Prüfung/ Bewertung des von der METRUM Managementberatung erstellten Businessplans für das Beethoven Festspielhaus Bonn

Ergebnispräsentation

Bonn, 17. Juni 2015

actori

A. Methodik und Analyseverfahren

B. Plausibilitätscheck des Businessplans

C. Prüfung und Bewertung des Businessplans

D. Zusammenführung der Analyse (Real Case)

E. Worst-Case-Szenario

F. Anmerkungen zu Kannibalisierungseffekten

Vorbemerkung

- Das Ergebnis der Analyse des Metrum Business Case durch actori weicht in einigen Punkten von den Ergebnissen des Business Case der METRUM Managementberatung ab.
- Diese Abweichungen resultieren einerseits aus unterschiedlichen Bewertungen und Annahmen und andererseits aus der Zielsetzung der jeweiligen Untersuchungen.
- Während actori mit der Prüfung und Bewertung eines vorliegenden Business Case und der Abschätzung von möglichen Risikoelementen sowie deren monetäre Darstellung beauftragt wurde, verfolgte der von METRUM erstellte Business Case das Ziel, aufzuzeigen, dass unter bestimmten Bedingungen der Betrieb eines Festspielhauses in Bonn in einer nichtkommunalen Betreiberstruktur mit ausgeglichenem Ergebnis und ohne laufende öffentliche Zuschüsse realisierbar sei.

Executive Summary (1/3)

- Zur Bewertung und Prüfung des von der Managementberatung METRUM erstellten Business Case für das Festspielhaus Bonn wurden **drei Analysemethoden** angewandt:
  – **Plausibilitätsuntersuchung** zur mathematischen und logischen Überprüfung des Business Case
  – **Potenzialabschätzung** zur Überprüfung der angenommenen Besucheanzahl
  – **Benchmarkanalyse** mit Festivals und Konzerthäusern zur Überprüfung der verwendeten Kennziffern und Annahmen bezüglich Eigenveranstaltungen (EVA) und Fremdveranstaltungen (FVA)

- Für die **Plausibilitätsprüfung** wurde der Business Case von METRUM anhand der Angaben der Präsentation sowie durch Auskünfte von METRUM nachgebildet und auf innere Logik und sonst. Auffälligkeiten untersucht:
  – Fehlender Inflationsausgleich: **Führt zu Mehrkosten im Jahr 2020 in Höhe von 378 T€.**
  – Rundungen, die nicht auf mathematischen Regeln beruhen, führen zu verfälschten Ergebnissen: Erträge aus EVA: 3,99 Mio. € werden auf 3,90 abgerundet, „Sonstige Erträge“: 530 T€ werden auf 600 T€ aufgerundet.
  – Rundungen sowie fehlende Darstellungen von Aufwendungen (Education: 75 T€) führen nicht wie dargestellt zu einem ausgeglichenem Business Case, sondern zu einem Überschuss in Höhe von rund 74 T€.
  – Höhere Mietpreise im Festspielhaus: Dadurch entstehen Mehrkosten für das Beethoven Orchester (BOB) und das Beethovenfest in Höhe **von rd. 200 T€.**
  – Hohe Belegungsdichte durch Festspiele und BOB (inkl. Proben) kann Vermietungen an FVA erschweren.

- Für die **Überprüfung des Besucherpotenzials** wurde ein Isochron (60 Minuten Fahrtzeit) um Bonn, Karlsruhe und Wiesbaden gelegt und jeweils die Einwohnerzahl sowie das Angebot und die Besucher von klassischen Musikveranstaltungen ermittelt, um die angenommene Anzahl der Besuche zu überprüfen:
  – Bonn weist mit 211 im Vergleich zu Karlsruhe (201) und Wiesbaden (191) eine hohe Anzahl an Besuchen klassischer Konzerte pro 1.000 Einwohner sowie mit 64.000 das geringste zusätzliche Besuchepotenzial auf (Karlsruhe: 91.000, Wiesbaden: 129.000).[1]

Anmerkung: [1)] GFK-Studie Veranstaltungsmarkt 2013. Mehrkosten/ Mindereinnahmen beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf das Jahr 2015.

Executive Summary (2/3)

– Rechnerisch kann die angenommene Anzahl an Besuchen (181.000) nicht ausgeschlossen werden. Dies ist allerdings ambitioniert und setzt voraus, dass das gesamte errechnete Potenzial[1] realisiert wird, 18.000 Besuche aus außerhalb des Isochrons erreicht werden sowie rund 14.500 Besuche von Klassikkonzerten anderer Veranstaltungsstätten aus dem Isochron Bonn ins Festspielhaus abwandern.

- Für die **Benchmarkanalyse** wurden Daten von 10 Festivals sowie 14 Veranstaltungsstätten durch Interviews und die actori Database erhoben. **Folgende Annahmen werden durch actori bestätigt:**
  – Höhe des künstlerischen Budgets: Aufwendungen für Gagen, Reisen, Unterkünfte und Urheberrechtsabgaben erscheinen realistisch.
  – Anzahl und Kosten der festen Mitarbeiter erscheinen realistisch.
  – Mietpreis für Saal in großer Konfiguration erscheint realistisch.
  – Höhe der Marketingausgaben: 800 T€ für den laufenden Betrieb durch Benchmarks bestätigt.
  – Sponsoringerträge für die ersten 5 Betriebsjahre erscheinen realistisch. Risiko: Mittel der Dt. Telekom beinhalten das gesamte Engagement für das Thema Beethoven, inkl. Beethovenfest und Competition.
  – Rendite von 3% aus dem Stiftungskapital kann durch Aussagen und statistische Erhebungen durch den Bundesverband Deutscher Stiftungen gestützt werden – allerdings nur durch eine Anlagestrategie, die Risiken birgt und einen möglichen Verlust (von Teilen) des Stiftungskapitals zur Folge haben kann.
  – Berechnung der Instandhaltungskosten: Kann aufgrund weniger Informationen bez. des Baus sowie großer Spannbreite der Kosten bei Benchmarks nur als Annäherungswert bestätigt werden.
  – Berechnung der Betriebskosten: Kann aufgrund weniger Informationen bez. des Baus sowie großer Spannbreite der Kosten bei Benchmarks nur als Annäherungswert bestätigt werden.

Anmerkung: [1)] Zusätzliches Besuchepotenzial: Exkl. bestehender Konzertbesuche bei BOB und Beethovenfest sowie Besuche U-Musik-VA.

Executive Summary (3/3)

- **Folgende Annahmen werden aufgrund der Benchmarkanalyse nicht bestätigt :**
  – **Betrieb eines Festspielhauses ohne lauf. öffentl. Förderung**: Keine unters. VA-Stätte sowie kaum ein Festival kommt ohne lauf. öffentl. Förderung aus. Ø Budgetanteil bei Festivals: 30%, bei VA-Stätten: 42%
  – Ticketpreis: Absenken des gewichteten Durchschnittspreises von 56 € auf 45 € erforderlich. **Mindereinnahmen p.a.: rund 710 T€**.
  – Personalkosten: Dynamisierung der Kosten in Höhe von 2,5% p.a. erforderlich. **Mehrkosten für das Festpersonal 2020: 214 T€.**
  – Realisierung der Synergieeffekte im Bereich Personal: Sollten rechtliche und kulturpolitische Gründe ausgeräumt werden, kann dennoch nur mit 148 T€ Synergieeffekten gerechnet werden. **Mehrkosten: 352 T€.**
  – Mietpreis für Saal in kl. Konfiguration: Reduktion auf rund 3.700 € erforderlich. **Mindereinnahmen: 63 T€.**
  – Marketingkosten in den ersten drei Betriebsjahren (2020-2023): Erhöhung des Marketingbudgets in den ersten drei Betriebsjahren zur Markenbildung und -profilierung erforderlich. **Mehrkosten: 600 T€.**
  – Erträge durch Sponsoring und Drittmittel nach den ersten 5 Betriebsjahren: Erträge liegen über ø der BM, daher Reduzierung der Sponsoringerträge ab Jahr 6 um 20% auf das ø-Niveau der Benchmarks. **Mindereinnahmen: 486 T€.**
  – Instandhaltungskosten: Werden von Jahr 1 in voller Höhe fällig, da es sich um einen Mittelwert handelt, dem keine regelmäßig gleich hohen Aufwendungen gegenüberstehen. **Mehrkosten: 550 T€** (2020-2025)

- **Damit ergibt sich ein Risikofehlbetrag im Jahr 2020 in Höhe von rund 2,3 Mio. €, der sich bis 2025 auf 2,8 Mio. € und bis 2030 auf 3,2 Mio. € erhöht. Im Worst Case liegt der Risikofehlbetrag im Jahr 2020 bei 4,4 Mio. €. Er erhöht sich bis 2030 auf 5,5 Mio. €.**

- Das Ergebnis bedeutet nicht, dass der Bau und der Betrieb des Festspielhauses nicht umsetzbar ist. Es weist vielmehr auf mögliche Risiken hin, die im Betrieb aufgrund von Erfahrungs- und Vergleichswerten bestehen.

Anmerkung: Mehrkosten/ Mindereinnahmen beziehen sich, wenn nicht anders angegeben, auf das Jahr 2015.

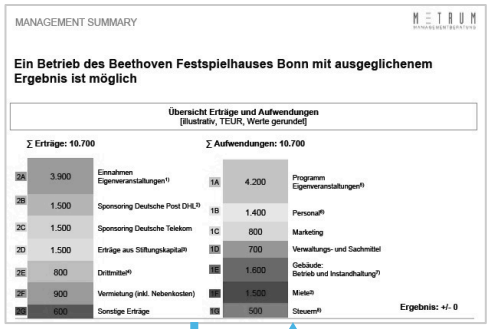
A. Methodik und Analyseverfahren

actori

1. Analyseschritt: Nachbildung des METRUM Business Case und Plausibilitätsprüfung

A METHODIK/ ANALYSEVERFAHREN

Plausibilitätsprüfung


MANAGEMENT SUMMARY

Ein Betrieb des Beethoven Festspielhauses Bonn mit ausgeglichenem Ergebnis ist möglich

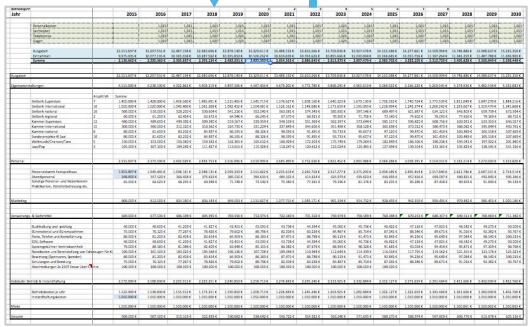
Übersicht Erträge und Aufwendungen
[illustrativ, TEUR, Werte gerundet]

Σ Erträge: 10.700			Σ Aufwendungen: 10.700		
2A	3.900	Einnahmen Eigenveranstaltungen[1]	1A	4.200	Programm Eigenveranstaltungen[5]
2B	1.500	Sponsoring Deutsche Post DHL[2]	1B	1.400	Personal[6]
2C	1.500	Sponsoring Deutsche Telekom	1C	800	Marketing
2D	1.500	Erträge aus Stiftungskapital[3]	1D	700	Verwaltungs- und Sachmittel
2E	800	Drittmittel[4]	1E	1.600	Gebäude: Betrieb und Instandhaltung[7]
2F	900	Vermietung (inkl. Nebenkosten)	1F	1.500	Miete[8]
2G	600	Sonstige Erträge	1G	500	Steuern[9]

Ergebnis: +/- 0

1 Nachbildung des METRUM Business Case in Excel

2 Durchführung einer Plausibilitätsprüfung



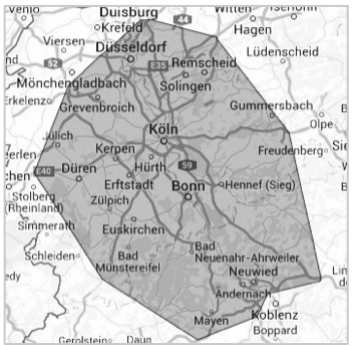
- Die Nachbildung des Business Case von Metrum erfolgt anhand der angegebenen Ausgangswerte und auf Basis von Auskünften durch METRUM.
- Erst die detaillierte Nachbildung ermöglicht eine belastbare Überprüfung der Ergebnisse sowie eine detaillierte Analyse der logischen Zusammenhänge.

