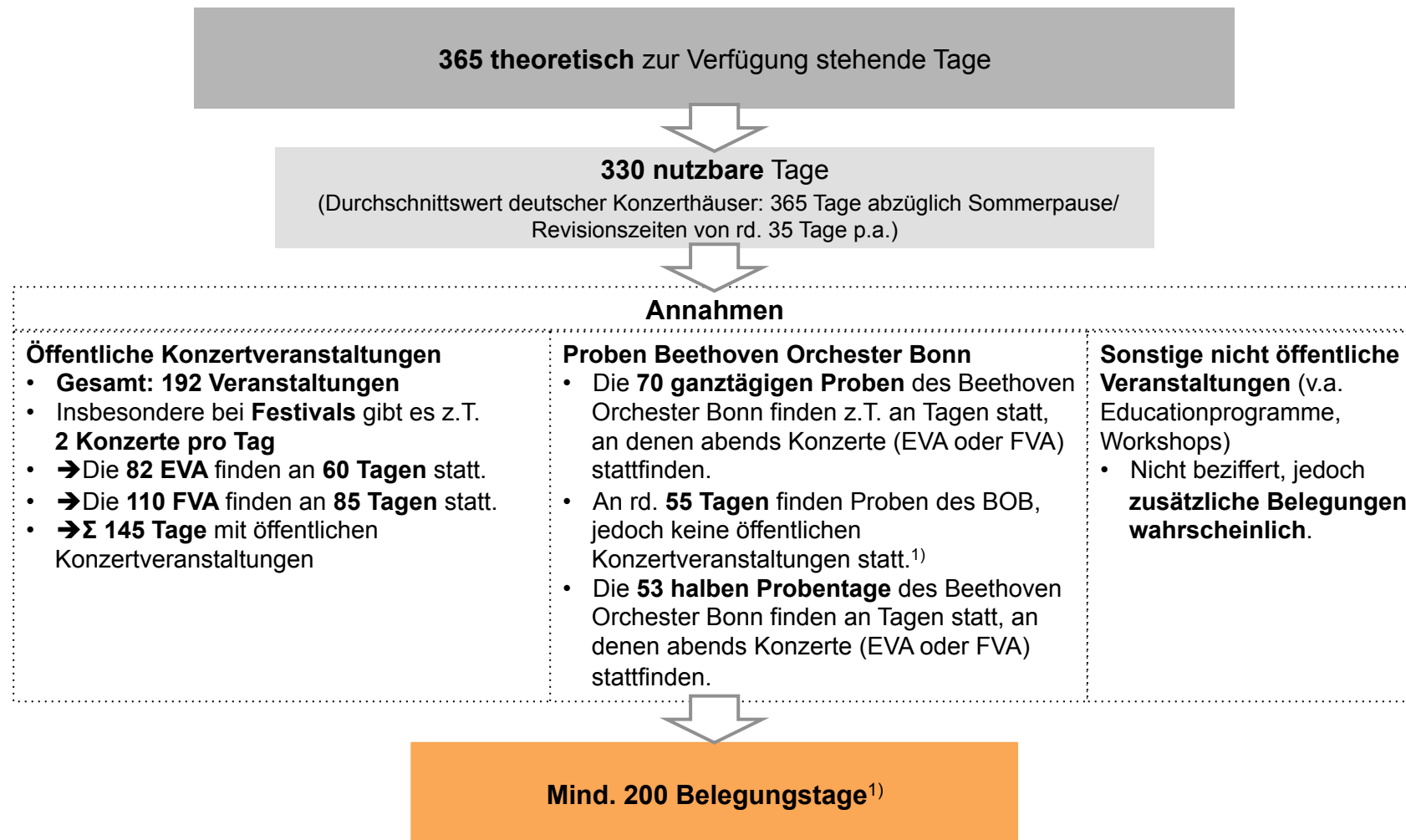
#### Umfang der Nutzung

**Menge und zeitliche Bündelung** der Veranstaltungen, z.B.

- Wenige, zeitlich zu Festspielformaten gebündelte Veranstaltungen
- Große Anzahl, über das Jahr verteilte Veranstaltungen



