Bedarfs- und Potenzialanalyse für ein großes Konzerthaus in der Stadt Braunschweig

Abschlussunterlage

München, 08. Februar 2023

actori

A. Projektvorgehen S. 4
B. Ausgangssituation für ein Konzerthaus S. 12
C. Entwicklungen im Konzerthausmarkt S. 26
D. Wettbewerbssituation S. 34
E. Nutzenden- und Besuchspotenzial S. 58
F. Nutzungspotenziale eines Konzerthauses in Braunschweig S. 76
G. Führungs- und Geschäftsmodell S. 112
H. Träger- und Betreibermodell S. 126
I. Betriebswirtschaftliche Auswirkungen S. 140
J. Hinweise zum weiteren Projektverlauf S. 185

Anhang S. 190

Abkürzungsverzeichnis / Erklärung

Abkürzung	
BC	Business Case
BM	Benchmark
BS	Braunschweig
CEO/ COO/ CSMO	Chief Executive Officer / Chief Operating Officer / Chief Sales & Marketing Officer
DB	Datenbank
E-Musik	Ernste Musik (z. B. Klassik, Oper, Operette)
GF	Geschäftsführung
HRM	Human Resource Management
ISEK	Integriertes Stadtentwicklungskonzept
KEP	Kulturentwicklungsprozess
KKL Luzern	Kultur- und Kongresshalle Luzern
LA	Lenkungsausschuss
MICE	Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions
NUF	Nutzfläche
ÖA	Öffentlichkeitsarbeit
PAX	Personenkapazität in Reihenbestuhlung
RFP	Raum- und Funktionsplanung
U-Musik	Unterhaltungsmusik (z. B. Pop, Rock)
VA/ pVA	Veranstaltung/ private Veranstaltung
VZÄ	Vollzeitäquivalente

Erklärung	
Besuche	Nicht deduplizierte Besuche der Institution – Besuchende werden mehrfach gezählt, wenn sie mehrfach kommen.
Eigenveranstaltung	Veranstaltung organisiert vom Konzerthaus – keine Eigenproduktion.

A. Projektvorgehen

Management Summary – Kapitel A Projektvorgehen (1/2)

A. Projektvorgehen

Die Bedarfs- und Potenzialanalyse für ein großes Konzerthaus Braunschweig wurde von der Stadt Braunschweig beauftragt und von der Kulturberatung actori GmbH im Zeitraum von Oktober 2022 bis Februar 2023 durchgeführt. Zentrales Ziel der Untersuchung ist die Bewertung der Fragestellung, inwieweit die Stadt Braunschweig ein großes Konzerthaus benötigt, und wenn ja, welche Potenziale und Anforderungen für solch ein Projekt berücksichtigt werden sollten.

Daten- und Informationsbestand

Die Untersuchung setzt auf einem umfangreichen Daten- und Informationsbestand auf: Dazu wurden vom Auftraggeber verschiedene Daten und Informationen, wie die Raum- und Funktionsplanung zu Konzerthaus und Musikschule sowie Vorüberlegungen zur Kapazität des Konzerthauses (1.000 PAX), zur Verfügung gestellt. Des weiteren wurden über 20 Interviews mit internen und externen Stakeholder/-innen geführt. Zusätzlich wurden auch externe Daten und Informationen hinzugezogen. Hierfür hat actori auf bereits bestehende Untersuchungen und Studien sowie einen internen Datenbestand, der auf der langjährigen Erfahrung in den entsprechenden Bereichen basiert, zurückgegriffen. Dabei wurden insgesamt knapp 30 Vergleichsprojekte auf die für das Projekt in Braunschweig relevanten Aspekte hin analysiert, um Schlussfolgerungen für den zukünftigen Betrieb eines Konzerthauses zu ziehen.

Projektverlauf

Nach Aufnahme der Ausgangssituation durch Interviews und weiteren zur Verfügung gestellten Dokumenten analysierte actori in einem ersten Schritt die Entwicklungen im Konzerthausmarkt. Dabei wurden Trends und Anforderungen an eine zeitgemäße Konzerthaus-Infrastruktur untersucht.

Management Summary – Kapitel A Projektvorgehen (2/2)

Gleichzeitig wurde auch die Wettbewerbssituation im Konzerthausmarkt in den Blick genommen, insbesondere die Konzerthaus-Situation in Städten vergleichbarer Größenordnung sowie die der Veranstaltungsstätten in Braunschweig und Umgebung.

Um die Nachfrage für ein potentielles Konzerthaus zu ermitteln, wurden Besuchs- und Marktpotenzial bewertet und darauf aufbauend die Nutzungspotenziale für ein Konzerthaus-Projekt identifiziert. Dies umfasst Bewertung formulierter Anforderungen an einen Konzertsaal, die Raum- und Funktionsplanung sowie das Ein-Standort-Konzept Musikschule. In einem weiteren Schritt hat actori die Möglichkeiten für ein Führungs- und Geschäftsmodell sowie ein Träger- und Betreibermodell untersucht und verschiedene Modelle mit ihren Auswirkungen bewertet. Abschließend wurden auch die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen durch einen Business Case und eine Berechnung der Umwegrentabilität ermittelt.

Je nach Analyse wurden verschiedene nationale und internationale Benchmarks als Vergleich herangezogen

C. Entwicklungen im Konzerthausmarkt

- Konzerthaus Dortmund
- Anneliese Brost Musikforum
- KKL Luzern
- Konzert- und Kongresshalle Bamberg
- Seidenweberhaus Krefeld
- Stadthalle Mühlheim an der Ruhr
- Historische Stadthalle Wuppertal

Benchmark hinsichtlich

- Modelle für ein Konzerthaus
- Kapazität Architektur
- Veranstaltungsportfolio
- Betreiber
- Wirtschaftskennzahlen

D. Wettbewerbssituation

- Nikolaisaal Potsdam
- Musik- und Kongresshalle Lübeck
- Konzerthaus Freiburg
- Kieler Schloss
- Konzerthaus Karlsruhe
- Rudolf-Oetker-Halle Bielefeld
- Anneliese Brost Musikforum Ruhr
- Kulturpalast Dresden
- Die Glocke Bremen
- Philharmonie Essen Conference Center
- Konzerthaus Dortmund
- Gewandhaus Leipzig
- Tonhalle Düsseldorf

Benchmark hinsichtlich

- Art des großen Saales
- PAX großer und kleiner Saal
- Anzahl Veranstaltungen
- Anteile der Genres im Spielplan
- Führungs-/ Träger-, Betreibermodell

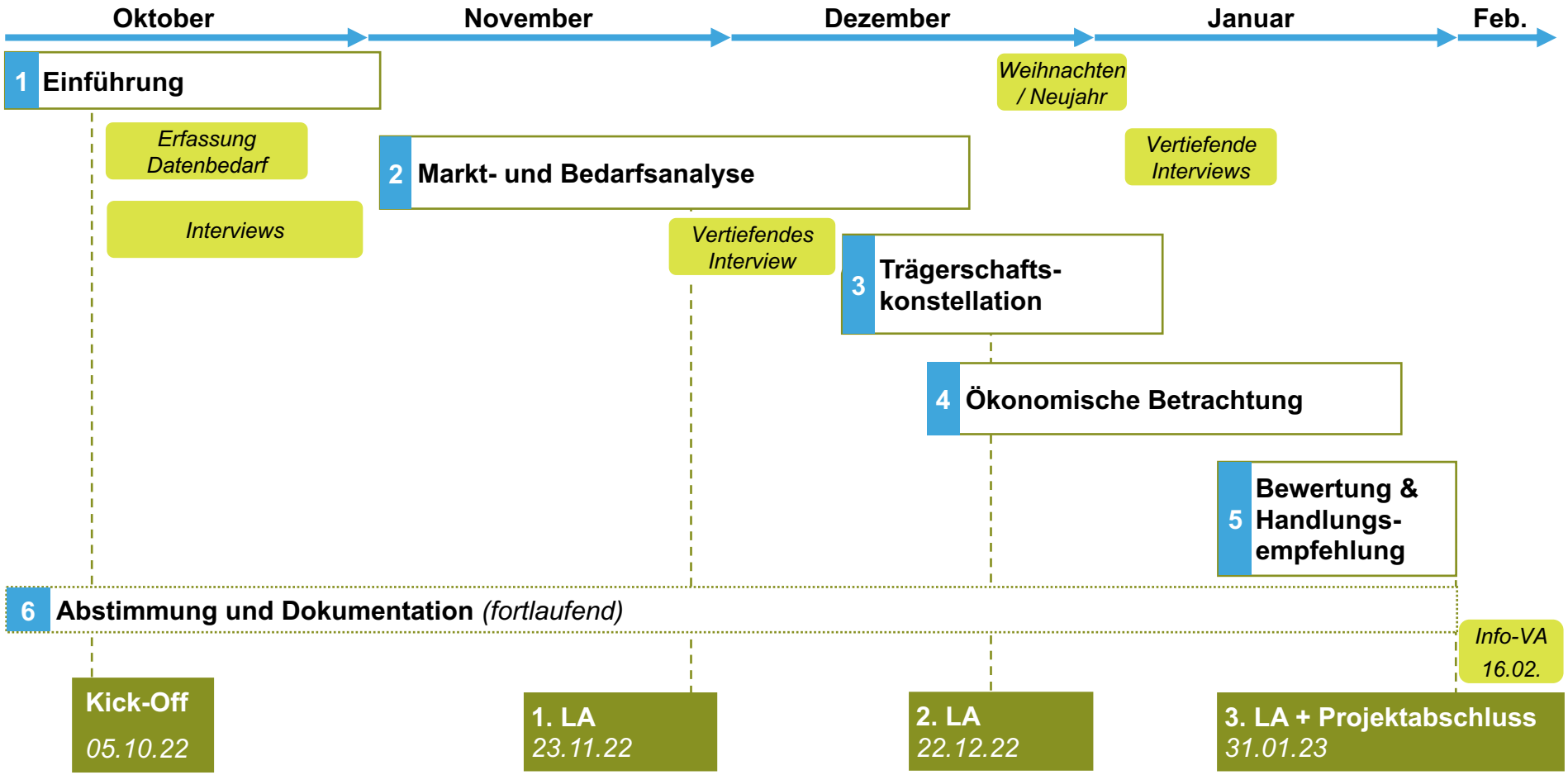
F. Nutzungspotenziale eines Konzerthauses

- Anneliese Brost Musikforum Ruhr
- Haus der Musik Innsbruck
- Konzerthaus Nürnberg (Konzept)
- Musikzentrum Saar, Saarbrücken (Konzept)
- Konzerthaus Stuttgart (Konzept)
- Musikcampus Münster (Konzept)
- Konzerthaus München (Konzept)
- Music School and Concert Hall Venstpils
- Muziekcentrum Enschede

Benchmark hinsichtlich

- Nutzungsspektrum
- Isochrone
- Anzahl Sitzplätze
- Raum- und Funktionsplanung
- Zusatznutzungen
- Synergiepotentiale Nutzende

Die Bearbeitung des Projekts erfolgte in einem Zeitraum von 4 Monaten



actori

Es wurden digitale Interviews mit internen Stakeholderinnen und Stakeholdern geführt

	Interviewpartner/-in	Position und Institution	Termin
Interne Stakeholder/ -innen	Helge Böttcher	Vorsitzender des Ausschusses für Kultur und Wissenschaft	*18.10.*
	Juliane Gaube	Kontaktstelle Musik Region Braunschweig, Stadt Braunschweig	*18.10.*
	Stephan Lemke	Geschäftsführer, Stadthalle Braunschweig Betriebsgesellschaft mbH	*18.10.*
	Prof. Dr. Anja Hesse/ Dr. Stefan Malorny	Dezernentin Kultur und Wissenschaft, Stadt Braunschweig/ Leiter des Fachbereichs Kultur und Wissenschaft, Stadt Braunschweig	*25.10.*
	Gerold Leppa	Wirtschaftsdezernent, Stadt Braunschweig	*25.10.*
	Dr. Annette Boldt-Stülzebach	Abteilung Literatur und Musik, Stadt Braunschweig	*25.10.*
	Prof. Jörg Friedrich	Studio PFP GmbH, Verantwortliche der derzeit durchgeführten Standortanalyse	*25.10.*
	Daniel Keding	Städtische Musikschule	*27.10.*

Für eine Bedarfsbestimmung wurden potenzielle Nutzende in der Region Braunschweig befragt

Potenzielle Nutzende

Interviewpartner/-in	Institution	Termin
Matthias Ilkenhans	Orchestermanager, NDR Radiophilharmonie	*31.10.*
Markus Lüdke	Künstlerischer Geschäftsführer, Landesmusikakademie Niedersachsen/ Orchester und Chor der TU Braunschweig	*02.11.*
Andreas Berger	Richard Wagner Verband Braunschweig e.V.	*02.11.*
In-Kun Park	Louis Spohr Musikforum	*02.11*
Paul Kunze	applaus-kulturproduktionen	*02.11.*
Günther Graf von der Schulenburg	Veranstalter mehrerer Konzerte in der Region	*03.11.*
Ilka Schibilak	Kinderklassik.com/ Jugend musiziert/ Deutscher Tonkünstlerverband Braunschweig	*03.11.*
Karsten Krüger/ Hanno Schiefner	Kirchenmusik Evangelisch-lutherische Landeskirche Braunschweig	*08.11.*
Michael Schacke	undercover GmbH	*08.11.*
Burkhard Glasshoff	Braunschweiger Konzertdirektion Walter E. Schmidt GmbH	*10.11.*
D. Schlingmann/ S. Mehrens/ S. Dinić/ J. Siegler/ K. Allgeier	Staatstheater, Staatsorchester	*15.11.*

actori

Im weiteren Projektverlauf gab es vertiefende Gespräche zu Anforderungen und Betreibermodell

	Interviewpartner/-in	Institution	Termin
Vertiefende Gespräche	Paul Kunze	applaus-kulturproduktionen	*07.12.*
	Stephan Lemke	Stadthalle Braunschweig Betriebsgesellschaft mbH	*10.01.*
	Raphael von Hoensbroech	Konzerthaus Dortmund	*11.01.*
	Thomas Kipp	Anneliese Brost Musikforum Ruhr	*17.01.*
	Dagmar Schlingmann/ Stefan Mehrens	Staatstheater & Staatsorchester Braunschweig	*18.01.*

B. Ausgangssituation für ein Konzerthaus

Management Summary – Kapitel B Ausgangssituation für ein Konzerthaus (1/2)

B. Ausgangssituation für ein Konzerthaus

Die Stadt Braunschweig ist mit ihrem umfassenden Kulturangebot, das alle künstlerischen Sparten umfasst, kultureller Mittelpunkt der Region. Umfragen zeigen, dass Musik und Konzerte zum präferierten Kulturangebot der Bürger/-innen gehören.

Für ein Konzerthausprojekt ist insbesondere die Zahl potenzieller Anbietender relevant, die eine Auslastung eines Konzerthauses sowie entsprechende Vielfalt an Angeboten sicherstellen: Für Braunschweig lässt sich festhalten, dass zahlreiche potenzielle Nutzende vorhanden sind, die sich über unterschiedliche Genres der Musik verteilen. Hierzu gehören zentrale Akteur/-innen wie das Staatsorchester Braunschweig und die überregional aktiven privaten Veranstaltenden (z. B. undercover, applaus-kulturproduktionen, Konzertdirektion Walter E. Schmidt) sowie eine große „freie“ und „Laien-Musikszene“. In den Interviews wurde ein Konzerthaus-Projekt über die unterschiedlichen Gruppen potenziell Nutzender hinweg positiv bewertet.

Mit dem ISEK und den Leitlinien zur Kulturentwicklung gibt es strategische Anknüpfungspunkte, auf die ein Konzerthaus-Projekt einzahlt: Die Bedeutung von Kultur als Kernbestandteil der Stadtentwicklung, priorisierte Themenfelder wie die Bewahrung und Förderung von Qualität und Vielfalt sowie das infrastrukturelle Defizit im Bereich von Musikschule und Konzerten können mit einem solchen Projekt bedient werden.

Stadthalle Braunschweig

Neben der Musikschule ist zudem die Situation der Stadthalle Braunschweig in den Blick zu nehmen: Unabhängig vom nicht bekannten Abschluss des Sanierungsprojektes entspricht die anvisierte und in den politischen Beschlüssen formulierte stärkere Ausrichtung in Richtung Tagungs- und Kongressnutzung nicht den formulierten Bedarfen seitens potenzieller Nutzender.

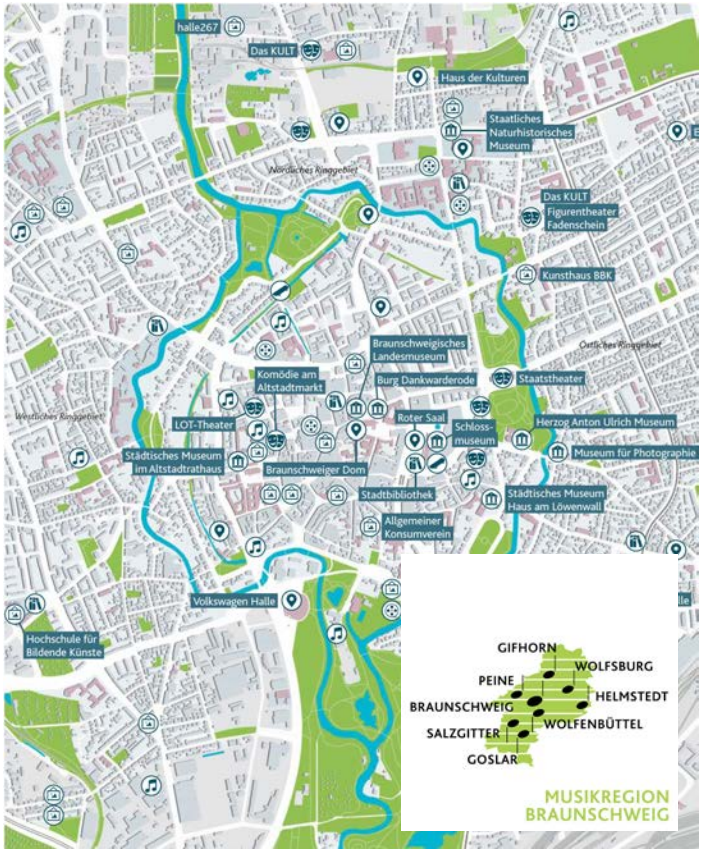
Management Summary – Kapitel B Ausgangssituation für ein Konzerthaus (2/2)

Zugleich zeigt der Blick auf die Veranstaltungszahlen aus Vor-Corona-Jahren, dass die schon dichte Stadthallen-Belegung keinesfalls weitere Veranstaltungspotenziale im Bereich Klassik/ Musik bedienen kann, da dispositorische Grenzen erreicht scheinen. Eine Parallelität beider Projekte ist daher aus externer Sicht – ohne Berücksichtigung der finanziellen Machbarkeit – inhaltlich und strategisch zu verargumentieren.

Die Region Braunschweig verfügt über ein umfassendes und vielfältiges Kulturangebot mit breiten Akteursgruppen

- Die Stadt ist mit ihrem umfassenden Kulturangebot, welches alle künstlerischen Sparten umfasst, der **kulturelle Mittelpunkt** der gesamten Region.
- Insbesondere die verschiedenen, teilweise weit über das Bundesgebiet ausstrahlenden **Kulturinstitutionen**, aber auch Veranstaltungsangebote locken regionales und überregionales Publikum.
- Darüber hinaus existiert eine Vielzahl an **projektimmanent** arbeitenden **Gruppierungen** in unterschiedlichsten Kultursparten (z. B. Orchester, Chöre, Ensembles, Vereine etc.) nicht nur in Braunschweig selbst, sondern auch in den angrenzenden Städten Wolfsburg, Salzgitter, Wolfenbüttel etc.
- Diese **breite Akteursgruppe** ist auf Probenräume sowie Veranstaltungsstätten in der Region Braunschweig angewiesen.

Dichte Kulturlandschaft in Braunschweig



Quelle: ISEK Braunschweig, 2018. Kontaktstelle-Musik Braunschweig.

actori

Aus der Braunschweiger Musikszene gibt es viele potenzielle Nutzende für ein neues Konzerthaus

Mögliche Nutzende eines Konzerthauses (beispielhaft)

Orchester

- Staatsorchester Braunschweig
- Louis Spohr Orchester Braunschweig
- NDR Radiophilharmonie

Veranstalter/-innen

- undercover GmbH
- Paulis Veranstaltungsbüro
- applaus-kulturproduktionen
- Konzertdirektion Walter E. Schmidt GmbH
- Konzertagentur Piekert
- BraunschweigBAROCK

Laienmusik und Freie Musiker/-innen

- ca. 120 Chöre
- ca. 120 Rock- und Pop-Gruppierungen
- ca. 50 Klassik- / Moderne-Ensembles
- ca. 30 Jazz-, Soul-, Folk- und Weltmusik-Gruppen

Vermittlung/ Education Bereich

- Städtische Musikschule Braunschweig
- KinderKlassik.com e.V.
- Louis Spohr Musikforum Braunscheig e.V.
- Landesmusikakademie Niedersachsen

Quelle: Interviews, Kontaktstelle Musik, Fachbereich Kultur und Wissenschaft Bürgerumfrage zum Kulturangebot, 2020.

Ein neues Konzerthaus könnte den Festivalmarkt im Klassikbereich in Braunschweig wiederbeleben und aufwerten

- In Braunschweig gibt es zahlreiche Festivals verschiedener Kultursparten und Genres.
- Im Bereich der klassischen Musik sind dies das **Soli deo Gloria** und das **BraunschweigBAROCK**.
- Bis 2011 gab es das **Classix-Fesival**, welches das **größte Festival** für klassische Musik in **Niedersachsen** war und 23 Jahre existierte.
- In den Interviews wurden **Gründe** für den **Wegfall** des Festivals identifiziert:

„Die Nachfrage war da, aber es wurde nicht wirtschaftlich gearbeitet…“

„Es fehlten passende Räumlichkeiten, die auch nicht zu groß sind.“

- Mit dem Wegfall des Classix-Festivals ist eine **Lücke** entstanden, die nicht gänzlich geschlossen wurde durch das aktuelle Angebot.
- Ein Konzerthaus mit passenden Räumlichkeiten könnte das **Festivalangebot steigern**.

Festivalveranstaltende in Braunschweig (Auswahl)

Quelle: Webseiten der Festivals, Interviews.

actori

Die Interviewaussagen der internen Stakeholder/-innen zum großen Bedarf in Braunschweig werden auch durch externe Befragte bestätigt

Interviewzitate interne Stakeholder/-innen

*„Es gibt **großen Bedarf** von Orchestern und Veranstaltern in der Region.“*

*„Die Region bietet **keinen modularen** und **flexiblen Saal** für Musik.“*

*„Die Angebote sind vorhanden, aber es **fehlt** an **kultureller Infrastruktur**“*

*„Durch einen neuen Saal ist eine **Steigerung von Angebote und neuen Akteursgruppen** klassischer Musik in Braunschweig abzusehen. “*

*„Die gesamte Region um Braunschweig bietet **keinen adäquaten Konzertsaal** in der Größenordnung.“*

Interviewzitate externe Stakeholder/-innen

*„Immer mehr Stadthallen in der Region schließen. Es **fehlen Säle**, in denen wir auftreten können.“*

*„Wir würden uns **andere Formate** überlegen, die auf die Räumlichkeiten angepasst sind, und **mehr Veranstaltungen** durchführen.“*

*„Es **fehlen geeignete Veranstaltungsstätten** in Braunschweig – viele Ensembles wissen nicht, wo sie auftreten sollen.“*

*„Der Bedarf ist groß v.a. wenn **Modularität** bzgl. **Kapazität** gewährleistet ist.“*

*„Der **Effekt** [**Steigerung der Angebote**] durch die VW-Halle kann auch mit einem Konzerthaus wiederholt werden“*

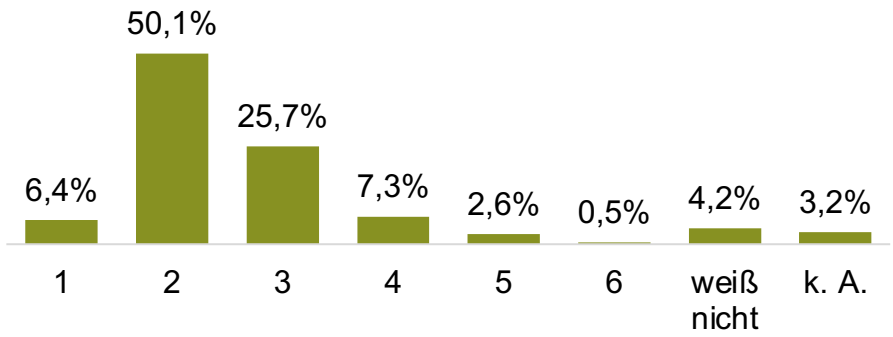
- In den Interviews mit internen und externen Stakeholderinnen und Stakeholdern wird der **Bedarf nach einem Konzerthaus** in allen durchgeführten Interviews deutlich.
- Dabei ist vor allem **Modularität** und **Flexibilität** des Saales eine **zentrale Anforderung** der Befragten.
- Viele Interviewten wünschen sich eine **breite kulturelle Ausrichtung** des Saales sowie eine Öffnung in die Stadtgesellschaft mit niederschwelligen Angeboten.

Quelle: Interviews.