2. Analyseschritt: Durchführung einer Besuche-Potenzialabschätzung für die Region Bonn

A METHODIK/ ANALYSEVERFAHREN

Besuche-Potenzialabschätzung

Isochron Bonn



Isochron Karlsruhe



Isochron Wiesbaden



- Die Besuche-Potenzialabschätzung wird anhand von zwei Analysen durchgeführt und dient dazu, eine Einschätzung des Potenzials sowie dessen Abschöpfung zu erlangen.
- Durch das Analyseergebnis können Nachfrage, Besuchezahl sowie angenommene Auslastung überprüft werden.
- In der ersten Analyse werden Isochrone (60 Minuten Fahrtzeit) um Bonn und zwei Vergleichsstädte, Karlsruhe und Wiesbaden, gelegt und jeweils die Einwohnerzahl sowie das Angebot und die Besuche von klassischen Musikveranstaltungen ermittelt.
- Die zweite Analyse untersucht die Abschöpfung des Potenzials in Bonn im Vergleich zum bundesdeutschen Durchschnitt der Besuche klassischer Konzerte pro Jahr/ 1.000 Einwohner.[1]

Anmerkung: [1)] GFK-Studie Veranstaltungsmarkt 2013.

3. Analyseschritt: Aufbau einer Benchmark-Matrix mit Detailangaben von Festivals sowie Konzerthäusern

A METHODIK/ ANALYSEVERFAHREN

Festivals



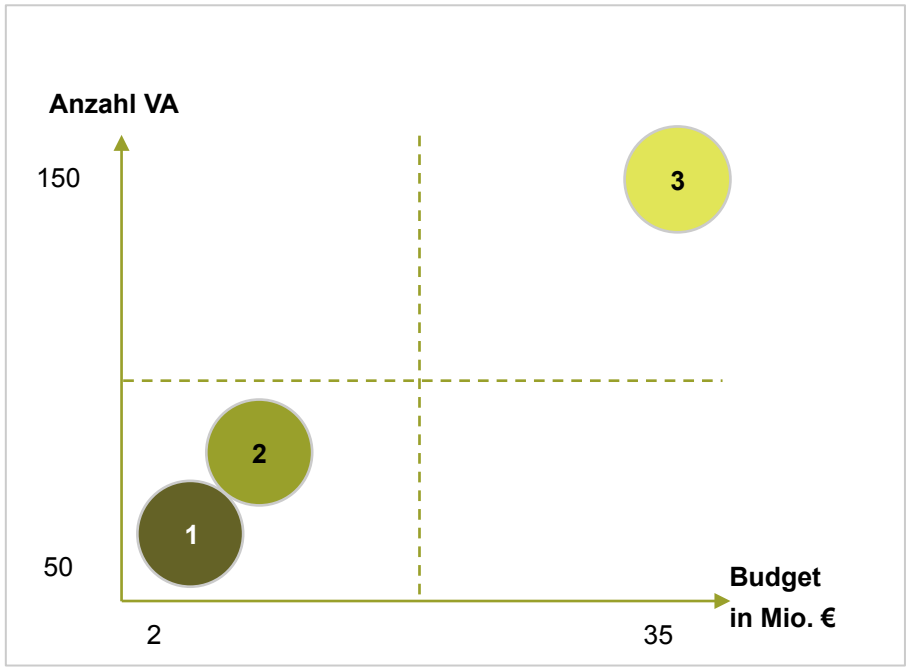
Veranstaltungsstätten



- Für die **Benchmarkanalyse** wurden Daten von 10 Festivals sowie 14 Veranstaltungs-stätten/ Konzertsälen ausgewertet.
- Die Datenerhebung wurde durch Interviews und durch Auswertung der actori Database vorgenommen.
- Da die Angaben der meisten Festivals und Veranstaltungsstätten auf dem verwendeten Detailniveau nicht öffentlich sind, werden sie nur anonymisiert bez. geclustert verwendet.
- Die Clusterung der Festivals geschieht über das Budget/ VA, aus dem sich 3 Cluster mit ähnlichen Charakteristika ergeben.
- Der Vergleich anhand der Cluster sowie mit den anonymisierten Angaben der Veranstaltungsstätten dient zur Überprüfung bez. Korrektur der Annahmen durch METRUM.

Die Benchmark-Festivals wurden zur besseren Vergleichbarkeit und geclustert

Positionierungen der Cluster



Legende:

Cluster 1 Cluster 2 Cluster 3

Anmerkung: Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2015. Quelle: actori Analyse

Cluster 1

- Heidelberger Frühling, Ludwigsburger Schlossfestspiele, Kissinger Sommer, Klavier-Festival Ruhr
- **Budget/ Veranstaltung: bis 50 T€/ ⌀ 44 T€**
- Gesamtbudget: bis 3,5 Mio. €/ ⌀ 2,84 Mio. €
- Veranstaltungen (Hauptprogramm): 53-74/ ⌀ 65

Cluster 2

- Beethovenfest, Dresdner Musikfestspiele, Rheingau Musik Festival
- **Budget/ Veranstaltung: bis 100 T€/ ⌀ 76 T€**
- Gesamtbudget: bis 10 Mio. €/ ⌀ 5,52 Mio. €
- Veranstaltungen (Hauptprogramm): 49-135/ ⌀ 79

Cluster 3

- Festspielhaus Baden-Baden, Lucerne Festival, Salzburger Festspiele
- **Budget/ Veranstaltung: über 100 T€/ ⌀ 227 T€**
- Budget: über 10 Mio. €/ ⌀ 35,87 Mio. €
- Veranstaltungen (Hauptprogramm): 100-215/ ⌀ 147

Die geplanten Beethoven Festspiele entsprechen den Festivals in Cluster 2

A METHODIK/ ANALYSEVERFAHREN

Einordnung ggü. Benchmark-Clustern anhand der ermittelten Kennzahlen

	Neue Festspiele		Cluster 2
T€/ VA	79 T€/ VA	↔	⌀ 76 T€/ VA
Budget	5,70 Mio. €	↔	⌀ 5,52 Mio €
Anzahl VA	72	↔	⌀ 79

- Die von METRUM geplanten Festspiele entsprechen den Benchmarks (BM) im Cluster 2:
  – Budget/ Veranstaltung: 79 T€ (ø 76 T€)
  – Gesamtbudget: 5,70 Mio. € (ø 5,52 Mio. €)
  – Veranstaltungen: 72 (ø 79)
- Für die Analyse der Beethoven Festspiele werden die Oster- sowie die Tauffestspiele als ein Festival betrachtet (vergleichbar mit den Angaben der Festspiele in Salzburg oder Lucerne).
- **Die Clusterung anhand der Kennzahlen macht deutlich, dass sich die geplanten Festspiele nicht mit Festivals wie Salzburg oder Baden-Baden vergleichen lassen.**

Anmerkung: Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2015. Quelle: actori Analyse

B. Plausibilitätscheck des Businessplans

actori

Der Plausibilitätscheck hat 5 Auffälligkeiten ergeben

Inflationseffekte	■ Kein Inflationsausgleich im Business Case. actori versieht Aufwendungen und Erträge mit einem Inflationsfaktor (von 2015 bis 2020).
Abschluss Business Case	■ Der METRUM Business Case schließt rechnerisch mit 74 T€ Überschuss ab. Dies wird in der Darstellung nicht ersichtlich, im actori Business Case aber berücksichtigt.
Rundungseffekte	■ Die „Sonstigen Erträge“ sind von 532 T€ auf 600 T€ aufgerundet, die Ticketerträge wurden von 3,99 auf 3,90 Mio. € abgerundet. Dies wird in der Darstellung nicht ersichtlich, im actori Business Case aber berücksichtigt.
Vermietung	■ Die höheren Mietpreise im Festspielhaus bedeuten eine Mehrbelastung für Beethoven Orchester (BOB) und Beethovenfest von rd. 200 T€ im Vergleich zu den Mietpreisen der Beethovenhalle im Status Quo.
Belegungsdichte	■ Die Belegungsdichte ist unter anderem durch intensive Probentätigkeit des BOB hoch. Dies kann aufgrund von Terminkonflikten zu weniger Vermietungen führen.

C. Prüfung und Bewertung des Businessplans

actori

Reduzierte Ticketerlöse, sowie höhere Personal- und Instandhaltungskosten sind maßgeblich für den Risikofehlbetrag verantwortlich

C | BERECHNUNG REAL CASE

	actori	METRUM	Δ
Einnahmen EVA	3.284 T€	3.994 T€	- 710 T€
Einnahmen Vermietung	950 T€	934 T€	+ 16 T€[2]
Sponsoring	1.500 T€	1.500 T€	-
Drittmittel	800 T€	800 T€	-
Erträge Stiftungsk.	1.505 T€	1.505 T€	-
Sponsoring Dt. Post	1.500 T€	1.500 T€	-
Sonstige Erträge	532 T€	532 T€	-
Summe Einnahmen	**10.070 T€**	**10.765 T€**	**-695 T€**
Aufwendungen EVA	4.230 T€	4.230 T€	-
Personal	1.904 T€	1.369 T€	535 T€
Marketing	1.050 T€[1]	800 T€	250 T€
Verwaltung	669 T€	669 T€	-
Gebäudeunterhalt	2.172 T€	1.622 T€	550 T€
Miete	1.500 T€	1.500 T€	-
Steuern	500 T€	500 T€	-
Summe Aufwendungen	**12.025 T€**	**10.690 T€**	**1.335 T€**
Risikofehlbetrag	**- 1.955 T€**	**74 T€**	**2.030 T€**

- Das Delta zwischen dem METRUM Business Case und dem Ergebnis der Prüfung durch actori setzt sich weitestgehend aus drei Bereichen zusammen:
  - Ticketerlöse (35%): Mindereinnahmen: rund 710 T€
  - Personalaufwand (26%): Mehrkosten: rund 535 T€
  - Gebäudeunterhalt (27%): Mehrkosten: 550 T€ (erste 5 Jahre)
- Darüber hinaus werden zusätzlich 600 T€ Marketingbudget in den ersten 3 Betriebsjahren kalkuliert.
- Darüber hinaus werden Aufwendungen (sowie Erträge) auf das Jahr 2020 mit einem Inflationsfaktor versehen und fallen entsprechend höher aus.

