Wirtschaftlichkeits- und Organisations-untersuchung sowie Besetzung der Geschäftsführung für den Burghof Lörrach

Präsentation Hauptausschuss am 13. Juli

München und Lörrach, Juli 2021

actori

Inhaltsverzeichnis

Nr.	Kapitel	Seite
	Allgemeine Anmerkungen, Erläuterung Basis-/Kulturbetrieb und Abkürzungsverzeichnis	3
	Management Summary	4
	Projektvorgehen	8
A.	Analyse der Ist-Situation	13
	A.1 Finanzielle Situation und Wirtschaftlichkeit	14
	A.2 Veranstaltungsprogramm und Besuchsstruktur	36
	A.3 Vermietungsangebot und Mietstruktur	50
	A.4 Marketingaktivitäten	55
	A.5 Organisationsstrukturen	59
B.	Optimierungspotenziale	67
	B.1 Kulturpolitischer Auftrag	75
	B.2 Aufsichtsrat	77
	B.3 Kostenaufteilung	79
	B.4 Einnahmen und Ausgaben	81
	B.5 Controlling	95
	B.6 Programm STIMMEN	102
	B.7 Vereine	110

B. Optimierungspotenziale

actori identifiziert folgende Bereiche mit Optimierungspotenzial (1/3)

1 Kulturpolitischer Auftrag

Neuausrichtung

- Im Gesellschaftsvertrag und im Kultur- und Leistungs-vertrag wird derzeit der Auftrag nicht einheitlich & zeitgemäß definiert

Nächste Schritte:

- Für die Verträge Auftrag der GmbH definieren und einarbeiten
- Arbeit der GmbH in Gesamtheit betrachten
- Daraufhin Aufteilung in Basis- & Kulturbetrieb aufheben

2 Aufsichtsrat

Überprüfungsbedarf Zusammensetzung

- Aufsichtsrat durch Regularien zur Zusammensetzung sehr groß
- Risiko der Ineffizienz

Nächste Schritte:

- Prüfung der derzeitigen Zusammensetzung auf juristische Notwendigkeit sowie Zweckmäßigkeit
- Ggf. Anpassung
- Sicherstellung der fachlichen Kompetenz der AR-Mitglieder

3 Kostenaufteilung

Nicht realitätsabbildende Aufteilung der Kostenverantw.

- Basis- vs. Kulturbetrieb
- Kosten nicht trennscharf aufteilbar
- Führt zu Unklarheit

Nächste Schritte:

- Prüfung Modell „Zuschuss Stadt zu Gesamtkosten“
- Stärkung der Trennschärfe
- Prüfung Höhe des benötigten Zuschusses
- Anpassung des Leistungsvertrages

actori identifiziert folgende Bereiche mit Optimierungspotenzial (2/3)

4a Einnahmen

Überprüfungs-/Steigerungsbedarf Einnahmen

- Ggf. optimierbare Preisgestaltung (z. B. Preisspanne)
- Überprüfung und ggf. Verbesserung der Auslastung

Nächste Schritte:

- Überprüfung der Preisgestaltung und ggf. Einführen bzw. Ausweiten von Preisspannen
- Überprüfung von Optionen zur Stärkung des Vermietungsgeschäfts

4b Ausgaben

Überprüfungs-/Anpassungsbedarf Ausgaben

- Veranstaltungseinsatz (z. B. Gagen für Künstler/-innen)
- Dynamisierung Personalkosten entlang TVöD

Nächste Schritte:

- Prüfung des Veranstaltungseinsatzes auf Einsparpotentiale
- Prüfung der Personalkosten auf Umsetzbarkeit Angleichung TVöD

5 Controlling

Kein Detail-Controlling

- Erfolg von Einzelveranstaltungen nicht abschätzbar
- Erschwert Steuerung des Programms im Blick auf Finanzen

Nächste Schritte:

- Identifikation von Anforderungen an Controlling-System
- Prüfung verschiedener Systeme
- Einführung System

actori identifiziert folgende Bereiche mit Optimierungspotenzial (3/3)

6 Programm STIMMEN

Keine Reaktion auf schärferen Wettbewerb

- Festival hebt sich inhaltlich wenig von Wettbewerb ab
- Volatile Besuchszahlen und höhere Gagen für Künstlerinnen und Künstler

Nächste Schritte:

- Prüfung möglicher inhaltlicher Optionen zur Neuausrichtung zur Besetzung einer Nische

7 Vereine

Burghof für Vereine kaum zugänglich

- Hohe Mieten (Unterstützungsbedarf durch Stadt)

Nächste Schritte:

- Prüfung: Wie kann mit verhältnismäßigem Aufwand der Burghof von Vereinen genutzt werden? (insb. in Hinsicht auf Tagungsräume)

Aus drei möglichen zu untersuchenden Szenarien für die weiteren Untersuchungen wurde auftraggeberseitig Szenario 2 gewählt

1

Szenario 1:

- Gleichbleibendes **Programm**
- Steigende **Personalkosten**

Kernfrage:

- Wie muss sich der **Zuschuss** für den optimierten Betrieb entwickeln?

2

Szenario 2:

- **Zuschuss** bleibt gleich bzw. wird der Haushaltskonsolidierung angepasst

Kernfrage:

- Wie müssen sich **Programm** und **Personal** entwickeln?

3

Szenario 3:

- Burghof als reines **Vermietungshaus**

Kernfrage:

- Wie muss sich das Haus **insgesamt** und der **Zuschuss** verändern?

Im Rahmen der ersten Projektphase ergaben sich drei mögliche zu verfolgende Szenarien zur Gestaltung von Rahmenbedingungen für Optimierungen. Auftraggeberseitig erfolgte die Entscheidung, dass Szenario 2 vertieft zu betrachten und in diesem Rahmen die aufgezeigten Optimierungspotenziale auszudetaillieren sind.

B.1 Kulturpolitischer Auftrag

actori und Kulturexperten empfehlen den kulturpolitischen Auftrag des Burghofs in Zukunft ganzheitlich und klar zu formulieren

Status-quo des Kultur- und Leistungsvertrages

- Der Burghof übernimmt die Planung und Produktion eines ganzjährigen, spartenübergreifenden Vollprogramms
- Die Stadt Lörrach trägt die Programm- und Betriebskosten und sichert damit den wirtschaftlichen Bestand und die Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft
- Die wirtschaftliche Zweiteilung von Basis- und Kulturbetrieb ist nicht mehr zweckmäßig
- Es existiert keine einheitliche Definition des Willens der Kommunalpolitik

Änderungsvertrag zur Änderung des Kultur- und Leistungsvertrags vom 29. Januar 1998 zuletzt geändert durch Vertrag vom 06. März 2005

zwischen
der Stadt Lörrach vertreten durch die Oberbürgermeisterin
Gudrun Heute-Bluhm

und
der Burghof Kultur- und Veranstaltungsgesellschaft mbH Lörrach vertreten durch die Geschäftsführer Helmut Bürgel und Markus Muffler
im folgenden: Burghof Lörrach GmbH

Art. 1

§ 1 Absatz 5 wird durch den folgenden § 1 Abs. 5 ersetzt:

Die Geschäftsführung der Burghof Lörrach GmbH ist berechtigt, von einem Veranstaltungsraster abzuweichen, sollte die Publikumsresonanz auf einzelne Veranstaltungsreihen oder -arten dies erfordern. Sie ist auch berechtigt, das Programmprofil des Burghof Lörrach zu einem „Haus der Stimmen" weiter zu entwickeln.