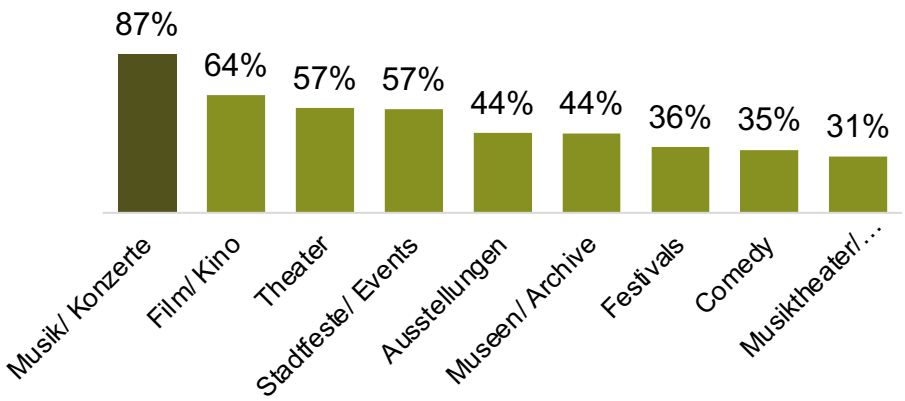
actori

Die allgemeine Beurteilung des Kulturangebots in Braunschweig ist positiv – Größtes Interesse gilt der Musik und Konzerten

Allgemeine Beurteilung des Kulturangebots



Kulturelles Interesse nach Sparte

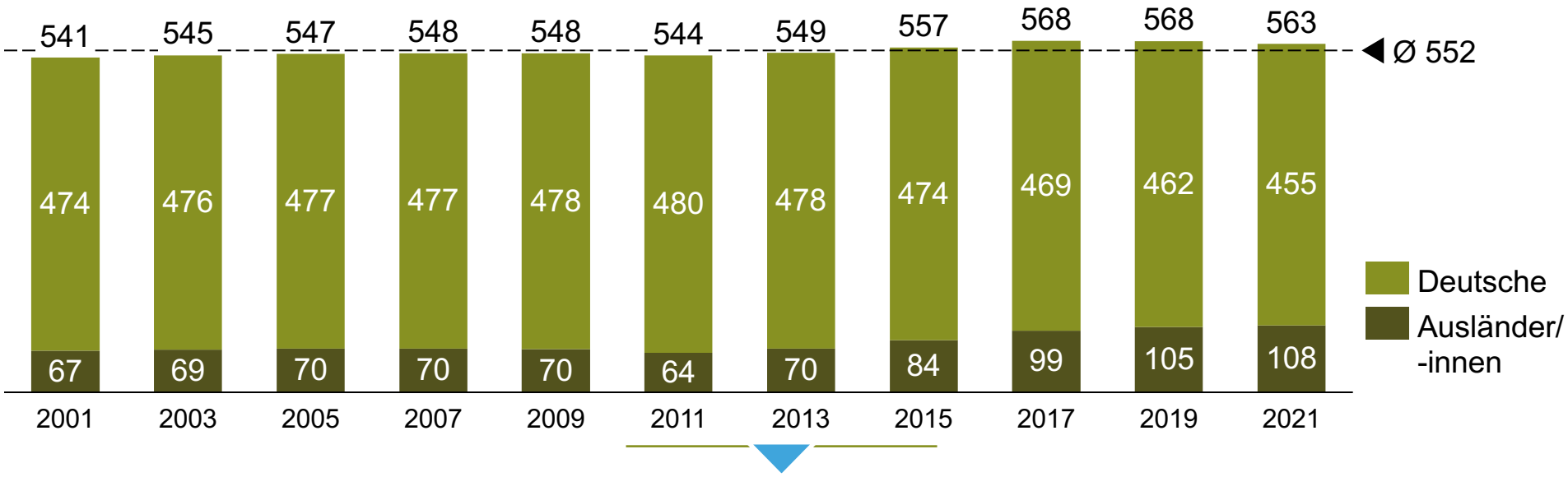


- Allgemein herrscht seitens der Bürger/-innen eine **gute Bewertung des kulturellen Angebotes** in Braunschweig und eine **hohe Zufriedenheit.**
- Das **Kulturinteresse** ist **breit und vielfältig**, auch die **Nutzungsintensität** ist vergleichsweise **hoch**.
- Das größte Interesse gilt dabei **Musikveranstaltungen und Konzerten**, insbesondere der Rock- und Pop-Musik (50,6%) und der **klassischen Musik** (35,4%).
- Vor allem die Faktoren **Alter und Bildung** haben Einfluss auf die Vielfalt der Kulturinteressen. Dabei nehmen die Kulturnutzenden ein immer **breiteres Spektrum an Angeboten** wahr, anstatt sich zu spezialisieren.

Quelle: Stadt Braunschweig, Fachbereich Kultur und Wissenschaft Bürgerumfrage zum Kulturangebot, 2020. n=1.485. Skala: 1=sehr gut, 6= ungenügend.

Die Bevölkerung Braunschweigs wächst langsam und wird diverser – das verändert auch die Ansprüche an die Kultur

Bevölkerungswachstum in Braunschweig (Stadt)



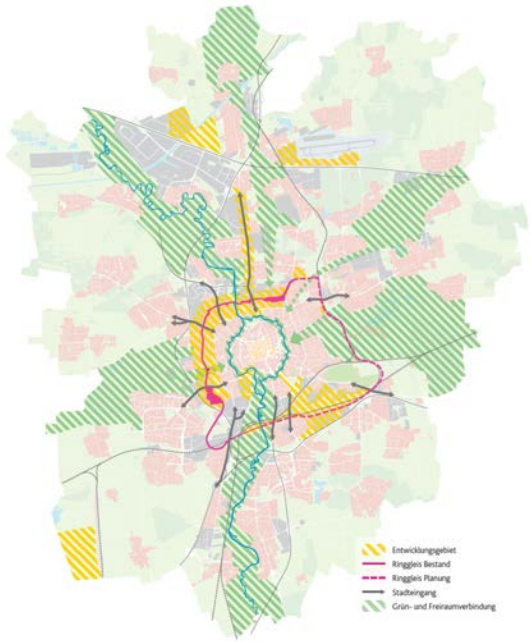
- Braunschweig wächst seit 2001 stetig an, auch wenn es in der Corona-Pandemie eine Wachstumsdelle gab.
- Das Wachstum ist vor allem durch einen wachsende Zahl ausländischer Bewohner/-innen getrieben (+67% seit 2001). Die Zahl deutscher Einwohnender ist seit 2001 nahezu gleich geblieben.
- Das führt auch zu veränderten Ansprüchen an die Kulturlandschaft – sie muss **inklusiver und niedrigschwelliger** werden.

Quelle: Statistisches Jahrbuch Braunschweig.

actori

Mit dem integrierten Stadtentwicklungskonzept will Braunschweig sich als Kulturstadt stärken

Stadtentwicklung Braunschweig



*Ein erklärtes Ziel der Stadtpolitik Braunschweigs ist die **Stärkung der unterschiedlich ausgerichteten „Kreativen Orte“**, u. a. um im Rahmen der Quartiersentwicklung die ortsansässige Kultur- und Kreativwirtschaft […] zu entwickeln.*

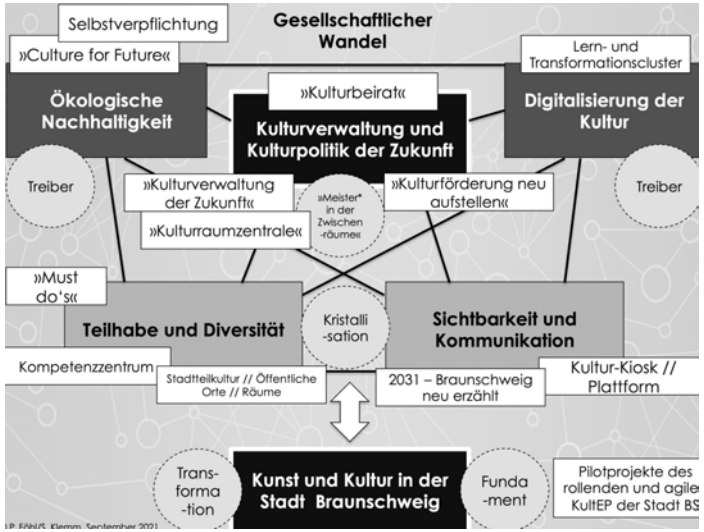
Quelle: ISEK Braunschweig, 2018; Kreative Orte und Räume, 2020.

- Mit der „ISEK 2030“ hat Braunschweig ein **integriertes Stadtentwicklungskonzept** vorgelegt.
- In diesem Konzept werden konkrete Leitziele, Projekte und Schwerpunkte der räumlichen Entwicklung für die kommenden Jahre aufgespannt, mit dem Ziel die **Stadt kompakt weiterzubauen** und die **Potenziale der Innenentwicklung** zu nutzen.
- Im Arbeitsfeld Kultur, freie Szene und Wissenschaft nennt das Papier **folgende Rahmenprojekte**:
  - Entwicklung eines Kulturentwicklungsprozess
  - Einrichten einer Kulturraumzentrale und Schaffung einer Koordinierungsstelle
  - Ein-Standort-Konzept für die Städtische Musikschule
  - Erhöhung der Sichtbarkeit und Erlebbarkeit von Kunst, Kultur und Wissenschaft durch ein Kommunikationskonzept, der Entwicklung einer Marke, einem Format und einem digitalem Leitsystem

actori

Ein Grundsatzbeschluss bestätigt die Umsetzung der Ergebnisse des Kulturentwicklungsprozesses

Kulturentwicklungsprozess Braunschweig



*„**Kultur** bei wegweisenden Handlungen stets mitdenken und als **Kernbestandteil** bei Fragen der Stadtentwicklung begreifen.“*

*„Kunst und Kultur soll **sichtbarer** gemacht werden.“*

*„Der **Bewahrung und Förderung von Qualität sowie Vielfalt** […] sind kulturpolitisch höchste Prioritäten einzuräumen. Das heißt, kulturelle Infrastrukturen und Förderungen sind nicht nur zu bewahren, sondern gegebenenfalls **neu zu erschaffen** […].“*

- Im Mai 2020 wurde ein **Kulturentwicklungsprozess** mit Handlungsfeldern, Zielen und Empfehlungen vorgestellt und in einem Grundsatzbeschluss der Stadt bestätigt.
- Die definierten **kulturpolitischen Leitlinien** benennen Kultur als Kernbestandteil der Stadtentwicklung und rücken eine **für Wandel und Veränderung** offene Kulturpolitik in den Mittelpunkt.
- Eine Kernmaßnahme ist der **Masterplan kulturelle Infrastruktur.** Er soll die geplante Kultur.Raum.Zentrale, die Städtische Musikschule, die Entwicklung eines Festivalgeländes und weitere kulturelle Infrastrukturen (z. B. Atelier Konzept) berücksichtigen.

Quelle: Zitate aus den kulturpolitischen Leitlinien des KEP Braunschweig, 2022.

actori

Der KEP identifiziert fehlende kulturelle Räumlichkeiten und fordert eine Gesamtstrategie bei der Planung von Neubauten und Modernisierungen

Potenziale und Herausforderungen der kulturellen Infrastruktur [Auszug KEP]

- **Vielfältige Kultur- und Kunstszene** sowie ein **potenziell hohes kreatives Potenzial** insbesondere im Bereich kultureller Einrichtungen, aber z. B. auch im Feld der Festivallandschaft.

- **Fehlende städtische Räume** für Ausstellungen, Ateliers, Proben aber auch für Workshops und Tagungen.
- Es bräuchte **urbane Räume**, die kulturell-künstlerisch geprägt sind und nicht konsumorientiert.
- Es gibt vereinzelt Planungen für Neubauten (z. B. Musikschule) und umfängliche Sanierungs-/ Modernisierungsbedarfe. Es fehlt an einer **Gesamtstrategie**, die alle entsprechenden Bedarfe in den Bick nimmt – nicht zuletzt, um mögliche Synergiepotenziale sichtbar zu machen.

Die Analysen des Kulturentwicklungsprozesses zeigen **hohes Potenzial** der Kultur- und Kunstszene, gleichzeitig identifizieren sie **fehlende Räumlichkeiten** v. a. urbane Räume sowie eine **fehlende Gesamtstrategie** bei der Planung von Neubauten und der Modernisierung.

Ein Konzerthausbau gemeinsam mit der Musikschule hat ein **hohes Potenzial, zentrale Eckpfeiler der Kulturentwicklungsstrategie** auf den Weg zu bringen.

Quelle: KEP Braunschweig, 2022.

actori

Der Planungsstand der Stadthalle ist offen: stärkere Ausrichtung in Richtung Tagungs- und Kongressnutzung anvisiert

Stadthalle

Infrastruktur

- Der **multifunktionale Bau** umfasst **2.300 Sitzplätze** im großen Saal sowie 500 Plätze im Kongresssaal.
- Seit 2019 ist die Stadthalle aufgrund von **Sanierungsbedarfen** geschlossen und wird nur noch für kleine Versammlungen der Stadt genutzt.
- Aufgrund fehlender Bewerber/-innen für eine Sanierung, soll nun eine neu gegründete Strukturförder-GmbH der Stadt die Sanierung leisten. Geplant ist ein Start Ende 2024 mit einer Dauer von über ca. 3 Jahre.

Nutzung

- Bis 2019 fanden jährlich rd. **85-100 Konzert-veranstaltungen** statt, davon 55 im Bereich Klassik.
- Mit insgesamt **280 Belegtagen** war die Kapazität vor der Pandemie bereits nahezu ausgereizt.
- Die **Problemstellung** der **Akustik** soll bei der Sanierung behoben werden.

Konsequenzen

- Die Sanierung der Stadthalle sieht **keine Nutzung als klassischer Konzertsaal** vor, sondern als multifunktionaler Saal für Tagungen, Kongresse, Events und auch Konzerte.

Quelle: Daten Auftraggeber, Interviews.

actori

Beschlussvorlagen zur Sanierung der Stadthalle

BACKUP

Beschluss vom 19.12.17 [17-05842-02]

- Die Ausschreibung eines partnerschaftlichen Modells (erweitertes TU-Modell) zur **Sanierung der Stadthalle** ist auf Basis der nachstehenden Begründung vorzubereiten. Eine Vergabeentscheidung erfolgt nur, wenn die erzielten Ausschreibungsergebnisse der dann im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsberechnung ermittelten Kosten der Eigenerledigung entsprechen oder günstiger sind […].
- Beschriebener Sachverhalt: Die **Umnutzung** einiger Gebäudebereiche in **flexible Veranstaltungsflächen** bzw. sogenannte **Break-Out Räume** erhöht die Funktionalität für die Besuchenden genauso wie die geplanten Maßnahmen, die dem demographischen Wandel Rechnung tragen. In der im Hinblick auf das erforderliche Raum- und Funktions-konzept geführten Bedarfsdiskussion wurde jedoch deutlich, dass insbesondere für ein **zukunftsfähiges Tagungs- und Kongressgeschäft** in der Stadthalle weitere Kapazitäten in diesem Segment erforderlich sind […].

Stellungnahme 27.01.22 [22-17744-01]

- Funktionalität: Wie im Grundsatzbeschluss dargelegt, standen im Sanierungskonzept insbesondere die **Akustik**, die **Verbesserung der Klimatisierung** sowie **erweiterte Räumlichkeiten für das Kongressgeschäft** im Mittelpunkt der Sanierungsplanungen […].

Beschluss vom 15.02.22 [22-17859]

- Da die Umsetzung des Ratsbeschlusses vom 19.12.2017 über die Vorbereitung der Ausschreibung eines partnerschaftlichen Modells (PPP) zur Sanierung der Stadthalle undurchführbar ist, wird der **Ratsbeschluss aufgehoben**.
- Als Neustart des Verfahrens zur **Sanierung der Stadthalle** wird in einem **europaweiten Realisierungswettbewerb** mit vorgeschalteten Bewerber- Auswahlverfahren ermittelt, wie die Stadthalle Braunschweig am bestem zu einem **modernen Kulturzentrum der Braunschweiger Region** umgestaltet werden kann […].

Die Darstellung wurde auf Basis der vom Auftraggebenden zur Verfügung gestellten Unterlagen erstellt.

C. Entwicklungen im Konzerthausmarkt

Management Summary – Kapitel C Entwicklungen im Konzerthausmarkt

C. Entwicklungen im Konzerthausmarkt

Der Markt für Musikveranstaltungen ist in Deutschland bis 2017 kontinuierlich gestiegen. Diese Entwicklung ist vor allem auf die klassische Musik (+30% Umsatzsteigerung) und die U-Musik (+80% Umsatzsteigerung) zurückzuführen. Nach der Covid-19-Pandemie erwarten Studien eine Erholung des Veranstaltungsmarktes bis 2024. Die aktuellen Auslastungsschwierigkeiten der Branche sind auf ein Überangebot (aufgrund von während der Pandemie verschobenen Veranstaltungen) und Vermarktungsherausforderungen zurückzuführen.

Neben einer grundsätzlich positiven Marktentwicklung lässt sich insbesondere auch bei der Altersmischung von Klassikhörer/-innen nicht feststellen, dass jüngere Menschen die „Klassik“ oder angrenzende Musikbereiche verlassen. Es ist im Gegenteil festzustellen, dass über alle Altersschichten, Hörgewohnheiten stabil sind; gleichzeitig es aber erforderlich ist, zur Überführung in Konzertbesuche auch eine entsprechend zeitgemäße und geeignete Infrastruktur zu entwickeln.

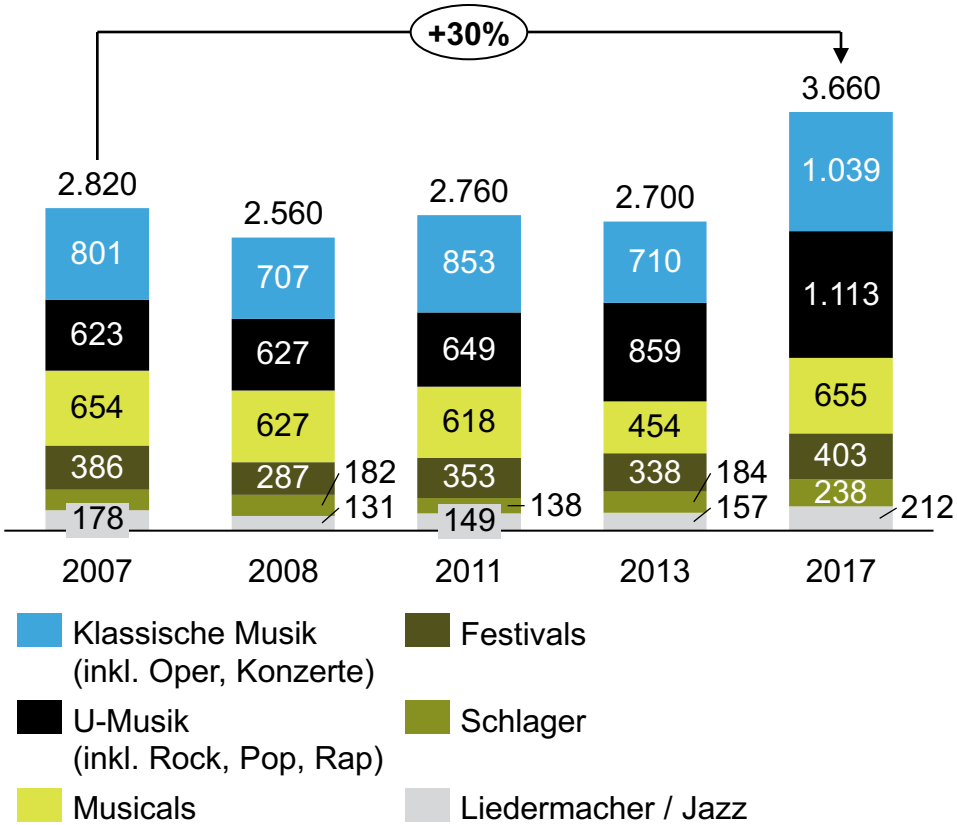
Erfolgsfaktoren

Für einen Besuch eines Konzerthauses ist die Akustik Hauptgrund (52%) und sollte daher essenzieller Bestandteil einer Planung sein. Zudem spielen v. a. auch die Aspekte Atmosphäre, Programm und Intimität eine zentrale Rolle.

Außerdem zeigen bekannte Beispiele, dass die Architektur eines Konzerthauses Erfolgsfaktor sein kann: Landmark-Architektur zieht viele Besuchende an, so strahlen architektonische Merkmale eines Konzerthauses weit über regionale und nationale Grenzen hinaus. Aber auch ein kontextgebundendes Alleinstellungsmerkmal kann zum Erfolg führen, wie das Beispiel Bochum zeigt.

Der Markt für Musikveranstaltungen ist bis 2017 kontinuierlich gestiegen – getrieben vor allem von klassischer Musik und U-Musik

Marktentwicklung Musikveranstaltungen verschiedener Genres [Umsatz, in Mio. EUR]



Musik-Veranstaltungen in Norddeutschland, 2017 [Umsatzverteilung in %]

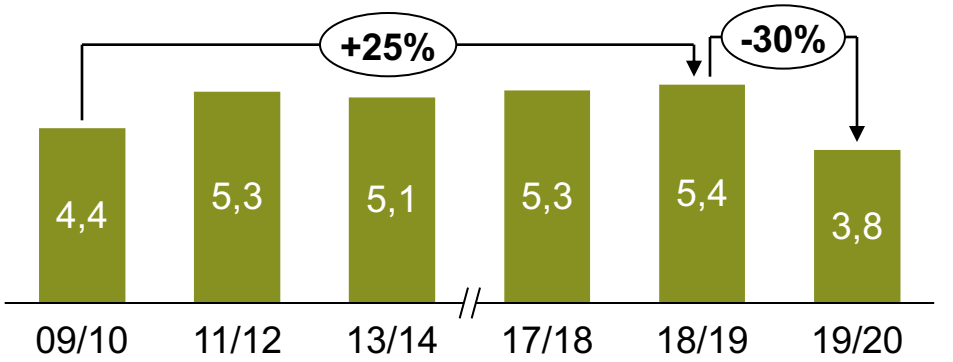
- Die **Umsätze von Musikveranstaltungen** sind seit 2007 **um 30% gestiegen**.
- Diese Entwicklung ist vor allem auf die **klassische Musik (+30%)** und die **U-Musik (+80%)** zurückzuführen.
- Dabei nehmen U-Musik und klassische Musik einen **ähnlich großen Anteil** des Umsatzes ein, was sich auch regional zeigt.
- Gleichzeitig ist der **Musikanteil** am gesamten Veranstaltungsmarkt in Norden Deutschlands deutlich **unterdurchschnittlich**, trotz überproportional höherer Ausgaben für Tickets (rd. 60 EUR).

Quelle: GFK Konsumstudie des Veranstaltungsmarktes 2007-2018. bdv-Studie 2017.

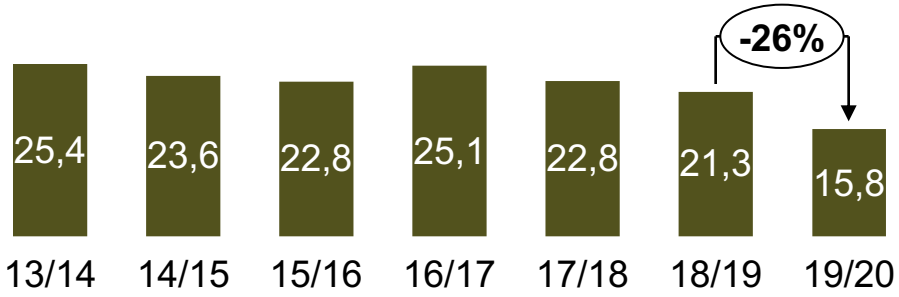
actori

Vor der Pandemie hatte sich das Wachstum bei Veranstaltungen mit Orchester verstetigt – in Braunschweig gab es mehrere Schwankungen

Orchesterbesuchende in Deutschland[1]
[Umsatz, in Mio. EUR]



Staatsorchester-Besuchende in Braunschweig[2]
[in Tsd.]

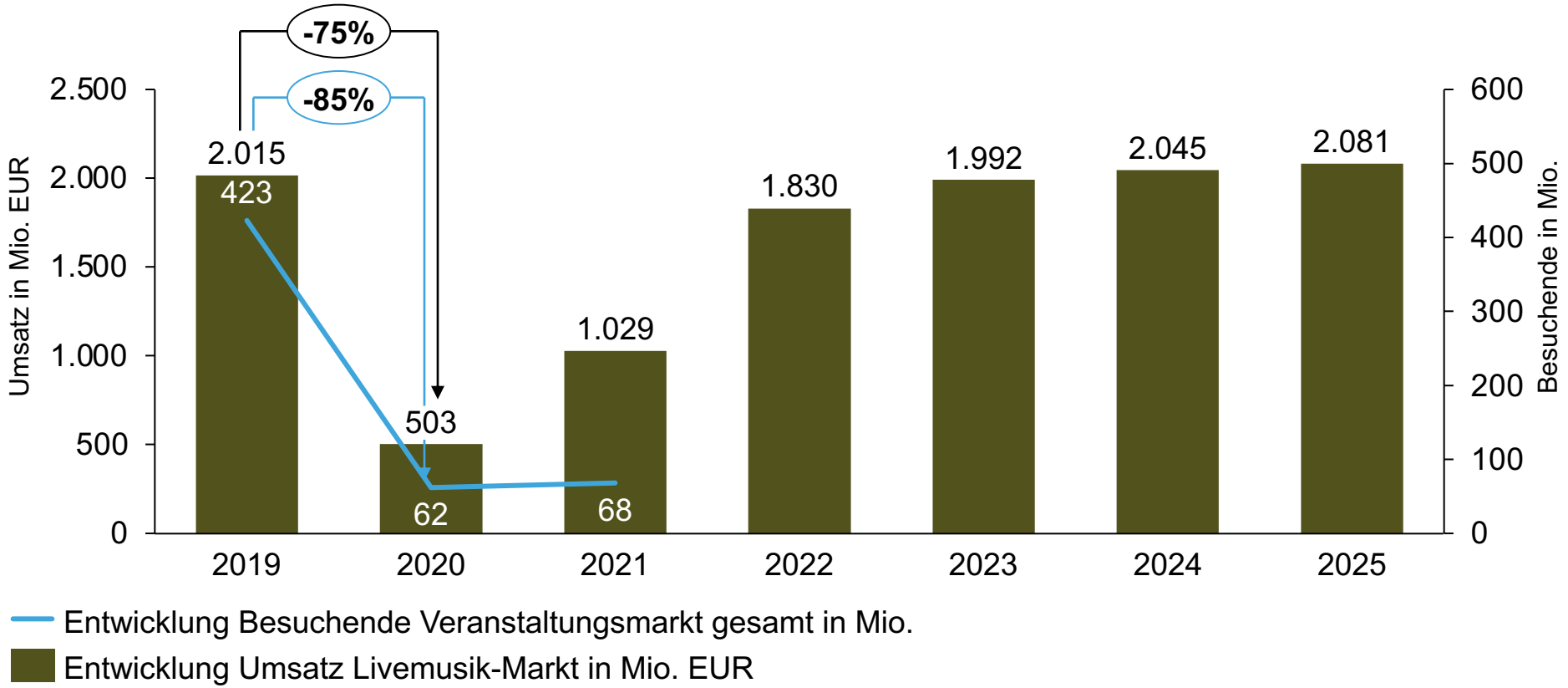


- In der Spielzeit 2018/19 stiegen die Besuchszahlen für klassische Konzerte im bundesdeutschen Durchschnitt auf ein **Rekordhoch auf rund 5,58 Mio. Besuchende**.
- Seit der Spielzeit 2009 sind die Besuche von Aufführungen mit Orchester (Oper, Operette, Konzert) um 25% gestiegen.
- 2019/20 ist bereits der erste **Einbruch** durch die **Covid-19 Pandemie** zu erkennen. In den Folgejahren gibt es aktuell noch keine Zahlen – es ist jedoch ein starker Einbruch zu erwarten.
- Auch in **Braunschweig** ist die Zahl der Besuchenden der Staatsorchester Konzerte in ähnlicher Weiße in der Pandemie **gefallen** (-26%).
- Aber auch in den Jahren davor gab es **Schwankungen** in den **Besuchszahlen**.