Anmerkungen: Gerundete Zahlen für 2015. [1)] Inkl. Marketingaufschlag in Betriebsjahr 1, [2)] Mehreinahm. wegen höh. gepl. Nebenkosten. Quelle: actori Analyse

Im Real Case ergibt sich ein Fehbetrag von 2,3 Mio. € in 2020

Ergebnis METRUM

- Das Ergebnis des Business Case weist einen ausgeglichenen Haushalt auf, der abgesehen von der Rendite aus dem Stiftungskapital, das größtenteils aus Zustiftungen öffentlicher Mittel besteht, ohne laufende öffentliche Zuschüsse auskommt.

Bewertung actori

- Bis auf wenige Ausnahmen erhalten alle untersuchten Festivals sowie Konzerthäuser laufende öffentliche Zuschüsse.
- Bei geförderten Festivals beträgt der Anteil der laufenden öffentlichen Zuschüsse am Gesamtbudget zwischen 4% und 52% (Durchschnitt: 30%), bei Konzerthäusern zwischen 32% und 59% (Durchschnitt: 42%). Wird beim Festspielhaus die Stiftungsrendite als Zuschuss definiert, beträgt dieser für Festspielhaus sowie Festspiele rund 11,5% (2020) des Budgets
- **Der von actori ermittelte Fehlbetrag im Real Case macht im Mittel rund 20% des Gesamtbudgets aus. Sollte der Fehlbetrag durch öffentliche Mittel gedeckt werden, läge der öffentliche Zuschuss inkl. der Stiftungsrendite bei rund 30%.**
- **Im Worst Case liegt der Anteil des Fehlbetrags bei rund 35% des Gesamtbudgets. Sollte der Fehlbetrag durch öffentliche Mittel gedeckt werden, läge der öffentliche Zuschuss inkl. der Stiftungsrendite bei rund 45%.**

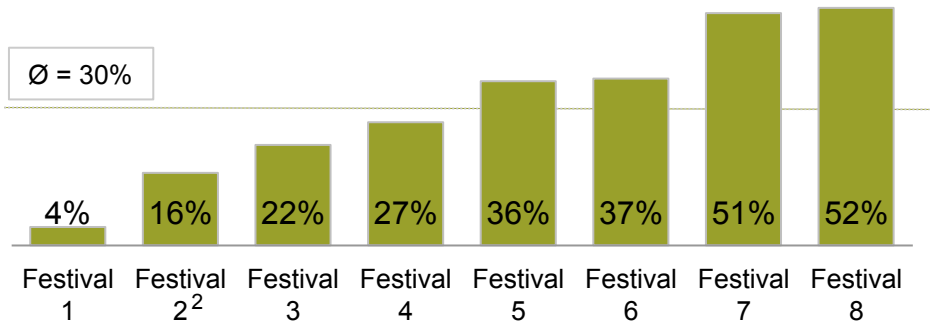
Folgen für Business Case

- **Die Prüfung von actori ergibt einen jährlichen Risikofehlbetrag zwischen 2,3 Mio. € (Real Case 2020) und 5,5 Mio. € (Worst Case 2030).**

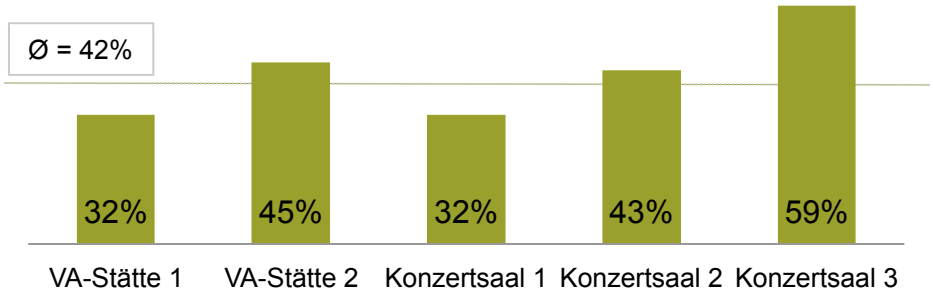
Konzerthäuser und Klassikfestivals sind fast ausnahmslos auf laufende öffentliche Förderung angewiesen

C | BERECHNUNG REAL CASE | ZUSCHÜSSE

Festivals: Anteil laufende öffentliche Förderung am Gesamtbudget[1]



Anteil der lf. öffentl. Förderung bei VA-Stätten



Beispiele Festivals[3]

- Beethovenfest Bonn: 36,5% (Zuschuss: 1,8 Mio. €)
- Salzburger Festspiele: 22% (Zusch.: 13,6 Mio. €)
- Festspiele Baden-Baden: 12-20% (Zu.: 4 Mio. €) öffentliche Förderung für Gebäudeaufwendungen.
- Lucerne Festival: 4% öffentliche Förderung (630 T €). Im Gegensatz zu Salzburg und Baden-Baden nicht für Betrieb einer Spielstätte verantwortlich.

Beispiel Konzerthaus[4]

- Konzerthaus Dortmund: 43% öffentliche Förderung durch Stadt.
- Das Konzerthaus Dortmund weist höchste Sponsoringerlöse unter den untersuchten Konzerthäusern auf.
- **Hohe Qualität der EVA nur mit hohem finanziellen Aufwand zu erreichen.**

Anmerkungen: [1)] 8 von 10 untersuchten Festivals mit öffentlicher Förderung. [2)] Durchschnittswert. [3, 4)] Angaben auf Basis öffentlich zugänglicher Informationen.
Quelle: actori Analyse

C.1 Besuchepotenzial im Isochron Bonn

actori

Bonn weist eine hohe Anzahl an Konzertbesuchen pro 1.000 Einwohner und rechnerisches zusätzliches Potenzial von 64.000 Besuchen auf

C1 BESUCHEPOTENZIAL

Isochrone	Bonn	Karlsruhe	Wiesbaden
Anzahl relevante Einwohner[1]	4,6 Mio.	3,8 Mio.	3,8 Mio.
Besuche klassische Konzerte	970.000	760.000	725.000
Besuche/ 1.000 Einwohner	**211**	**201**	**191**
Differenz zu bundesdeutschen ø (225 Besuche)[2]	14	24	34
Ableitung Potenzial	**64.000**	**91.000**	**129.000**

- Bonn kann mit 211 Besuchen klass. Konzerte/ 1.000 Einwohner im Vergleich zu den untersuchten Isochronen viele Besuche verzeichnen.
- Im Abgleich mit dem bundesdeutschen Durchschnitt besteht ein rechnerisches zusätzliches Besuchepotenzial von 64.000.

Anmerkung: [1)] Relevante Einwohner sind alle Einwohner älter als 10 Jahre, abzüglich Sogwirkung angrenzender Städte und Kreise. [2)] GfK-Studie: Veranstaltungsmarkt 2013.
Quelle: actori Analyse

C.2 Besuchepotenzial und realistischer Auslastungsgrad

actori

Aufgrund der Potenzialanalyse kann die von METRUM angenommene Anzahl an Besuchen nicht ausgeschlossen werden

C2 BESUCHEPOTENZIAL UND AUSLASTUNGSGRAD

Ergebnis METRUM

- METRUM rechnet mit 181.000 Besuchen im Festspielhaus und einem durchschnittlichen Auslastungsgrad bei EVA und FVA in Höhe von 78%. Es wird keine Analyse des noch nicht realisierten, zusätzlichen Besuchepotenzials vorgenommen.

Bewertung actori

- Abschöpfung des errechneten Potenzials kann nicht ausgeschlossen werden.
- Zur Erreichung muss des gesamte zusätzliche Potenzial realisiert werden, sowie 18.000 Besuche von außerhalb des Isochrons (25% der Festspielbesuche) und rund 14.500 Besuche von Klassikkonzerten anderer Veranstaltungsstätten, z.B. der Philharmonie Köln[1], aus dem Isochron (10% der Klassikbesuche) ins Festspielhaus abwandern.
- **Dabei hängt die Realisierung wesentlich von der Attraktivität des Programms sowie dem Verhalten/ der Angebots- und Vertragsgestaltung der Wettbewerber ab.**
- **Aufgrund dieser Herausforderung wird im Worst Case mit 20% weniger Besuchern kalkuliert.**[2]
- **Der Benchmarkvergleich hat zudem ergeben, dass die durchschnittliche Auslastung von 78% realisierbar ist.**

Folgen für Business Case

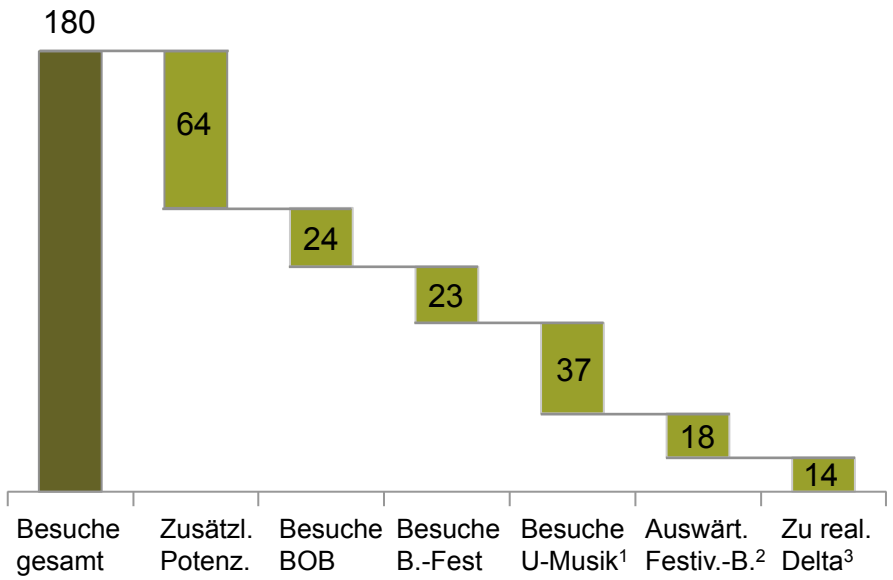
- **Real Case: Keine**
- **Wort Case: Reduzierung Besuche um 20%.**[2]

Anmerkung: [1)] Hierbei handelt es sich um einen Schätzwert. Eine belastbare Aussage ist aufgrund fehlender Daten/ Studien zur Besuchsintensität Bonner Bürger in der Kölner Philharmonie nicht vorzunehmen. [2)] Reduktion bei EVA rd. 15%, FVA rd. 23%.

Insgesamt können rechnerisch knapp 180.000 Besuche ermittelt werden

C2 | BESUCHEPOTENZIAL UND AUSLASTUNGSGRAD

Berechnung Besuche-Potenzial [in T]



- Die Anzahl der Besuche, die im Business Case von METRUM aufgeführt wird (181.000), kann theoretisch erreicht werden.
- Neben dem ermittelten nicht abgeschöpftem Besuchepotenzial in Bonn (64.000) für klassische Konzerte, werden die bereits realisierten Besuche der Konzerte des BOB sowie des Beethovenfests in der Beethovenhalle hinzugerechnet.
- Die Annahme für U-Musik von METRUM wird übernommen (37.000) und ein Durchschnitt auswärtiger Besuche (18.000) bei Festspielen angesetzt.
- Zusammen mit von anderen Veranstaltungsstätten nach Bonn (z.B. Philharmonie Köln) abgewanderten Besuchen ergibt sich eine Besucheanzahl von 142.800 bei Klassikkonzerten (METRUM: 144.000).