Art. 2

§ 2 des Vertrages wird durch folgenden § 2 ersetzt:

Die Stadt Lörrach leistet für die Übernahme der in § 1 genannten Aufgaben durch die Burghof Lörrach GmbH einen jährlichen Kulturbeitrag an die Gesellschaft, der

1. die Grundkosten für den Betrieb des Burghofs abdeckt (Burghof Basis-Betrieb)
2. einen Finanzierungsanteil für das Stimmenfestival umfasst.

Grundlage für die erstmalige Aufteilung ist der Wirtschaftsplan der Burghof Lörrach GmbH für das Jahr 2008.

Zur Ermittlung der bei Ziffer 1 genannten Grundkosten sind die Positionen des Wirtschaftsplans der Burghof Lörrach GmbH in zwei Sparten aufgeteilt:

1. Erträge und Aufwendungen für den Burghof Basis-Betrieb,
2. Erträge und Aufwendungen für den Burghof Kultur-Betrieb.

Erläuterungen zur Aufteilung der Erträge und Aufwendungen sind als Anlage 1 beigefügt.

Der Kulturbeitrag beträgt für die Jahre 2008 bis 2012 jährlich 1.402.000 €. Er setzt sich zusammen aus dem Anteil für den Burghof Basis-Betrieb in Höhe von 1.279.000 € und dem Anteil für das Stimmenfestival in Höhe von 123.000 €. Grundlage sind die

Empfehlung für die vertragliche Ausgestaltung:

- Auftragsformulierung in der Präambel
- Als Beispiel: „Die Burghof Lörrach GmbH hat zur Aufgabe, ein attraktives, vielfältiges Programm als Kulturangebot für die Bürgerschaft und die Region zu entwickeln und umzusetzen sowie die überregionale Strahlkraft der Stadt Lörrach zu stärken. Auch im Zusammenspiel mit Akteursgruppen in der Stadt Lörrach spricht das Programm die Stadtgesellschaft an."

Ziel: Klare Definition des Kulturauftrags der Organisation

- Ganzheitlicher Auftrag als Grundlage für den Kultur- und Leistungsvertrag
- Burghof soll als wesentlicher Kulturträger der Stadt Lörrach verstanden werden, der auch eine überregionale Wirkung entfaltet
- Es wird eine Auflösung der Zweiteilung des Basis- und Kulturbetriebs angestrebt

Quelle: Kultur- und Leistungsvertrag vom März 2005, Änderungsvertrag 2011.

B.2 Aufsichtsrat

Zur besseren Arbeitsfähigkeit empfehlen actori & Kulturexperten die Einrichtung eines Arbeits-/Koordinierungsausschusses

Status Quo: Der **Aufsichtsrat** ist unverhältnismäßig groß und in seiner Zusammensetzung mit fachfremden Mitgliedern **ineffizient** und **eingeschränkt arbeitsfähig**[1]. Zur Optimierung gibt es **zwei Möglichkeiten**.

1. Verkleinerung des Aufsichtsrates

- Würde Veränderung des Gesellschaftsvertrags erfordern, was sehr aufwendig sein kann

2. Bildung eines Arbeits-/ Koordinierungsausschusses

- Möglichkeit zur konstruktiven und zielführenden Begleitung der Geschäftsführung
- Einbeziehung von Mitarbeitenden der Stadtverwaltung um Kommunikation zwischen Stadt und Burghof zu routinisieren

Einrichtung eines Arbeits-/Koordinierungsausschusses mit klarem Auftrag ist zu empfehlen, Aufgaben könnten z. B. sein:

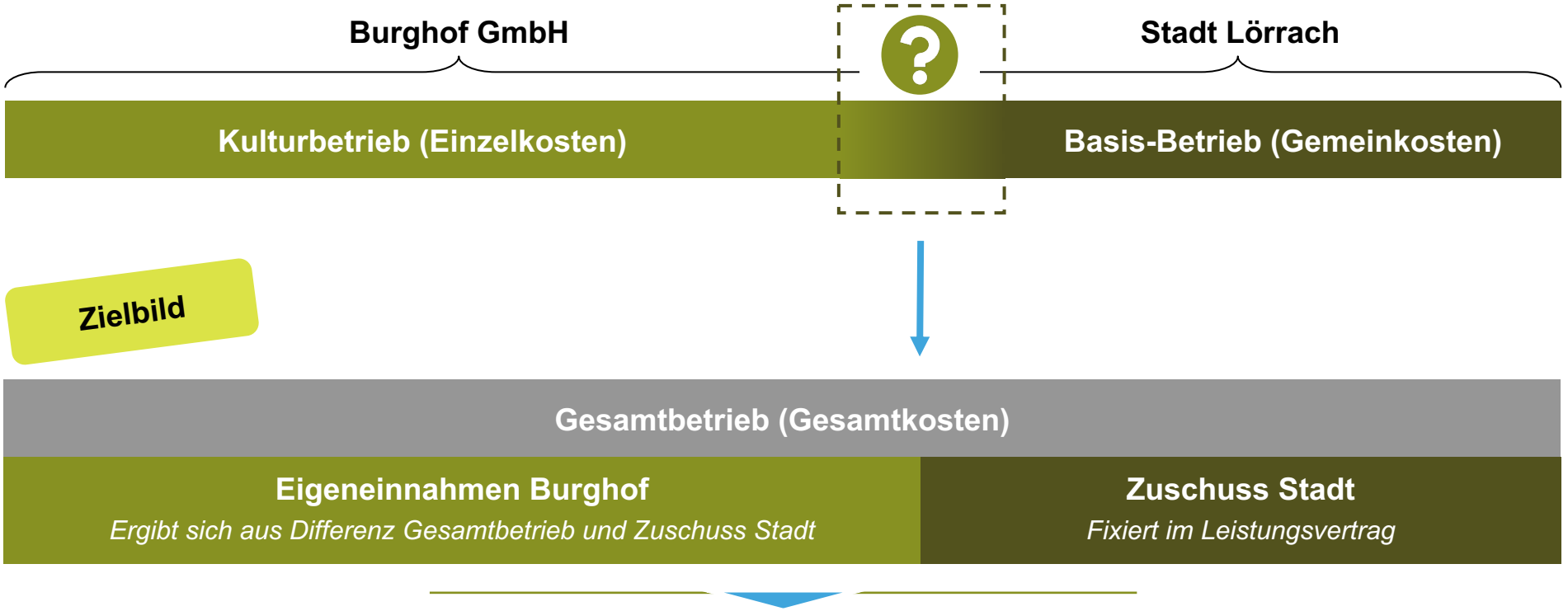
- Verknüpfung des Burghof Programms mit der Kulturprogrammatik der Stadt Lörrach
- Vorbereiten des Wirtschaftsplans und Jahresabschlusses

1) Siehe dazu auch die Darstellungen in Kapitel A.5.

B.3 Kostenaufteilung

Die derzeitige Kostenaufteilung ist abzuschaffen, zugunsten einer Bezuschussung des Gesamtbetriebes

3 KOSTENAUFTEILUNG



Ein Verzicht auf die Aufteilung in **Basis- und Kulturbetrieb** in der Bezuschussung sorgt für **Klarheit** und hilft zukünftig, **Konflikte** zwischen Haus und Trägern zu **vermeiden**. Die Bezuschussung des Gesamtbetriebes wird im **Kultur- und Leistungsvertrag** geregelt.