1) Aller Orchester in der Theaterstatistik, inkl. in Theater integrierte Orchester. 2) Sinfoniekonzerte u.a. in der Stadthalle und seit letzter Spielzeit im Großen Haus, Braunschweig seit 2013/14. Quelle: Theaterstatistik, Auftraggeber.

Gängige und etablierte Studien projizieren eine Erholung des Live-Entertainment-Marktes in kurzer Zeit

Entwicklung Besuchende im gesamten Veranstaltungsmarkt 2019 bis 2021 sowie Umsatzentwicklung und -projektion des Livemusik-Marktes 2019 bis 2025[1)]

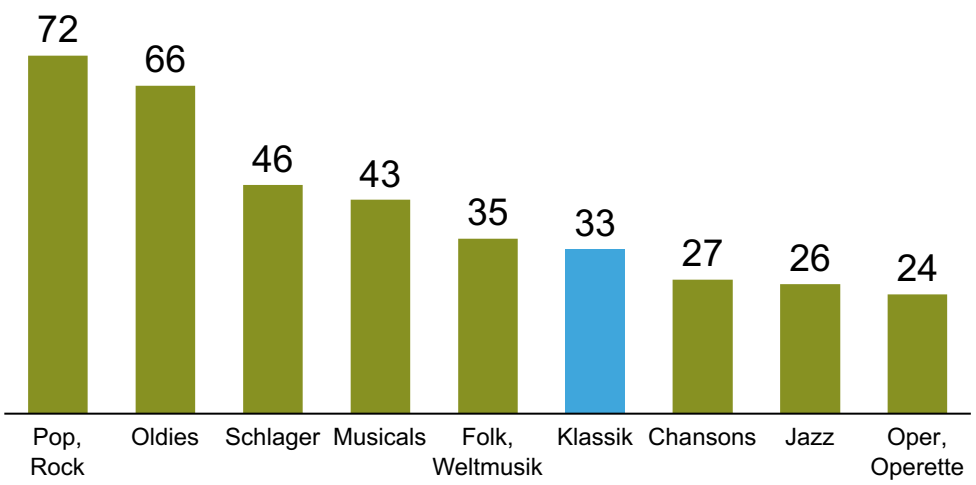


1) Andere Datenquelle als GfK Seite 32; Quelle: EITW, 2022; PwC, 2021.

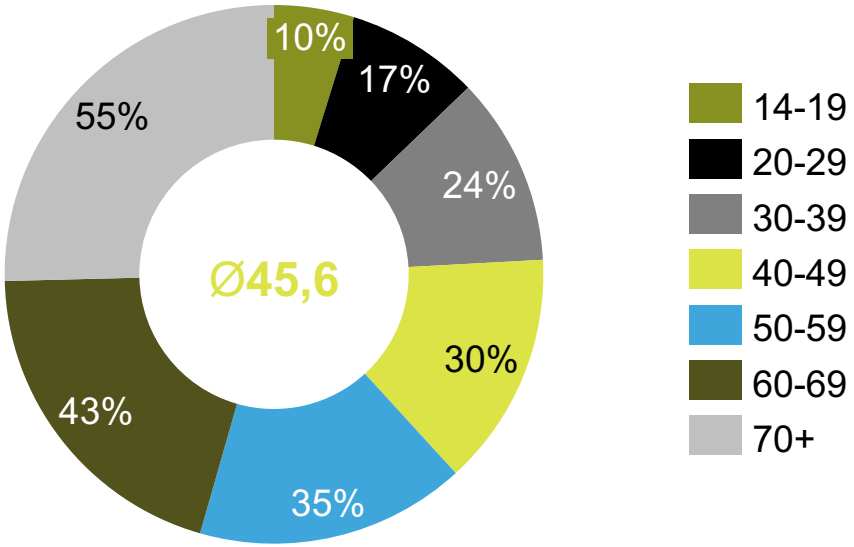
actori

Interesse an Klassik ist in den letzten 10 Jahren gleich geblieben – das Durchschnittsalter von Klassikhörenden liegt bei knapp 46 Jahren

Bevorzugte Musikrichtungen, 2022 [Auswahl in %]



Altersstruktur: Hörer/-innen von klassischer Musik



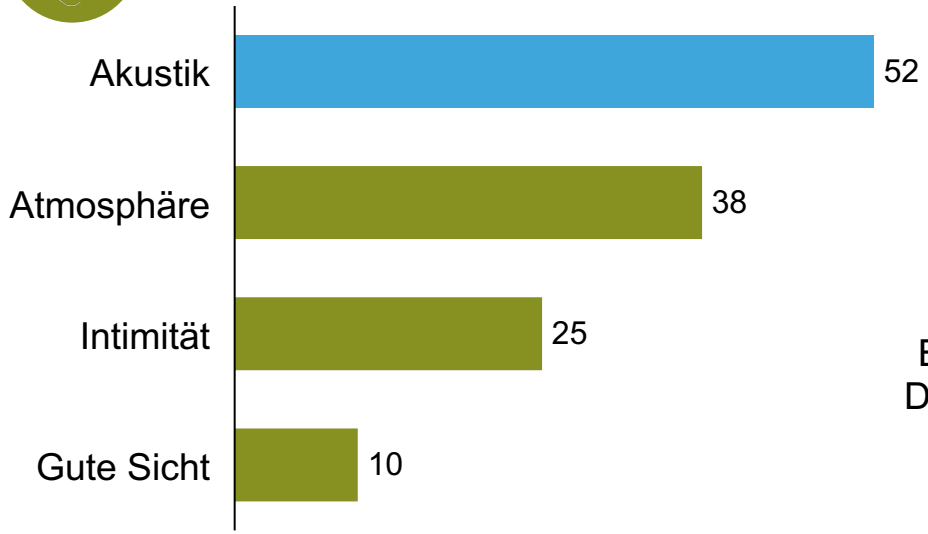
- Etwa ein **Drittel der Befragten** hört gerne **klassische Musik** (z. B. Klavierkonzerte, Sinfonien) – dabei hat sich diese Zahl seit 2012 (mit 33,6%) nur gering verändert.
- Statistiken zeigen, dass das **Durchschnittsalter von Klassikhörenden** in etwa dem **deutschen Durchschnittsalter (44,6)** entspricht**.**
- Um eine möglichst **breite und auch junge Zielgruppe** anzusprechen, muss ein Konzerthaus nicht nur klassik-bezogene Angebote schaffen, sondern auch **andere Genres** (z. B. Weltmusik, Jazz) integrieren.

Quelle: Interviews, Deutsches Musikinformationszentrum 2022, n=>20.000. Bevölkerung ab 14 Jahren.

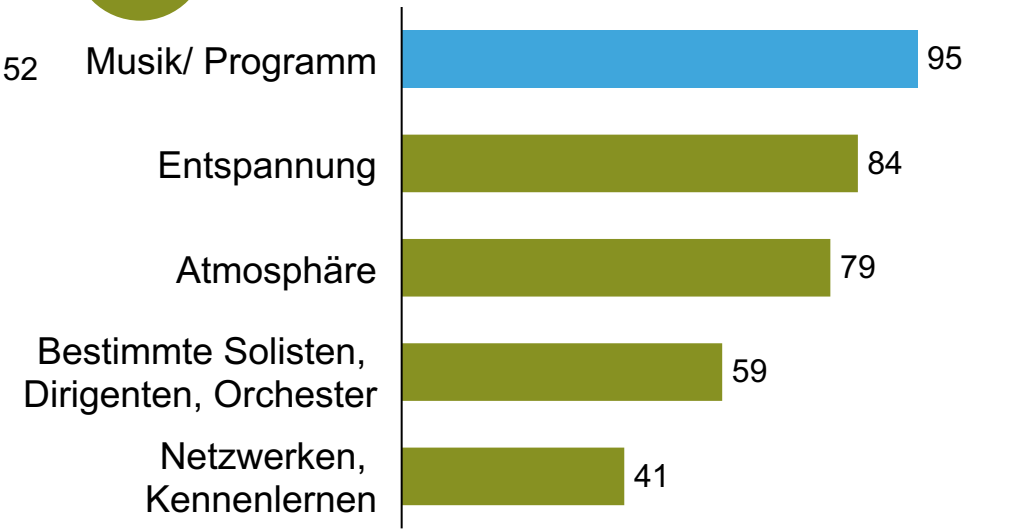
actori

Die Akustik ist wichtigster Grund für den Besuch eines Konzerthauses – am meisten Motivation erfolgt durch die Auswahl des Programms

Gründe für den Besuch eines bestimmten Konzerthauses [in Prozent]



Motivation beim Besuch von klassischen Konzerten



- Die **Akustik** eines Konzerthauses ist Hauptgrund (52%) für einen Besuch und daher essentieller Bestandteil bei der Planung eines neuen Hauses. Daneben spielen v.a. auch die Aspekte **Atmosphäre** und **Intimität** eine zentrale Rolle.
- Um Besuchende für Konzerte zu motivieren, spielt die richtige **Auswahl des Programms** den größten Faktor. Daneben spielen auch die Faktoren **Entspannung** und **Atmosphäre** eine relevante Rolle.

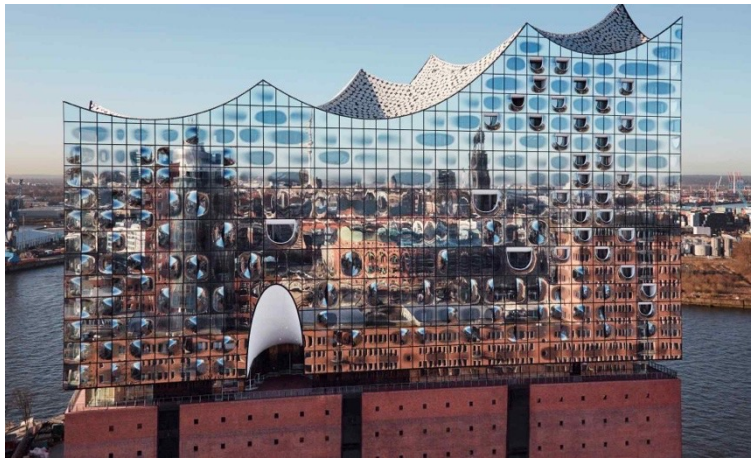
Quelle: Exploring classical music concert attendance: The effects of concert venue and familiarity on audience experience, Dobson 2008.

actori

Landmark-Architektur zieht viele Besuchende an, aber auch ein kontextgebundenes Alleinstellungsmerkmal kann zum Erfolg führen

Beispiel Landmark-Architektur

Elbphilharmonie



- Die architektonischen Merkmale des Konzerthauses strahlen weit über regionale & nationale Grenzen hinaus.
- Aufwertung des bis dato wenig attraktiven und infrastrukturell unzureichend angebundenen Stadtviertels.
- Die Plaza hatte 2018/19 als Tourismusmagnet mehr Besuchende als Schloss Neuschwanstein (über 3,6 Mio.).
- Die Auslastung der Konzerte beträgt rund 95% seit der Eröffnung 2016.

Beispiel architektonisches Alleinstellungsmerkmal

Anneliese Brost Musikforum Ruhr

- Die profanierte Kirche St. Marien dient als neuer Eingang, Verteilerraum und dritter Raum für Veranstaltungen.
- Aufwertung und Profilschärfung des VictoriaQuartiers als urbaner Treffpunkt der Bochumer Innenstadt zwischen Hauptbahnhof, Rathaus, Schauspielhaus und Ausgehmeile.
- Die konstant hohe Auslastung von rund 98% deutet auf eine langfristige Perspektive für die Klassikszene in Bochum hin.

Quelle: Webseiten der Institutionen.

D. Wettbewerbssituation

D.1 Konzerthäuser in Norddeutschland

D.2 Konzerthaus-Situation in Städten vergleichbarer Größenordnung

D.3 Veranstaltungsstätten in Braunschweig und Umgebung

Management Summary – Kapitel D Wettbewerbssituation (1/3)

D. Wettbewerbssituation

Um Potenziale für ein Konzerthaus bestimmen zu können, hat actori den Wettbewerb in den Blick genommen. Dabei wurde die Konzerthaus-Situation in Norddeutschland und in Städten vergleichbarer Größenordnung untersucht, um bereits vorhandene Kulturinstitutionen und ihre Ausgestaltung zu identifizieren. Außerdem wurden Veranstaltungsstätten in Braunschweig und Umgebung auf ihr Programm und ihre Ausrichtung analysiert, um zu überprüfen ob eine Lücke für die Nutzung von klassischer Musik besteht.

D.1 Konzerthäuser in Norddeutschland

Richtet man den Fokus auf das weitere Braunschweiger Umfeld lässt sich lediglich in Bielefeld, Bremen und Berlin/ Potsdam ein Konzertsaal identifizieren.

Bei allen anderen für Klassik genutzten Veranstaltungsstätten handelt es sich um Theater- und Multifunktionssäle. Ein Konzerthaus-Projekt in Braunschweig bietet damit ein gewisses Potenzial für ein Alleinstellungsmerkmal; zudem bestehen erhöhte Chancen, auch Angebote in Braunschweig, die bislang aufgrund unzureichender Infrastrukturen nicht möglich waren, durchzuführen

D.2 Konzerthaus Situation in Städten vergleichbarer Größenordnung

Der Markt für Konzerthäuser kennt unterschiedliche Typpologien von Konzerthäusern. Diese unterscheiden sich im Grad der Spezialisierung auf Musik und Veranstaltungen, akustischen Rahmenbedingungen und der Öffnung für Nutzungen anderer Ausprägung wie Tagungen und Kongresse. Die Abgrenzungen sind dabei nicht immer trennscharf, beeinflussen aber die Ausgestaltung einer Infrastruktur und des Betriebsmodells nachhaltig.

Management Summary – Kapitel D Wettbewerbssituation (2/3)

Vor dem Hintergrund der Ausgangssituation ist für Braunschweig ein Fokus auf reine Konzerthausmodelle wie Dortmund oder Bochum sinnvoll. Bei den vorgenommenen Vergleichsanalysen wurde sich deshalb auf diese Modelle – im Folgenden als „Konzerthäuser im engeren Sinn“ bezeichnet – fokussiert.

Vergleichsanalyse

Von 35 betrachteten deutschen Städten zwischen 180.000 und 620.000 Einwohnenden besitzen 13 ein Konzerthaus (im engeren Sinne). Dabei variiert die Einwohnendenzahl dieser Städte stark. Die meisten dieser Konzerthäuser (92%) beinhalten einen großen Saal mit mehr als 1.000 Plätzen, 46% der Häuser für sogar mehr als 1.600 Personen. Häufig findet sich auch ein zusätzlicher kleiner Saal mit mehr als 200 Plätzen. Die Größe des kleinen Saals variiert jedoch. Das Projekt in Braunschweig läge mit einer PAX von 1.000-1.200 im Durchschnitt.

D.3 Veranstaltungsstätten in Braunschweig und Umgebung

Die Veranstaltungsstätten in Braunschweig selbst sind vor allem auf eine Nutzung für U-Musik oder für eine gemischte Nutzung ausgelegt. Mit Blick auf bestehende Saalkapazitäten von Braunschweiger Veranstaltungsstätten, in der sich der große Saal des geplanten Konzerthauses bewegt (900 - 1.500), ist lediglich das Große Haus des Staatstheaters grundsätzlich für klassische Veranstaltungen geeignet. Jedoch ist das Staatstheater Braunschweig für die darstellenden Künste gebaut (und kein Konzertsaal) und hat zudem nur sehr begrenzt freie Kapazitäten. Weitere vorhandene Veranstaltungsstätten mit klassischem Repertoire bieten keinen wirklichen Ersatz für einen Konzertsaal. Akustik, geplante Ausrichtung sowie Platzkapazität sind Gründe, warum z. B. die Stadthalle den Bedarf nicht decken kann. Die diversen Kirchen in Braunschweig sind akustisch nur bedingt für Orchesterkonzerte geeignet und Veranstaltende sind mit hohen Kosten konfrontiert aufgrund fehlender Ausstattung

Management Summary – Kapitel D Wettbewerbssituation (3/3)

Vorhandene Veranstaltungsstätten in Braunschweig mit klassischem Repertoire bieten keinen Ersatz für einen Konzertsaal und es zeigt sich eine deutliche Lücke. Davon ausgehend ist auch eine Konkurrenzsituation für andere Veranstaltungsstätten nicht zu erwarten. Die VW-Halle ist auf Events ausgerichtet und bietet eine Vielfach größere Personenkapazität, so dass es zu keinen Überschneidungen kommt. Das Staatstheater ist für den darstellenden Betrieb ausgerichtet und es gibt bereits jetzt dispositorische Engpässe und die Stadthalle Braunschweig ist derzeit nicht benutzbar und soll zukünftig auf das Tagungs- und Kongressgeschäft ausgerichtet werden.

D.1 Konzerthäuser in Norddeutschland

Im Braunschweiger Umfeld hat nur Bielefeld einen Konzertsaal – andere Städte bieten nur Theater- oder Multifunktionssäle

Art des großen Saals von Städten im Braunschweiger Umfeld

actori

actori hat Städte in der Region, deren Einzugsgebiete und Klassik-Veranstaltungsorte betrachtet (1/2)

	Braunschweig	Göttingen	Magdeburg	Kassel	Wolfsburg	Oldenburg
30 Minuten-Isochron (Einwohnende)	779.021	218.062	386.155	489.294	507.806	627.725
60 Minuten-Isochron (Einwohnende)	3.349.270	1.172.458	2.106.252	2.760.853	2.915.441	3.191.446
Konzerthaus vorhanden?	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein
Gr. Klassik-Veranstaltungsorte mit Kapazität (Pax)	Volkswagenhalle (6.600), **Staatstheater Großes Haus (896)**, Stadthalle Großer Saal (2.300)	**Deutsches Theater in Göttingen (496)**, Alte Mensa (265), Stadthalle (1.194)	**Opernhaus Magdeburg (550)**	**Kongress Palais (1.808)**, Staatstheater (947)	**Scharoun-Theater Wolfsburg (777)**	**Oldenburgisches Staatstheater (577)**
Art des großen Saals	Theatersaal	Theatersaal	Theatersaal	Multifunktionssaal	Theatersaal	Theatersaal

Quellen: Websites der Häuser.

actori hat Städte in der Region, deren Einzugsgebiete und Klassik-Veranstaltungsorte betrachtet (2/2)

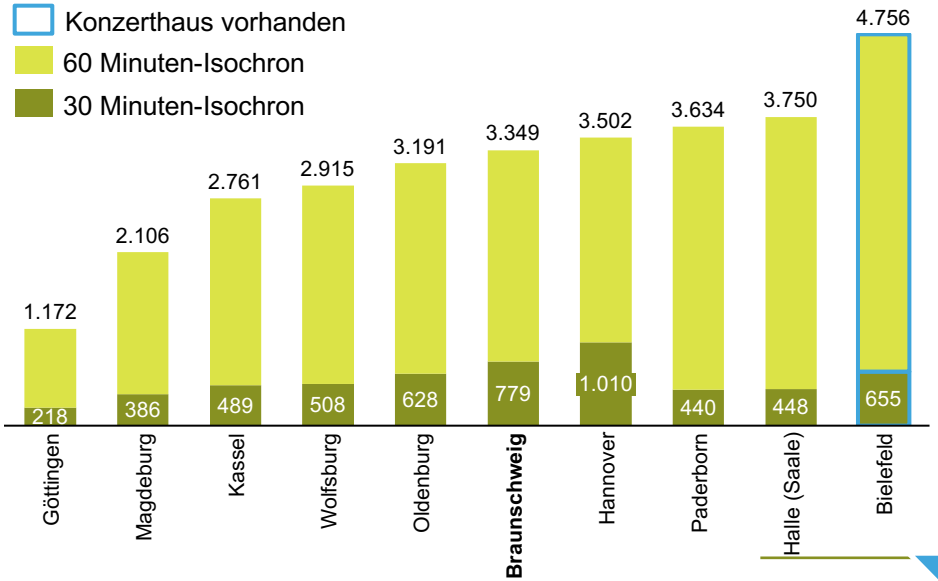
	Braunschweig	Hannover	Paderborn	Halle (Saale)	Bielefeld
30 Minuten-Isochron (Einwohnende)	779.021	1.010.366	439.678	447.674	655.311
60 Minuten-Isochron (Einwohnende)	3.349.270	3.501.790	3.633.741	3.750.059	4.755.726
Konzerthaus vorhanden?	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja
Gr. Klassik-Veranstaltungsorte mit Kapazität (Pax)	Volkswagenhalle (6.600), **Staatstheater Großes Haus (896)**, Stadthalle Großer Saal (2.300)	**HCC Kuppelsaal (3.600)**, NDR Sendesaal (1.200), Markuskirche (1.000)	**Paderhalle (950)**, Audienzsaal im Residenzmuseum	**Georg-Friedrich-Händel-Halle (1.350)**, Steintor Varieté (600), Bühnen Halle (672)	**Rudolf-Oetker-Halle (1.561)**, Stadttheater Bielefeld (725)
Art des großen Saals	Theatersaal	Multifunktionssaal	Multifunktionssaal	Multifunktionssaal	Konzertsaal

Quellen: Websites der Häuser.

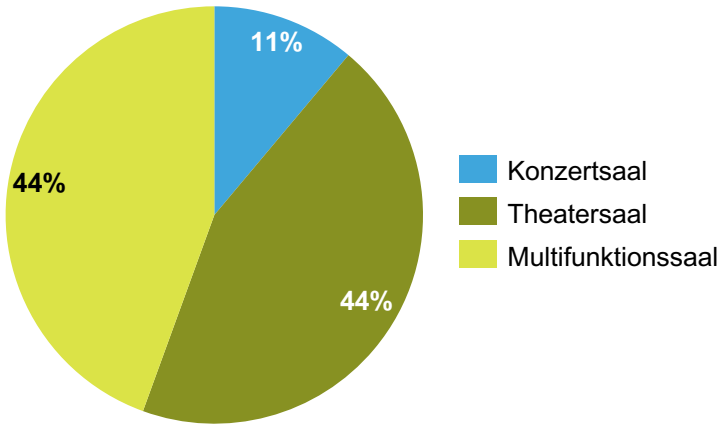
actori

Das Konzerthaus-Projekt bietet Differenzierungspotenzial im Umfeld

Bewohnende in den 30 und 60 Minuten-Isochronen der Städte [in Tsd.]



Art des großen Saals der betrachteten Städte



- In der lokalen Peergroup hat nur **eine Stadt** ein **Konzerthaus**. Dies ist Bielefeld mit einem größeren Einzugsgebiet.
- Bei den anderen acht Städten sind die großen Veranstaltungsorte für klassische Konzerte entweder **Theatersäle** oder **Multifunktionssäle**.
- In der Region könnte Braunschweig mit einem **Konzerthaus** ein **Alleinstellungsmerkmal** erlangen.

actori

Alleinstellungspotenzial gegeben – im direkten Umfeld kein Konzerthaus im engeren Sinne

Standorte Konzerthäuser

- In **Bielefeld** und **Bremen** sind westlich von Braunschweig Konzerthäuser vorzufinden.
- Nördlich von Braunschweig ist in **Hamburg** der nächstgelegene Konzerthaus-Standort mit der **Elbphilharmonie** und der **Laeiszhalle**.
- Im Osten besitzen **Potsdam** und **Berlin** Konzerthäuser im engeren Sinn.
- Südlich von Braunschweig ist erst in **Frankfurt am Main** der nächste Konzerthaus-Standort.

Trotz der **geografisch zentralen Lage** Braunschweigs in Deutschland **ist im näheren Umkreis kein Konzerthaus** im engeren Sinn vorzufinden.

actori

D.2 Konzerthaus-Situation in Städten vergleichbarer Größenordnung

Aus der Marktbetrachtung lassen sich drei unterschiedliche Modelle für ein Konzerthaus im weiteren Sinn ableiten

„Konzertsaal Solo“

- Konzentration auf Konzertveranstaltungen in U- und E-Musik
- Anteil an Eigenveranstaltungen
- Teilweise mit eigener Intendanz
- Beispiele:
  - Konzertsaal Dortmund
  - Anneliese Brost Musikforum Ruhr

„Konzertsaal mit ergänzenden Nutzungen“

- High-End-Konzertsaal mit herausragender Akustik, gleichzeitig aber auch ergänzenden Nutzungsmöglichkeiten (z. B. Kongresse)
- Beispiele:
  - KKL Luzern
  - Konzert- und Kongresshalle Bamberg

„Multifunktions-/ Stadthalle“

- Kein reiner Fokus auf Musik
- Veranstaltungen verschiedener Sparten und Genres
- Beispiele:
  - Seidenweberhaus Krefeld
  - Stadthalle Mülheim an der Ruhr
  - Historische Stadthalle Wuppertal

Nicht im Fokus von Benchmark-Analysen

actori

Aufgrund der vorhandenen Stadthalle und der Planungen in Bezug auf die Musikschule ist der „Konzertsaal Solo“ für Braunschweig relevant

„Konzertsaal Solo“

- **Künstlerisches Profil** bestimmt die Auswahl der Genre und Konzerte/ Formate
- **Höherer Stellenwert** des **Bildungsauftrags**: programmatisch und räumlich Musikvermittlung und Education einbeziehen
- **Erhöhter Zuschussbedarf** durch viele nicht-kommerzielle Nutzungen

„Konzertsaal mit ergänzenden Nutzungen“

- Je nach ergänzenden Nutzungen **zusätzlicher Flächenbedarf** notwendig
- ca. 50% **zusätzliche Nutzungen** durch z. B. Kongresse / Tagungen
- **Künstlerisches Profil**/ Programmatik **nicht im Fokus**
- Aufgrund diverser Qualitätsansprüche erhöhter Zuschussbedarf

„Multifunktions-/ Stadthalle“

- **Breites Angebotsspektrum** mit diversen (Fremd-)Nutzungen, aber akustische Einschränkungen
- **Kein Fokus** auf künstlerisches Programm oder Bildungsauftrag
- **Geringer jährlicher Zuschuss** erforderlich aufgrund hoher Mieteinnahmen v. a. im Kongressgeschäft

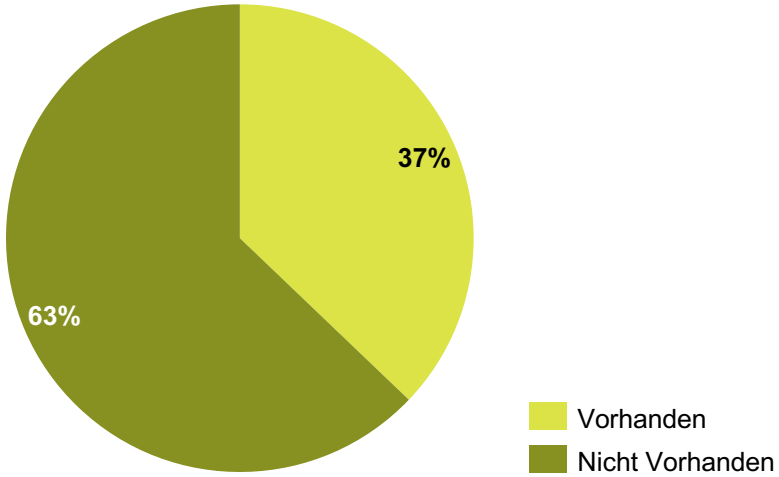
- Aufgrund der **vorhandenen Stadthalle** und der geplanten Weiterentwicklung dieser, ist **kein Bedarf** einer „**Multifunktions-/ Stadthalle“** in Braunschweig gegeben. Gleichzeitig deckt die zukünftige Stadthalle auch den **Aspekt „Kongress“ mit ab**, so dass ein „Konzerthaus mit ergänzenden Nutzungen“ im Hinblick auf MICE **nicht notwendig** erscheint.
- Ein **„Konzertsaal Solo“** ist in Braunschweig und Region bislang **nicht vorhanden** und würde noch nicht durchführbare **Veranstaltungen** überhaupt **ermöglichen**.
- Ein „Konzertsaal Solo“ lässt sich dabei mit der **Ergänzung einer Musikschule** gut vereinen und stellt keine Konkurrenz zu vorhanden Angeboten dar, schafft dabei aber räumliche und inhaltliche **Synergieeffekte** einer „ergänzenden Nutzung“.