Anmerkung: [1)] Im METRUM Business Case unter „Sonstige Besucher“ aufgeführt, [2)] 25% = zu realisierender Wert auswärtiger Besuche laut BM. [3)] 10% der angesetzten Besuche klassischer Konzerte, z.B. durch Abwanderung von Konzertstandorten bzw. Festivals innerhalb des Isochrons. Eine belastbare Aussage bez. der Besuchsintensität Bonner Bürger z.B. in der Kölner Philharmonie ist aufgrund fehlender Daten/ Studien nicht vorzunehmen. Zahlen gerundet.

Problematisierung der Zahlen zur Besucherauslastung

C2 | BESUCHEPOTENZIAL UND AUSLASTUNGSGRAD

- Der Auslastungsgrad ist wegen der öffentlichen Wirkung häufig Gegenstand von statistischer Kosmetik, z.B. durch eine Differenzierung von verkaufter Auslastung und Platzauslastung oder kurzfristigen Änderungen der Saalkapazität.
- Veranstalter definieren sehr spezifische und sich unterscheidende Auslastungsgrade. Die Werte sind deshalb in der Regel nicht vergleichbar.
- Daher ist ein direktes Benchmarking der Auslastungszahlen nicht belastbar möglich.
- Die im Business Case angenommenen 78% liegen mittig im Ausprägungsbereich und korrespondieren mit einzelnen Werten vergleichbarer Festivals und Konzerthäuser.
- Daher bestätigt actori die Einschätzung von METRUM bezüglich der durchschnittlichen Auslastungsgrade.

- Der von METRUM verwendete Auslastungsgrad eignet sich zur Berechnung der Besuchezahlen und Ticketerträge. Da die realisierten Ticketeinnahmen im METRUM Business Case einen Abschlagswert von 20% (Quote Preisrealisierung) enthalten, werden reduzierte Tickets sowie Freikarten im der Rechnung zugrunde liegenden Ticketpreis abgebildet.

Quelle: actori Analyse.

C.3 Bewertung der Festivalstruktur

actori

Die vorgeschlagene Festivalstruktur ist überzeugend

C3 FESTIVALSTRUKTUR

Ergebnis METRUM

- Der Business Case plant mit 72 Eigenveranstaltungen im Rahmen von 2 Festspielen:
  - Festspiele 1: Ostern: 4 Wochen in KW 14-17
  - Festspiele 2: Tauftag: 2 Wochen in KW 50/ 51
- Zusätzlich werden 10 Sonderprojekte (z. B. Schul-, Akademiekonzerte und Wettbewerbe) veranstaltet.

Bewertung actori

- Die Festivalstruktur
  - eignet sich gut zur Profilbildung
  - bietet Potenzial für höhere Ticketpreise und Einnahmen
  - ermöglicht in der Regel höhere Erträge aus Sponsoring und Fundraising.
- Die geographische Analyse zeigt, dass Bonn von vielfältigen Festivalangeboten umgeben ist, die zeitliche Analyse ergibt, dass zu den angesetzten Zeiträumen wenig Parallelangebote stattfinden. Risiken ergeben sich dennoch aufgrund der Feiertags-Terminierung.
- **Insgesamt überwiegen für den Festivalbetrieb die Chancen ggü. den Risiken für den Standort Bonn.**

Folgen für Business Case

- **Keine**

Anmerkung: Eine programmatische Bewertung der von METRUM angesetzten Festivalstruktur ist aufgrund fehlender Angaben nicht möglich.

C.4 Durchschnittlich gewichtete Ticketpreise

actori

Ticketerlöse sind zu optimistisch kalkuliert – rund 710 T€ weniger Einnahmen bei EVA zu erwarten

C4 TICKETPREIS

Ergebnis METRUM

- Im Business Case wird mit gewichteten Durchschnittspreisen je nach Konzertkategorie von 19 – 113 € kalkuliert, dies entspricht einem durchschnittlichem Ticketpreis von 56 €.

Bewertung actori

- Der gewichtete Durchschnittspreis im Vergleichscluster 2 liegt bei rd. 39 €.
- **Der von METRUM angesetzte Preis entspricht einem Aufschlag von rund 44% ggü. dem Benchmarkwert und liegt damit deutlich zu hoch.**
- Ein Aufschlag in Höhe von 15% gegenüber den Preisen im Benchmarkcluster ist aufgrund der besonderen Architektur, Akustik und des Programms des Festspielhauses möglich.
- actori rechnet mit einem gewichteten Durchschnittspreis von rd. 45 €.
- Daraus ergeben sich gewichtete Durchschnittspreise je nach Konzertkategorie von 15-96 €.

Folgen für Business Case

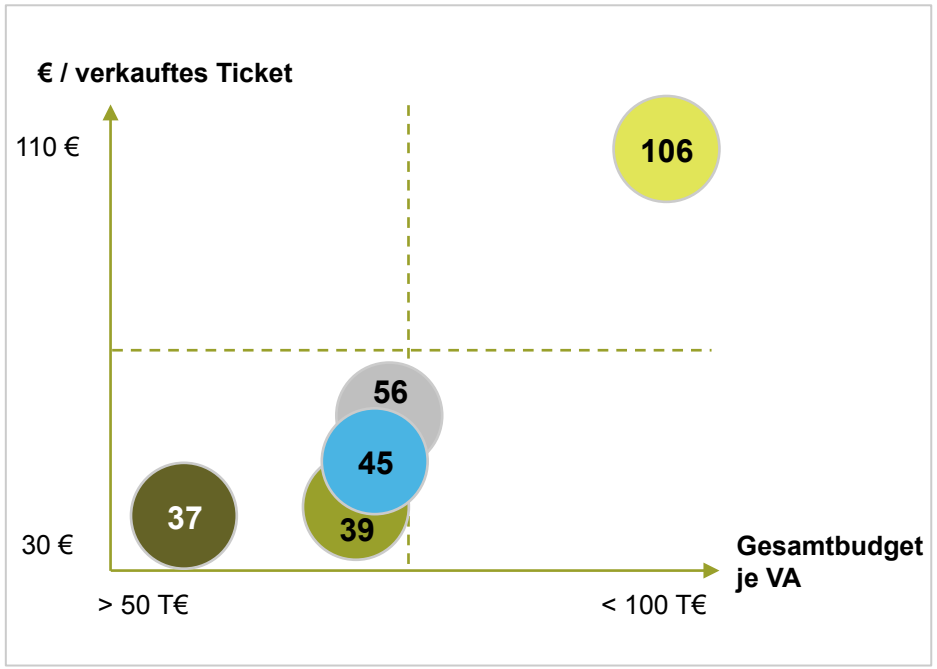
- **Reduzierung der Ticketerlöse um 710 T€ auf 3,28 Millionen €.**

Anmerkung: Mehrkosten/ Mindereinnahmen beziehen sich auf das Jahr 2015.

Ticketpreise durch Benchmarks nicht zu stützen – Vergleichscluster liegt rund 30% niedriger

C4 TICKETPREIS

Gewichteter Durchschnittspreis [€/ verkauftes Ticket]



Legende:

Cluster 1 | Cluster 2 | Cluster 3 | actori Berechnung | METRUM Business Case

- Cluster 1 und 2 mit nahezu gleichen Ticketpreisen in Höhe von 37 € und 39 €.
- Cluster 3 weist deutlich höhere Ticketpreise auf (106 €).
- Der METRUM Business Case geht von einem Durchschnittspreis von 56 € aus und liegt deutlich über Vergleichscluster 2.
- Dies entspricht einem Aufschlag ggü. dem Benchmarkcluster von 44%.
- actori rechnet daher mit mit einem gewichteten Durchschnittspreis von 45 €.
- Dies entspricht einem Aufschlag von 15% ggü. dem Ticketpreis von Cluster 2, der aufgrund der besonderen Architektur, Akustik und des Programms des Festspielhauses[1] erzielbar erscheint.

Anmerkung: [1)] Gemäß Beschreibung im METRUM Business Case. Quelle: actori Analyse

C.5 Künstlerisches Budget

actori

Das von METRUM angenommene künstlerische Budget entspricht marktüblichen Konditionen

C5 | KÜNSTLERISCHES BUDGET

Ergebnis METRUM

- Im Business Case werden je nach Konzertkategorie mit künstlerischen Projektkosten zwischen 8-200 T€ kalkuliert.
- Diese Kosten beinhalten die Gagen für Orchester, Dirigenten und eventuelle Solisten sowie Reisekosten und Unterkunft der Künstler und zu leistende Urheberrechtsabgaben.[1]

Bewertung actori

- Insgesamt können deutliche Unterschiede in der Gagenhöhe bei Festival- und Konzert-Veranstaltern identifiziert werden.
- Die Höhe der Gagen ist stark abhängig von Programm und persönlicher Beziehung zwischen Intendanz und Künstlern.
- **Auf Basis der Benchmarks bei Festivals und Konzerthäusern lassen sich die durchschnittlichen Projektkosten ohne Kenntnis eines spezifischen Programms bestätigen.**

Folgen für Business Case

- **Keine**

Anmerkung: 1) Angabe METRUM, 28.05.15.

C.6 Personalausstattung des Festspielhauses

actori

Personalausstattung auf Niveau vergleichbarer Festivals und Konzerthäuser – Kosten insgesamt aber zu gering kalkuliert

C6 PERSONALAUSSTATTUNG

Ergebnis METRUM

- Der Business Case (BC) rechnet mit 27 VZÄ und zusätzlichem Foyerteam sowie sonstige Personal- und Nebenkosten:
  – 27 VZÄ: 1.620 T€ (60 T€/ VZÄ)
  – Foyerteam (15 Personen/ VA): 192 T€ (1 T€/ Veranstaltung)
  – Sonstige Personal- und Nebenkosten: 65 T€
- Der BC kalkuliert mit 500 T€ Einsparung. aufgr. von Synergieeffekten mit Beethovenfest.