B.4 Einnahmen und Ausgaben

Wirtschaftliches Ziel des Burghofs ist es, künftig ohne zusätzliche Verlustausgleiche auszukommen

Status quo

- Derzeit erhält der Burghof eine **konstante Bezuschussung** durch die Stadt Lörrach i.H.v. **1,48 Mio. EUR**.
- Diese Mittel **reichten** in der Vergangenheit **nicht aus**. Die Stadt musste angelaufene Verluste durch **Sonderzahlungen** ausgleichen (2017 und 2020/21).
- Damit liegt die faktische Bezuschussung signifikant über der vertraglich vereinbarten.

Zielbild

- Die Stadt bezuschusst den Burghof weiterhin i.H.v. 1,48 Mio. EUR, dieser Zuschuss wird ergänzt um Mittel für eine **Dynamisierung** der **Personalkosten** entlang der Steigerungen TVöD.
- Der Burghof soll künftig **ohne** zusätzliche **Verlustausgleiche** auskommen.

Um ohne Verlustausgleiche auszukommen, muss der Burghof künftig seine Wirtschaftlichkeit steigern. Dies erfordert erstens die Betätigung **wirtschaftlicher Stellhebel** (Erhöhung **Einnahmen** und Senkung **Ausgaben**), zweitens eine Weiterentwicklung des **Controllings** für wirtschaftliche Feinsteuerung.

Über kalkulatorische Fortschreibung werden wirtschaftliche Ziele und Stellhebel für die Veranstaltungstätigkeit genauer identifiziert

4 EINNAHMEN & AUSGABEN

Fortschreibung stabiler Einnahmen und Ausgaben

Wie wird sich der finanzielle Rahmen für das Veranstaltungsgeschäft entwickeln?

Identifikation von Ziel-Deckungsbeiträgen

Wie rentabel müssen infolgedessen Veranstaltungen künftig sein?

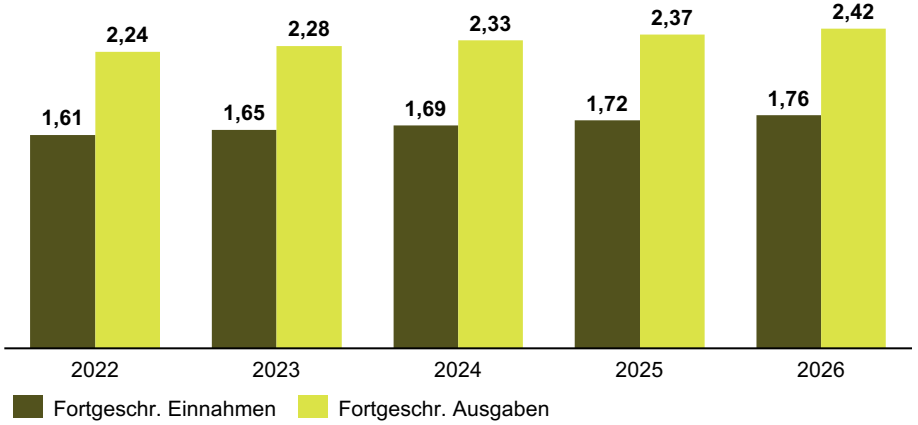
Identifikation von Stellhebeln zur Steigerung der Deckungsbeiträge

Wo kann der Burghof ansetzen, um diese Ziele zu erreichen?

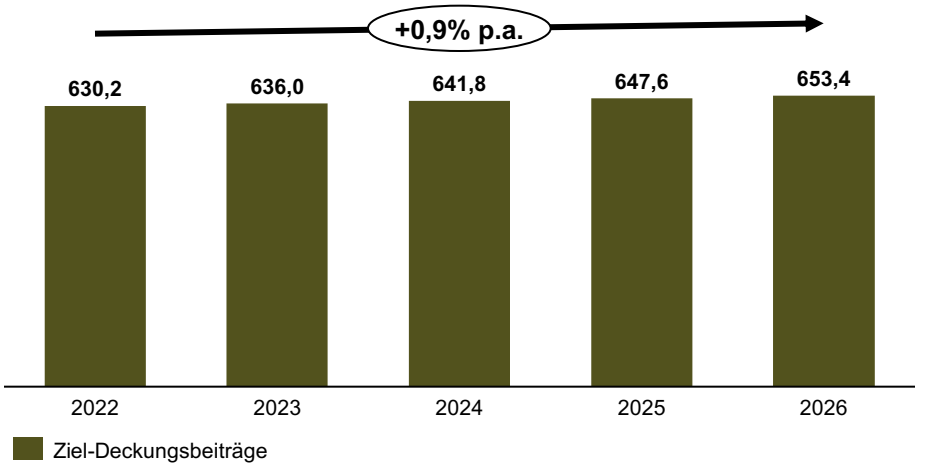
Eine Gegenüberstellung von Einnahmen und Ausgaben zeigt die vom Burghof zu erwirtschaftenden Deckungsbeiträge

4 EINNAHMEN & AUSGABEN

Fortgeschriebene Einnahmen und Ausgaben (in Mio. EUR)



Zieldeckungsbeiträge (in Tsd. EUR)

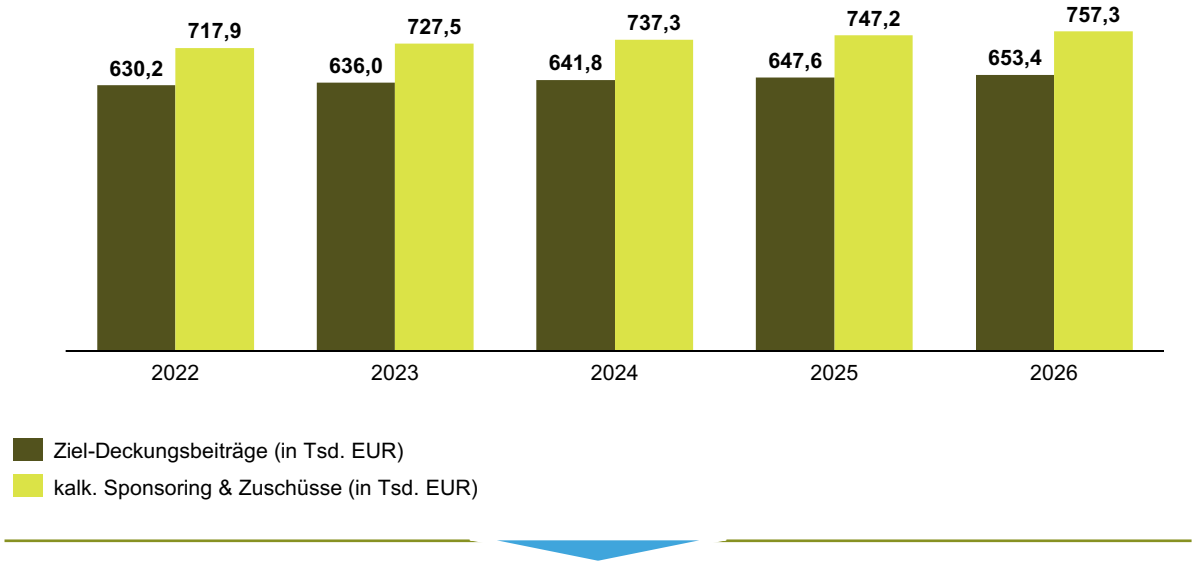


Im Jahr 2022 liegt der kalkulatorische **Ziel-Deckungsbeitrag** bei **630,2 Tsd. EUR**[1] und wächst ab dann um **0,9% p.a.** Dieser Deckungsbeitrag ist vom Burghof selbst aus zwei Quellen zu erwirtschaften: **Sponsoring und Fundraising** sowie **Veranstaltungen**.