## 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

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

### Potenzial Besuche klassischer Konzerte Beethoven Festspielhaus Bonn

#### METRUM/McKinsey 2007<sup>1)</sup>

- **3 Potenzialquellen**
  - Besucher lokal/regional
  - Allgemeine Bonn-Touristen
  - Nationale/internationale Festspielgäste
- Berechnung **lokales/regionales Potenzial** auf Basis verschiedener Quellen (Primärrecherche, GEWOS-Studie, ARD-Studie)
- **Wettbewerbsfaktor** quantitativ einbezogen
- Berechnung **Nettopotenzial**

Ergebnis:  
Potenzial von **rd. 160.000 Besuchen klassischer Konzerte p.a.** für das Beethoven Festspielhaus Bonn

**Anmerkung:**  
Im Businessplan wird mit **144.000 Besuchen klassischer Konzerte p.a.** gerechnet.

**Aktualisierung/  
Plausibilitätsprüfung**

#### METRUM 2015

- Ermittlung der **Besuchsintensitäten klassischer Konzerte** im Verhältnis zu der **Einwohnerzahl der jeweiligen Stadt bzw. des jeweiligen Einzugsgebiets**
- Betrachtung von **12 Städten bzw. Konzerthäusern**
- Ableitung einer **realistischen Spanne** für die für das Beethoven Festspielhaus bzw. die Stadt Bonn zu erwartenden **Besuche klassischer Konzerte**

Ergebnis:  
Potenzialspanne von **124.000 - 171.000 Besuchen klassischer Konzerte p.a.** für das Beethoven Festspielhaus Bonn

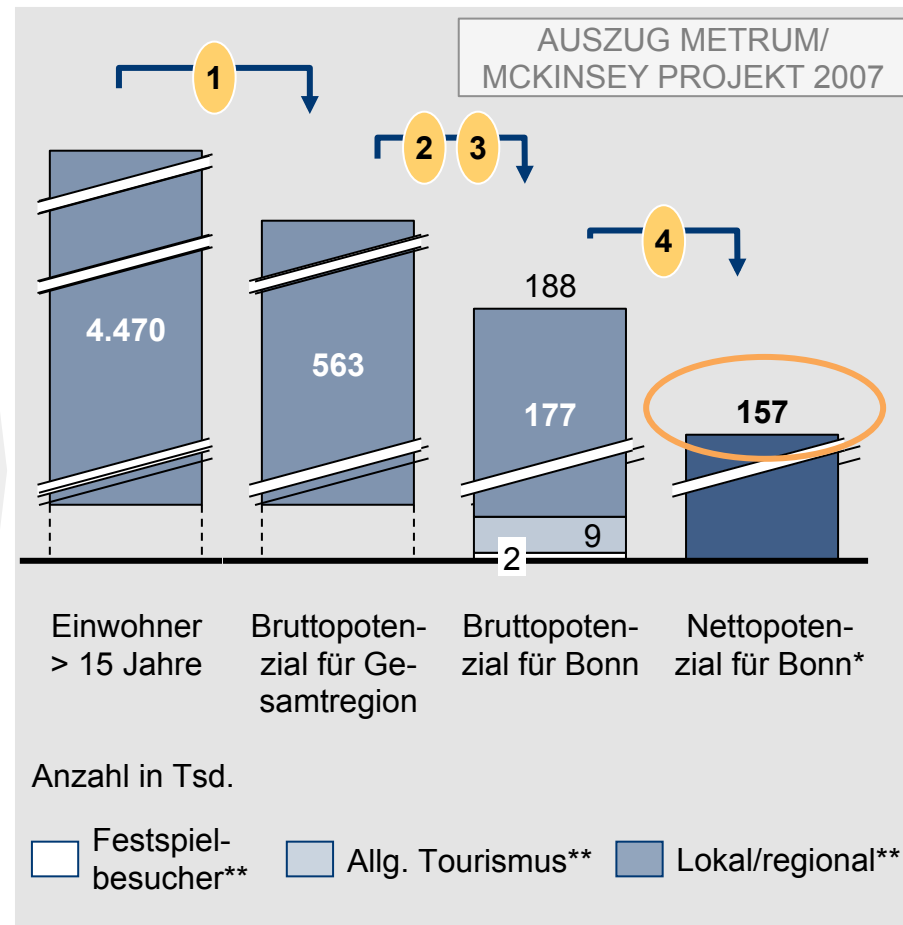
## METRUM/McKinsey haben 2007 ein Potenzial von rd. 160.000 Besuchen klassischer Konzerte p.a. für das Beethoven Festspielhaus berechnet

### 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

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



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 Besuchintensität klassischer Konzerte ermittelt

Stadt Betrachtete Säle (nur Säle mit mind. 500 Plätzen)	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. Ämter 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-Städtereport 5) METRUM-Berechnung auf Basis der COMFORT-Definition des Einzugsgebiets 6) METRUM-Berechnung auf Basis einer Fahrzeitisochrone 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
<b>Bonn</b> 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.