Bewertung actori

- **Auf Basis der Benchmarks kann die Anzahl von 27 VZÄ bestätigt werden.**
- Für die Benchmarkuntersuchung wurde der Personalbedarf für Festspiele und Konzertsaalbetrieb getrennt analysiert (Festspiele: 15 VZÄ/ Konzertsaalbetrieb: 12 VZÄ).
- **Die ø-Kosten pro VZÄ können bestätigt werden. Die Personalkosten steigen gemäß Tarifentwicklungen (2,5% p.a.).**[1]
- Die Anzahl der Personen des Foyerteams sollten für Veranstaltungen im großen Saal auf 20 angepasst und ein zusätzliches Technik-Team sowie ein Inspizient einkalkuliert werden.
- **actori sieht Potenzial für Einsparungen durch Synergieeffekte zwischen Beethovenfest und Festspielhaus von rund 148 T€.**

Folgen für Business Case

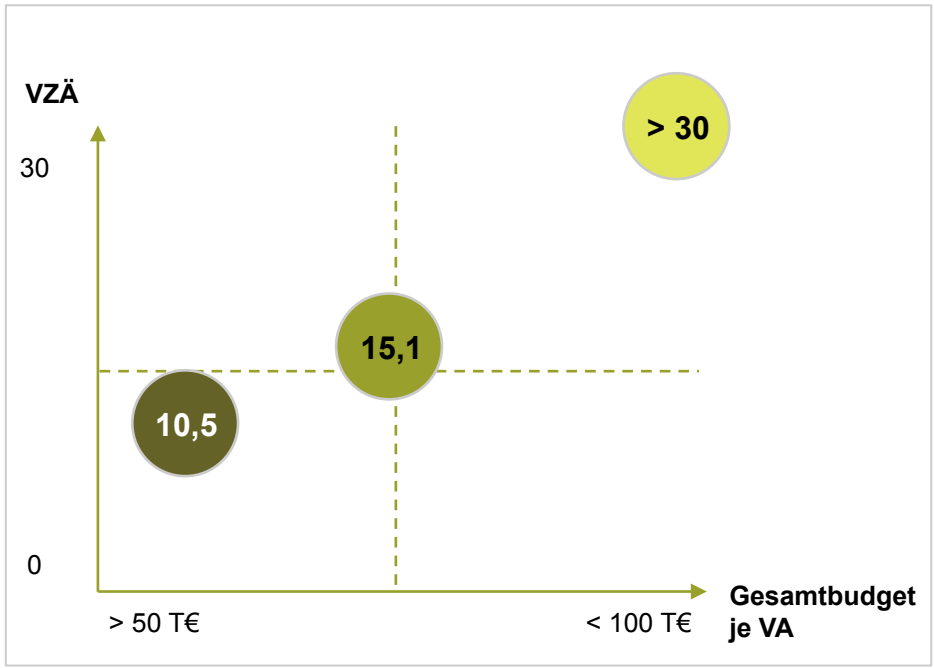
- **Erhöhung der ges. Personalkosten um 183 T€ und Redukt. der Synergieeffekte um 352 T€. Damit ergeben sich Personalkosten im Jahr 2015 in Höhe von 1,90 Mio. €.**
- **Worst Case: Streichung Synergieeffekte: weiterer Anstieg um 148 T€ auf 2,05 Mio. €**

Anmerkung: [1)] ø Veränderung der Tarifabschlüsse des Öffentlichen Dienstes p.a. 2008-15. Mehrkosten/ Mindereinnahmen beziehen sich auf das Jahr 2015.

15 VZÄ werden den Festspielen zugewiesen – Personalanzahl wird von Benchmarks bestätigt

C6 PERSONALAUSSTATTUNG

VZÄ der Benchmarkfestivals



- actori hat die vorgesehenen 27 Vollzeitstellen anteilig den Festspielen sowie dem Festspielhaus zugewiesen:
  – Festspiele: 15 VZÄ
  – Festspielhaus: 12 VZÄ
- Festivals im relevanten Vergleichscluster 2 kommen auf 15,1 VZÄ.
- Damit kann die Stellenanzahl für die Festspiele durch Benchmarks bestätigt werden.
- Dagegen haben Festivals aus Cluster 1 durchschnittlich 10,5 VZÄ zur Planung und Organisation zur Verfügung, Festivals in Cluster 3 deutlich über 30 VZÄ.

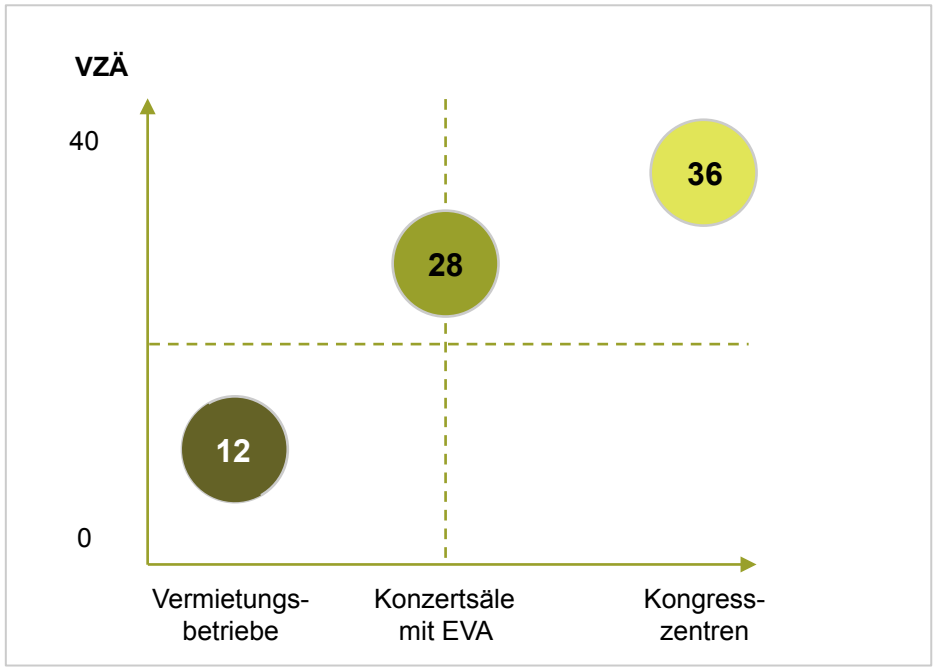
Legende:
Cluster 1 Cluster 2 Cluster 3

Quelle: actori Analyse

12 VZÄ werden dem Festspielhaus zugewiesen – Personalanzahl wird von Benchmarks bestätigt

C6 PERSONALAUSSTATTUNG

VZÄ der Benchmarkhäuser



Legende:

Vermietungsbetriebe | Konzertsäle mit EVA | Kongresszentren mit Konzertsaal

Quelle: actori Analyse

- actori sieht 12 der 27 VZÄ für den Konzertsaalbetrieb vor.
- Konzertsäle sind nahezu überall an städtische Verwaltungen oder größere Kongress- und Stadtmarketingeinheit gebunden.
- Dabei sind große Unterschiede im Personalbedarf feststellbar. Die vorgenommene Clusterung erlaubt eine differenziertere Betrachtung.
- Häuser mit reinem Vermietungsbetrieb weisen im Schnitt 12 VZÄ auf. Damit wird die Personalaufstellung für das Festspielhaus bestätigt.
- Konzertsäle mit EVA weisen 28 VZÄ auf, während Kongresszentren im Schnitt über 36 VZÄ verfügen.

Höhe möglicher Synergieeffekte zwischen Festspielhaus und Beethovenfest nur mit Unsicherheiten abschätzbar

C6 | PERSONALAUSSTATTUNG | SYNERGIEEFFEKTE

Mögliche Synergieeffekte [in T€]

Intendanz	150
Kaufmännische Direktion	110
Dramaturgie	70
Presse	50
Max. Einsparung	**380**

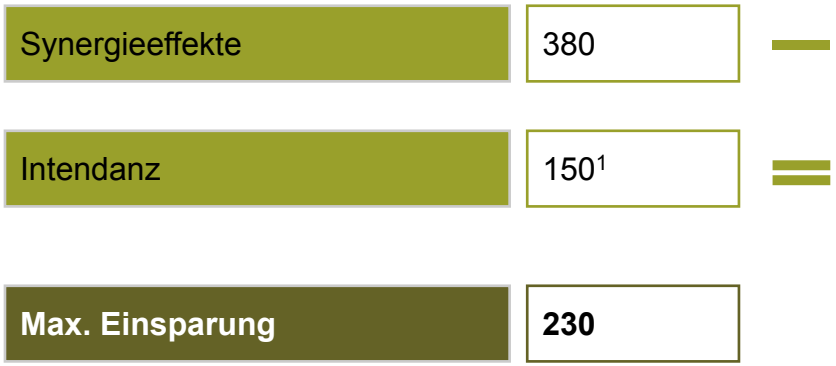
- Aufgrund fehlender Daten ist nur eine Grobabschätzung der Personalsynergien zwischen Festspielhaus und Beethovenfest möglich.
- Einsparung von 4 VZÄ durch Synergien, d.h. rund 380 T€ scheinen möglich.
- Basierend auf der heutigen Personalstruktur des Beethovenfests Bonn ist davon auszugehen, dass zur optimalen Nutzung möglicher Synergieeffekte beide Organisationen ihre Personalstruktur aufeinander abstimmen müssten. Dies kann auch Änderungen für die Personalstruktur des Beethovenfests bedeuten.

Quelle: actori Analyse

Synergieeffekte werden vermutlich insgesamt rund 230 T€ betragen

C6 | PERSONALAUSSTATTUNG | SYNERGIEEFFEKTE

Höhe der Synergieeffekte [in T€]



- Aufgrund von rechtlichen, organisatorischen und kulturpolitischen Gründen scheint eine gemeinsame Intendanz zur Zeit nicht umsetzbar.[2]
- Die Realisierung der Synergieeffekte ist maßgeblich von der organisatorischen Ausgestaltung des zukünftigen Festspielhauses und des Beethovenfests abhängig und kann deshalb zum jetzigen Zeitpunkt nicht beurteilt werden.
- Um die Unsicherheit in der Realisierung abzubilden, streicht actori im Worst Case die Synergieeffekte.
- actori empfiehlt die Beauftragung einer auf stiftungs- und steuerrechtsspezialisierten Kanzlei, um Realisierung einer Integration der beiden Institutionen prüfen zu lassen.

Anmerkungen: [1)] 150 T€ Stand 2015 [2)] Angabe der Stadt Bonn vom 18.05.2015 Quelle: actori Analyse

Synergieeffekte zwischen Festspielhaus und Beethovenfest werden nicht in voller Höhe für das Festspielhaus zu realisieren sein

C6 | PERSONALAUSSTATTUNG | SYNERGIEEFFEKTE

Verteilung der Synergieeffekte

	Festspiel-haus	Beethoven-fest	**Summe**
Anzahl VZÄ	27	15	**42**
Anteil VZÄ	64%	36%	**100%**
Einspa-rung	**148 T€**	**82 T€**	

- Die zwischen Festspielhaus und Beethovenfest realisierten Synergieeffekte müssen anteilig im Verhältnis der VZÄ zwischen beiden Organisationen aufgeteilt werden.
- Demnach entfallen auf das Festspielhaus 148 T€ und auf das Beethovenfest 82 T€.

Quelle: actori Analyse

C.7 Raummieten

actori

Raummiete für großen Saal marktkonform, kleiner Saal mit überdurchschnittlichem Preis

C7 RAUMMIETEN

Ergebnis METRUM

- Der Business Case rechnet mit einer Vermietungsgebühr exkl. Nebenkosten i.H.v. 6.800 € bei 1.500 Sitzplätzen (4,53 €/ Sitzplatz) und 5.000 bei 800 Sitzplätzen (€ 6,25 €/ Sitzplatz).
- Für Proben des BOB werden 1.000 € (ganzer Tag) und 700 € (halber Tag) angesetzt.
- METRUM kalkuliert 62 Vermietungen in der großen Konfiguration und 48 in der kleinen Konfiguration. Dabei entfallen 30 auf das BOB (zusätzlich 70 ganztägige und 53 halbtätige Proben), 25 auf das Beethovenfest und 55 auf weitere Veranstalter.