MICE= Messen, Incentives, Kongresse, Events.

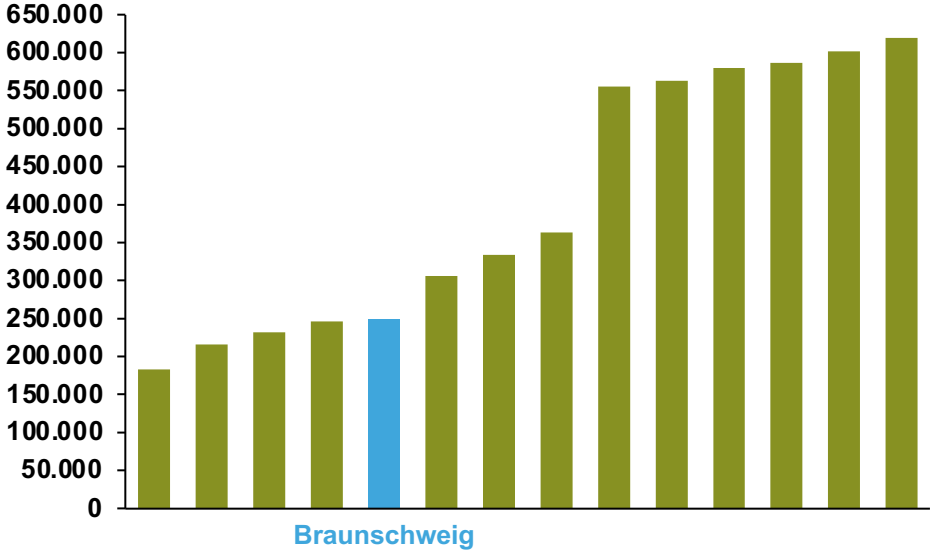
actori

Von 35 betrachteten deutschen Städten besitzen 13 ein Konzerthaus im engeren Sinn

Konzerthäuser im engeren Sinne in ausgewählten Städten[1)]



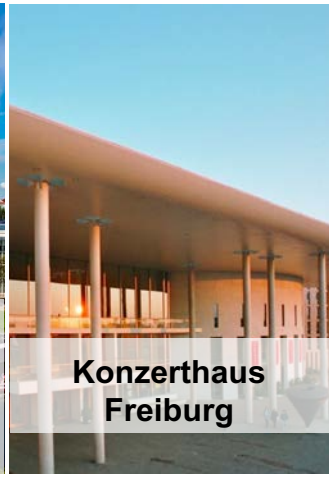
Anzahl Einwohnende der Städte mit Konzerthaus im engeren Sinn[1)]



- Von den betrachteten deutschen Städten besitzen **rd. 37%** ein Konzerthaus im engeren Sinn.
- Dabei **variiert** die **Einwohnendenzahl** der Städte, die ein Konzerthaus haben, stark.

1) Betrachtet wurden deutsche Städte zwischen 180.000 und 620.000 Einwohnende.

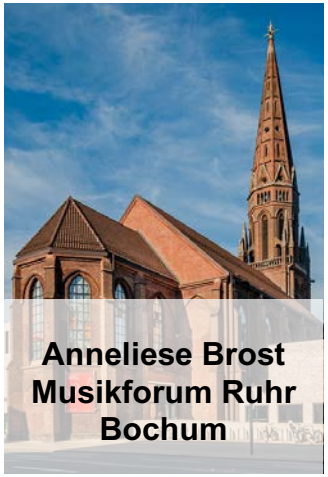
Die Konzerthäuser unterscheiden sich hinsichtlich Art des Saals, Kapazitäten und Führungsmodell (1/3)



	Nikolaisaal Potsdam	Musik- und Kongresshalle Lübeck	Konzerthaus Freiburg	Kieler Schloss	Konzerthaus Karlsruhe
Art des Saals	Konzertsaal mit ergänzenden Nutzungen	Konzertsaal mit ergänzenden Nutzungen	Konzertsaal mit ergänzenden Nutzungen	Konzertsaal mit ergänzenden Nutzungen	Konzertsaal mit ergänzenden Nutzungen
PAX großer Saal	725	1.994	1.744	1.297	1.002
PAX kleiner Saal	-	1.020	350	400	144
Führungs-modell	Vermietung	Vermietung	Vermietung	Vermietung	Vermietung

Quellen: Websites der Häuser.

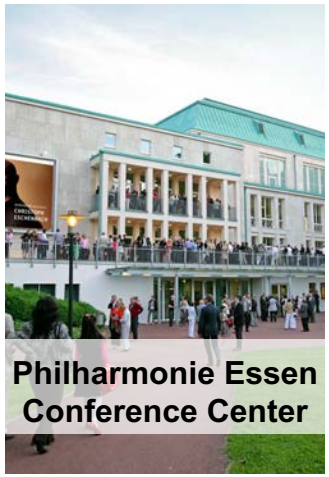
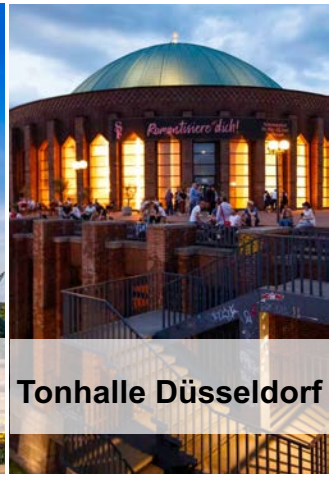
Die Konzerthäuser unterscheiden sich hinsichtlich Art des Saals, Kapazitäten und Führungsmodell (2/3)

	Rudolf-Oetker-Halle Bielefeld	 Anneliese Brost Musikforum Ruhr Bochum	Kulturpalast Dresden	Die Glocke Bremen
Art des Saals	Konzertsaal Solo	Konzertsaal Solo	Konzertsaal Solo	Konzertsaal Solo
PAX großer Saal	1.561	1.026	1.800	1.390
PAX kleiner Saal	296	250	-	395
Führungs-modell	Intendanz	Intendanz	Intendanz	Vermietung

Quellen: Websites der Häuser.

actori

Die Konzerthäuser unterscheiden sich hinsichtlich Art des Saals, Kapazitäten und Führungsmodell (3/3)

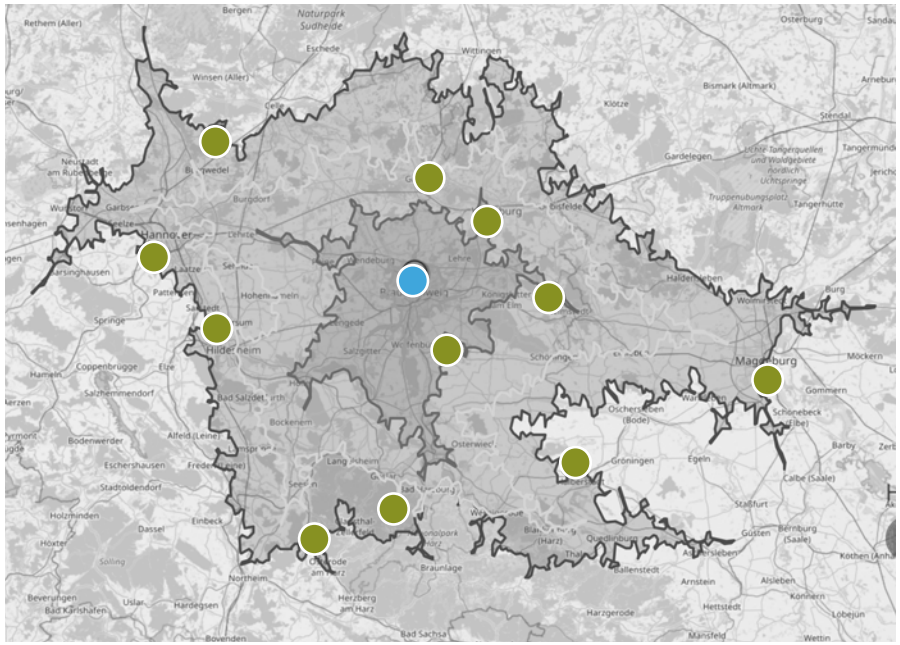
	 Philharmonie Essen Conference Center	Konzerthaus Dortmund	Gewandhaus Leipzig	 Tonhalle Düsseldorf
Art des Saals	Konzertsaal mit ergänzenden Nutzungen	Konzertsaal Solo	Konzertsaal Solo	Konzertsaal Solo
PAX großer Saal	1.906	1.550	1.902	1.854
PAX kleiner Saal	238	-	498	400
Führungs-modell	Intendanz	Intendanz	Intendanz	Intendanz

Quellen: Websites der Häuser.

actori

D.3 Veranstaltungsstätten in Braunschweig und Umgebung

In der Region um Braunschweig gibt es viele Veranstaltungsstätten mit klassischen Angeboten, aber kein Konzerthaus im engeren Sinne



- In der Region um Braunschweig finden sich **einige Veranstaltungsstätten mit klassischen Angeboten**.
- V. a. in Hannover gibt es einige Säle mit Fokus klassische Musik (NDR Sendesaal, Kuppelsaal, Richard-Jakoby Saal).
- Im engeren Einzugsgebiet um Braunschweig, v. a. im Osten gibt es **kein reines Konzerthaus** mit Fokus E-Musik.

Veranstaltungsstätten Klassik in der Region Braunschweig[1] (PAX großer Saal)

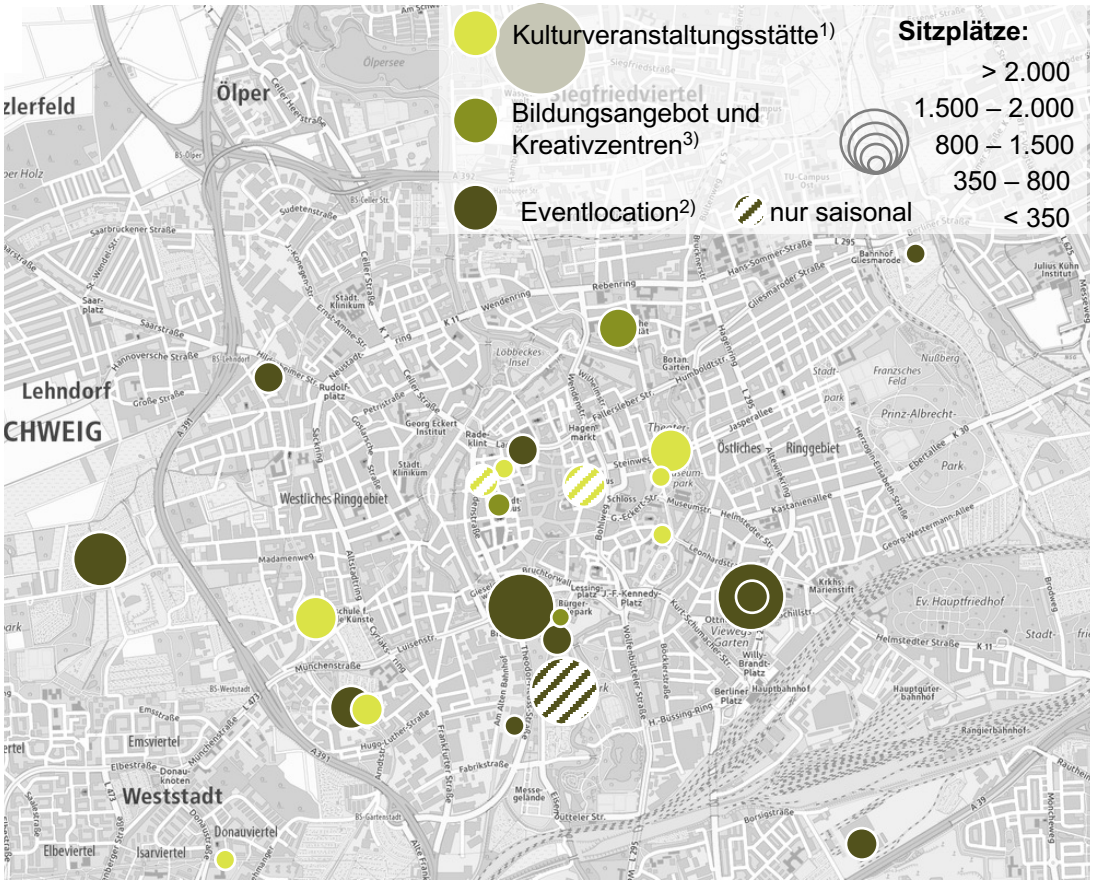
- Staatstheater Braunschweig (900)
- Stadthalle Braunschweig (2.300)
- Scharoun Theater, Wolfsburg (777)
- Stadthalle Gifhorn (850)
- Juleum, Helmstedt
- Congress Union Celle (1.100)
- Prinzenpalais, Wolfenbüttel
- Theater Magdeburg (550)
- NDR Sendesaal, Funkhaus Hannover (1.200)
- Kuppelsaal, Hannover Congress Centrum (3.600)
- Richard-Jakoby Saal, HMT Hannover (466)
- Stadttheater Hildesheim (550)
- Staatsoper Hannover (1.200)
- Lessingtheater Wolfenbüttel (472)
- Nordharzer Städtebundtheater, Halberstadt
- Kirchen (St. Michaelis, Braunschweiger Dom, St. Andreas, St. Johannis, St. Jakobi, Johanniskirche, Pauluskirche, St. Mauritius, Marktkirche)

1) Auswahl Veranstaltungsstätten >400 PAX im 60 Minuten-Isochron.

actori

Braunschweig hat einige Veranstaltungsstätten – vor allem im Event- und Club-Bereich, aber keine mit Fokus E-Musik

Relevante Veranstaltungsstätten in Braunschweig



Bewertung der Wettbewerbssituation

- Braunschweig hat in der Innenstadt einige **Kulturveranstaltungsstätten** z. B. das Staatstheater oder das KufA-Haus.
- Im Westlichen Ringgebiet Braunschweigs sammeln sich einige Clubs und kleinere Eventlocations.
- **Größere Veranstaltungen** in Braunschweig finden vor allem in **Eventlocations** wie der Stadthalle oder Volkswagen-Halle statt.
- Der **größte Veranstaltungsort** Braunschweig, das **Eintracht-Stadion**, ist außerhalb der Innenstadt gelegen.
- Es gibt **keine Veranstaltungsstätten** mit **Fokus E-Musik**. Konzerte finden teilweise in Eventlocations (z. B. Stadthalle), Kulturveranstaltungsstätten (z. B. Staatstheater) oder Kirchen statt.

1) z. B. Theater, Clubszene; 2) z. B. Messen, Tagungen, Konzerte U-Musik; 3) ohne Kapazität; Quellen: Websites der Häuser, actori Analyse.

actori

Es gibt eine Vielzahl an kleinen Venues und Eventlocations, aber auch große Veranstaltungsorte wie die Volkswagen Halle

Kulturveranstaltungsstätte[1)]

- Staatstheater- Großer Saal
- Jolly Time
- Staatstheater- Kleines Haus
- KufA-Halle
- Schimmel Auswahlcentrum
- L.O.T.
- Brain Klub
- Altstadtrathaus, Dornse

Eventlocation[2)]

- Volkswagen Halle
- Stadthalle- Großer Saal
- Stadthalle- Congress Saal
- Lokhalle
- WestAnd
- Eintracht- Stadion
- Millenium Halle
- Steigenberger
- FORUM Medienhaus
- Brunsviga
- Hilde 27
- Öffentliche Versicherung- Rotunde

Bildungsangebot und Kreativzentren

- Audimax TU

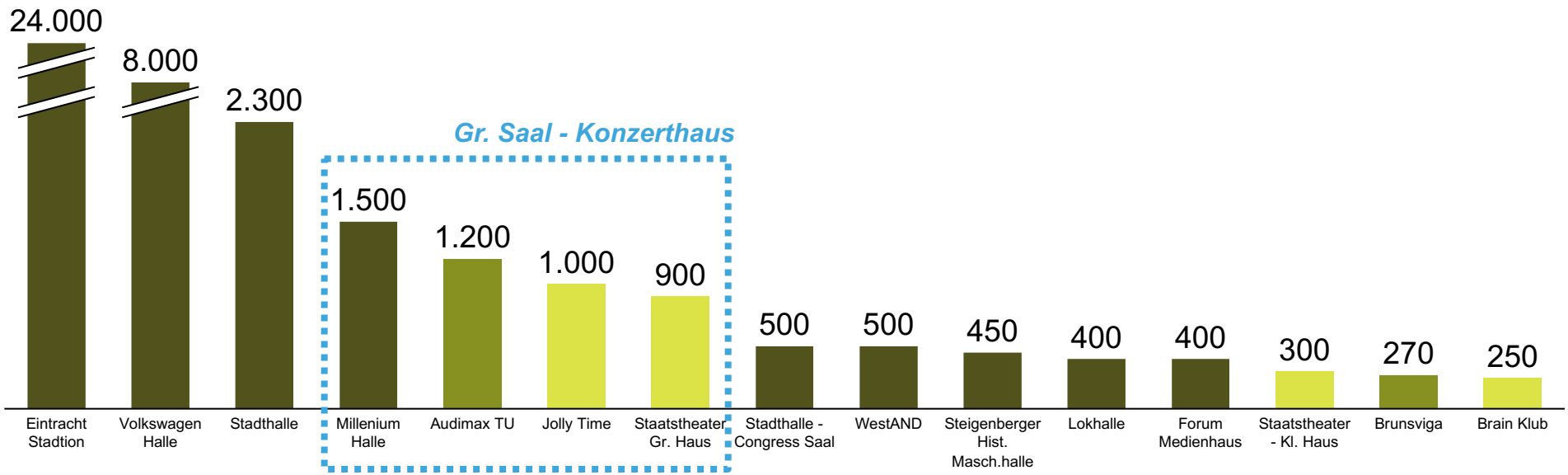
Saisonale Angebote

- Burgplatz
- Spiegelzelt
- Kultur im Zelt
- Raffteichbad

1) z. B. Theater, Clubszene; 2) z. B. Messen, Tagungen, Konzerte U-Musik; Quellen: Websites der Häuser, actori Analyse.

Auf Basis der Saalkapazitäten lässt sich eine Marktlücke für einen Konzertsaal zwischen 500 und 1.500 Sitzplätzen feststellen

Bestehende Saalkapazitäten (Kultur-/Eventlocation) in Braunschweig (Auswahl >200 PAX)



- Auf Basis des Größenvergleichs lässt sich eine **Marktlücke für einen modularen Saal mit Musik-Fokus** mit einem **Sitzplatzangebot zwischen 500 und 1.500 Plätzen** feststellen.
- Die vorhandenen Locations in dieser Größenordnung (Millenium Halle, Audimax TU, Jolly Time) werden nur zu einem sehr kleinen Teil für klassische Konzerte genutzt. Lediglich im Staatstheater finden häufiger Konzerte statt, aber der Fokus liegt auf dem Theaterbetrieb.
- Wird die Lage in die Analyse miteinbezogen, zeigt sich der **Bedarf nach einem Saal in der Innenstadt** umso deutlicher – insb. wenn davon auszugehen ist, dass die Stadthalle derzeit noch geschlossen ist.

Quellen: Websites der Häuser, actori Analyse.

Kulturveranstaltungsstätte | Eventlocations

actori

Die vorhandenen Säle in der relevanten Größenordnung sind in erster Linie für andere Nutzungen ausgelegt und keine Konzertsäle i. e. S.

Millenium Halle

- Die Millenium Halle ist eine **Mehrzweckhalle** für Ausstellungen, Hochzeiten uvm.
- Sie befindet sich am **Rande** der Innenstadt.

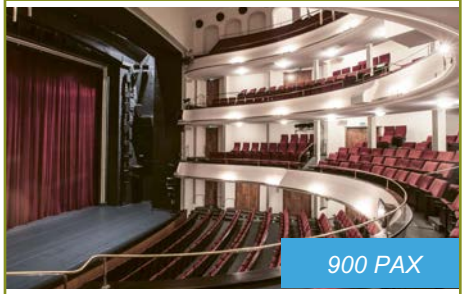
Audimax TU

- Der Audimax ist ein Hörsaal in der **Universität**.
- Er wurde saniert und dient u. a. dem **Uniorchester** als Konzertsaal.

Jolly Time

- Das Jolly Time besitzt **5 Areas** mit moderner Licht- und Soundanlage.
- Es handelt sich um eine **Diskothek**.

Staatstheater gr. Haus



- Der große Saal ist Spielstätte des **Mehrspartenbetriebs**.
- Das Haus ist aktuell schon an der Auslastungsgrenze und im Kern für Darstellende Künste.

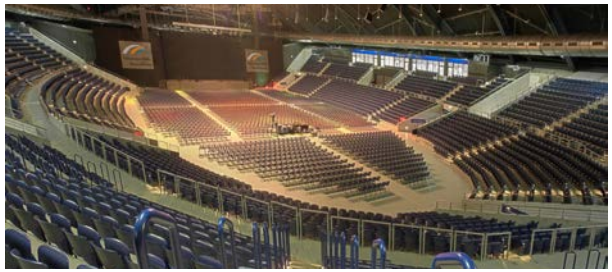
Die vorhanden Säle sind entweder aufgrund von **Atmosphäre**, **Akustik**, **Ausrichtung** oder **Auslastung** für einen möglichen neuen Konzertsaal in Braunschweig **kein Ersatz**.

Quelle: Webseiten der Institutionen.

Mit anderen Veranstaltungsstätten in Braunschweig wird keine Konkurrenzsituation erwartet

Veranstaltungsstätten in Braunschweig

VW-Halle



- Arena (8.000 PAX)
- Business-Bereich (1.200 PAX)

- **Ausrichtung** der VW-Halle auf Events, akustisch nicht für klassische Konzerte geeignet.
- Vielfach **größere Personen-kapazität** vorhanden, dadurch keine Überschneidung.

Staatstheater Braunschweig

- Großes Haus (896 PAX)
- Kleines Haus (297 PAX)
- Louis-Spohr Saal

- Es gibt **dispositorische Engpässe**.
- Staatstheater ist auf **darstellenden Betrieb** ausgerichtet.

Stadthalle Braunschweig

- Großer Saal (2.300 PAX)
- Congress Saal (500 PAX)

- Aktuell ist die Stadthalle **nicht benutzbar**.
- Geplant ist eine zukünftige Ausrichtung auf **Tagungs-geschäft**, nicht Konzertbetrieb.

actori

E. Nutzenden- und Besuchspotenzial

E.1 Nachfrage potenzieller Nutzender

E.2 Besuchs- und Marktpotenzial

Management Summary – Kapitel E Nutzenden- und Besuchspotenzial (1/3)

E. Nutzenden- und Besuchspotenzial

Von zentraler Bedeutung sind angebots- und nachfragebewertende Analysen, um zu bestimmen, ob Bedarf und Potenzial für einen Konzertsaal in Braunschweig existieren. Anhand von Interviews mit potenziellen Nutzenden und einer detaillierten Marktbetrachtung wurden eine mögliche Belegung und Auslastung eines großen Konzertsaals konkretisiert. Diese Analyse wurde mit anderen Konzerthausprojekten und deren Programmzusammensetzungen abgeglichen. Zur Nachfragebewertung wurde das Besuchspotenzial anhand der Einwohnenden berechnet, zudem die bisherige Marktabschöpfung im (Klassik-)Veranstaltungsmarkt errechnet und mögliche Wachstumspotenziale abgeleitet.

E.1 Nachfrage potenzieller Nutzender

Anhand der Angaben potenzieller Nutzender in den Interviews ergeben sich ca. 148 verifizierte Veranstaltungen; diese sichern eine gute Belegung des Konzerthauses. Bei Ermittlung dieser Zahl wurde berücksichtigt, dass manche Veranstaltende einen Bedarf nach einer Verkleinerung des Saals haben; Vorbild war dabei für viele das Konzerthaus Dortmund.

Erfahrungsgemäß erfolgt eine weitere Belegung des Saals durch nicht-öffentliche Veranstaltungen im Rahmen einer Vermietung. Weitere Impulse entstehen in der Regel durch den Bau eines Konzerthauses, so das die Veranstaltungszahl weiter steigt. Künstler/-innen(-Gruppen), die bislang nicht in Braunschweig aufgetreten sind, werden angezogen, Tourneen um einen Stopp in Braunschweig ergänzt.