## 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)

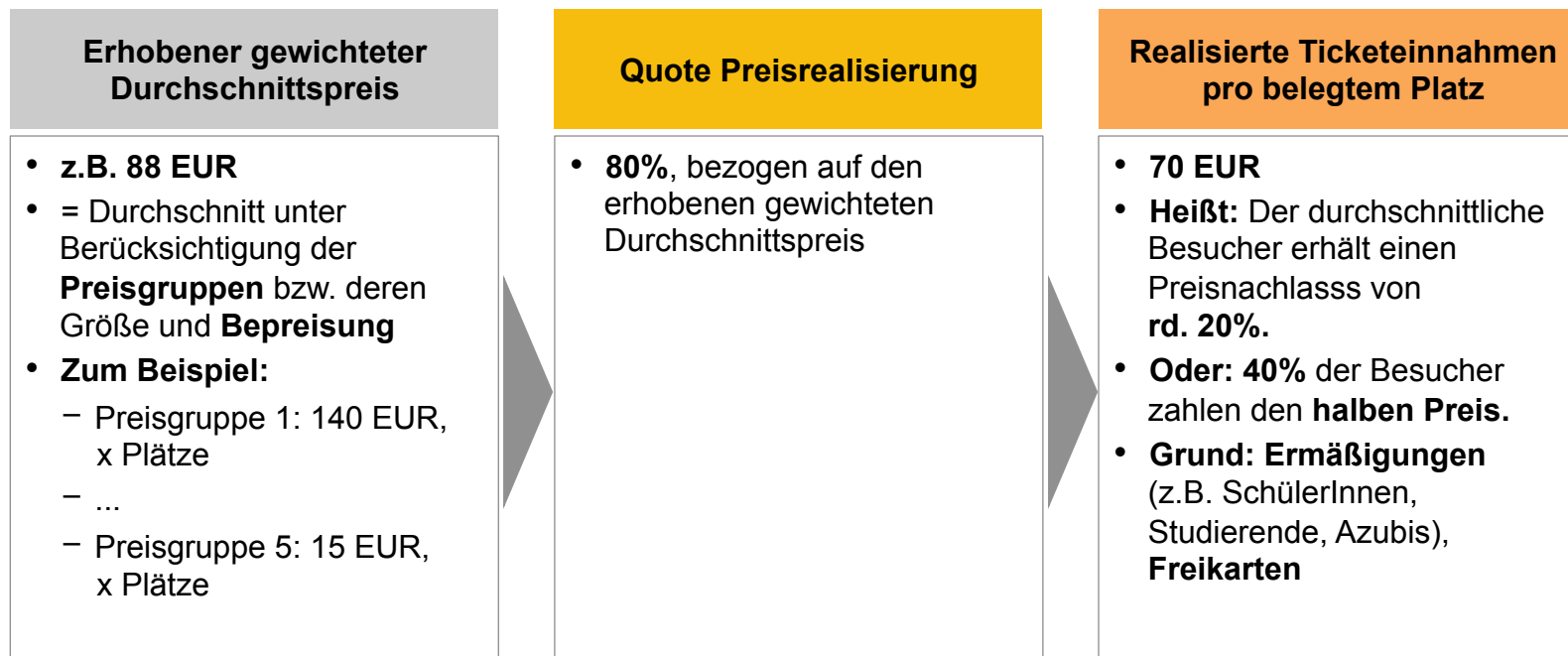
Benchmark Durchschnittspreise nach Veranstaltungstyp<sup>1)</sup>

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>	nur im Beethoven-Haus	31 <sup>5)</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>			49 <sup>4)</sup>	42 <sup>4)</sup>	40 <sup>5)</sup>		46 <sup>5)</sup>	
Kammer/Solo national	25 EUR	32 <sup>5)</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

## 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%
Weltmusik/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 eingeplanten Personalkosten basieren auf der Annahme, dass Synergieeffekte mit dem Beethovenfest Bonn genutzt werden