Bewertung actori

- **Für die 1.500er Konfiguration kann ein Vermietungspreis von 4,50 €/ Sitzplatz durch Benchmarks bestätigt werden.**
- **Die 800er Konfiguration erscheint im Benchmarkvergleich zu teuer.** Daher wird mit einem der BM entsprechenden Vermietungspreis von 4,60 €/Sitzplatz (3.680 €) kalkuliert.
- Zudem werden die Mietnebenkosten analog zum vergrößerten Foyer- und Technikteam angehoben.
- actori sieht ein Risiko in der hohen Anzahl der Vermietungen an freie Veranstalter aufgrund geringer Nachfrage von Klassikveranstaltern bei der Beethovenhalle[1].

Folgen für Business Case

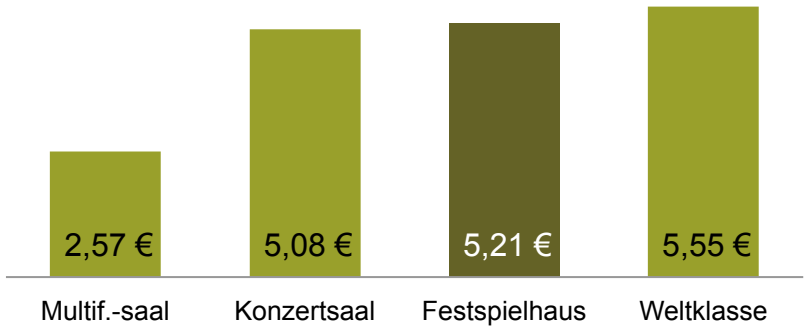
- **Real Case: Die Einnahmen aus Vermietung reduzieren sich um 63 T€.**
- **Worst Case: Reduktion der Einnahmen aus Vermietung an freie Veranstalter um 20%: zusätzlich 62 T€ geringere Einnahmen.**[2]

Anmerkung: Mehrkosten/ Mindereinnahmen beziehen sich auf das Jahr 2015. [1)] Angabe Verwaltung Beethovenhalle 26.05.2015 [2)] Reduktion der Vermietungen als Folge der hohen Belegungsdichte sowie einer möglichen geringen Nachfrage.

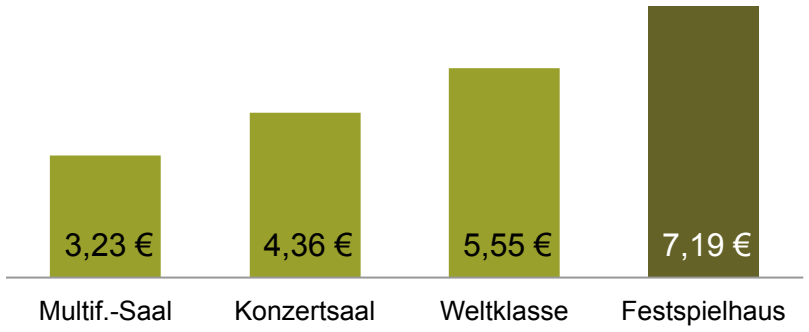
Mietpreis für 1500er Konfiguration durch Benchmarks bestätigt – 800er Konfiguration erscheint zu teuer

C7 RAUMMIETEN

⌀ Kosten pro Sitzplatz in großem Saal[1]



⌀ Kosten pro Sitzplatz in kleinem Saal[2]



- Konzerte finden in 3 unterschiedlichen Kategorien von Benchmarkhäusern statt.[3]
- Regelmäßige Kunden erhalten laut Interviews zwischen 5-30% Rabatt auf Buchungen.
- Zur besseren Vergleichbarkeit wurden die kalkulatorischen Mietpreise für das Festspielhaus mit einem Aufschlag für Rabatte i. H. v. 15% versehen.
- Mietpreis für 1500er Konfiguration werden durch Benchmarks bestätigt.
- Mietpreis für 800er Konfiguration ist zu hoch. actori rechnet mit auf Benchmarks basierenden 4,60€/ Sitzplatz (entspricht rund 5,30 € inkl. Aufschlag) und damit einem Mietpreis von 3.680 €.

actori Empfehlung:
Mietpreisdifferenzierung nach Tickethöchstpreis

Quelle: Benchmarks auf Basis von Interviews und actori Database [1)] n: Konzertsaal 6, Multifunktionssaal 5, Premium 4 [2)] n: Konzertsaal 5, Multifunktionssaal 2, Premium 4 [3)] Weltklasse definiert als Konzertsaal mit sehr hohen Akustikstandards und entsprechender Markenpositionierung. Quelle: actori Analyse

C.8 Marketingbudget

actori

Marketingbudget für eingeschwungenen Zustand realistisch – Erhöhung zur Markenbildung und -etablierung zu Beginn notwendig

C8 MARKETINGBUDGET

Ergebnis METRUM

- Der METRUM Business Case geht von 800 T€ p.a. für Marketingaufwendungen aus.
- Es findet keine Zuteilung des Budgets für Eigenveranstaltungen oder Konzertsaalbetrieb statt.
- Marketingkampagne wird vor Eröffnung gestaffelt mit Spendengeldern in Höhe von 400 T€ über 3 Jahre ab 2017 gestartet.

Bewertung actori

- ¾ des Budgets (600 T€) werden den Eigenveranstaltungen zugewiesen, ¼ dem Konzerthausbetrieb (200 T€).
- **Für den eingeschwungenen Zustand bestätigen die Benchmarks die Höhe der Marketingausgaben für Festspiele. Marketingausgaben für Festspielhaus kann anhand Projekterfahrung und actori Database bestätigt werden.**
- actori kalkuliert in den ersten 3 Betriebsjahren mit erhöhten Marketingaufwendungen zur Markenbildung und -etablierung: 2020: 250 T€, 2021: 200 T€, 2022: 150 T€.
- Aufgrund der Marketingaktivitäten im Vorfeld des Beethoven-Jubiläums durch Bund, Land und Stadt ist die Höhe der zusätzl. Marketingausgaben des Festspielhauses zu prüfen.

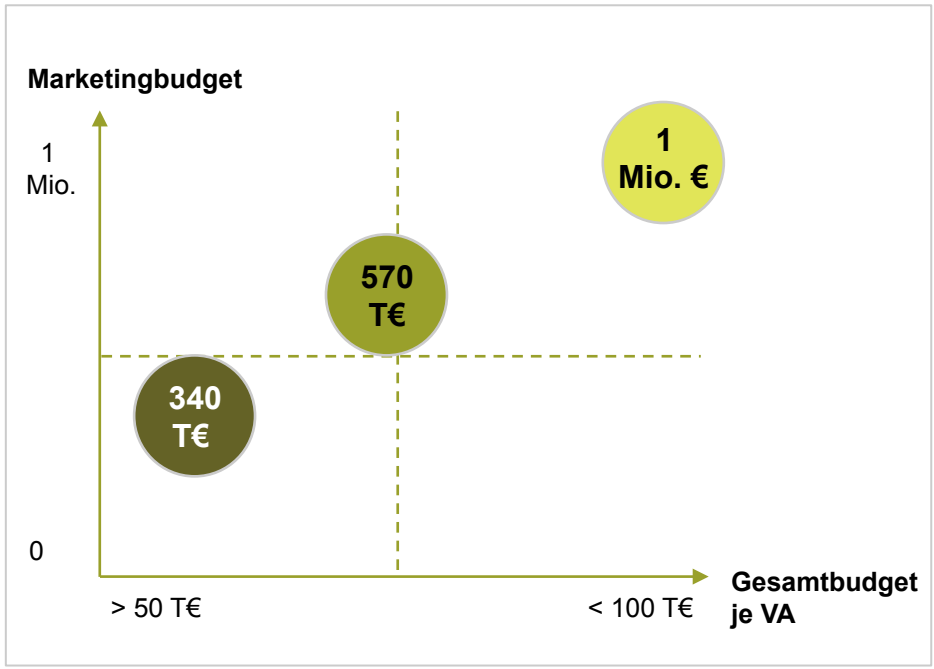
Folgen für Business Case

- **Erhöhtes Marketingbudget:**
  - **2020: 1,11 Mio. €**
  - **2021: 1,08 Mio. €**
  - **2022: 1,04 Mio. €**

Marketingbudget wird für den laufenden Betrieb bestätigt

C8 MARKETINGBUDGET

Marketingbudget Festivals [in T€]



- Für die Benchmarkanalyse wurde das Marketingbudget des Festspielhauses auf die Festspiele sowie das Konzerthaus verteilt (¾ zu ¼).
- Damit entfallen 600 T€ auf die Festspiele.
- Das Benchmark-Cluster 2 weist 570 T€ auf und bestätigt die Größenordnung des Festspielbudgets für den laufenden Betrieb.
- In den ersten drei Betriebsjahren sind nach Einschätzung von actori gezielte Marketingmaßnahmen zur Markenbildung und -etablierung notwendig, die zusätzliche Mittel benötigen.

Legende:

Cluster 1 Cluster 2 Cluster 3

Quelle: actori Analyse

C.9 Erlöse aus Sponsoring, Fundraising und Drittmitteln

actori

Die Erlöse aus Sponsoring und Fundraising sind realisierbar – Risiko besteht durch starke Abhängigkeit von einem Großsponsor

C9 SPONSORING

Ergebnis METRUM

- Der Business Case geht von Erträgen in Höhe von 2,3 Mio. € aus. Diese setzten sich wie folgt zusammen:[1] 1,5 Mio. € Sponsoring Deutsche Telekom, jeweils 200 T€ von Stiftungen und von Freundeskreisen sowie 400 T€ durch weitere Firmensponsoren
- Es findet keine Aufteilung der Sponsoringerlöse und Drittmittel auf EVA und Konzerthausbetrieb statt.

Bewertung actori

- **Die geplanten Sponsoring- und Fundraisingeinnahmen liegen innerhalb des Ausprägungsbereichs von Cluster 2. Sie sind allerdings überdurchschnittlich hoch und liegen knapp unter dem Spitzenwert. Daher ist die Erzielung mit einem Risiko verbunden, die eine ambitionierte Sponsoringarbeit voraussetzt.**[2]
- Die von der Deutschen Telekom zugesagten 1,5 Mio. € umfassen das gesamte Engagement des Unternehmens im Themenfeld Beethoven (inkl. Beethovenfest und Beethoven Competition). Ein Risiko besteht in der Unklarheit über die konkrete Höhe der Unterstützung sowie über die Laufzeit (bisherige Zusage 2020-2024).
- Da nicht abzusehen ist, ob und in welcher Höhe das Engagement der Deutschen Telekom fortgesetzt bzw. durch andere Sponsoren ersetzt wird, werden ab 2025 die Sponsoring-erträge pauschal um 20% auf den Benchmarkdurchschnitt reduziert. Der Worst Case geht von 30% niedrigeren Erlösen ab Betriebsjahr 1 aus.