Management Summary – Kapitel E Nutzenden- und Besuchspotenzial (2/3)

Unter Berücksichtigung dieser Veranstaltungen ergibt sich eine realistische Belegung eines Konzerthauses an rd. 189 Tagen; das entspricht bei Berücksichtigung von Schließzeiten, Pausen und Proben einer Auslastung des großen Saals von rund 69%. Im Vergleich mit anderen Konzerthäusern ist dies als eine gute Nachfragebasis zu bewerten. Weiteres Potenzial an Besuchenden kann – entsprechende Finanzierung vorausgesetzt – über ein eigenes künstlerisches Programm adressiert und gehoben werden. Aus heutiger Sicht ist aufgrund der diversen Nutzenden von einem vielfältigen Programm hinsichtlich der Zusammensetzung musikalischer Genres auszugehen, das deutlich über die häufig mit Konzerthäusern verbundene „Beschränkung“ auf Klassik hinausgeht.

Durch das Veranstaltungsprogramm des großen Saals sind unter Berücksichtigung von Kapazität und Auslastung rd. 151 Tsd. Besuche zu erwarten (vgl. Konzerthaus Dortmund, rd. 190.000 Besuchende, Anneliese Brost Musikforum Ruhr rd. 80.000 Besuchende p. a.). Andere Konzerthäuser zeigen, dass auch abseits des großen Saals ein vielfältiges Veranstaltungsprogramm in Konzerthäusern stattfindet. Das Projekt in Braunschweig hat hierbei Potenzial aufgrund einer möglichen Standortverbindung mit der Musikschule: Zum einem wäre damit ein weiterer kleiner Saal nutz- und vermarktbar, zum anderen bieten Foyer und Musikvermittlungsflächen weitere Möglichkeiten, Menschen in ein Konzerthaus zu ziehen. Erste Schätzungen gehen von rd. 15-20 Tsd. Besuchen zusätzlich aus (abhängig von Ausgestaltung der Angebote und Kooperation).

Management Summary – Kapitel E Nutzenden- und Besuchspotenzial (3/3)

E.2 Besuchs- und Marktpotenzial

Kontextualisiert man die Besuchserwartung mit dem im Umfeld Braunschweigs existierenden Potenzial, bestätigt sich die mögliche Nachfrage nach einem Konzerthaus: Innerhalb des 60 Minuten-Isochrons um Braunschweig liegen große Städte mit eigenem klassischen Kulturangebot. Unter Berücksichtigung der Sogwirkung dieser Städte bleibt für Braunschweig ein Potenzial von rd. 391 Tsd. Menschen, die offen sind für den Besuch von Angeboten eines künftigen Konzerthauses. Somit ist in Braunschweig und Umland grundsätzlich ein großes Besuchendenpotenzial hinsichtlich der Einwohnenden für (klassische) Konzerte vorhanden. Vor allem, wenn man davon ausgeht, dass einige Menschen auch mehrmals jährlich Veranstaltungen besuchen.

Auch eine Analyse der Marktabschöpfung bestätigt die positiven Aussichten: Hochrechnungen ergeben für den Klassikbereich im 30 Minuten-Isochron aktuell einen Ticketabsatz von rd. 181 Tsd. Besuchen. Setzt man diese Anzahl von existierenden Veranstaltungsbesuchen ins Verhältnis zum Bundesdurchschnitt, wird ersichtlich, dass ein Marktpotenzial von mindestens 31% nicht abgeschöpft ist. Erwartungsgemäß liegt das Marktpotenzial für Städte nochmals höher (Faktor: 1,5, somit 358 Tsd. Besuche). Auch unter Berücksichtigung der Veranstaltungszahlen in einem Konzerthaus wären noch nicht alle Besuchspotenziale im Klassikmarkt abgeschöpft. Es muss daher sogar davon ausgegangen werden, dass weitere klassische Veranstaltungen Erfolgschancen hätten. Eine Möglichkeit, dem entgegenzukommen wäre bspw. ein eigens kuratiertes Programm eines Konzerthausbetreibers in einem Festivalformat.

E.1 Nachfrage potenzieller Nutzender

Jährliche Belegung des großen Saals an 189 Tagen durch Fremdveranstaltungen

	Veranstaltende	Große Kapazität		Kleine Kapazität
Möglicher Hauptnutzender	Staatsorchester	**27**	+	**15**
Institutionelle Orchester und Chöre	NDR Radiophilharmonie, TU Braunschweig, Orchester und Chor der Landesmusikakademie, Richard Wagner Verband, Louis Spohr Orchester	**16**	+	**6**
Nachwuchsförderung	Musikschule, Kinderklassik.com, Louis Spohr Musikforum	**4-6**	+	**8**
Kirchen	Landeskirchenmusik[3)]	**17**		
Private Veranstaltende	Konzertdirektion Walter E. Schmidt, undercover, applaus kulturproduktionen, Graf von Schulenberg	**38-50**		
Laiengruppierungen[1)]	*Bspw. Braunschweiger Singkreis, Kammerchor Braunschweig*	**10**		
Nicht-öffentliche Veranstaltungen[1)]	*Events/ Private Veranstaltungen, bspw. von Firmen, Gesellschaft, Öffentlichkeit*	**5-10**		
Impuls durch Konzerthausbau[2)]	*Erwartbare Steigerung (siehe Chart 50)*	**22-44**		
		∑ 189 [4)]		

1) Annahme actori; 2) actori Analyse; 3) Inkludiert sind Orgelkonzerte; 4) Summe ergibt sich bei Spannen aus den Mittelwerten.

Erwartbarer Impuls durch Bau eines Konzerthauses – 22-44 Fremd-veranstaltungen p. a. zusätzlich

Bekannte Impulse

- Durch den Bau der Elbphil-harmonie konnte die Veranstaltungszahl in Hamburg **deutlich gesteigert** werden (rd. 160%).
- Der Effekt ist auch in Braunschweig durch die **VW-Halle** bekannt.

Einschätzung aus Interviews

- In den Interviews mit den potenziellen Veranstalt-enden wurde deutlich, dass Potenzial für eine **Steigerung der eigenen Veranstaltungszahlen** gesehen wird (u. a. Staatsorchester, Musikschule, Louis Spohr Orchester, applaus kulturproduktionen).
- Zudem wird erwartet, dass **weitere Veranstaltende** nach Braunschweig kommen, die bislang noch nicht in der Stadt veranstalten (bspw. Klasse! Wir singen).

Erwartbare Steigerung

Anzahl verifizierte Fremdveranstaltungen:
148

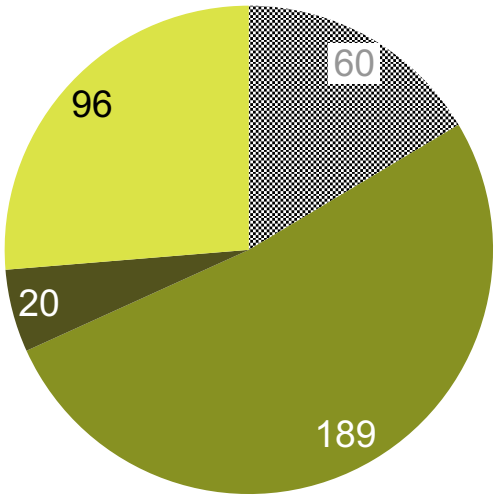
Angenommener Impuls, Steigerung um:
15-30%

Jährliche zusätzliche Fremdveranstaltungen:
22-44

actori

Auslastung des großen Saals von rd. 69% durch Fremdveranstaltende – Potenzial für Eigenveranstaltungen

Belegtage pro Jahr durch Fremdveranstaltende



- Pausen/ Schließung[1)]
- Fremdveranstaltungen
- Probe- und Auf-/Abbau-Tage[1)]
- Verfügbar[2)]

- Aufgrund von Schließungen im Sommer und Winter sind **Pausen** zu berücksichtigen, in denen der große Saal nicht bespielt werden kann.
- In den Interviews haben potenzielle Nutzende angegeben, dass Proben grundsätzlich tagsüber vor der Vorstellung möglich wären.
- Erfahrungsgemäß gibt es dennoch **Belegungstage** durch Proben sowie **Auf- und Abbau.** Für Braunschweig wurde von 20 ausgegangen.

Ergebnis

- Durch die Belegung der Fremdveranstaltenden ergibt sich eine **Auslastung von rd. 69%** der verfügbaren Tage.
- 96 Tage[2)] wären somit noch verfügbar, somit gibt es **Potenzial** für **Eigenveranstaltungen**.

1) Annahme actori; 2) Dies sind nicht zwingend ideal vermarktbare Tage.

actori

Im Vergleich zu anderen Konzerthäusern vielfältigeres Programm unterschiedlicher Genres in Braunschweig

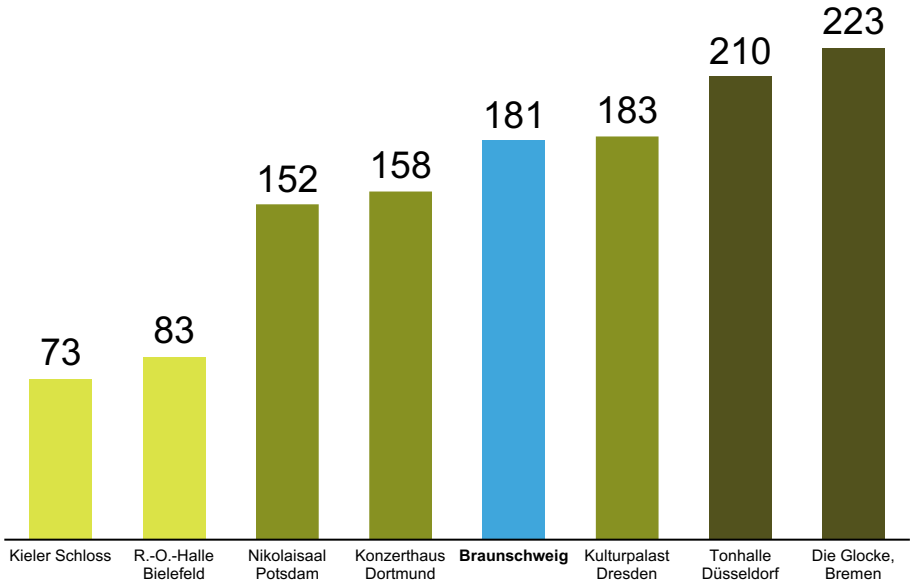
Anteile der Genres am Spielplan von Konzerthäusern

- Der Anteil der **klassischen Konzerte** liegt in den betrachten Häusern **zwischen rd. 67% und 80%**.
- Mit einem Programm anhand der Interviews liegt Braunschweig mit dem Anteil des **klassischen Angebots** mit rd. 65% **etwas unterdurchschnittlich**.
- Dafür sind die Genres **Rock/ Pop** und **Crossover/ Global überdurchschnittlich** im Spielplan repräsentiert.

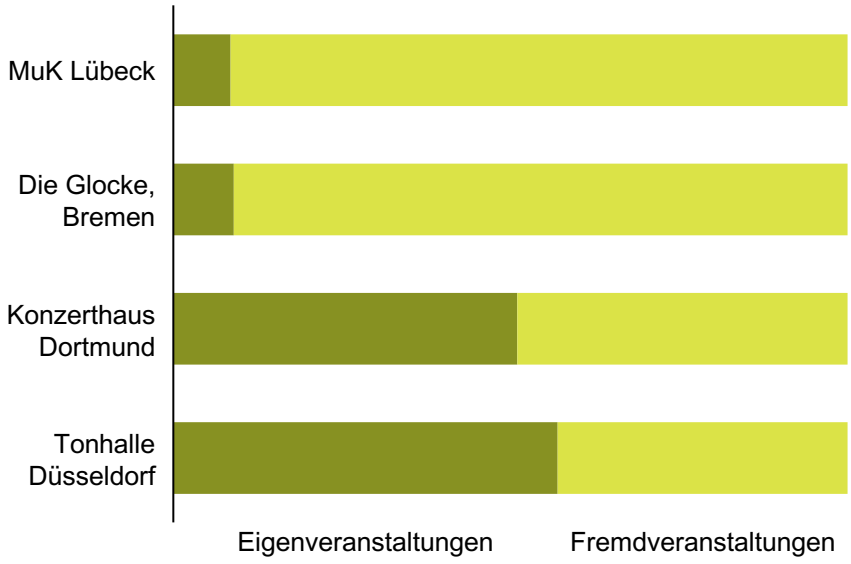
1) Annahme actori auf Basis der Interviews für Fremdveranstaltungen. Quellen: Deutsches Musikinformationszentrum und actori Datenbank.

Vergleichbare Konzerthäuser zeigen, dass ausreichend Nachfrage gegeben ist – weiteres Potenzial an Eigenveranstaltungen möglich

Anzahl Veranstaltungen gr. Saal pro Jahr/ Saison[1)]



Anteil Eigenveranstaltungen

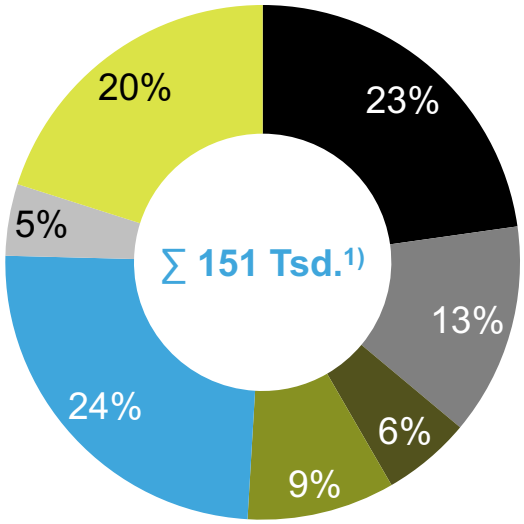


- Vergleichbare Konzerthäuser haben i. d. R. zwischen **150-220 Veranstaltungen pro Jahr** im großen Saal, somit liegt die Veranstaltungszahl in Braunschweig durch Fremdveranstaltende auf einem **guten Niveau**.
- Je nach Ausrichtung gibt es einen Anteil an Eigenveranstaltungen in den Konzerthäusern.
- Der Vergleich zeigt, dass für Braunschweig ein Potenzial an Eigenveranstaltungen gegeben ist.

1) Öffentliche Veranstaltungen in Saison 18/19. Quelle: Webseiten der Häuser, actori Datenbank und Deutsches Musikinformationszentrum.

Durch Programm von Fremdveranstaltenden im großen Saal: rd. 151 Tsd. Besuche jährlich

Besuche pro Jahr durch öffentliche Fremdveranstaltungen im großen Saal



- Staatsorchester
- Insitutionelle Orchester und Chöre
- Nachwuchsförderung
- Kirchenmusik
- Private Veranstaltende
- Laiengruppierungen
- Impuls durch Konzerthausbau

- Für die Berechnung wurde von einem Saal mit max. Kapazität von **1.200 PAX** und verkleinerter Variante für **700 PAX** ausgegangen.
- War keine eindeutige Angabe bzgl. **Verteilung** der Veranstaltungen auf große oder kleine Variante gegeben, wurde je nach Nutzendengruppe eine Annahme getroffen (bspw. 70% Nutzung Saal mit großer Kapazität von privaten Veranstaltenden).
- Zudem wurde je nach Veranstaltungsart eine **Auslastung** zwischen 70% und 85% berücksichtigt.

Ergebnis

- **Rund 151 Tsd. Besuche**[1] sind durch das Programm der Fremdveranstaltenden im **großen Saal** erreichbar.
- Weiteres Potenzial besteht durch andere Räumlichkeiten.

1) Ohne Gäste von privaten Veranstaltungen.

actori

Weitere Veranstaltungen können auch abseits des großen Saals stattfinden – Musikschul-Saal und Foyer mitdenken

Andere Säle

- Im Anneliese Brost Musikforum finden im kleinen Saal **verschiedene Formate** statt.
- Neben der Nutzung der Musikschule werden dort bspw. **Lesungen** abgehalten oder das **Education-Programm** der Bochumer Symphoniker durchgeführt.

Foyer

- In der Rudolf-Oetker-Halle wird regelmäßig das Foyer für **Veranstaltungen** genutzt.
- Bspw. findet dort die Reihe „Noctune“ statt: eine **nächtliche Konzertreihe** mit einer (Klang-)Synthese aus elektronischen Tunes und instrumentaler Akustik.

Education-Räume

- Die Kaistudios in der Elbphilharmonie werden v. a. für Workshops genutzt.
- Die Education-Räumlichkeiten sind aber auch **Aufführungsort** für zeitgenössische und experimentelle Musik sowie **Probensaal** für Ensembles und Chöre.

- Beispiele zeigen, dass auch **andere Räumlichkeiten** in Konzerthäusern für **unterschiedliche Veranstaltungsarten** genutzt werden.
- In Braunschweig sind nach der aktuellen RFP der Saal der Musikschule und das Foyer für weitere Veranstaltungen zu berücksichtigen.

Quelle: Webseiten der Häuser.

actori

Durch Veranstaltungsprogramm in Musikschul-Saal und Foyer zusätzlich 16,9 Tsd. Besuche jährlich möglich

Saal der Musikschule

- Kapazität des Saals ist mit **200 Personen** geplant.
- Die Musikschule könnte sich nach eigenen Angaben **60 Veranstaltungen** jährlich vorstellen, für die jedoch keine Tickets angeboten werden.[1)]
- Zudem könnte laut Einschätzung der Musikschule eine Vermietung für Konzerte an **10-20** Tagen erfolgen.
- Zur Ermittlung der Besuche wurde eine Vermiet-ung an 70% der verfügbaren Tage und insg. eine Auslastung der VA von 80% angenommen.

Ergebnis

- **Rd. 12,3 Tsd. Besuche[2)]** sind im Musikschul-Saal möglich.

Foyer des Konzerthauses

- In der aktuellen Planung ist eine **Foyerfläche** von **990 m²** vorgesehen.
- Anhand gesetzl. Vorgaben (VStättV) und Annahme von nutzbarer Veranstaltungsfläche wird von einer Kapazität von **400 PAX** ausgegangen.
- Benchmarks zeigen, dass zwischen **15-20 Veranstaltungen** im Foyer realistisch sind.
- Zur Ermittlung der Besuche wurde eine Auslastung von 80% angenommen.

Ergebnis

- **Rund 5,6 Tsd. Besuche[2)]** sind durch Veranstaltungen im Foyer erreichbar.

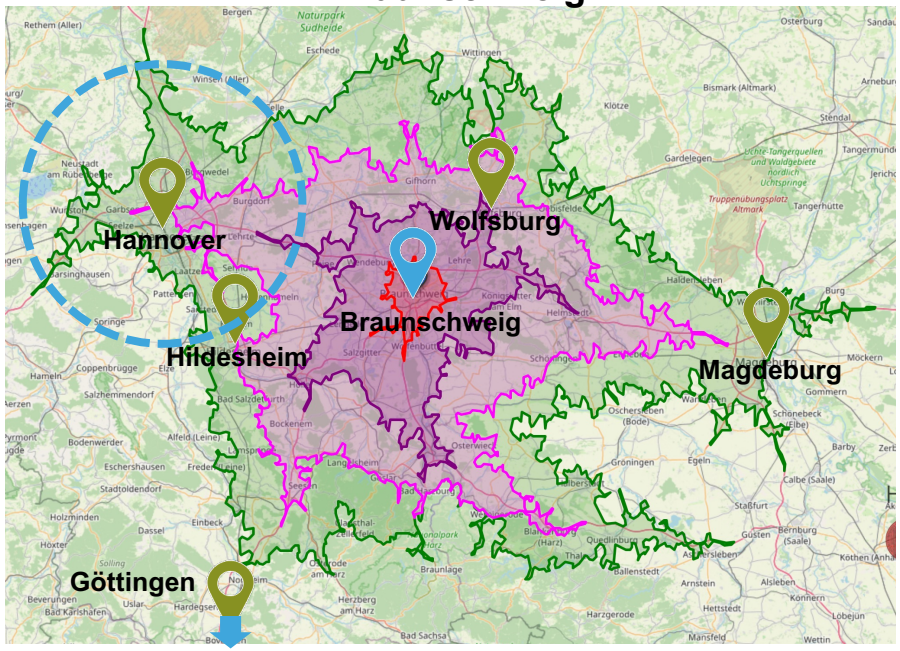
1) Bei Analysen Marktpotenzial und Anzahl Klassikbesuche nicht berücksichtigt; 2) Summe ergibt sich bei Spannen aus den Mittelwerten; Anmerkung: Sollten Education-Räume geschaffen werden, wären weitere öffentliche Veranstaltungen möglich.

actori

E.2 Besuchs- und Marktpotenzial

Braunschweig hat weites Einzugsgebiet – an den äußeren Rändern der 60 Minuten-Isochrone liegen allerdings große Städte

15-30-45-60 Min. Isochrone Braunschweig



Reichweite	Fläche	Einwohnendenzahl
15 Min.	135 km²	216.800
30 Min.	1.403 km²	779.021
45 Min.	4.642 km²	1.899.000
60 Min.	9.436 km²	3.349.270

Quelle: Openrouteservice.org, actori Analyse.

- Braunschweig selbst bietet ein **großes Besuchendenpotenzial** – mit ca. 251 Tsd. Einwohnenden.
- Im unmittelbaren Umreis (<30 Min.) hat die Großstadt entsprechend eine **hohe Anziehungskraft** (711 Tsd. Einwohnende).
- In der 60 Minuten-Isochrone liegen jedoch mit **Hannover, Magdeburg, Hildesheim** und **Wolfsburg** vier Städte die eine **eigene Sogwirkung** haben (z. B. Staatstheater Hannover).
- Insb. die Bewohnenden, die in weniger als 60 Minuten entweder in Braunschweig oder in Hannover sein können, orientieren sich aktuell **vorrangig in Richtung Hannover**.

*„**Ab Peine** fahren die Menschen nach Hannover.“*

*„Der **NDR Sendesaal** und der **Kuppelsaal** in Hannover sind Wettbewerber.“*

*„Auch das Brunnentheater **Helmstedt** oder das Lessingtheater **Wolfenbüttel** ziehen Besuchende aus der Region an.“*

actori

Rd. 391 Tsd. Menschen werden in Braunschweig und Umland durch klassische Konzerte angesprochen

Isochrone	Braunschweig
Einwohnende Stadt	0,248 Mio.
Einwohnende Isochrone	3,350 Mio.
Sogwirkung an den Außenrändern[1)]	2,09 Mio.
Summe Einwohnende abzgl. Sogwirkung	**1,26 Mio.**
Offen für Besuche von klassischen Konzerten[2)]	31%
Besuchenden-potenzial für Braunschweig[3)]	**0,391 Mio.**

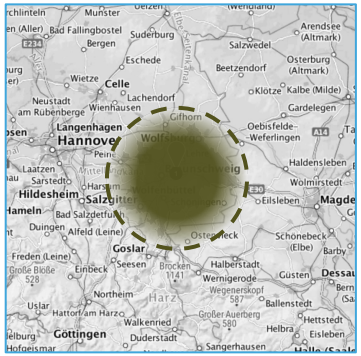
- Rd. **391 Tsd. Menschen in Braunschweig und im Umland** sind dafür offen, klassische Konzerte in Braunschweig zu besuchen.
- Zur Berechnung dieses Potenzials wurden von der rechnerischen Isochrone im 60 Min. Umkreis die Besuchendengruppen abgezogen, welche in den Städten an den Außenrändern sowie den größeren Städten in der Isochrone ein Angebot vorfinden.
- So wird z. B. davon ausgegangen, dass aus Hildesheim **nur ca. 20%** oder aus Hannover **nur ca. 5% der Bewohnenden** Angebote in einem Konzerthaus in Braunschweig wahrnehmen würden.

In Braunschweig und im Umland ist trotz der großen Sogwirkung mancher Städte ein **großes Besuchendenpotenzial für klassische Konzerte** vorhanden, vor allem wenn man davon ausgeht, dass einige **Personen** auch **mehrmals** jährlich Veranstaltungen besuchen.

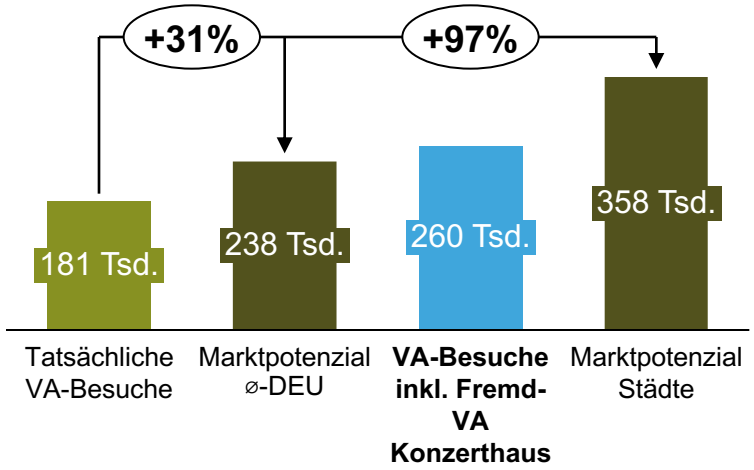
1) Sogwirkung angrenzender Städte und Kreise von Braunschweig z. B. Hannover, Hildesheim, Magdeburg, Goslar, etc.; 2) ARD E-Musik-Studie 2005; 3) ohne Wiederholungsbesuche; Quelle: actori-Analyse.

Im engeren Einzugsgebiet ist der Markt mit Fremdveranstaltungen noch nicht vollständig ausgeschöpft – Potenzial für Eigenveranstaltungen

Marktpotenzial Veranstaltungsmarkt Klassik 30 Minuten-Isochron Braunschweig



- Grundgesamtheit (mögliche Besuchende): 714.029[2)]
- Marktpotenzial Durchschnitt DEU bei 0,334 Besuchen pro Einwohnender: 238.378 VA-Besuche



- Anhand des deutschen Bundesdurchschnitts lässt sich für Braunschweig ein **Potenzial von rd. 238 Tsd.** Klassik-Veranstaltungsbesuchen[1)] ermitteln.
- In **Städten** herrscht ein erhöhtes Marktpotenzial, welches ca. **1,5-2 mal** so groß ist wie in der Fläche.
- Mit Blick auf **städtische Voraussetzungen** weist der Klassik-Veranstaltungsmarkt[1)] im 30 Minuten-Isochron ein **Potenzial von 357.567 Veranstaltungsbesuchen** auf.

- Der Klassik-Veranstaltungsmarkt[1)] in Braunschweig ist auch mit **potenziellen Fremdveranstaltungen nicht** vollständig **abgeschöpft**.
- Es bleibt ein **Potenzial von rd. 98 Tsd.** Veranstaltungsbesuchen, welches durch **Eigenveranstaltungen** im Konzerthaus bedient werden könnte.