### Übersicht Personalkosten Festspielhaus [TEUR]

$\Sigma$ 1.377	
1.120	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lohnvollkosten <b>angestelltes Personal</b> unter der Annahme von <b>Synergieeffekten</b> durch eine teilweise <b>gemeinsame Organisation mit dem Beethovenfest Bonn i.H. v. rd. 500 TEUR p.a. (Angabe der Stadt Bonn, vorbehaltlich einer detaillierten Prüfung)</b></li></ul>
192	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Externe Dienstleistungen</b> (Foyerteam)</li><li>• 1.000 EUR je Veranstaltung</li></ul>
65	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sonstige Personal- und Nebenkosten</b>, z.B. für Künstlerbetreuung und Praktikanten</li></ul>

## 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) Vollzeitäquivalente 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 enthalten), 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

### Kosten Foyerteam, Garderobe

#### Kosten je Mitarbeiter

- Annahme: 4 Stunden zu je 13 EUR (zzgl. 23% Steuer)
- 64 EUR Vollkosten je Mitarbeiter je Veranstaltung

#### Anzahl benötigter Mitarbeiter

- Stark abhängig von Architektur/ Hallengestaltung (z.B. Anzahl Eingänge, Anzahl Saaltüren)
- Annahme: 12-18 Mitarbeiter je Veranstaltung\*

X

Geplante Anzahl Veranstaltungen (192)

Für Foyerteam und Garderobe müssen Kosten von **rd. 1.000 EUR je Veranstaltung** eingeplant werden.

## 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.

## 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 „spielfertigen 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

- 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.

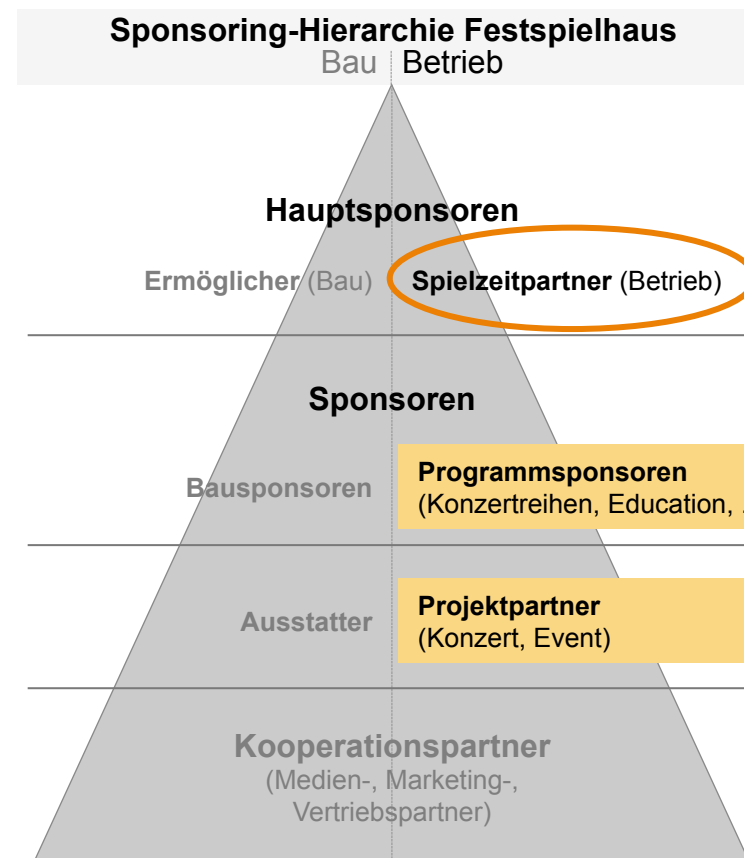
Für die Betriebskosten werden  
**rd. 1,1 Mio. EUR p.a.** eingeplant.

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

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

Sponsoring, Drittmittel

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





## 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	
Grießl&Friends	50 TEUR	
Initiative Beethoventaler	50 TEUR	
Deutsche Post DHL	50 TEUR	
<b>GESAMT</b>	<b>50,15 Mio. EUR</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 Zielrendite 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.