1) Die Höhe der Ziel-Deckungsbeiträge ist abhängig von der tatsächliche Entwicklung der hier fortgeschriebenen stabilen Einnahmen und Ausgaben (S. 82-86). Um eine effektive wirtschaftliche Steuerung des Burghofs über Deckungsbeitragsrechnung zu gewährleisten, sind diese Größen vom Controlling stetig im Auge zu behalten und Abweichungen in den Ziel-Deckungsbeiträgen zu berücksichtigen.

Die Gegenüberstellung von Ziel-Deckungsbeiträgen und erwarteten Sponsoringmitteln zeigt den finanziellen Rahmen für Veranstaltungen

4 EINNAHMEN & AUSGABEN



In Verrechnung von Ziel-Deckungsbeiträgen mit Sponsoringmitteln[1] zeigt sich, dass bei Veranstaltungen gesamthaft **Verluste** i.H.v. nicht mehr als ca. **85-100 Tsd. EUR p.a.** entstehen dürfen, um die wirtschaftlichen Ziele des Burghofs zu erreichen.

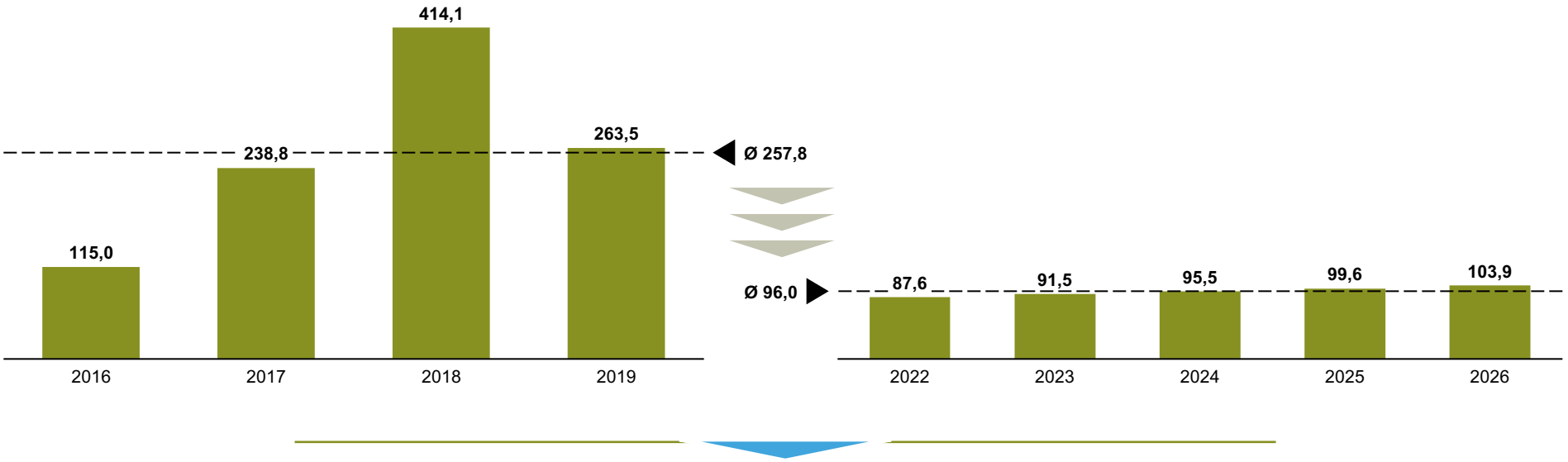
1) Bei den gezeigten Zahlen zum Sponsoring handelt es sich um eine Fortschreibung. Basis ist der Durchschnitt der inflationsbereinigten Jahre 2016-2019. Es wird angenommen, dass die eingeworbenen Mittel aus Sponsoring pandemiebedingt zunächst um 10% sinken und dann entlang der Inflation wachsen.

Zur Einhaltung des finanziellen Rahmens müssen die Verluste aus dem Veranstaltungsgeschäft reduziert werden

4 EINNAHMEN & AUSGABEN

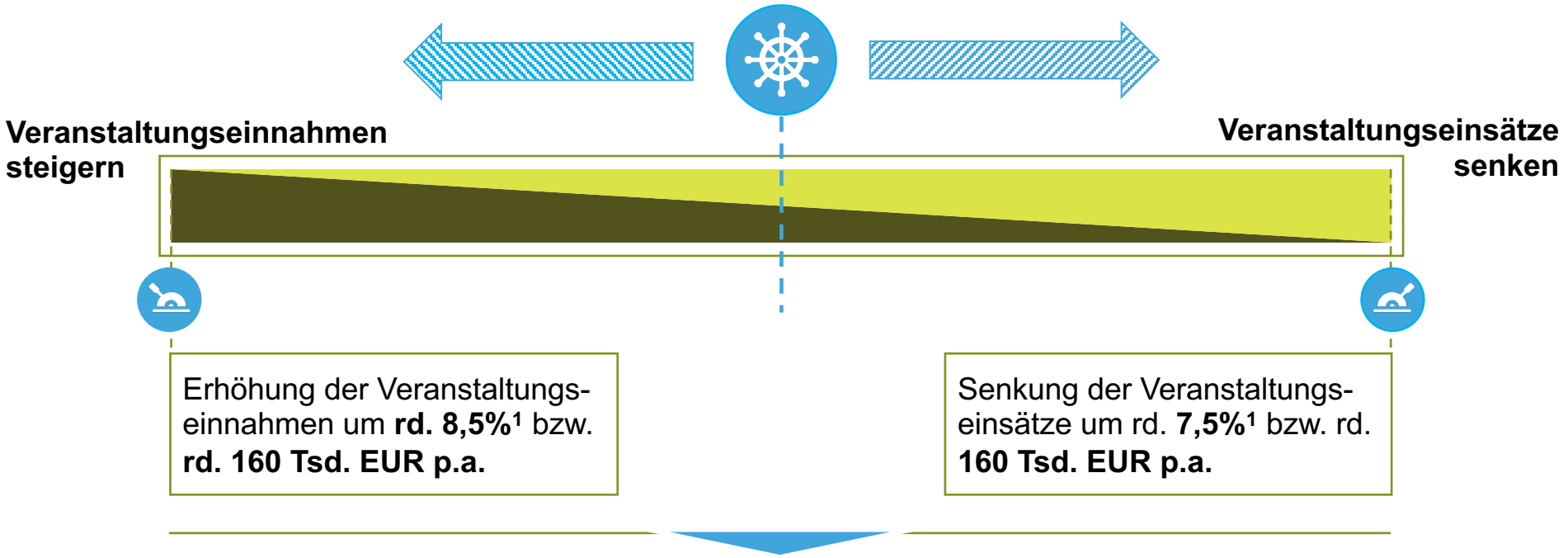
IST: Verluste aus Veranstaltungen (in Tsd. EUR)

ZIEL: Verluste aus Veranstaltungen (in Tsd. EUR)



Der Burghof muss zur Erreichung seiner wirtschaftliche Ziele die **Verluste aus Veranstaltungen** (Veranstaltungseinnahmen minus Veranstaltungseinsätze) um **rd. 160 Tsd. EUR p.a. senken**.