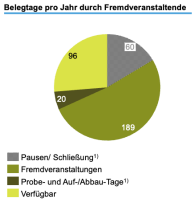
1) Klassische Konzerte, Oper, Operette; 2) Einwohnende älter als 10 J.; Quelle: GfK-Studie 2018.

actori

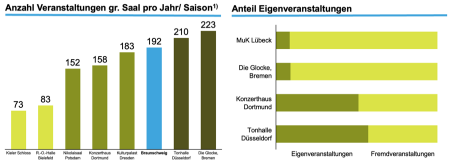
Potenzial für Ausrichtung eines Klassikfestivals mit 10-20 Eigenveranstaltungen gegeben

Markt- und Wettbewerbsanalyse

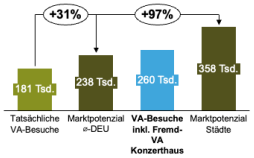
- Die grundsätzlich gute **Auslastung** des großen Saals durch Fremdveranstaltungen liegt bei rd. 69%, es gäbe noch **Kapazität** für ein eigenes Programm.



- Der Vergleich mit anderen Häusern zeigt, dass hinsichtlich **Veranstaltungs-anzahl** und einem **Anteil** an **Eigenver-anstaltungen** Potenzial besteht.



- Der **Klassikmarkt** im 30 Minuten-Isochron wäre auch mit dem Programm von Fremdveranstaltungen noch **nicht** vollständig **abgeschöpft**.



- Durch den Wegfall des Classix-Festivals ist eine **Lücke** entstanden, die durch das aktuelle Angebot nicht gänzlich geschlossen wurde.

- Die Betrachtung von Belegung, dem Programm anderer Konzerthäuser und dem Klassikmarkt um Braunschweig bietet **Potenzial für 10-20 Eigenveranstaltungen**.
- Eine Möglichkeit besteht, diese in einem **gebündelten Zeitraum**, in Form eines Festivals, durchzuführen und damit eine **bestehende Lücke** zu schließen.

actori

F. Nutzungspotenziale eines Konzerthauses in Braunschweig

F.1 Das Konzerthaus als zeitgemäße Infrastruktur

F.2 Anforderungen an den Konzertsaal

F.3 Raum- und Funktionsplanung

F.4 Ein-Standort-Konzept Musikschule

Management Summary – Kapitel F Nutzungspotenziale eines Konzerthauses in Braunschweig (1/4)

F. Nutzungspotenziale eines Konzerthauses in Braunschweig

Um die Nutzungspotenziale eines Konzerthauses in Braunschweig näher bestimmen zu können, hat actori die Trends und Entwicklungen analysiert sowie Anforderungen an ein Konzerthaus aus den Interviews mit internen und externen Stakeholdern mit einer Benchmark-Analyse abgeglichen und daraus Empfehlungen abgeleitet. Dabei wurde auch die bestehende Raum- und Funktionsplanung auf Auffälligkeiten untersucht. Insbesondere für das Ein-Standort-Konzept Musikschule wurden Synergiepotenziale und Chancen identifiziert.

F.1 Das Konzerthaus als zeitgemäße Infrastruktur

Die Folgen sogenannter Megatrends erfordern eine Anpassung und Weiterentwicklung von kulturellen Angeboten und Infrastrukturen – mit direkten Konsequenzen für eine zukunftsgerichtete Aufstellung von Kulturimmobilien. Beispielhaft seien benannt: Digitalisierung von Infrastruktur und Angeboten erfordert technische Ausstattung und Kompetenzen. Die Öffnung von Kulturimmobilien hin zu einem „Dritten Ort“ macht andere Formen von Architektur und Angebotsgestaltung (z. B. Ganztagsbespielung) nötig. Die Anforderungen von bzw. der nach Teilhabe immer diverserer Zielgruppen benötigt Flächen für Education und Vermittlung wie auch neue Musikformate. All dies stellt Anforderungen an Flexibilität und Modularität. Um Menschen weiterhin für kulturelle Angebote zu begeistern, ist es erforderlich, dass Entscheidungen über kulturelle Infrastrukturen nicht losgelöst davon betrachtet werden. Es erfordert vielmehr zeitgemäße, flexible Infrastrukturen, die Aspekte wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit und „Dritte Orte“ bzw. Beteiligung abbilden können. Bezogen auf Braunschweig kann dazu, das Zusammenwirken von Musikschule und Konzerthaus ein hilfreicher und erfolgversprechender Aspekt für ein Konzerthaus-Projekt sein.

Management Summary – Kapitel F Nutzungspotenziale eines Konzerthauses in Braunschweig (2/4)

F.2 Anforderungen an den Konzertsaal

Konzertsäle folgen meist dem Schuhschachtel- oder dem Weinberg-Prinzip. Das Weinberg-Prinzip findet sich bei den betrachteten Konzerthäusern ausschließlich bei Konzertsälen mit mehr als 1.800 Personen Kapazität. Bei Sälen im Schuhschachtel-Prinzip zeigt sich, dass 80% entweder zwei oder drei Ebenen haben. Im Parkett befinden sich rd. 50-60% der Sitzplätze. Bei einem Konzerthaus von 1.000-1.200 Personen, wie in Braunschweig angedacht, sollten daher ca. 500-600 Personen im Parkett Platz finden. Für Braunschweig ist grundsätzlich das Schuhschachtel-Prinzip mit mehreren Ebenen relevant.

Für Braunschweig halten potenzielle Nutzende eine flexible Nutzbarkeit des Hauses für sehr wichtig. Stakeholder/-innen haben darüber hinaus unterschiedliche Anforderungen an die Gesamtkapazität und Verkleinerbarkeit des Saals. Es gibt Beispiele für Modularität bei Bestuhlungsvarianten, diese sind aber selten. Die variablen Bestuhlungsmöglichkeiten finden sich bei Konzertsälen mit ergänzenden Nutzungen, da diese Flexibilität für andere Veranstaltungsarten relevant ist. Mit Blick auf die Gesamtkapazität bietet der Markt in Braunschweig Potenzial für einen größeren Saal. Die Analysen zeigen ein sinnvolles Spektrum von 1.000-1.200 Plätzen. Durch die Möglichkeit einer Verkleinerung und damit einer Flexibilität in der Kapazität wird dies unterstützt. Eine Verkleinerbarkeit auf 500-800 Plätze ist aus Marktsicht zu empfehlen.

Mit Blick auf die Ausstattung besitzt mehr als die Hälfte der untersuchten Konzerthäuser eine Orgel. Es ist deshalb zu überprüfen, ob auch andere Veranstaltende neben der Kirche eine Orgel benötigen. Licht- und Tontechnik gehören neben einer modularen Bühne zur Pflichtausstattung eines modernen Hauses. Auch Videotechnik ist im Hinblick auf neue Formate mitzudenken. Eine akustische Veränderbarkeit des Saals (auch im Hinblick auf eine Verkleinerbarkeit oder für unterschiedliche Formate) muss im Planungsprozess konkretisiert werden.

Management Summary – Kapitel F Nutzungspotenziale eines Konzerthauses in Braunschweig (3/4)

F.3 Raum und Funktionsplanung

Mit rd. 4.600 m^2 Nutzfläche wäre das Konzerthaus Braunschweig verglichen mit den anderen Häusern ein kleines Konzerthaus, wenn man den Anteil der Musikschule (40% Gesamt-NUF) exkludiert. Derzeit sind neben der Musikschule keine weiteren Räume für zusätzliche Nutzungen, wie z. B. Musikvermittlung und Gastronomie eingeplant.

Mit Blick auf die anderen Konzerthäuser (ausgenommen dem geplanten Musikzentrum Saar) steht in Braunschweig sowohl anteilig als auch absolut wenig Fläche für Verwaltung zur Verfügung. Hierfür sind bislang 170m^2 vorgesehen. Die Flächen der anderen Bereiche sind erwartungsgemäß, lediglich der Backstage-Bereich ist großzügig geplant, aber nicht unrealistisch. Erfahrungen aus anderen Konzerthaus-Projekten zeigen zudem, dass dieser Bereich häufig zu knapp geplant wird.

Anhand von Benchmarks, Trends und Best Practices sowie formulierten Anforderungen aus den Interviews lässt sich für ein potenzielles Konzerthaus in Braunschweig ein Bedarf an weiteren Nutzungen, wie Gastronomie, Flächen für Vermittlung oder Proberäume identifizieren. actori empfiehlt im Rahmen der weiteren Projektkonkretisierung zunächst einen Abgleich der eingeplanten Flächen mit den Nutzendengruppen (bspw. dem Staatsorchester), um so die bestehende Raum- und Funktionsplanung weiter zu optimieren.

Zudem sollten Entscheidungen bzgl. der Ausgestaltung konzeptioneller getroffen werden, die Auswirkungen auf die Berücksichtigung weiterer Nutzungen haben. Eine Machbarkeit der zusätzlichen Flächenbedarfe an den Standorten ist zu überprüfen.

Management Summary – Kapitel F Nutzungspotenziale eines Konzerthauses in Braunschweig (4/4)

F.4 Ein-Standort-Konzept Musikschule

Die Verknüpfung von Konzerthaus und Musikschule bietet aus externer Sicht eine große Chance Braunschweig ein Leuchtturm-Projekt umzusetzen. Synergien zeigen sich sowohl in inhaltlichen, aber auch in infrastrukturellen und betrieblichen Aspekten. Beispiele wie in Bochum, Ventspils oder Enschede zeigen, dass die Verknüpfung unterschiedlicher, aber im Kern verbundener Nutzungen, ein häufiges Mittel ist, um Kooperation und Schlagkraft zu steigern. Insbesondere gilt dies im Hinblick auf Zielstellungen wie Öffnung, Ganztagsbelebung oder Niedrigschwelligkeit einer Kultureinrichtung. Durch einen gemeinsamen Standort mit kurzen Wegen und engen Austauschmöglichkeiten von Konzerthaus und Musikschule kann der Musik- und Kulturstandort Braunschweig nachhaltig gestärkt werden.

F.1 Das Konzerthaus als zeitgemäße Infrastruktur

Aus gesellschaftlichen Megatrends folgen Implikationen für Konzerthäuser – Vier Erfolgsfaktoren sind in Zukunft relevant

Digitales Angebot

- **Streaming** hat stark an Bedeutung gewonnen – moderne Konzerthäuser brauchen die technische Ausstattung, um digitale Konzerte zu ermöglichen.
- Streaming ist nur der Beginn des digitalen Konzerthauses – **immersive analog-digital verbindende Formate** werden immer häufiger.
- Beispiele: ABBA Arena London, Digital Concert Hall

Öffnung / Ganztages-Bespielung

- Veranstaltungsstätten öffnen sich weiteren Nutzungen und verstehen sich als **„Dritte Orte“** neben der Arbeit und dem zu Hause.
- Zudem machen viele Konzerthäuser **Ganztages-bespielungen** durch Ausstellungen oder Unterrichts- und Proberäume möglich.
- Beispiele: The Sage, Philharmonie de Paris

Education / Audience Development

- Ein zielgruppenspezifisches Angebot an **Bildungsprogrammen** der Institutionen für ein breites Publikum gewinnt an Bedeutung.
- Dafür werden **spezielle Räumlichkeiten** (z. B. Educationräume, Ausstellungen) und niedrigschwellige Formate gebraucht.
- Beispiel: Elbphilharmonie

Modularität / Multifunktionalität

- **Neuen Musikformaten** und neuen Anforderungen nach Flexibilität wird durch **modulare Spielstätten** Rechnung getragen.
- Zudem wird zunehmend eine Nutzbarkeit für **kommerzielle Formate** (z. B. Kongresse) erwartet.
- Beispiele: Pierre-Boulez-Saal, Konzerthaus Dortmund

Voraussetzung: Nachhaltigkeit

Kein Erfolgsfaktor, aber eine Grundvoraussetzung ist in der Kultur insb. bei neuen Bauprojekten die Nachhaltigkeit – das betrifft Baustoffe, Betrieb und soziale Faktoren.

Die Berliner Philharmoniker haben früh auf Digitalisierung gesetzt – mit der Digital Concert Hall sind sie Pioniere im Klassik Streaming

DIGITALES ANGEBOT

Berliner Philharmonie

Ausstattung

- Der große Saal in der Berliner Philharmonie ist mit moderner Technik ausgestattet.
- Zur technischen Ausstattung gehören neun geräuschlos arbeitende 4K-Fernsehkameras von Panasonic sowie Monitore und Switcher.

„Digital Concert Hall“

- Die Digital Concert Hall ist das Live und On-Demand Streaming Angebot der Berliner Philharmoniker.
- Im kostenpflichtigen Abonnement (14,90 EUR / Monat) sind 700 Konzerte sowie Filme und Background-Informationen enthalten.
- Education-Inhalte stehen auf der Website auch kostenfrei zur Verfügung.
- Die Digital Concert Hall ist per App oder als Website von allen Geräten erreichbar.

Quelle: Internetauftritt Digital Concert Hall, Website Berliner Philharmoniker.

actori

Außerhalb der E-Musik wird mit neuen Formaten experimentiert – ABBA bauen eine eigene Halle für ein immersives Musikerlebnis

DIGITALES ANGEBOT

ABBA Voyage Arena

Ausstattung

- Area wurde errichtet, um ABBA digital zum Leben zu erwecken.
- Sie beherbergt den weltgrößten Projektor mit 65 Millionen Pixeln und fast 300 Lautsprecher.

ABBAtare

- Für die Show nutzten die Abba-Mitglieder mit Sensoren übersäte Ganzkörperanzüge, damit jede Geste und alle Mimik mit 160 Kameras von jedem erdenklichen Winkel aus erfasst werden konnte.
- Diese Daten wurden dann zur Erstellung verjüngter „ABBAtare“ genutzt.

ABBA Voyage

- Die Show läuft seit Mai jeden Tag in London.
- Tickets sind ab Oktober wieder verfügbar.

Quelle: Internetauftritt ABBA Voyage, ndr.de, faz.net.

actori

Die Philharmonie de Paris ist durch viele Zusatznutzungen auch tagsüber für (Nicht-)Besuchende attraktiv

ÖFFNUNG

Philharmonie de Paris

CITÉ DE LA MUSIQUE
PHILHARMONIE
DE PARIS

Öffnung

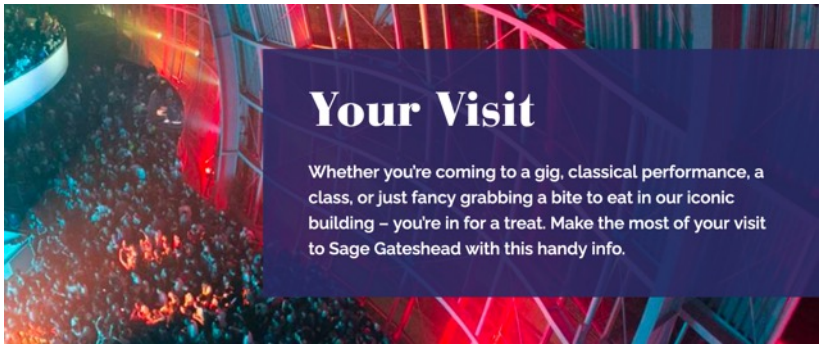
- Die Philharmonie de Paris hat neben Veranstaltungen noch einiges mehr zu bieten, dass das Konzerthaus zu einem beliebten Anziehungspunkt auch tagsüber macht.
- Seit 2015 befindet sich die Sammlung des Musikinstrumentenmuseum in der Philharmonie und soll der Öffentlichkeit die Funktionsweise der Instrumente näherbringen, die Abends Einsatz im Konzert finden.
- Neben dem Museum ist das Konzerthaus auch Heimat mehrerer Cafés und Restaurants.
- Zudem bietet die Philharmonie Platz für einen Konferenzraum, eine Buchhandlung und eine Aussichtsplattform über die Stadt.
- So wird das futuristische Gebäude den ganzen Tag belebt und ist nicht nur für Konzertbesuchende geöffnet.

Quelle: Internetauftritt Philharmonie de Paris.

The Sage in Gateshead ist durch seine Zusatznutzungen auch attraktiv für Nicht-Konzertbesuchende

ÖFFNUNG

The Sage



Quelle: Internetauftritt The Sage.

Öffnung

- Eingebettet in das sich transformierende und dynamische alte Hafen-Viertel Gateshead Quays, schafft The Sage städtebauliche Verbindungen zu anderen kulturellen Einrichtungen.
- Das vom Star-Architekten Norman Foster entworfene Gebäude zieht auch durch sein spektakuläres Aussehen Besucher*innen an.
- The Sage ist täglich geöffnet, von 8.50 Uhr bis zu einer Stunde nach einer Abendveranstaltung.
- Ein Café, ein Restaurant, fünf Bars und ein Shop laden zum Verweilen auch ohne Konzertbesuch ein.
- Das Haus kommuniziert dieses Angebot offen und einladend.

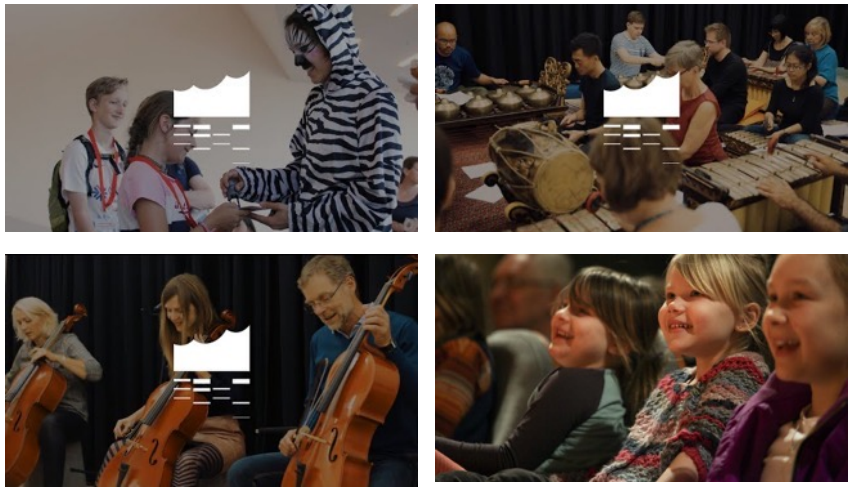
actori

Die Elbphilharmonie spricht mit seinen differenzierten Bildungsprogrammen alle Altersgruppen von jung bis alt an

EDUCATION

Elbphilharmonie

ELBPHILHARMONIE
HAMBURG



Education Programm

- Herzstück des Education-Bereiches ist die „Instrumentenwelt“: ein klingendes Museum, das Kindern und Erwachsenen erste Erfahrungen mit Musik und Instrumenten ermöglicht.
- Ein “Klingendes Mobil“ besucht Kindergärten und lässt Kinder erste musikalische Erfahrungen sammeln.
- Vier Mitmachorchester bzw. -ensembles eröffnen engagierten Laienmusiker/-innen die Möglichkeit unter professioneller Anleitung Musik als Gemeinschaftserlebnis zu erfahren.
- Ein weiteres jährliches Ereignis, offen für alle, ist „Die Lange Nacht des Singens“ in allen Sälen und Foyers des Hauses.
- Die Elbphilharmonie bietet auch insbesondere für Schulen und Kitas Konzerte an.

Quelle: Internetauftritt Elbphilharmonie.

actori

Der Pierre Boulez Saal bietet eine Orientierung im Bereich der modularen Säle

MODULARITÄT

PIERRE BOULEZ SAAL

360° Salle modulable

- Der Pierre-Boulez Saal versteht sich als sphärischer Raum.
- Durch einklappbare Tribünen passt sich der Saal problemlos an unterschiedliche Besetzungen und das gespielte Repertoire an.
- Die mobilen Bühnenelemente ermöglichen verschiedene Szenarien.
- Durch zusätzliche Bestuhlung wird eine besondere Nähe zum Publikum geschaffen.
- Ziel ist es, einen Ort für das „denkende Ohr“ zu schaffen, der Sinneserfahrung, intellektuellen Austausch und Kreativität fördert.
- Programmatisch steht dabei insbesondere die Kammermusik und Musikvermittlung im Vordergrund.
- Durch die Anbindung an die Barenboim-Said Akademie, ist der Saal Experimentierraum für die Studierenden.

Quelle: Internetauftritt Pierre-Boulez-Saal.

F.2 Anforderungen an den Konzertsaal

Verschiedene Anforderungen wurden in den Interviews formuliert, diese wurden am Markt überprüft

Interviews mit Stakeholder/-innen

*„Saal sollte als **Schuhschachtel** aufgebaut sein“*

*„**Verkleinerbarkeit** des Saals ist für uns essentiell“*

*„**Videotechnik** gehört zu einer zeitgemäßen Ausstattung“*

*„Eine **Orgel** wäre in Kooperation mit (Kirchen)chören interessant“*

*„**1.200** Plätze sind **Mindestmaß**, besser wären 1.200 bis 1.600“*

*„**Größenordnung** von 1.000 Personen fehlt “*

*„**Moderne technische Ausstattung** sehr wichtig “*

*„Herausnehmbare Stühle für **Stehkonzerte** wären von Vorteil.“*

*„**Modularität** hinsichtlich Bühne, PAX“*

Anforderungen an das Konzerthaus

Saalform
Schuhschachtel-/ Weinberg-Prinzip

Modularität
Bestuhlung und Verkleinerbarkeit

Kapazität
Sitzplatzkapazität des großen Saals

Orgel
Festinstalliertes Instrument

Technische Ausstattung
Video-, Licht- und Tontechnik und Bühne

Die Form von Konzertsälen folgt meist dem Schuhschachtel- oder dem Weinberg-Prinzip – es gibt auch Mischformen

SAALFORM

Schuhschachtel-Prinzip

Das Schuhschachtel-Prinzip als **historische Bauform** des Konzertsaals wird auch heute noch angewendet.

- Der Konzertsaal ist **streng quaderförmig**.
- Die Bühne befindet sich am **schmalen Ende** des Saals.
- Die Zuschauenden finden Platz in der unteren Ebene sowie in Rängen **an drei Seiten** des Saals.
- Beispiele: Die Glocke Bremen, Musikverein Wien.

Weinberg-Prinzip

Das Weinberg-Prinzip ist eine **moderne Bauform** des Konzertsaals.

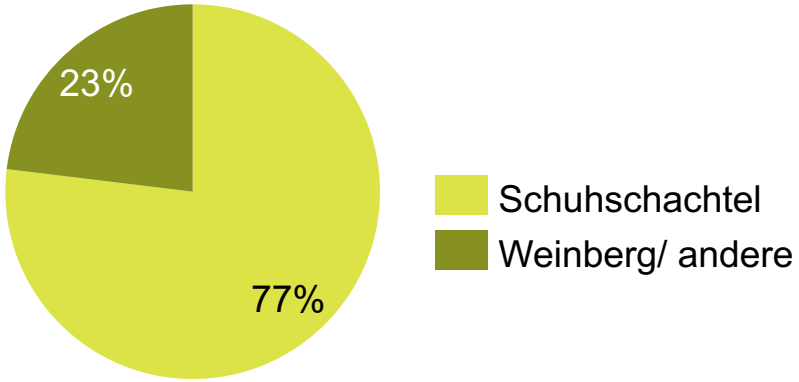
- Die Grundform des Konzertsaals ist **frei polygonal** gestaltet.
- Die **Bühne** befindet sich im Gegensatz zur Schuhschachtel **zentraler im Raum**.
- Der **Zuschauendenbereich** umschließt die Bühne **von allen Seiten** und ist in aufsteigende **Terrassen** gegliedert.
- Beispiele: Kulturpalast Dresden, Berliner Philharmonie.

Quellen: SZ, Wikipedia.

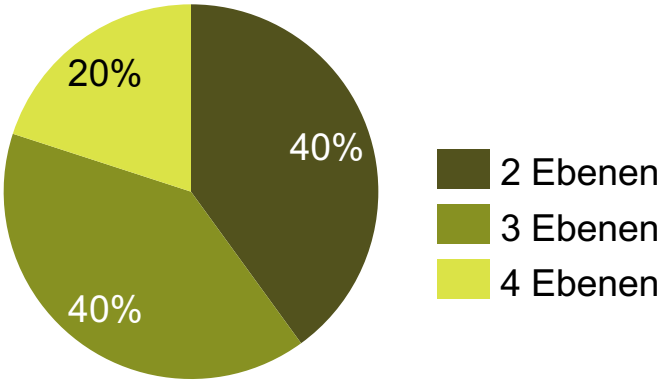
Die Form des Saals ist abhängig von Kapazität und Ausrichtung – für Braunschweig ist Schuhschachtel mit mehreren Ebenen relevant

SAALFORM

Saaldesign des großen Saals



Anzahl der Ebenen des großen Saals beim Schuhschachtel-Prinzip



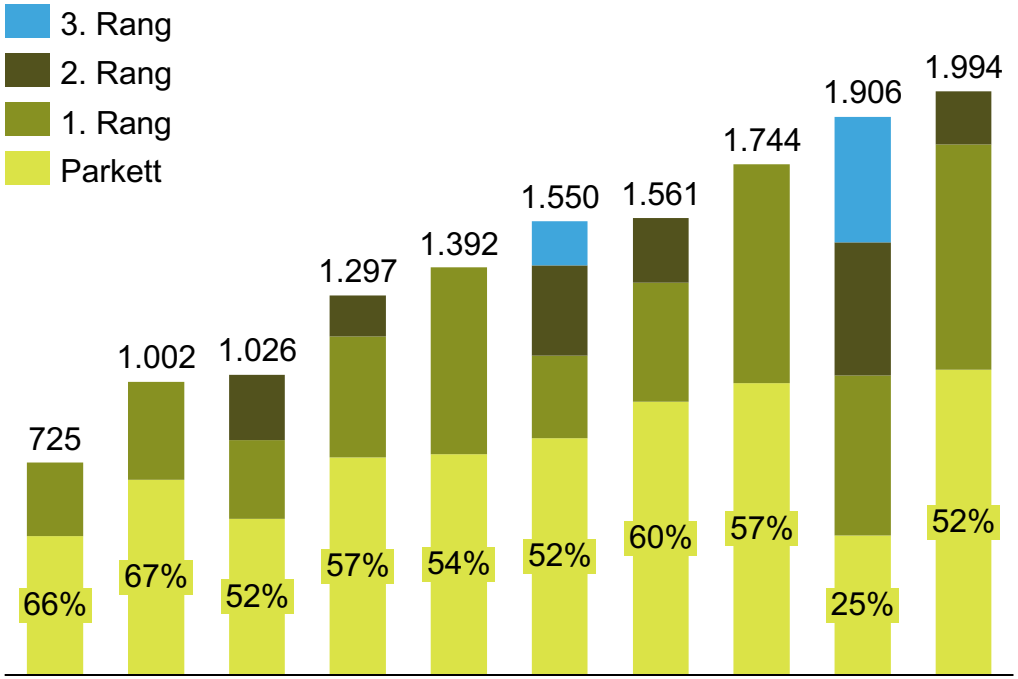
- **Zehn** der betrachteten Säle sind als **Schuhschachtel** konzipiert. Lediglich drei Konzerthäuser, deren Kapazität allerdings **über 1.800 PAX** liegt, besitzen einen großen Saal im **Weinberg-Prinzip** oder eine Abwandlung davon (rund oder 9-eckig).
- Der **Saal im Schuhschachtel-Prinzip** ist häufig aufgeteilt in **zwei oder drei Ebenen**, also Parkett und ein bis zwei Ränge. Vier Ebenen finden sich lediglich bei Sälen über 1.500 PAX Kapazität.
- Für **Braunschweig** (1.000 PAX) ist somit das **Schuhschachtel-Prinzip mit 2 oder 3 Ebenen** relevant.