Folgen für Business Case

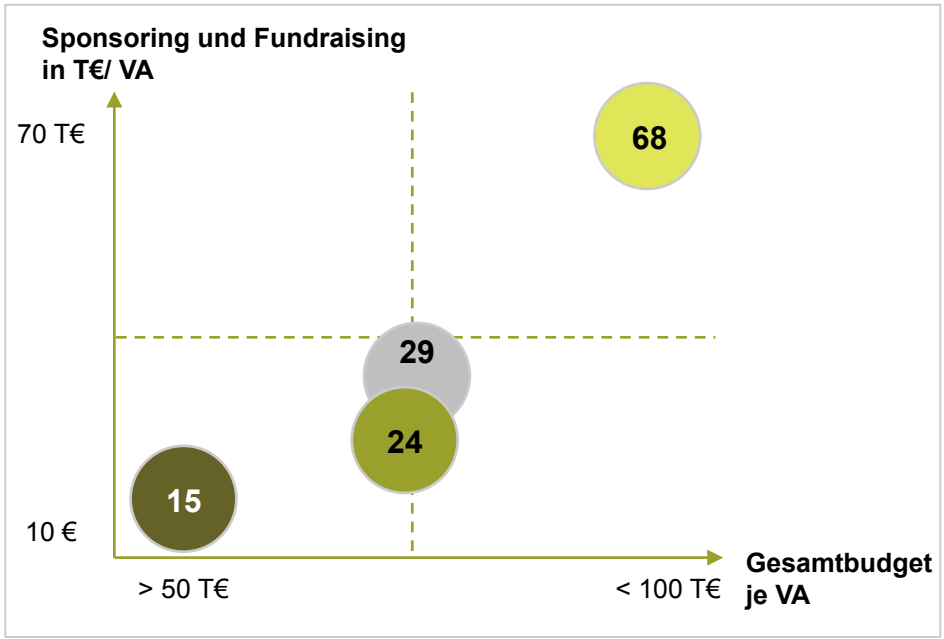
- **Real Case: Reduktion der Erlöse ab Jahr 6 um rd. 20% auf 1,94 Mio. €**
- **Worst Case: Reduktion der Erlöse um 30% auf 1,61 Mio. €, ab Jahr 6 auf 1,36 Mio. €**

Anmerkungen: [1)] Angabe METRUM vom 21.05.2015 [2)] Für die Bewertung werden 90% auf Eigenveranstaltungen und 10% auf den Konzertsaalbetrieb verteilt.

Spreizung der Sponsoring- und Fundraisingeinnahmen innerhalb der Cluster 1 & 2 groß – Annahme des Business Case überdurchschnittlich

C9 SPONSORING

Sponsoring- und Fundraisingeinnahmen Festivals



Legende: Cluster 1 Cluster 2 Cluster 3 METRUM Business Case

- Die Sponsoringerträge werden auf Festspiele (90%) und Festspielhaus (10%) verteilt.
- Die sich daraus ergebenden Sponsoring- und Fundraisingerlösen der Festspiele von rd. 29 T€/ VA bilden fast den Spitzenwert der Benchmarkuntersuchung: Die Erlöse liegen rund 21% über dem Durchschnitt.
- Aufgrund der existierenden Sponsoring-zusagen wird die Annahme für die ersten 5 Jahre übernommen. Ab Jahr 6 wird mit 20% geringeren, dem Durchschnitt des Clusters entsprechenden Erträgen kalkuliert.
- Im Worst Case wird von einem um 30% reduzierten Volumen ab Betriebsjahr 1 gerechnet.

Die Benchmarks zeigen, dass eine reine Förderung eines Konzerthauses marktunüblich ist. In der Regel wird ein Engagement z.B. an Veranstaltungsreihen geknüpft und ist deshalb nur als Abschätzung der Interviewpartner in Höhe von 10% zu benennen.

Anmerkung: Detailangaben zum Sponsoringbudget in absoluten Zahlen aufgrund Anonymisierung nicht möglich. Quelle: actori Analyse

C.10 Entwicklung von Zinsen

actori

Zur Erreichung der Renditeziele sind profunde Kenntnisse der Vermögensanlage und ein professionelles Anlagemanagement notwendig

C10 ENTWICKLUNG VON ZINSEN

Ergebnis METRUM

- Der METRUM Business Case geht von einem Zinsertrag aus dem Stiftungskapital von durchschnittlich 3% p.a. aus.

Bewertung actori

- Wesentliche Erfolgsfaktoren für die Renditenhöhe ist ein professionelles Anlage- und Risikomanagement und hohe Kenntnisse der Vermögensanlage.
- **Unter Berücksichtigung dieser Faktoren ist grundsätzlich eine durchschnittliche Rendite aus dem Stiftungskapital in Höhe von 3% p.a. realistisch.**
- Die für diese Ziele notwendige Anlagestrategie beinhaltet das Risiko von Teilverlusten des Stiftungskapitals.[1]

Folgen für Business Case

- **Keine**

Anmerkungen: [1)] In wieweit eine solche Anlagestrategie mit der zukünftigen Satzung rechtlich möglich ist, müsste ein juristisches Gutachten klären.
Quelle: Stiftungsfokus des Bundesverbands Deutscher Stiftungen: „Stiftungsfinanzen in Krisenzeiten: Neue Zahlen und Fakten“ (11/2013); actori Analyse

Eine Rendite aus dem Stiftungskapital von 3% erscheint bei entsprechender Anlagestrategie realistisch

C10 ENTWICKLUNG VON ZINSEN

Ø Rendite des Stiftungskapitals 2010-2012
[in %; n = ø 105]

	2010	2011	2012	Ø
< 1 Mio. € Kapital	3,3	2,9	3,2	3,1
> 1 Mio. € Kapital	4,0	3,5	4,3	3,9

Die für diesen Ertrag notwendige Anlagestrategie beinhaltet das Risiko von Teilverlusten des Stiftungskapitals.

- Zwischen 2010 und 2012 lag die durchschnittliche Rendite von Stiftungen in Deutschland bei einem Kapital von über 1 Mio. € bei rund 3,9 % p.a.
- Anlagen unter 1 Mio. € konnten durchschnittlich 3,1% p.a. erzielen.
- Die Erzielung einer Rendite in dieser Größenordnung setzt voraus, dass die Anlagestrategie Anlagen mit Risikopotenzial beinhaltet, die zur Verminderung des Stiftungskapitals führen können.
- Eine Anlagestrategie mit einem geringeren Risikofaktor kann bei aktueller Zinslage nicht annähernd so hohe Renditen erbringen.
- Bei der Strategie ist es wichtig, dass in Jahren mit höherer Rendite Rücklagen gebildet werden, um auch in Jahren mit geringerer Rendite notwendige Aufwendungen finanzieren zu können.

Quelle: Stiftungsfokus des Bundesverbands Deutscher Stiftungen: „Stiftungsfinanzen in Krisenzeiten: Neue Zahlen und Fakten“ (11/2013); actori Analyse

C.11 Instandhaltungskosten Festspielhaus

actori

Die Höhe der Instandhaltungskosten ist als Näherungswert angemessen

C11 | INSTANDHALTUNG

Ergebnis METRUM

- Der Business Case geht von jährlichen Instandhaltungskosten in Höhe von 1,5% des Baupreises aus. Bei einem Investitionsvolumen von 70 Mio. € ergeben das Aufwendungen von 1,05 Mio. € p.a.
- In den ersten 5 Jahren wird von verminderten Instandhaltungskosten in Höhe von 500 T€ p.a. ausgegangen, da laut METRUM größere Reparaturen erst später bzw. ggf. in den ersten 5 Jahren auftretende über die Gewährleistung abgedeckt sind.

Bewertung actori

- **Grundsätzlich hängt die Höhe der Instandhaltungskosten von der Höhe der Bau- sowie der Investitionskosten im Bereich Innenausstattung und Technik ab. Grundlage der Berechnung ist die Angabe von Baukosten in Höhe von 70 Mio. €.**
- Da keine detailliertere Angabe vorliegt, können grundsätzlich die Instandhaltungskosten in Höhe von 1,5% p.a. der Bausumme aufgrund von Benchmarks bestätigt werden.
- **Die Reduzierung der Instandhaltungskosten in den ersten 5 Jahren ist dagegen nicht nachvollziehbar, da es sich um einen Mittelwert handelt, der sich nicht anhand der tatsächlichen Aufwendungen/ Jahr berechnet.**
- Risiko: Bei höheren Bau- und Investitionssummen fallen Aufwendungen höher aus.

Folgen für Business Case

- **Erhöhung der Aufwendungen für Instandhaltung in den ersten ersten fünf Betriebsjahren des Business Case um 550 T€.**

Quelle: actori Analyse, at raumkonzept gmbh

C.12 Betriebskosten des Festspielhauses

actori

Die Höhe der Betriebskosten ist als Näherungswert angemessen

C12 BETRIEBSKOSTEN

Ergebnis METRUM

- Der Business Case geht von monatlichen Betriebskosten in Höhe vom 8,50 €/ qm aus.
- In den Betriebskosten enthalten sind[1)]:
  - Strom, Wasser, Heizung, Klima
  - Grundreinigung, inklusive Glasreinigung
  - Instandhaltung und Betriebskosten Außenanlagen
  - Aufwendungen für Hausmeister, Pförtner/ Schließdienst/ Sicherheit

Bewertung actori

- Die Höhe der Betriebskosten bemisst sich anhand der Größe des Gebäudes, der Architektur, der verwendeten Materialien sowie der Anzahl von Veranstaltungen. Da zu diesem Zeitpunkt keine Angaben zur Architektur vorliegen, bzw. die drei Entwürfe sich stark voneinander unterscheiden, kann nur mit einem Näherungswert gerechnet werden.
- **Benchmarking liefert keine eindeutigen Ergebnisse, da BM-Werte eine große Spreizung aufgrund der genannten Variablen aufweisen.**
- **Der von der Deutschen Post DHL angesetzte und von METRUM übernommene Wert kann daher nur als Näherungswert bestätigt werden.**
- Für eine belastbare Berechnung muss ein Gutachten von einer spezialisierten Firma vorgenommen werden.

Folgen für Business Case

- **Keine**

Anmerkung: [1)] Angabe METRUM vom 21.05.2015 Quelle: actori Analyse

D. Zusammenführung der Analysen (Real Case)

actori

Unterscheidung der actori Berechnungen in Real und Worst Case

D | SYSTEMATIK REAL UND WORST CASE

Real Case[1]

Bei folgenden Kosten wurden Änderungen in der Berechnung des Real Case gegenüber dem Business Case von METRUM vorgenommen:

- Berücksichtigung von Inflationseffekten
- Reduktion Mietpreise für kl. Konfiguration
- Reduktion Ticketpreise
- Anhebung Personalkosten
- Reduktion Synergieeffekte im Personalbereich
- Anhebung Marketingbudget in den ersten drei Jahren
- Reduktion der Sponsoringerlöse ab Jahr 6
- Anhebung Instandhaltungskosten in den ersten fünf Jahren

Worst Case[1]

Folgende zusätzliche Änderungen wurden für die Berechnung des Worst Case vorgenommen:

- Reduktion der Sonstigen Erträge
- Reduktion der Anzahl Vermietungen
- Reduktion der Auslastung
- Weitere Reduktion der Ticketpreise
- Streichung Synergieeffekte
- Reduktion der Sponsoringerlöse ab Jahr 1

Nicht berücksichtigt wurden folgende Risiken:

- Höhere Betriebs- und Instandhaltungskosten durch höhere und Baukosten sowie -Charakteristika
- Marktentwicklung und -auswirkungen durch Verdoppelung des Angebots in Bonn
- Entwicklung der Rendite aus Stiftungskapital

Diese Risiken können zu einem höheren Fehlbetrag führen als im Worst Case skizziert.