Zur Senkung der Veranstaltungsverluste gibt es wesentlich zwei wirtschaftliche Stellhebel



Um seine wirtschaftlichen Ziele zu erreichen, muss der Burghof seine Verluste aus Veranstaltungen um **rd. 160 Tsd. EUR p.a.** senken. Das gelingt mit einem **Mix aus Maßnahmen** zur Senkung von **Veranstaltungseinsätzen** sowie zur Steigerung von **Veranstaltungseinnahmen**.

1) Die genannten Prozentzahlen beziehen sich auf inflationsbasiert fortgeschriebene durchschnittliche Veranstaltungseinnahmen und -einsätze der Jahre 2016-2019.

Auf Basis von Analysen und Interviews zeigt sich, wie genau diese Stellhebel betätigt werden können

4 EINNAHMEN & AUSGABEN

zu steigern
zu senken

Verluste aus Veranstaltungen

Veranstaltungseinnahmen

Relevante Stellhebel

Preisgestaltung

- Verstärkung der Preisdifferenzierung

Anmerkung: Dient der besseren Abschöpfung von Zahlungsbereitschaft insb. in höheren Preisklassen.

Auslastung Spielstätten

- Überprüfung und ggf. Maßnahmen zur Erhöhung der Besucherzahlen oder Wahl kleinerer Spielstätten

Anmerkung: Dient der Senkung relativer Kosten des Betriebs von Spielstätten pro verkauftem Ticket.

Veranstaltungseinsätze

Relevante Stellhebel

Gagen von Künstlerinnen und Künstler

- Engagement günstigerer Künstlerinnen und Künstler
- Kopplung der Gagen für Künstlerinnen und Künstler an erwartbare Einnahmen bzw. Besuchszahlen

Anmerkung: Eine Absenkung der Gagen für Künstlerinnen und Künstler wird voraussichtlich zu einer Verringerung künstlerischer Qualität führen. In diesem Falle ist ein Augenmerk auf ggf. auftretende Rückkopplungseffekte auf die Veranstaltungseinnahmen zu legen.

Anmerkung: Ein weiterer Stellhebel zur Erhöhung der Veranstaltungseinnahmen wäre die Erhöhung der Veranstaltungen im Vermietungsgeschäft. Vor dem Hintergrund der bereits erheblichen Belastung des Personals ist die Einsetzbarkeit dieses Stellhebels aber begrenzt.

Eine Veränderung der Bezuschussung ggü. dem aktuell diskutierten Niveau hätte Einfluss auf den Gestaltungsspielraum des Burghofs

4 EINNAHMEN & AUSGABEN

Absenkung der Bezuschussung

- Eine **Absenkung der Bezuschussung** unter das derzeitige Niveau würde dem Burghof **höhere Einsparungen** abverlangen.
- Dadurch würde sich der **wirtschaftliche Spielraum** des Hauses weiter **verringern.**
- Entsprechend der aufgezeigten Stellhebel müssten infolge die **Eintrittspreise stärker erhöht** oder die **Gagen** für Künstlerinnen und Künstler weiter **gesenkt** werden.
- Eine weitere **Erhöhung der Eintrittspreise** würde den Burghof **weniger zugänglich** für die Stadtgesellschaft machen.
- Eine weitere **Senkung der Gagen** würde ggf. deutliche **Einbußen künstlerische Qualität** nach sich ziehen.

Erhöhung der Bezuschussung

- Eine **Erhöhung der Bezuschussung** über das aktuelle Niveau plus Dynamisierung der Personalkosten hinaus würde den **wirtschaftlichen Spielraum** des Burghofs wieder etwas **vergrößern.**
- Dieser Spielraum kann erstens zur **Erhöhung künstlerischer Qualität** genutzt werden, z. B. durch Engagement bekannterer Künstlerinnen und Künstler
- Zweitens kann der Spielraum genutzt werden, um **stadtgesellschaftliche Ziele** zu verfolgen, z. B.:
  - **Kulturelle Bildung**: Verbesserung durch Abbau finanzieller Zugangsbarrieren
  - **Vereinsleben**: Beförderung durch Verbesserung der Zugänglichkeit des Burghofs (s. Kapitel B.7 dieser Unterlage)

Eine **Absenkung der Zuschüsse** verlangt vom Burghof eine stärkere Orientierung in Richtung eines **wirtschaftlichen Betriebes**. Eine **Erhöhung der Zuschüsse** erlaubt dem Burghof, sich mehr an **kulturellen** und ggf. auch **stadtgesellschaftlichen Zielen** zu orientieren.

B.5 Controlling

Sowohl im Innen- als auch Außenverhältnis nimmt das Controlling des Burghofs wichtige Funktionen ein

5 CONTROLLING

Innenverhältnis

- Durch Identifikation wirtschaftlicher Rahmenbedingungen Schaffung von **Freiräumen** für künstlerische Arbeit
- Unterstützung der Geschäftsführung bei der **Steuerung** und **Führung** der Institution
- Prüfung wirtschaftlicher Ziele auf **Machbarkeit** und auf **Erreichung**
- Stärkung des **Kostenbewusstseins**

Außenverhältnis

- Das Controlling unterstützt bei der Erstellung **wirtschaftlicher Berichte** zur Kommunikation an die **Träger**
- Hierbei schafft Controlling **Transparenz** über die wirtschaftliche Sachlage
- Diese Transparenz schafft **politische Legitimität**: Es wird z. B. anhand von Besuchszahlen gezeigt, weshalb ein Zuschuss angemessen ist

Das **Controlling** des Burghofs ist **weiterzuentwickeln**, um seine Funktionen im Innen- und Außenverhältnis besser wahrnehmen zu können. So kann der Burghof zukünftig besser seinen **wirtschaftlichen** und **politischen** Rahmenbedingungen gerecht werden.

Die Weiterentwicklung des Controllings ist wesentlich, um die vorgegebenen wirtschaftlichen Ziele zu erreichen

5 CONTROLLING

Status quo des Controllings im Burghof

- Das **derzeitige Controlling** erfasst:
  - Gesamtebene
  - Sparten Burghof (z. B. Kabarett, Musik)
  - Vermietung Burghof
  - STIMMEN-Festival
- Ein Controlling zu **einzelnen Veranstaltungen** findet nicht statt
- Daher können keine Aussagen über **Einnahmen**, **Ausgaben** und **Rentabilität** einzelner Veranstaltungen getroffen werden
- Folglich ist eine **Feinsteuerung** des Programms im Hinblick auf **wirtschaftliche Ziele** nicht möglich
- Um die wirtschaftlichen Ziele dauerhaft erreichen zu können, muss das **Controlling ausgebaut** werden

Ausgestaltung

- Controlling erfasst zukünftig auch **einzelne Veranstaltungen** und ordnet ihnen die jeweiligen Einnahmen und Ausgaben zu
- Dabei Erfassen **zentraler Kennzahlen** (z. B. Besuchszahl, Umsatz, Aufwände)
- Fortlaufender Abgleich von **Rentabilitätskennzahlen** mit wirtschaftlichen Zielen