Betrachtete Konzerthäuser: Nikolaisaal Potsdam, Konzerthaus Karlsruhe, Anneliese Brost Musikforum Ruhr, Kieler Schloss, Die Glocke Bremen, Konzerthaus Dortmund, Rudolf-Oetker-Halle Bielefeld, Konzerthaus Freiburg, Kulturpalast Dresden, Tonhalle Düsseldorf, Gewandhaus Leipzig, Philharmonie Essen, Musik- und Kongresshalle Lübeck; Quellen: Webseiten der Häuser, MIZ.

50-60% der Sitzplätze befinden sich üblicherweise im Parkett – für eine Verkleinerbarkeit könnten Ränge geschlossen werden

SAALFORM

Anteil Sitzplätze Parkett und Ränge bei Sälen im Schuhschachtel-Prinzip



- Im Schnitt befindet sich **rd. die Hälfte** der Sitzplätze in den betrachteten Schuhschachtel-Sälen im **Parkett**.
- Bei einem geplanten Saal für 1.000 Personen in Braunschweig sollten somit **mindestens 500 Plätze im Parkett** mitbedacht werden.
- Im Hinblick auf eine Verkleinerbarkeit könnten bestimmte Ränge für kleinere Veranstaltungen geschlossen werden, dafür ist die Sitzplatzkapazität im Parkett entscheidend.

Quellen: Webseiten der Häuser, MIZ.

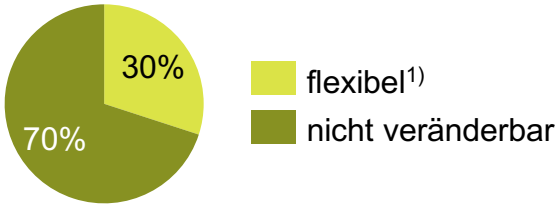
actori

Zwei Arten von Modularität in der Bestuhlung sind bei Konzertsälen erkennbar

MODULARITÄT

Flexible Bestuhlung

- Es gibt Beispiele für **Modularität** bei Bestuhlungsvarianten, diese sind aber **selten** (30% der Konzerthäuser mit Schuhschachtel-Prinzip).
- Durch diese Veränderbarkeit **ergibt** sich auch eine **Variabilität hinsichtlich Personenkapazität**.
- Die verschiedenen Bestuhlungsmöglichkeiten finden sich bei Konzertsälen mit **ergänzenden Nutzungen**, da diese Flexibilität für **andere Veranstaltungsarten**, bspw. Tagungen oder Galaabende, relevant ist.



Reduktion der Saalgröße

- Die **Reduktion der Raumgröße** und damit der Kapazität **mittels Raumtrennung** ist möglich (Beispiel Konzerthaus Dortmund).
- Ein Beispiel für einen teilbaren Saal, der gleichzeitig konzertant bespielt werden kann, konnte nicht gefunden werden.
- Als mögliche Hindernisse sind **akustische und finanzielle Gründe** zu nennen.

Konzerthaus Dortmund

1) Exkl. herausnehmbare vordere Reihen zur Erweiterung der Bühne; Quelle: Webseiten der Häuser.

actori

Beispiele zeigen, wie Modularität im Hinblick auf Bestuhlungsvarianten für andere Veranstaltungsarten funktionieren kann

MODULARITÄT | FLEXIBLE BESTUHLUNG

Konzerthaus Freiburg

- In **Reihenbestuhlung** mit Parkett und Rängen bietet der Saal Platz für **1.744 Personen**.
- Nahezu auf Knopfdruck lassen sich **Saalboden** und **Seitenränge** heben und senken.
- Wird nur **eine Ebene** benötigt, können Seitenränge nach oben gezogen werden, sodass der Saal an drei Seiten mit dem **umgebenden Foyer verbunden** werden kann. Dadurch ergeben sich **1.000 m²** ebene Fläche.

Philharmonie Essen

- Bestuhlt hat der Alfried Krupp Saal eine Kapazität von **1.906 Personen** – aufgeteilt in Parkett und Ränge.
- Der komplette **Parkettbereich** kann auf Höhe des Foyers **hochgefahren** werden.
- Außerdem kann die **gesamte Bestuhlung** im Parkett **entfernt** werden. Damit bietet der Saal vielseitige Nutzungsmöglichkeiten.

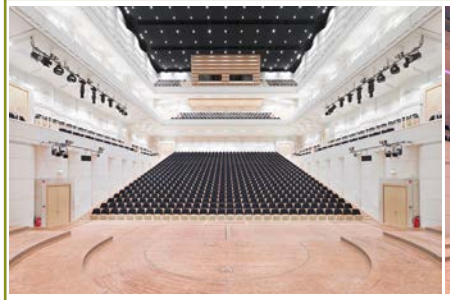
- Es gibt Beispiele für **Modularität** bei Bestuhlungsvarianten, diese sind aber **selten.**
- Durch diese Veränderbarkeit **ergibt** sich auch eine **Variabilität hinsichtlich Personenkapazität**.
- Die verschiedenen Bestuhlungsmöglichkeiten finden sich bei Konzertsälen mit **ergänzenden Nutzungen**, da diese Flexibilität für **andere Veranstaltungsarten**, bspw. Tagungen oder Galaabende, relevant ist.

Quelle: Webseiten der Häuser.

Für Reduktion der Raumgröße durch Trennung ist ein Konzerthaus bekannt – dort keine gleichzeitige konzertante Nutzung möglich

MODULARITÄT | REDUKTION SAALGRÖSSE

Konzerthaus Dortmund



- Der Konzertsaal kann durch einen Vorhang geteilt und so die Kapazität von 1.550 auf rd. **600 Plätze** reduziert werden.
- Der Vorhang aus nicht-brennbarem Glasstoff ist **akustisch optimiert**.
- Die Abtrennung erfolgt hinter Reihe 17 unter Nutzung eines vorhandenen Prospektzugs und wird bis unter die Akustikdecke gezogen.

- Die **Reduktion der Raumgröße** und damit der Kapazität **mittels Raumtrennung** ist möglich.
- Ein Beispiel für einen teilbaren Saal, in dem beide Hälften gleichzeitig konzertant bespielt werden können, konnte nicht gefunden werden.
- Als mögliche Hindernisse sind **akustische und finanzielle Gründe** zu nennen.

Quelle: Webseite des Hauses.

Stakeholder/-innen wünschen sich unterschiedliche Kapazitäten – Markt gibt Potenzial für eine größere Saalkapazität von mehr als 1.000 PAX

KAPAZITÄT

Interviews mit Stakeholder/-innen

*„Größenordnung von **1.000 Personen** fehlt – die aber auch verkleinert werden kann.“*

*„1.200 Plätze sind Mindestmaß, **besser wären 1.200 bis 1.600**.“*

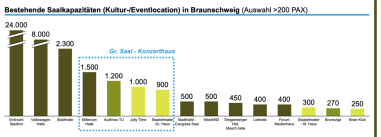
***„Verkleinerbarkeit** auf **500-800** Personen essentiell“*

*„Ideal wären **800-1.000 PAX** bestuhlt“*

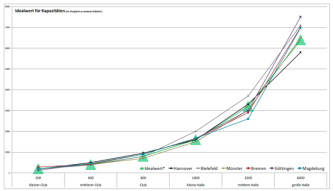
***„1.000 Plätze** mit **Reduktion** auf 500-700 sinnvoll.“*

Markt- und Wettbewerbsanalyse

- Die Lücke der Saalkapazitäten in Braunschweig geht bis 2.300 Plätze und bietet somit erweitertes Potenzial.



- undercover kam 2017 in einer Analyse[1)] zum Ergebnis, dass Bedarf an einer Veranstaltungs-stätte mit max. 1.600 Stehplätzen besteht.



- Die vergleichende Isochron-Analyse zeigt, dass zwar eine Kapazität mit 1.000 Personen im Schnitt liegt, aber auch Potenzial für 1.200 Plätze gegeben ist.

- Rd. 50% der Veranstaltungen mit voller Raumgröße könnten laut Veranstaltenden in einem Saal von >1.000 Personen stattfinden.

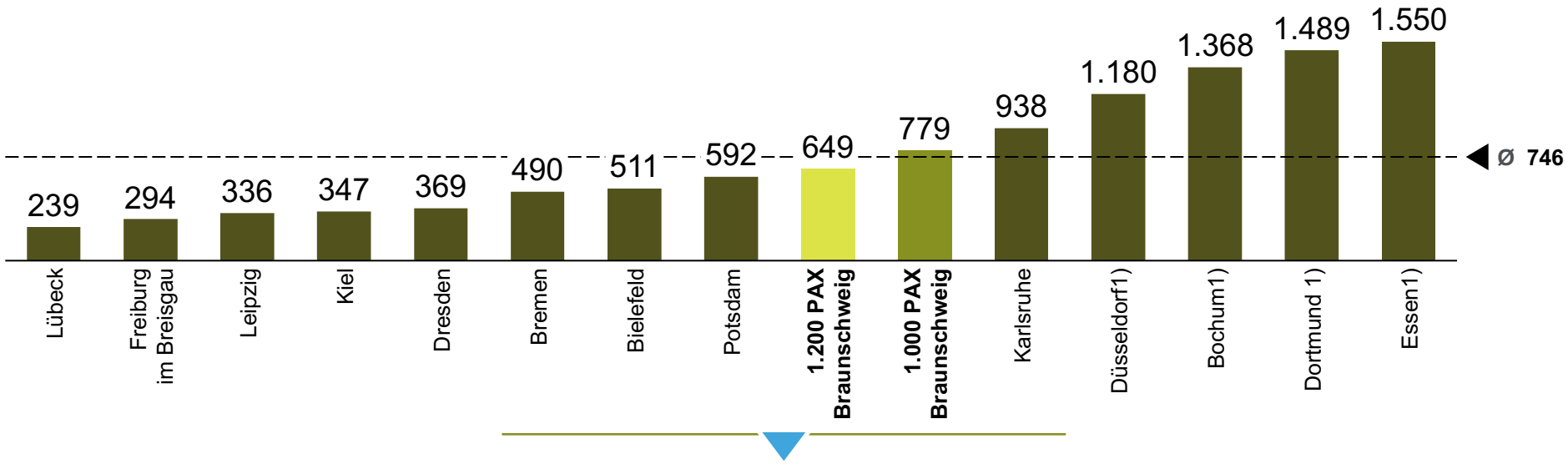
1) Stellungnahme/ Einschätzung undercover GmbH zum geplanten Anbei einer Veranstaltungshalle im Rahmen der Stadthallensanierung, März 2017.

actori

Vergleichende Isochron-Analysen bestätigen das Potenzial, den großen Saal für 1.000-1.200 Personen zu planen

KAPAZITÄT

Einwohnende (30 Minuten-Isochron) pro einem Sitzplatz großer Saal



- Bei den betrachteten Häusern kommen im 30 Minuten-Isochron auf jeden Sitzplatz im großen Saal durchschnittlich **746 Menschen**.
- Ein großer Saal in Braunschweig mit 1.000 Sitzplätzen liegt im Schnitt, bei 1.200 Sitzplätzen läge er mit 649 Menschen pro Sitzplatz etwas überdurchschnittlich, das Potenzial ist aber gegeben.
- Einige Faktoren sprechen dafür, dass der große Saal für **mehr als 1.000 Personen** gedacht werden sollte. Daher muss im weiteren Planungsprozess konkretisiert werden, wie hoch die Kapazität angesetzt werden soll. Die Analysen zeigen ein sinnvolles Spektrum **von 1.000-1.200 Plätzen**.

1) Die Überschneidungen der Isochrone von Bochum, Dortmund, Essen und Düsseldorf wurden zur Betrachtung der erforderlichen Saalgröße berücksichtigt.

actori

Eine Verkleinerbarkeit des großen Saals ist von Veranstaltenden gewünscht, Kapazität zw. 500-800 PAX ist noch genau zu bestimmen

KAPAZITÄT

Verkleinerbarkeit

Externe Stakeholder/-innen

- Die Stakeholder/-innen wünschen sich eine Verkleinerbarkeit des großen Saals auf **500-800 Personen.**
- Rd. 35% der Veranstaltungen könnten laut Veranstaltenden in einer verkleinerten Variante des gr. Saals stattfinden.

Markt

- Beim Konzerthaus Dortmund ist eine Verkleinerung auf rd. 40% der Gesamtkapazität möglich. Bei Braunschweig wäre dies bei 1.200 Plätzen eine Verkleinerung auf **rd. 500**.
- In Braunschweig besteht eine Lücke bei Saalkapazitäten zwischen 500 und 900 Personen. Somit wäre Potenzial für eine verkleinerte Variante zwischen **600-800 Personen** gegeben.

- Die Umsetzbarkeit einer Verkleinerbarkeit auf 500-800 PAX sollte in der Planungsphase konkretisiert werden.
- Die verkleinerte Kapazität sollte im Hinblick auf andere Veranstaltungsstätten nicht zu gering sein.

actori

Verschiedene Anforderungen wurden in den Interviews formuliert – diese wurden am Markt überprüft

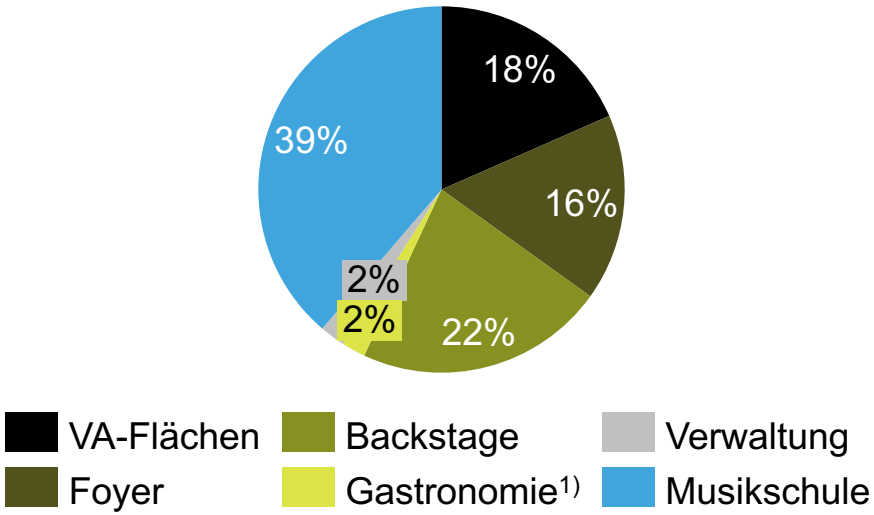
Anforderungen an das Konzerthaus	Umgang für das Konzerthaus Braunschweig
Saalform Schuhschachtel-/ Weinberg-Prinzip	Für Braunschweig ist das **Schuhschachtel-Prinzip** mit mehreren Ebenen relevant.
Modularität Bestuhlung und Verkleinerbarkeit	Flexibilität hinsichtlich Bestuhlung nicht im Fokus. Verkleinerbarkeit des großen Saals ist relevant.
Kapazität Sitzplatzkapazität des großen Saals	Eine adäquate Saalkapazität des großen Saals liegt bei 1.000-1.200 PAX mit Verkleinerbarkeit auf 500-800 PAX – beides muss **im Planungsprozess konkretisiert** werden.
Orgel Festinstalliertes Instrument	**Überprüfung**, ob noch weitere Veranstaltende neben der Kirche eine Orgel benötigen.
Technische Ausstattung Video-, Licht- und Tontechnik und Bühne	Video-, Licht- und Tontechnik sowie Modularität der Bühne/Bühnentechnik sind **zentrale Anforderungen**. Eine Veränderbarkeit der akustischen Einstellungen muss überprüft werden.

F.3 Raum- und Funktionsplanung

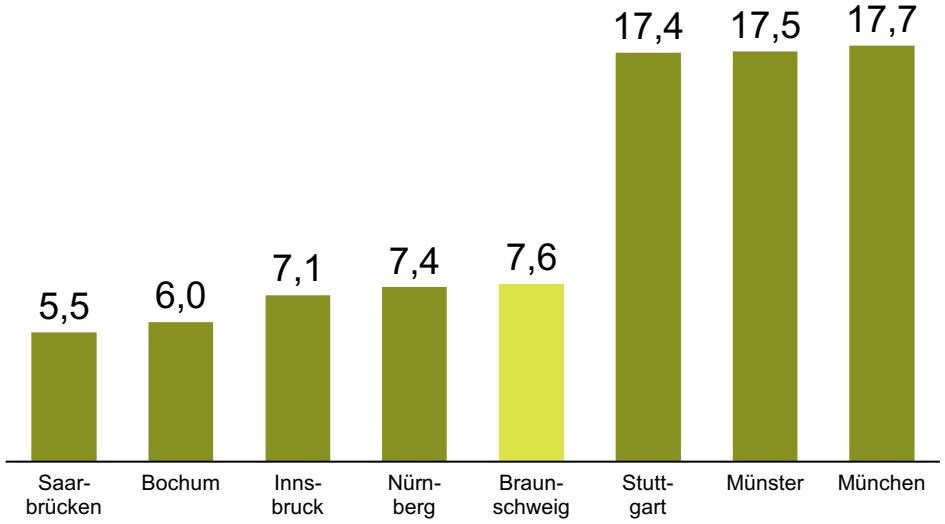
actori

Rund 8.000 m² Nutzfläche ist für das Konzerthaus geplant – rd. 40% Flächenanteil davon nimmt die die Musikschule ein

Aufteilung RFP Konzerthaus Braunschweig



Gesamtnutzfläche der BM [in Tsd. m²]



- Mit einer **Nutzfläche von 7.600 m²**, von denen die **Musikschule knapp rd. 40%** einnimmt, befindet sich das geplante Konzerthaus im Vergleich mit andern Konzerthäusern **im Mittelfeld**.
- Veranstaltungs-, Foyer- und Backstageflächen bilden je etwa ein Drittel der neben der Musikschule verbleibenden Nutzfläche; Gastronomie- und Verwaltungsflächen nehmen nur einen geringen Anteil der Nutzfläche ein.

1) Nur Catering-Points im Foyer. Quellen: Webseite der Häuser und actori Datenbank.

actori

Das Raumprogramm geht von einer Nutzfläche von 4.600m² für das Konzerthaus sowie rund 2.700m² für die Musikschule aus

Raumprogramm Konzerthaus	4.646 m²
■ **Konzertsaal** (Bühne, Seitenbühne, Regie, Inspizient/-in)	1.396
■ **Frontstage** (Eingangshalle, Garderobe, Foyer, Cateringpoints, WC)	1.290
■ **Personalräume** (Büro, Lager, Putzräume, Aufenthalt Personal, Umkleide, Catering)	290
■ **Orchesterräume** (Stimmzimmer, Solist/-in, Konzertmeister/-in, Duschen, Umkleiden, Dirigent/-in)	575
■ **Backstage** (Künstler/-innenfoyer, Veranstalter/-innenbüro, Pforte, Feuerwehr, Orchesterwarte, Catering)	415
■ **Lager, Gebäudemanagement** (Zwischenlager, Flügelgarage, Haustechnik, Entsorgung, Bühnenmagazin)	680

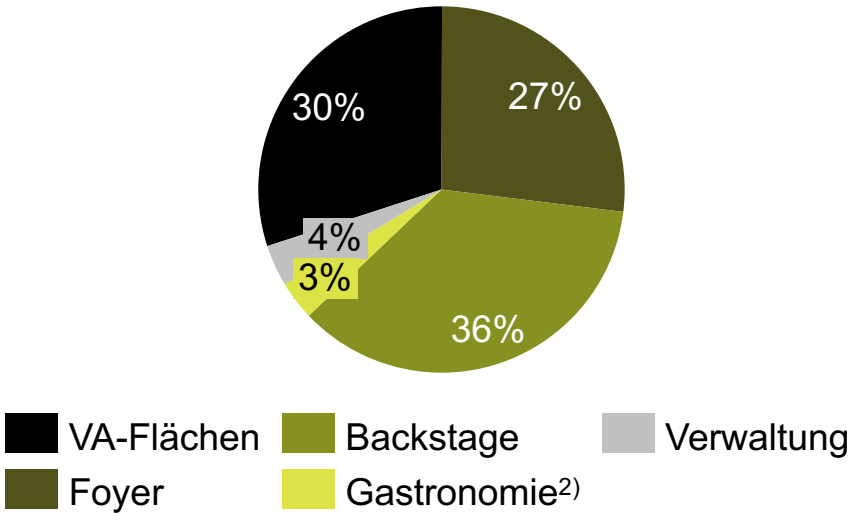
Raumprogramm Musikschule (Räume)	2.715m²
■ Saal und Veranstaltungsraum (1) ■ Tonstudio (1) ■ Vorspielraum/ Kammermusiksaal (1)	515
■ Register bzw. Stimmprobenräume (3) ■ Unterrichtsräume (45)	1.380
■ Lehrer/-innenzimmer (1) ■ Schulleitungszimmer (1) ■ Stv. Schulleitungszimmer (1) ■ Verwaltung (1) ■ Büroeinheiten mit PC-Arbeitsplatz (3)	185
■ Hausmeister/-innenbüro/ -werkstatt (1) ■ Registratur, Lager, Archiv Abstellraum (7)	330
■ Foyer mit Cafeteria, Empfangsbereich (1) ■ Umkleide, WC, Dusche (11)	305

Quelle: Machbarkeitsstudie Musikschule und Konzerthalle Braunschweig, September 2022, S.55ff.

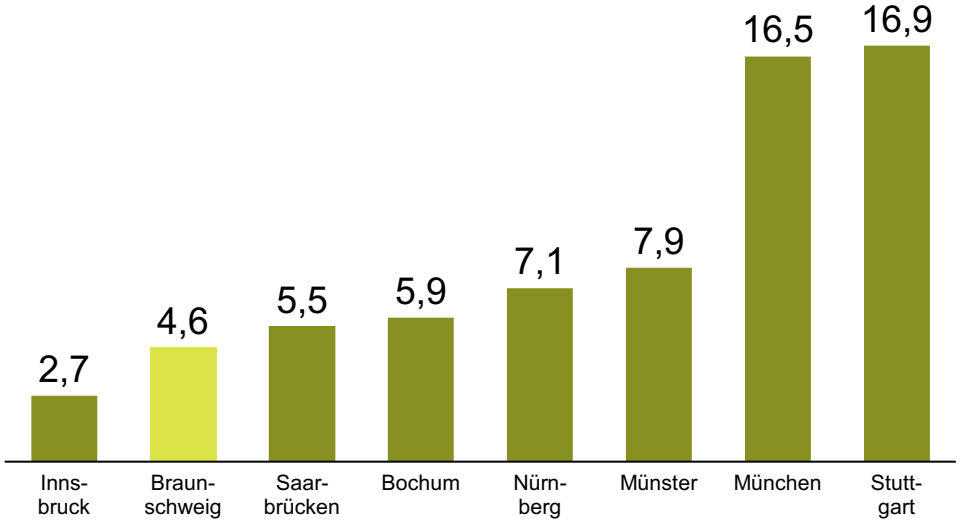
actori

Ohne die Räumlichkeiten der Musikschule ist das geplante Konzerthaus im Vergleich ein kleines Haus

Aufteilung NUF für Konzertbetrieb Braunschweig[1)]



Nutzfläche für Konzertbetrieb der BM[1)] [in Tsd. m²]

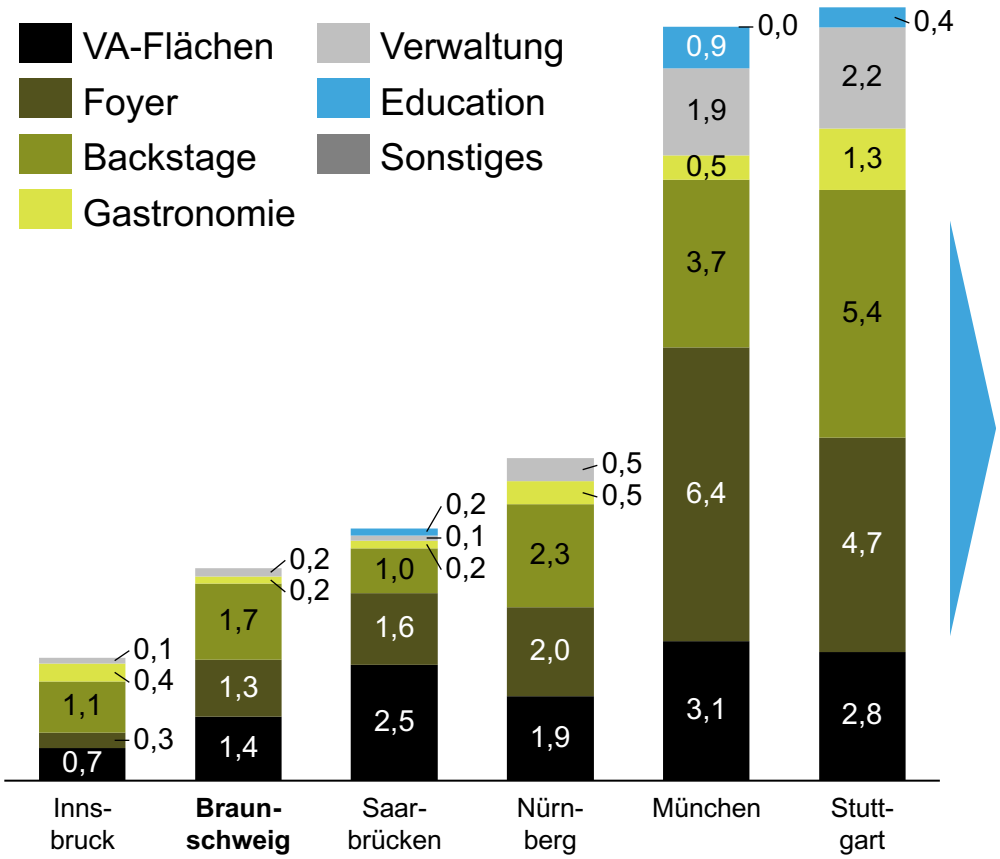


- Mit rd. **4.600 m² Nutzfläche** wäre das Konzerthaus Braunschweig verglichen mit den Benchmarks ein kleines Konzerthaus, wenn man den Anteil der Musikschule (40% Gesamt-NUF) exkludiert.
- Derzeit sind neben der Musikschule **keine weiteren Räume für zusätzliche Nutzungen**, wie z. B. Musikvermittlung, Proberäume und Gastronomie[2)] eingeplant.