Anmerkung: [1)] Die Bezeichnungen Real und Worst Case drücken keine Einschätzung zur Wahrscheinlichkeit des Eintritts des jeweiligen Szenarios aus. Sie dienen vielmehr zur Differenzierung und bilden gemeinsam das Spektrum zwei möglicher Szenarien ab. Quelle: actori Analyse

Real Case: Hochrechnung 2020 bis 2030

D BERECHNUNG REAL CASE

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2030
Einnahmen EVA	3.626 T€	3.698 T€	3.772 T€	3.848 T€	3.925 T€	4.003 T€	4.083 T€	4.420 T€
Einnahmen Vermietung	1.049 T€	1.070 T€	1.091 T€	1.113 T€	1.135 T€	1.158 T€	1.181 T€	1.278 T€
Sponsoring	1.500 T€	1.500 T€	1.500 T€	1.500 T€	1.500 T€	1.200 T€	1.200 T€	1.200 T€
Drittmittel	862 T€	875 T€	888 T€	901 T€	915 T€	743 T€	754 T€	800 T€
Erträge Stiftungsk.	1.505 T€	1.520 T€	1.535 T€	1.550 T€	1.565 T€	1.580 T€	1.595 T€	1.655 T€
Sponsoring Dt. Post	1.500 T€	1.500 T€	1.500 T€	1.500 T€	1.500 T€	1.500 T€	1.500 T€	1.500 T€
Sonstige Erträge	573 T€	582 T€	590 T€	599 T€	608 T€	617 T€	627 T€	665 T€
Summe Einnahmen	**10.614 T€**	**10.744 T€**	**10.876 T€**	**11.011 T€**	**11.147 T€**	**10.801 T€**	**10.939 T€**	**11.518 T€**
Aufwendungen EVA	4.670 T€	4.764 T€	4.859 T€	4.956 T€	5.055 T€	5.156 T€	5.259 T€	5.693 T€
Personal	2.154 T€	2.208 T€	2.264 T€	2.320 T€	2.378 T€	2.438 T€	2.499 T€	2.758 T€
Marketing	1.112 T€	1.078 T€	1.043 T€	901 T€	915 T€	928 T€	942 T€	1.000 T€
Verwaltung	713 T€	722 T€	732 T€	741 T€	751 T€	660 T€	670 T€	711 T€
Gebäudeunterhalt	2.259 T€	2.277 T€	2.295 T€	2.314 T€	2.333 T€	2.352 T€	2.372 T€	2.453 T€
Miete	1.500 T€	1.500 T€	1.500 T€	1.500 T€	1.500 T€	1.500 T€	1.500 T€	1.500 T€
Steuern	539 T€	547 T€	555 T€	563 T€	572 T€	580 T€	589 T€	625 T€
Summe Aufwendungen	**12.947 T€**	**13.095 T€**	**13.247 T€**	**13.296 T€**	**13.503 T€**	**13.615 T€**	**13.831 T€**	**14.740 T€**
Risikofehlbetrag	**- 2.333 T€**	**- 2.351 T€**	**- 2.371 T€**	**- 2.285 T€**	**- 2.356 T€**	**- 2.814 T€**	**- 2.892 T€**	**- 3.222 T€**

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet. Quelle: actori Analyse

E. Worst-Case-Szenario

actori

Zur Berechnung des Worst Case werden zahlreiche Parameter angepasst

E | BERECHNUNG WORST CASE

Worst Case: Angepasste Parameter ggü. Real Case

- **Personal-Synergieeffekte** zwischen Festspielhaus und Beethovenfest: entfallen
- **Anzahl der Vermietungen** an private Veranstalter: Reduktion um 20%
  (-7 VA mit großer und -4 VA mit kleiner Saalkonfiguration)
- **Sponsoringerlöse**: Reduktion um 30%
- **Auslastung**: Rückgang um 15% auf 66% (niedrigste Auslastung der Benchmarks)
- **Ticketpreise**: Reduktion um rd. 15% (Durchschnitt Benchmarkcluster 2)
- **Sonstige Erträge**: Reduktion um 20%

Entwicklung von Einnahmen und Aufwendungen im Worst Case

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2030
Summe Einnahmen	8.688 T€	8.791 T€	8.895 T€	9 000 T€	9.108 T€	8.877 T€	8.986 T€	9.441 T€
Summe Aufwendungen	13.114 T€	13.267 T€	13.423 T€	13.476 T€	13.688 T€	13.804 T€	14.025 T€	14.955 T€
Risikofehlbetrag	-4.426 T€	-4.476 T€	-4.528 T€	-4.475 T€	-4.580 T€	-4.927 T€	-5.039 T€	-5.514 T€

Anmerkung: Alle Zahlen gerundet. Quelle: actori Analyse

Mögliche Gegensteuerungsmaßnahme bei zu hohem Jahresfehlbetrag: Einstellung der Festspiele und Konzentration auf Vermietungsbetrieb

E GROBBERECHNUNG VERMIETUNGSMODELL

- Gegensteuerungsmaßnahme bei zu hohem Fehlbetrag aufgrund der EVA: Umstellung auf Vermietungsbetrieb und Einstellung der Festspiele. **Einsparungen: 1,4 Mio. €**
- Risiko: Durch die Neuausrichtung des Betriebs wird ggf. der Stiftungszweck nicht mehr erfüllt. Daher ist nicht absehbar, ob und in welcher Höhe die Rendite (1,5 Mio. €) aus dem Stiftungskapital kalkuliert werden kann. Sollte die Rendite entfallen, könnten keine Einsparungen erzielt werden.

Reduktion Aufwendungen

- Aufwendungen für EVA entfallen, **Minderausgaben: 4,7 Mio. €**
- Sachkosten, **Minderausgaben: 1,7 Mio. €**
- Personalkosten, **Minderausgaben: 1,1 Mio. €**
  Insgesamt sind für das Festspielhaus nach Personalanpassung 12 VZÄ vorzusehen. Die kalkulierten 15 VZÄ für die Festspiele entfallen.

Reduktion Erträge

- Erträge aus EVA, **Mindereinnahmen: 3,6 Mio. €**
- Erträge aus Sponsoring/ Fundraising/ Drittmittel, **Mindereinnahmen: 2,1 Mio. €**
- Sonstige Erträge, **Mindereinnahmen: 300 T€**

Einsparungen

- **Insgesamt ergeben sich Einsparungen in Höhe von 1,4 Mio. € im Vergleich zum Real Case im Jahr 2020.**

Anmerkung: Gerundete Zahlen für 2020. Quelle: actori Analyse

F. Anmerkungen zu Kannibalisierungseffekten

actori

Kannibalisierungseffekte: Auswirkungen durch zusätzliche Veranstaltungen im Festspielhaus

F | KANNIBALISIERUNGSEFFEKTE

Ergebnis METRUM

- Im Business Case werden mögliche Kannibalisierungseffekte für andere Veranstaltungsstätten in Bonn nicht thematisiert.

Bewertung actori

- Eine Steigerung von Veranstaltungen im Festspielhaus kann zu Kannibalisierungseffekten bei Kulturinstitutionen/ Veranstaltungsstätten in Bonn führen, die durch höhere Zuschüsse ausgeglichen werden müssen:
  - Beim Theater Bonn lässt sich schon jetzt eine Vorstellungsreduzierung während des Beethovenfestes beobachten. Sollten die Festspielzeiträume ausgeweitet werden, kann dies zu einer weiteren Reduzierung führen.
  - Das Festspiel-Mehrangebot führt womöglich zu Besucherrückgängen beim Beethovenfest.
- Die Steigerung des Kulturangebots im Festspielhaus kann darüber hinaus zu Besucher-/ Veranstaltungsrückgängen bei anderen, kleineren Veranstaltungsstätten in Bonn führen.

Folgen für Business Case

- **Nicht kalkuliert.**

Legende

Allgemein

VA	Veranstaltung
EVA	Eigenveranstaltungen
FVA	Fremdveranstaltungen
Festspiele	Beethoven Festspiele des METRUM Business Case
BM	Benchmark
BC	Business Case

Konzerthäuser

BH	Beethovenhalle
DTH	Tonhalle Düsseldorf
KPHIL	Köln Philharmonie
HSH	Historische Stadthalle Wuppertal
TSO	Theater Solingen
TOT	Teo-Otto-Theater Remscheid
OHW	Opernhaus Wuppertal
EPHIL	Philharmonie Essen
TD	Theater Duisburg
KHD	Konzerthaus Dortmund
KHW	Kurhaus Wiesbaden
HST	Hessisches Staatstheater Wiesbaden

Ensemble/ Festivals

AMT	Andernacher Musiktage
BBF	Beethovenfest Bonn
BOB	Beethoven Orchester Bonn
BJA	Jazzfest Bonn
BOM	Bochumer Musiksommer
BOZ	Zelt Festival Ruhr
BRS	Brühler Schlosskonzerte
BSC	Bonner Schumannfest
DIF	Fantastival Dinslaken
DOK	Klangvokal Dortmund
DSB	Schloss Benrath Musikfestival
EHM	Engelbert-Humperdinck-Musikfest
EOR	Essen Original
HAK	KlassikSommer Hamm
KAB	ACHT BRÜCKEN - Köln
KFR	Klavier-Festival Ruhr
KIS	Kissinger Sommer
KLK	Kammermusikfest Kloster Kamp
KNF	Festival Alte Musik Knechtsteden
LIW	WestphalenClassics
MMF	Mittelrhein Musik Festivalsommer
MMU	Mosel Musikfestival
MÜM	musik:landschaft Westfalen
RMF	Rheingau Musik Festival
ROM	Rolandseck Festival
RTR	Ruhrtriennale
RVO	Rheinvokal
SOS	Sommerliche Musiktage Soest
WES	Internationale Musikfestspiele Weilburger Schlosskonzerte

DISCLAIMER

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

All the statements and recommendations of actori cee GmbH are based on assumptions that are considered as correct with respect to the available data and the information given by the contact persons of the client or other sources. Nevertheless actori cee GmbH does not take liability for the correctness of the assumptions and the statements and recommendations based upon.

COPYRIGHT

Alle in dieser Dokumentation enthaltenen Strategien, Modelle, Konzepte, Ideen, Berechnungen und Schlussfolgerungen sind ausschließliches geistiges Eigentum (Ausnahme: Quellenangaben) der actori cee 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 actori cee 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 (except sources are referenced) of actori cee 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 actori cee GmbH. Verbal agreements shall not be deemed valid.

actori cee GmbH

Büro München
Gundelindenstraße 2
80805 München
Tel +49-89-540 447 400
Fax +49-89-540 447 499
team@actori.de

Büro Köln
Gladbacher Straße 44
50672 Köln
Tel +49-221-222 582 0
Fax +49-221-222 582 29
team@actori.de

Büro Dresden
Maxstraße 15
01067 Dresden
Tel +49-351-484 319 6
Fax +49-351-484 320 9
team@actori.de

www.actori.de

Beirat:
Prof. Dr.h.c. Roland Berger
(Vorsitzender)
Sir Peter Jonas
Univ.-Prof. Dr. Dr. H.c. mult.
Horst Wildemann

Geschäftsführer:
Prof. Maurice Lausberg

actori