Neues Zielbild des Controllings im Burghof

- Das zukünftige Controlling erlaubt eine **detaillierte Übersicht** über den **wirtschaftlichen Erfolg** einzelner Veranstaltungen
- Auf dieser Basis werden **vertiefende Analysen** möglich, z. B.
  - Soll-Ist-Vergleich
  - Analyse Deckungsbeiträge
  - Break Even-Analyse
  - ABC-Analyse
- Diese Analysen ermöglichen eine **Feinsteuerung** des Programms zum Erreichen der wirtschaftlichen Ziele der Burghof GmbH

B.6 Programm STIMMEN

Das STIMMEN-Festival ist ein U-Musik Festival in der Region Lörrach mit 29.000 Besuchenden und 27 Veranstaltungen (2019)

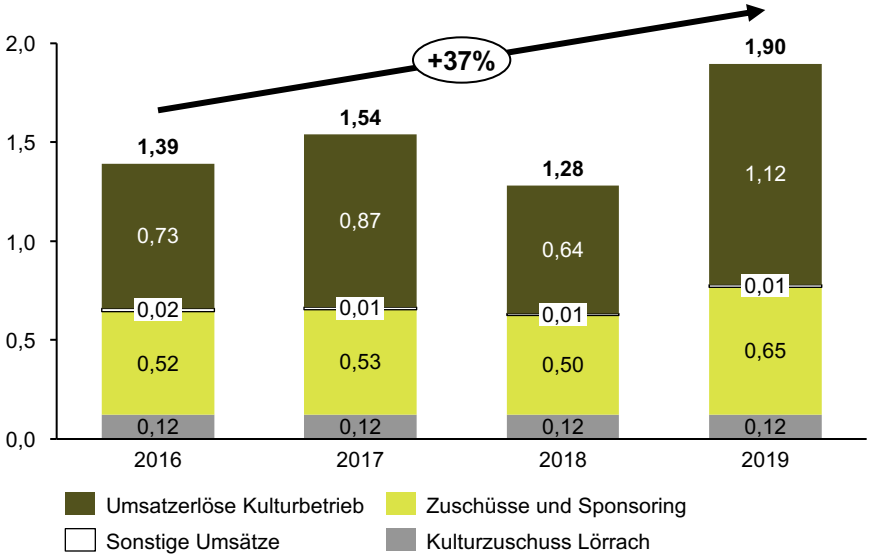
Überblick mit den wichtigsten Rahmendaten

- Im Jahr 2019 zählte das Festival **29.000 Besuchende** auf **27 Veranstaltungen**
- Das STIMMEN-Festival findet einmal jährlich im Sommer statt und dauert **4 Wochen**
- Das **Programm** ist sehr **vielseitig:** World Music, Blues, Rock, Pop, Jazz, Classic/Barock, Singer Songwriter, Indie
- Die Besonderheit des Festivals sind **viele unterschiedliche und außergewöhnliche Spielorte** drinnen und draußen, z. B. Reithalle, Antikes römisches Theater Augusta Raurica, Rosenfelspark, Domplatz in Arlesheim
- Der größte Veranstaltungsort ist der **Marktplatz**. Die **Marktplatzkonzerte** haben generell die meisten **Besuchenden**. Im Jahr 2019 waren es **16.500**.
- Zum Festival gehören **besondere Konzertformate**: Stimmen auf‘m Balkon, Stimmen on Tour, Stimmen auf‘m Sofa

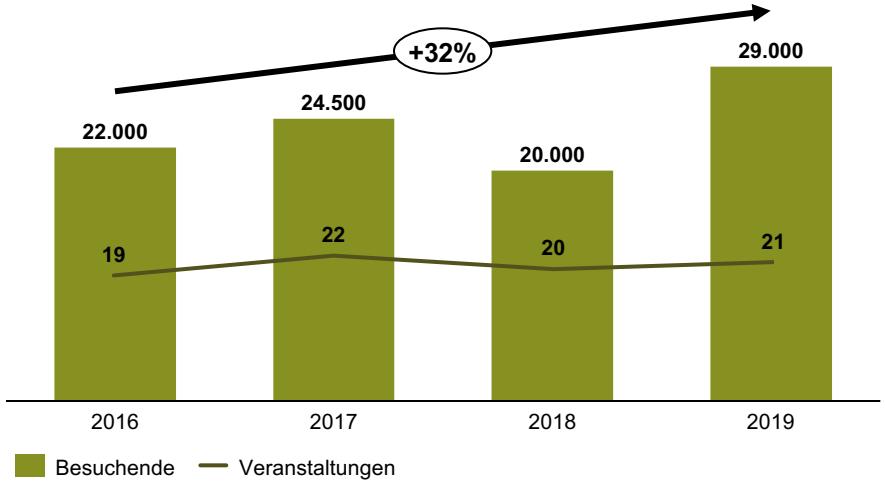
Quelle: Internetauftritt Stimmen Festival, Wikipedia.

Das STIMMEN-Festival verzeichnete von 2016-2019 steigende Einnahmen und Besuchszahlen

Einnahmensituation (in Mio. EUR)



Besuchszahlen

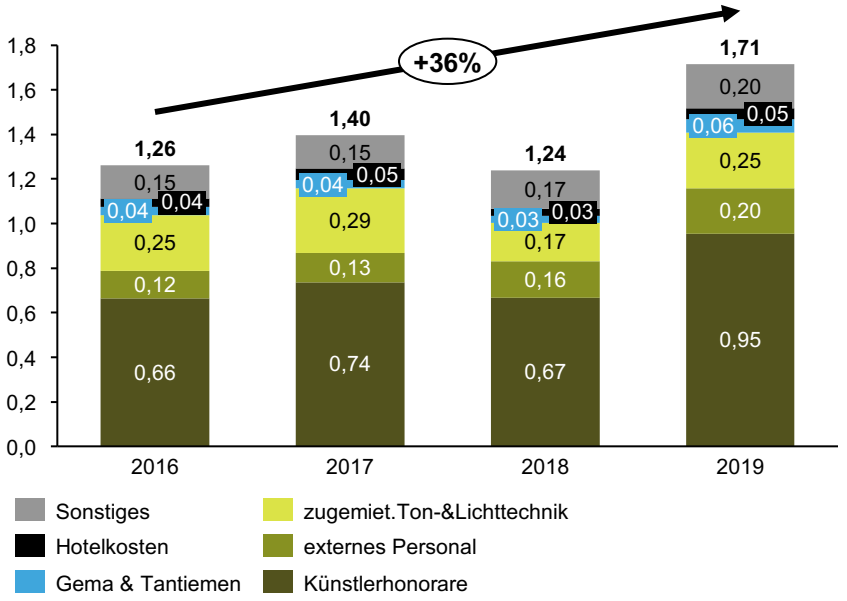


Die **Einnahmen** und **Besuchszahlen** des STIMMEN-Festivals **stiegen** im Betrachtungszeitraum von 2016-2019 **deutlich** an, eine Ausnahme bildet dabei das Jahr 2018.