## 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	<b>70 TEUR</b>
Konzertsaal Probe halber Tag	700 EUR	/	53 halbe Probentage	<b>37 TEUR</b>
				<b>107 TEUR</b>

Einnahmen Miete inkl. Mietnebenkosten + Miete Proben: **934 TEUR**

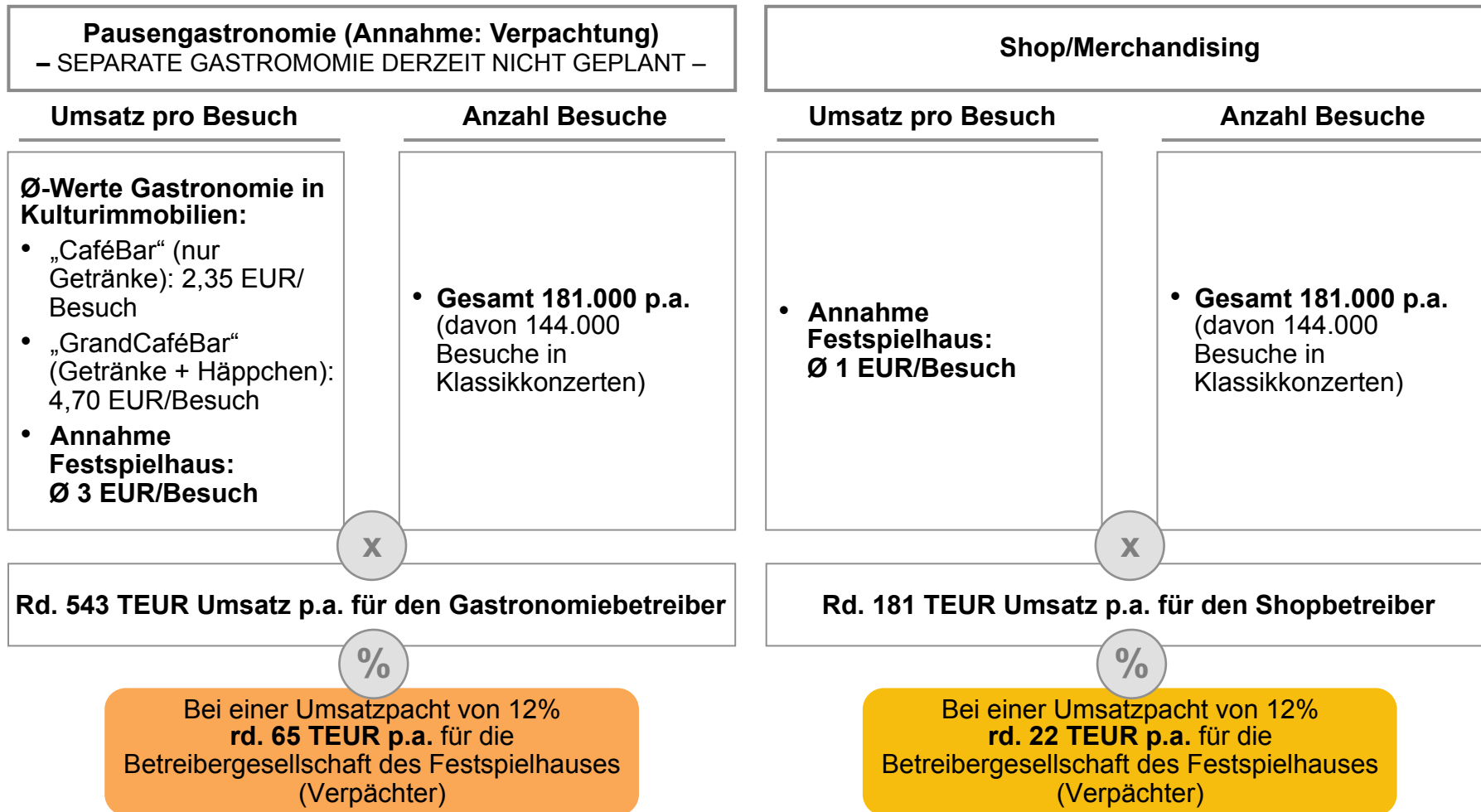
## Eine sitzplatzbezogene Miete im oberen Bereich der verglichenen Konzertsäle ist gerechtfertigt, wenn das Festspielhaus höchste Qualitätsansprüche bezüglich Akustik, Ausstattung und Service erfüllt

### 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</b> (Konzertsaal volle Bestuhlung)	1.500	rd. 6.800 EUR	rd. 4,50 EUR

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.

## 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 aresource 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.