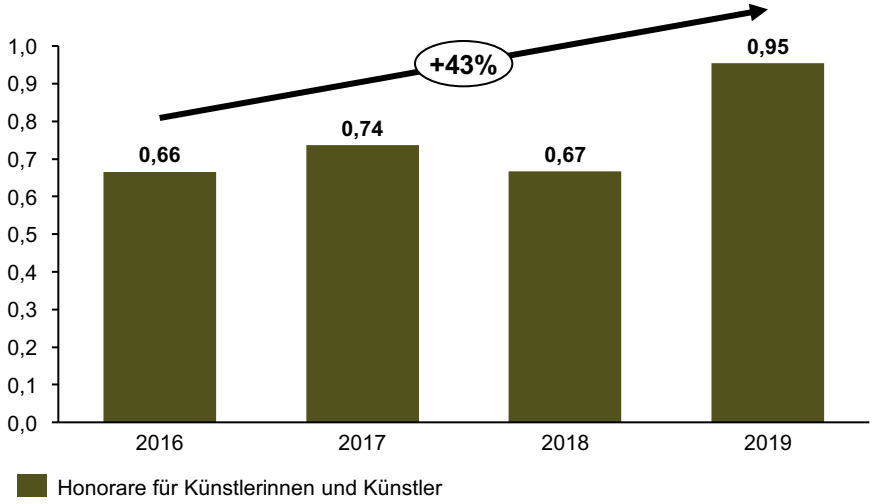
Quelle: Jahresabschlüsse Burghof GmbH der Jahre 2016-2019, Dokumente zur betriebswirtschaftlichen Auswertung des Burghofs der Jahre 2016-2019, Auswertungen Besuchszahlen der Burghof GmbH.

In gleichem Maß wuchs der Veranstaltungseinsatz, Hauptkostentreiber sind dabei die Gagen für Künstlerinnen und Künstler

Veranstaltungseinsatz (in Mio. EUR)



Honorare für Künstler/-innen (in Mio. EUR)

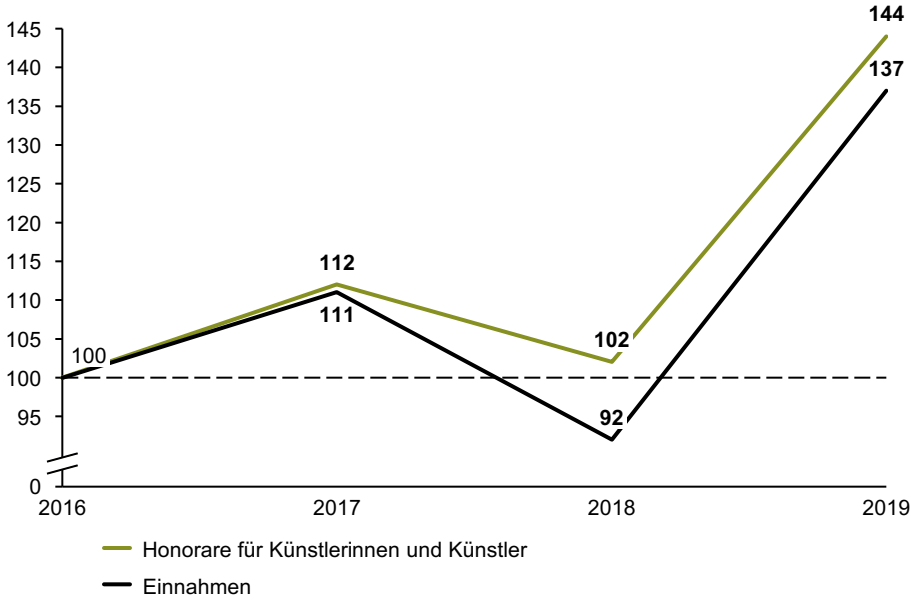


Der **Veranstaltungseinsatz** ist im Betrachtungszeitraum 2016-2019 um **36%** gestiegen (zum Vergleich Einnahmen: +37%). Wesentlicher Kostentreiber sind dabei die **Honorare für Künstlerinnen und Künstler**. Sie machen über die Hälfte des Veranstaltungseinsatzes aus und sind im Betrachtungszeitraum um **43%** gestiegen.

Quelle: Von der Burghof GmbH bereitgestellte Finanzdaten.

Der starke Anstieg der Einnahmen des Festivals wurde mit noch etwas stärker steigenden Honoraren für Künstlerinnen und Künstler erkauft

Entwicklung der Honorare für Künstler/-innen und Einnahmen (normalisiert, 2016 = 100)



- Die **Honorare für Künstlerinnen und Künstler** sowie die **Einnahmen** entwickeln sich analog, mit einer Differenz ab dem Jahr 2018
- Die **Honorare für Künstlerinnen und Künstler** sind im Betrachtungszeitraum durchschnittlich **12,9% p.a.** gewachsen
- Die **Einnahmen** sind im Betrachtungszeitraum durchschnittlich **11,1% p.a.** gewachsen
- Der deutliche **Anstieg der Einnahmen** des STIMMEN-Festivals wurde mit analog **steigenden Honoraren** für Künstlerinnen und Künstlern **„erkauft“**

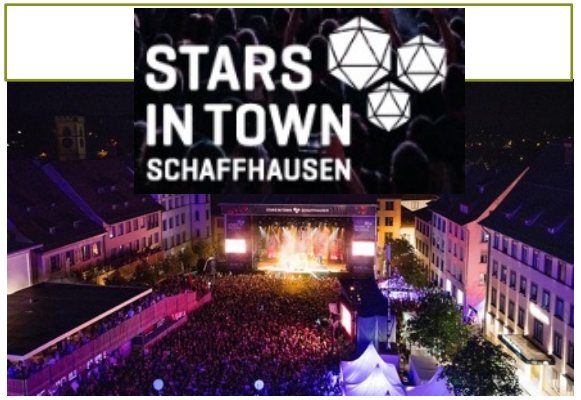
Für die Benchmark-Analyse wurden drei Festivals mit ähnlichem Programm und Zeitraum identifiziert

Freiburg (13. - 31. Juli 2022)

- 115.000 Besuchende (2019)
- 48 Konzerte, 41.000 verkaufte Tickets für insgesamt 400 Künstlerinnen und Künstler
- Dauer: 21 Tage
- Ticketpreis: ab 31€ pro Konzert
- Programm: Musik, Kunst, Theater, Comedy, Kabarett, Sport
- Genres: Rock, Pop, Weltmusik, Folk, Klassik, Hip Hop, Jazz, a cappella

Tuttlingen (08. - 24. Juli 2022)

- 50.000 Besuchende (2019)
- 13 Konzerte, 2 Bühnen
- Dauer: 17 Tage
- Ticketpreise: ab 24€ pro Konzert
- Programm: Musik, Comedy, Kabarett
- Genres: Pop, Rock, Blues, Soul, Gothic, Hip-Hop, Singer/Songwriter, a cappella, Jazz



Schaffhausen (03.-13. August 2022)

- 55.000 Besuchende (2019)
- 60 Konzerte, 2 Bühnen
- Dauer: 8 Tage
- Ticketpreise: Tagesticket ab 94€
- Programm: Musik
- Genres: Rock, Pop, Jazz, Blues, Soul, Funk, Elektro

Quelle: Internetauftritte der Festivals, Wikipedia.

Die Benchmark-Festivals generieren mit weniger bekannten Künstlerinnen und Künstlern hohe Besuchszahlen

- Alle drei betrachteten Musikfestivals finden im gleichen Zeitraum statt und haben eine vergleichbare Programmatik und Dauer wie das STIMMEN-Festival. Das **ZMF Freiburg** nimmt durch andere Veranstaltungsformate **wie Theater, Sport und Kunst** eine **Sonderrolle** ein.
- Die Zahl der Veranstaltungen variieren stark. Der Honberg Sommer hat mit 13 Veranstaltungen geringere Veranstaltungszahlen als das Stars in Town Festival mit 60 Veranstaltungen. Beide erreichen eine etwa gleiche Höhe an Besuchszahlen.
- Die Benchmarks erzielen bei gleicher oder sogar geringerer Dauer wesentlich höhere Besuchszahlen als das STIMMEN-Festival. Hierbei setzen die Benchmark-Festivals nicht in gleichem Ausmaß auf Stars und bekannte Künstlerinnen und Künstler und schaffen es trotzdem, ein großes Publikum anzuziehen.

Die Benchmarks zeigen, dass auch mit **weniger bekannten Künstlerinnen und Künstlern** hohe Besuchszahlen erreicht werden können.

Die Analysen zeigen, dass bei STIMMEN die Steigerung der Besucherzahlen und Einnahmen ggü. den Ausgaben Ziel sein sollte

- Beim STIMMEN-Festival wurde eine deutliche **Steigerung der Einnahmen** i.H.v. **durchschnittlich 11,1% p.a.** erzielt.
- Diese Steigerung wurde mit einem **noch etwas höheren Anstieg der Honorare für Künstlerinnen und Künstler** i.H.v. durchschnittlich **12,9% p.a.** „erkauft". Infolge führt die Steigerung der Einnahmen des Festivals nicht zu einem höheren Deckungsbeitrag.
- Die analoge Entwicklung von Einnahmen und Honoraren für Künstlerinnen und Künstler legt den Schluss nahe, dass eine Reduzierung der Honorare für Künstlerinnen und Künstler **keinen erheblichen Rückgang** der **Einnahmen** erwarten lässt.
- Ein Blick auf vergleichbare Festivals im Rahmen einer Benchmark-Analyse legt nahe, dass auch mit weniger bekannten Künstlerinnen und Künstlern (folglich geringeren Honoraren) **vergleichbare** oder sogar **höhere Besucherzahlen** (folglich auch Einnahmen) für das Festival erzielt werden könnten. Es empfiehlt sich eine **vertiefende Analyse** (z. B. durch Besucherbefragung), die zeigt, wo das Festival z. B. hinsichtlich Programm oder Marketing noch attraktiver werden kann.
- Zudem ist bei **Vorab-Kalkulation** der Honorare für Künstlerinnen und Künstlern im Rahmen der Programm-Erstellung für das STIMMEN-Festival stets auf eine **wirtschaftliche Verhältnismäßigkeit** von **Honoraren** und **erwartbaren Besucherzahlen** zu achten. Letzteres schließt ein, nicht nur die maximale **Kapazität** von Spielstätten, sondern insbesondere auch die zu erwartende **Auslastung** zu berücksichtigen.

B.7 Vereine

Der Burghof Lörrach wird aktuell schon von verschiedenen Vereinen für unterschiedliche Veranstaltungen genutzt…

Seminare
z. B. Fachvorträge, Workshops, Multivisionsvorträge, Fortbildungen

Mitgliederversammlungen
z. B. Jahreshauptversammlung

Veranstaltungen
z. B. Benefiz Gala, Sportlerehrung, Lesungen, Vernissagen, Podium

Konzerte
z. B. Jahreskonzerte, Probevorspiele

Feiern
z. B. Kinderball, Weihnachtsfeiern, Jubiläumsfeiern

Rotary Club Lörrach

NARRENGILDE LÖRRACH

STADTMUSIK LÖRRACH 1756

amsel

Bürgerstiftung Lörrach

Quelle: Interne Daten Vermietungsübersicht 2016-2019, Burghof Saisonprogramm 2016/17, 2017/18, 2019/20.

…gleichzeitig wünschen sich verschiedene Stakeholder noch eine stärkere Nutzbarkeit des Burghofs für Vereine

Interview-Zitate zur Nutzung durch Vereine

*„**Vereine** würden ihn gerne nutzen, können aber die hohen Mieten nicht aufbringen.“*

„Die Vereine der Stadt und die Stadt wünschen sich eine Mietnutzung.“

*„**Vereine** können die **Saalmiete** nicht zahlen.“*

„Burghof wird als abgehobener Teil gesehen. Die Vereine wären gerne vor Ort.“

*„**Vereine** wollten eher ein Vereinshaus in Lörrach - hier **Enttäuschung**, dass es das nicht ist, immer noch“*

*„Den **Vereinen** der Stadt fehlt ein Vereinshaus.“*

- Verschiedene Stakeholder wünschen sich eine **stärkere Nutzbarkeit des Burghofs für Vereine**
- Das würde dem Wunsch nach einem **Ort für Vereine**, der in der Stadt besteht, entgegenkommen und dabei helfen, den Burghof mehr als ein **Ort für die Stadtbevölkerung** in ihrer Gesamtheit zu **legitimieren**

Anmerkung: Sinngemäße, exemplarische Interviewaussagen, um Anonymität der Befragten zu gewährleisten. Quelle: Interviews durch actori.

Die räumlichen Gegebenheiten des Burghof Lörrach sind für die unterschiedlichen Nutzungsarten von Vereinen geeignet

Die räumlichen Gegebenheiten im Burghof

- **Räume:** Der Burghof verfügt über 7 Veranstaltungsräume in unterschiedlichen Größen von 32 m^2 bis 1.000 m^2.
- Es existieren vier **Tagungsräume mit technischer Ausstattung:** Beamer, Bestuhlung, Tageslicht
- Hinsichtlich **Belegungssituation** besteht **Ausbaupotential**: Die Räume könnten mehr genutzt werden.

Quelle: Internetauftritt des Burghofs.

Nutzungsausbau für Vereine muss durch d. Stadt subventioniert werden und sollte nur mit entsprechendem kulturpolitischen Auftrag erfolgen

Personalaufwand

- Es entsteht u.a. durch Betreuung der Technik und durch Beaufsichtigung des Hauses **Personalaufwand**
- Das Personal ist bereits **gut ausgelastet**

Betriebskosten

- Durch die vermehrte Nutzung der Vereine entstehen zusätzliche **Betriebskosten** beim Burghof (z. B. Energiekosten)

Mietpreise

- Personalaufwand und Betriebskosten bedingen hohe **Mietpreise** für Vereine
- Die **Stadt unterstützt** bereits Vereine stellenweise dabei, die Mieten für die Nutzung des Burghofs aufzubringen

Eine **Ausweitung der Bezuschussung** der Nutzung für Vereine durch die Stadt Lörrach würde die Zugangshürde der Mieten abbauen, ist aber mit **zusätzlichen Kosten** verbunden und sollte nur verfolgt werden, wenn dies im kulturpolitischen Auftrag für den Burghof eine größere Gewichtung erhält.

DISCLAIMER

Die Ausführungen der actori 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 GmbH für die Richtigkeit der gemachten Annahmen sowie die darauf aufbauenden Aussagen keine Haftung.
In der vorliegenden Unterlage wird aus Gründen der leichteren Lesbarkeit auf eine geschlechterspezifische Differenzierung, wie z.B. Besucher/Innen, verzichtet. Im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes sind diese Bezeichnungen als nicht geschlechtsspezifisch zu betrachten.

All the statements and recommendations of actori 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 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 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 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 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 GmbH. Verbal agreements shall not be deemed valid.

actori GmbH

Büro München
Gundelindenstraße 2
80805 München
Tel +49-89-540 447 400
Fax +49-89-540 447 499
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)
Prof. Dr. Dr. h.c. mult.
Horst Wildemann

Geschäftsführer:
Prof. Maurice Lausberg
Frank Schellenberg