1) Ohne externe Bildungsinstitutionen, ohne sonstige Flächen wie Fahrradräume, vermietbare Flächen. Gastronomieflächen können nicht nach veranstaltungsbezogener und anderer Gastronomie differenziert werden; 2) Nur Catering-Points im Foyer.

Die Verwaltungsfläche ist im Vergleich klein gedacht – der Backstage Bereich eher groß, aber nicht unrealistisch

NUF veranstaltungsrelevante Bereiche[1)] [in Tsd. m²]



- Der **Anteil der Verwaltungsflächen** ist mit 170 m² (4% der Gesamtnutzfläche) in Braunschweig unterdurchschnittlich mit Blick auf andere Häuser. Lediglich das geplante Musikzentrum Saar hat vergleichbar kleine Flächen, hier ist die Betreiberfrage noch nicht geklärt.
- Der **Backstage Bereich** nimmt rd. 36% der gesamten NUF ein – der Durchschnitt liegt bei rd. 29,2%. Bezogen auf die Veranstaltungsfläche im Vergleich zu den anderen Häusern ist der Backstage-Bereich **eher groß** eingeplant, aber nicht unrealistisch. Die Größe ist auch abhängig von den erwarteten Künstler/-innengruppen.
- Die Anteile der **anderen Flächen** sind mit Blick auf die anderen Häuser **erwartungsgemäß**.

1) Ohne externe Bildungsinstitutionen, ohne sonstige Flächen wie Fahrradräume, vermietbare Flächen.

actori

Verschiedene weitere Nutzungen wurden in den Interviews formuliert – diese benötigen Flächen

Interviewzitate

*„Durch ein **Café oder einen Buchladen** kann eine **ganztägige Öffnung** und Nutzung des Konzerthauses erreicht werden.“*

*„Es besteht großer Bedarf an **Proberäumen** für Bands.“*

*„Als multifunktionale Veranstaltungsstätte können auch **Seminare** im Konzerthaus veranstaltet werden.“*

*„Auch **Education** und **Musikvermittlung** sollen stattfinden.“*

*„Durch **Gastronomie** wird die **Aufenthaltsqualität** im Konzerthaus gesteigert.“*

*„Das Konzerthaus kann als **dritter Ort** und durch eine gelebte **Beteiligungskultur** ganztägig der Stadtgesellschaft offen stehen.“*

*„Das Konzerthaus sollte als **multifunktionale Veranstaltungsstätte** geplant werden.“*

Weitere Nutzungen durch Stakeholder/-innen

- In den Interviews mit internen und externen Stakeholder/-innen wurde deutlich, dass **neben dem reinen Konzertbetrieb** weitere Nutzungen gewünscht werden.
- Generell wird eine **multifunktionale Nutzung** des Hauses sowie eine **Öffnung** für die gesamte Stadtgesellschaft als relevant erachtet („**Dritter Ort**“).
- **Konkret** wurden folgende **weitere Nutzungen** genannt:
  - Gastronomie
  - Education/ Vermittlung
  - Bandproberäume
  - Multifunktionsräume (bspw. für Seminare)
  - Buchladen

Flächen in Konzerthäusern können für viele Zwecke neben dem Konzertbetrieb genutzt werden und so diverse Zielgruppen erreichen

Musik-vermittlung

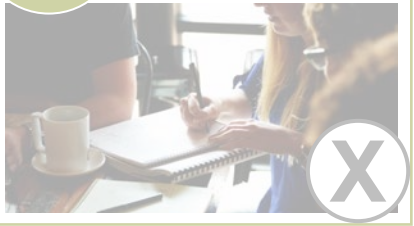
Gastronomie

Proberäume

(Musik-)Shop

Seminar-räume

Co-Working / Büro



Ausstel-lungen

Soz.-Kult. Initiativen

- Die **Nutzung von Konzerthäusern** kann über den Konzertbetrieb hinaus zahlreiche andere Konzepte mit künstlerischen oder kommerziellen Zwecken sowie Bildungsangeboten umfassen.
- Angebote in Konzerthäusern können sich so an Zielgruppen **außerhalb des Konzertpublikums** richten.

actori

F.4 Ein-Standort-Konzept Musikschule

Der Neubau einer Musikschule ist unstrittig – das Zusammendenken mit einem Konzerthaus ist eine Chance für Braunschweig

Musikschule

Quelle: Konzeptpapier „Zentrum für Musik“, Webseite.

Infrastruktur

- Die Städtische Musikschule Braunschweig ist als **eigene Abteilung** 41.2 im Fachbereich Kultur und Wissenschaft organisiert.
- Mit rund **850 Unterrichtsstunden pro Woche** werden alle Fächer des Elementaren Musikunterrichts, des Instrumental- und Vokalunterrichts, der Ensemble- und Ergänzungsfächer sowie der Studienvorbereitenden Ausbildung unterrichtet.

Entwicklung

- Die Musikschule hat **räumliche Herausforderungen** (mehrere Standorte, marode Infrastruktur) und ein **Neubau**, zur Zusammenlegung der drei Standorte wird präferiert.
- Dazu wurde ein Konzept, das „**Zentrum für Musik**“ vorgelegt, welches vom Verwaltungsausschuss inhaltlich beschlossen wurde.

Projektbezogene Schlussfolgerungen

Eine Musikschule kann nach erster Einschätzung wichtige Synergien und Potenziale mit einem Konzerthaus bilden; inwieweit die zeitlichen Rahmenbedingungen miteinander zu verbinden sind, noch nicht bewertet.

In der Verknüpfung von Konzerthaus und Musikschule liegt Potenzial auf ein Leuchtturm-Projekt in Braunschweig

Inhaltliche Synergien

- Die Verknüpfung unterschiedlicher, aber im Kern verbundener Nutzungen, ist ein Mittel, um **Kooperationen** und **Schlagkraft** zu steigern.
- Eine **enge inhaltliche** Zusammenarbeit mit Nutzenden des Konzerthauses bspw. dem **Staatsorchester** wird möglich.
- Es entstehen **bessere Bedingungen** für die Entwicklung von **pädagogischen** Formaten.

Infrastrukturelle Synergien

- Trotz weitestgehend getrennter Räumlichkeiten von Musikschule und Konzerthaus, kann die Positionierung an einem Standort zur **Belebung** des Konzerthauses beitragen und damit auf die ganztägige **Öffnung** und **Niedrigschwelligkeit** einzahlen.
- Auch im Hinblick auf die **Stadtentwicklung** ist ein Ein-Standort-Konzept zur **Profilierung** des **Quartiers** sinnvoll.

Betriebliche Synergien

- Die Situation hinsichtlich **Drittmittelbeschaffung** kann sich durch die Positionierung an einem Standort verbessern, da **andere Förderquellen** adressiert werden können.
- Außerdem entstehen **personelle Synergien** bspw. im Bereich der **Haustechnik**.

- In **Bochum** wird im Konzerthaus bereits inhaltlich zusammengearbeitet. Nun soll auch noch eine **infrastrukturelle Nähe** erreicht werden, indem die **Musikschule** in ein Gebäude **direkt neben** das Anneliese Brost Musikforum zieht.
- Für ein Ein-Standort-Konzept ist im deutschsprachigen Raum nicht “das“ Musterbeispiel bekannt. Im Hinblick auf die **wachsende Bedeutung** von **Vermittlung** und **Zugänglichkeit** könnte in Braunschweig ein **Leuchtturm-Projekt** entstehen.

Durch die Verbindung von Konzerthäusern mit Musikschulen können neue Formate geschaffen und die Kulturlandschaft gestärkt werden

Anneliese Brost Musikforum Ruhr

- Die **Musikschule Bochum** und die **Bochumer Symphoniker** erhielten mit dem Musikforum ein **gemeinsames Konzerthaus.**
- Es handelt sich um einen Gebäudekomplex mit **drei Spielorten.**
- **11.000 Schüler/-innen** werden derzeit von **160 Lehrenden** unterrichtet.

Music School and Concert Hall Ventspils

- Im Konzerthaus wird **lokale und nationale Musik** nach **baltischer** Tradition gespielt.
- Das Gebäude beinhaltet **Unterrichtssäle** für die Musikschule Ventspils sowie drei **Aufführungsorte.**
- Außerdem sind eine **Musikbibliothek, eine Cafeteria** sowie **Arbeitsplätze** vorhanden.

Muziekkwartier Enschede

- An das bestehende **Konzerthaus**, das „Muziekcentrum“, wurde **angebaut**.
- Der Komplex beinhaltet **3 Säle**.
- An einem Standort sind nun **6 Institutionen** vereint: die Musikschule, die staatl. Operngesellschaft, ein Sinfonieorchester, die Musik-hochschule, ein Konzertveranstalter, ein Pop-Podium.

- Durch einen **gemeinsamen Standort**, die dadurch **kurzen Wege** und generell **enge Austauschmöglichkeiten**, kann das **Netzwerk von Kulturvermittler/-innen** in einer Stadt **gestärkt** werden.
- Die Kombination ermöglicht **neue Formate**. Durch Vermittlungsprogramme können **andere Zielgruppen** erreicht werden.
- Auch andere **Konzerthäuser kooperieren** gelegentlich mit **Musikschulen** – bei einem gemeinsamen Standort ist jedoch eine engere und **intensivere Zusammenarbeit** möglich.

Quellen: Websites der Häuser.

actori

G. Führungs- und Geschäftsmodell

Management Summary – Kapitel G Führungs- und Geschäftsmodell (1/3)

G. Führungs- und Geschäftsmodell

Die Wahl von Führungs- und Geschäftsmodell hat große Auswirkungen auf die Ausrichtung eines Konzerthauses. Zum einen hängt vom Modell die künstlerische Profilierung ab, zum anderen hat die Wahl auch einen Effekt auf den finanziellen Zuschussbedarf des Kulturbetriebs. Eine Entscheidung ist sinnvollerweise nur unter Berücksichtigung der örtlichen Gegebenheiten und der vorhandenen Akteure und Akteurinnen sowie deren Anforderungen zu treffen.

Aus Marktrecherchen ergeben sich drei mögliche Führungsmodelle für ein Konzerthaus: Ein Vermietungsmodell mit dem primären Ziel der Saalvermietung und hoher Auslastung, ein Intendanzmodell mit vorrangiger Profilierung des Konzerthauses über das künstlerische Programm und ein Kooperationsmodell, welches die Aspekte künstlerische Profilierung und Wirtschaftlichkeit zusammenführt.

Vermietungsmodell

Der Fokus eines Vermietungsmodells liegt vor allem auf der Wirtschaftlichkeit mit Augenmerk auf eine hohe Auslastung. Es bestehen wenig bis gar keine Kriterien z. B. im Hinblick auf den künstlerischen Anspruch hinsichtlich der potenziellen Veranstaltenden. Zudem existiert in der Regel kein Budget für die Bereitstellung von eigenen Angeboten. Für Braunschweig wäre dieses Modell aufgrund der hohen Nachfrage potenzieller Nutzender grundsätzlich realisierbar. Auch die Zusammenarbeit mit einem/ einer Ankernutzer/-in wie dem Staatsorchester wäre grundsätzlich realisierbar. Risiken bestehen lediglich im Hinblick auf die künstlerische Profilierung des Hauses, da eine entsprechend geführte Veranstaltungsstätte gänzlich abhängig von den im Markt aktiven Akteur/-innen ist.

Management Summary – Kapitel G Führungs- und Geschäftsmodell (2/3)

Intendanzmodell

Das in vielen Konzerthäusern verbreitete Modell eines Intendanz-geführten Hauses priorisiert die künstlerische Programmgestaltung und Positionierung als wichtigsten Punkt. Die Wirtschaftlichkeit ist im Vergleich zu den anderen Modellen untergeordnet: Das bedeutet allerdings lediglich, dass ein höheres Budget erforderlich ist, um es zu bespielen, da der Spielplan in der Regel eine deutlich höhere Quote an Eigenveranstaltungen und zusätzliche Formate umfasst. Benötigt wird hierfür eine künstlerische Führung, welche die programmatische Ausrichtung festlegt. Aufgrund der vergleichsweise höheren finanziellen Belastung, der großen Nachfrage potenzieller Nutzender und der Existenz von Akteur/-innen wie dem Staatsorchester (und dem damit verbundenen Potenzial für künstlerische Profilierung) scheint die Etablierung eines solchen Modell nicht erforderlich.

Kooperationsmodell

Vermehrt entwickelt sich in den letzten Jahren ein Modell, das die Stärken von Vermietungs- und Intendanzmodell zu verbinden versucht: das Kooperationsmodell. Ziel dieses Ansatzes ist es, zum einen künstlerische Profilierung durch gezielte Angebote zu ermöglichen (z. B. in Bereichen, die nicht durch den Markt bereitgestellt werden oder Leitlinien der Angebotszusammensetzung des Konzerthauses), zum anderen aber die unabhängigen Angebote am Markt (in diesem Fall beispielsweise die privaten Veranstaltenden und das Staatsorchester) in Kooperation mit in das Konzerthausprogramm einzubinden. Dies verhindert zum einen kannibalisierende Effekte, ermöglicht aber trotzdem dem Haus ein eigenständiges Profil und programmatische Sichtbarkeit, wie sie für eine Spezialimmobilie wie ein Konzerthaus hilfreich ist, zu geben.

Management Summary – Kapitel G Führungs- und Geschäftsmodell (3/3)

Führungsmodell für Braunschweig

Vor dem Hintergrund des Braunschweiger Marktes empfiehlt sich aus externer Sicht die Wahl eines Kooperationsmodells, da es die Gegebenheiten dieses Marktes im Besonderen berücksichtigt: Ein breites, qualitativ hochwertiges Spektrum an potenziellen Nutzenden, die mit einem Konzerthausbaus ihre Aktivitäten weiter entwickeln können, ist vorhanden. Gleichzeitig wäre aber auch die Möglichkeit gegeben, durch einzelne Impulse (z. B. in Form eines Festivals oder durch vermittelnde Angebote) auch inhaltliche Impulse setzen zu können. Werden für die weitere Umsetzung lediglich die wirtschaftlichen Folgen betrachtet, so ist das Vermietungsmodell zu priorisieren.

Drei Führungsmodelle für Konzerthäuser können aus Marktrecherchen abgeleitet werden

Vermietungsmodell

- Primäres Ziel: Saalvermietung und hohe Auslastung
- Fokus auf Wirtschaftlichkeit
- Keine Regeln zu künstl. Anspruch der Miet-VA (jede/-r kann mieten)
- In der Regel kaum Eigen-VA, kein eigenes Vermittlungsangebot

Kooperationsmodell

- Primäres Ziel: Balance aus künstlerischem Profil und Wirtschaftlichkeit
- Profilierung über Partner/-innen und Fremdveranstaltende (z. B. Staatsorchester, pVA)
- Ergänzende Eigen-VA (z. B. Education bzw. wenig im Markt vertretene VA)
- Leistungsvereinbarung und regelmäßige Überprüfung
- Geringfügiger Eingriff in bestehenden Markt

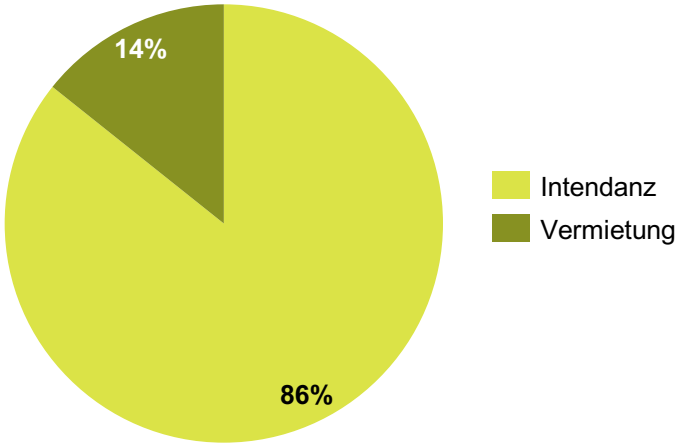
Intendanzmodell

- Primäres Ziel: Profilierung des Konzerthaus über Programm
- Klare künstl. Positionierung durch Intendanz
- Intendanz entscheidet und „dirigiert“ VA-Portfolio – deutliche Verringerung der Präsenz privater Veranstaltender
- Höherer Anteil an Eigenveranstaltungen und Vermittlungsangebot durch ganzjährige Angebote

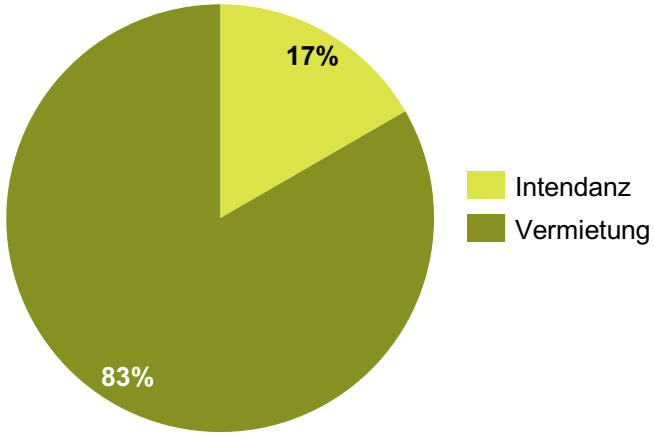
actori

Beim “Konzertsaal Solo“ ist das Intendanz-Modell vorherrschend, beim „Konzertsaal mit ergänzenden Nutzungen“ das Vermietungs-Modell

Führungsmodell bei den „Konzertsälen Solo“



Führungsmodell bei den „Konzertsälen mit ergänzenden Nutzungen“



- Die **Ausrichtung des Konzertsaals** hat Einfluss auf den Betrieb und die **Wahl des Führungsmodells** des Konzerthauses.
- Bei den sieben **“Konzertsälen Solo“** besitzen sechs eine **Intendanz**, bei den sechs „**Konzertsälen mit ergänzenden Nutzungen**“ ist hingegen bei fünf Häusern das **Vermietungsmodell** vorzufinden.
- Die Wahl des **Führungsmodells** hat Auswirkungen auf das **künstlerische Profil** des Hauses.

Quelle: Webseiten der Institutionen.

actori

Ein Vergleich der 13 Konzerthäuser zeigt Zusammenhang zwischen Saal, Führungsmodell und Ankernutzenden

	Art des Saals	Führungsmodell	Ankernutzender
Nikolaisaal Potsdam	mit ergänzenden Nutzungen	Vermietung	Musikfestspiele Sanssouci
MUK Lübeck	mit ergänzenden Nutzungen	Vermietung	-
Konzerthaus Freiburg	mit ergänzenden Nutzungen	Vermietung	-
Kieler Schloss	mit ergänzenden Nutzungen	Vermietung	-
Konzerthaus Karlsruhe	mit ergänzenden Nutzungen	Vermietung	-
Rudolf-Oetker-Halle Bielefeld	Konzertsaal Solo	Intendanz	Bielefelder Philharmoniker
Anneliese Brost Musikforum	Konzertsaal Solo	Intendanz	Bochumer Symphoniker
Kulturpalast Dresden	Konzertsaal Solo	Intendanz	Dresdner Philharmonie
Die Glocke Bremen	Konzertsaal Solo	Vermietung	-
Philharmonie Essen	mit ergänzenden Nutzungen	Intendanz	Essener Philharmoniker
Konzerthaus Dortmund	Konzertsaal Solo	Intendanz	-
Gewandhaus Leipzig	Konzertsaal Solo	Intendanz	Gewandhausorchester
Tonhalle Düsseldorf	Konzertsaal Solo	Intendanz	Düsseldorfer Symphoniker

Beim Vermietungsmodell stehen wirtschaftliche Ziele im Vordergrund

Vermietungsmodell

Strategie	■ Festlegung durch Stadt Braunschweig, z. B. Fokus auf hohe Auslastung durch zahlreiche Vermietungen von zahlungskräftigen Kundinnen und Kunden ■ Festlegung/ Verhandlung mit strategischen Partner/-innen/ Ankernutzenden (z. B. Staatsorchester) ■ Entscheidung über Differenzierung gegenüber Vermietungsgeschäft der Stadthalle
Konzerthaus-Direktion	■ Person in erster Linie mit wirtschaftlichen Hintergrund (sog. Kaufmännische Direktion) ■ Keine konkrete inhaltliche Konzeption der Bespielung sondern Wirtschaftlichkeit im Fokus ■ Entscheidungshoheit im Betrieb (z. B. welche Fremd-VA stattfinden dürfen) nach internen Qualitätsrichtlinien auf Basis der Strategie ■ Ggf. eine geringe Anzahl an Eigen-VA
Steuerung und Kontrolle	■ Kaufmännische Direktion hat alleinige Entscheidungshoheit im laufenden Betrieb ■ Kaufmännische Direktion führt Partnerschaften mit Ankernutzenden im lfd. Betrieb durch (z. B. Dispo, Abrechnung) ■ Kontrolle quantitativer Kennzahlen über Leistungsvereinbarung ■ Eingriffsmöglichkeit der Stadt Braunschweig in wirtschaftlicher Sicht über personelle Entscheidungsgewalt über kaufmännische Direktion

actori

Aufgrund der Nachfrage potenzieller Nutzender ist ausreichend Belegung vorhanden, um ein Vermietungsmodell zu realisieren

Vermietungsmodell

- ➕ Fokus auf hohe Saalauslastung durch kaufmännische Direktion
- ➕ Im Vergleich hohe Wirtschaftlichkeit gegeben
- ➕ Größeres Veranstaltungsangebot von privater Seite möglich
- ➕ Geringe Budgets für Personal und ggf. Eigen-VAs
- ➕ Zufriedenstellung privater Veranstaltender
- ➕ Im Markt etabliertes und angewandtes Modell

- ➖ Geringeres inhaltlich-künstlerisch geprägtes Profil vorhanden (stark abhängig von Personalwahl)
- ➖ Geringere Sicherstellung des kulturpolitischen Auftrages möglich (stark abhängig von Personalwahl)
- ➖ Konfliktpotenzial mit Stadthalle gegeben
- ➖ Kaum Eigen-VAs und Education, dadurch Ansprache unterrepräsentierter Genres und Zielgruppen nur geringfügig steuerbar

Erkenntnisse für Braunschweig

Strategie

- Auch wenn **ein/-e Ankernutzer/-in nicht üblich** ist, kann eine solche Einbindung des **Staatsorchesters** für eine **künstlerische Profilierung** des Konzerthauses sorgen.
- Eine sehr **klare Abgrenzung zur Stadthalle** wäre erforderlich.

Konzerthaus-Direktion

- Aus Interviews gewünschte **künstlerische Profilierung** wäre **begrenzt** umsetzbar.
- **Geringeres Potenzial** für ein Leuchtturm-Projekt als Vermietungsmodell.

Steuerung/ Kontrolle

- Die Stadt Braunschweig hat diverse **Eingriffs-möglichkeiten** und **Kontrolle** auf den operativen Betrieb.
- Eine **planbare Steuerung** des Vermietungsgeschäftes ist möglich.

actori

Kooperationsmodell schafft eine Balance zwischen künstl. Profilierung und Wirtschaftlichkeit des Hauses – stärkerer Rahmen durch Stadt

Kooperationsmodell

Strategie	■ Festlegung durch Stadt Braunschweig, z. B. Balance aus künstl. Profilierung und Wirtschaftlichkeit des Hauses – Nutzungsschwerpunkt: z. B. Zentrum der Musik mit kulturellem Fokus auf Spitzenkunst, Musikvermittlung ■ Festlegung/ Verhandlung mit strateg. Partner/-innen/ Ankernutzenden (z. B. Staatsorchester) ■ Entscheidung über wirtschaftlichen (z. B. Zuschuss für eigene Programmatik) und ggf. inhaltlichen Rahmen (z. B. Beschränkung der Eigen-VA auf Education o. spezifische Genres)
Konzerthaus-Direktion	■ Person mit sowohl wirtschaftl. Hintergrund als auch entspr. künstl. bzw. Marktkenntnissen ■ Konkrete inhaltl. Konzeption der Bespielung auf Basis festgelegter Rahmenparameter (z. B. Wirtschaftlichkeit bzw. fixer Zuschuss) ■ Entscheidungshoheit im Betrieb (z. B. welche Fremd-VA stattfinden dürfen) nach internen Qualitätsrichtlinien auf Basis der Strategie ■ Durch wirtschaftliche Zielvereinbarung dennoch Interesse an hoher Anzahl an Fremd-VA
Steuerung und Kontrolle	■ Konzerthaus-Direktion hat alleinige Entscheidungshoheit im laufenden Betrieb ■ Konzerthaus-Direktion führt Partnerschaften mit Ankernutzenden im lfd. Betrieb durch (z. B. Dispo, Abrechnung) ■ Kontrolle qualitativer und quantitativer Kennzahlen über Leistungsvereinbarung ■ Eingriffsmöglichkeit der Stadt Braunschweig in wirtschaftlicher und inhaltlicher Sicht über personelle Entscheidungsgewalt über Konzerthaus-Direktion

actori

Kooperationsmodell bietet Vorteile für Braunschweiger Situation, jedoch kaum Markterfahrung mit diesem Modell vorhanden

Kooperationsmodell

- ➕ Sicherstellung der Profilierung durch Ankernutzende/ Partner/-innen (z. B. Staatsorchester), private Veranstaltende (Vielfalt der Künstler/-innen) sowie punktuelle, sehr fokussierte eigene Angebote (z. B. Festival, Musikvermittlung)
- ➕ Geringfügiger Eingriff in Konzertmarkt, da eigene Angebote mit Fokus auf Nische bzw. nicht ganzjährig – größeres Veranstaltungsangebot von privater Seite (Kooperationsorientierung)
- ➕ Höhere Wirtschaftlichkeit aufgrund Balance kulturpolitischer Zielsetzungen und möglichst geringerem Zuschussbedarf
- ➕ Sicherstellung des kulturpol. Auftrages möglich – Überprüfung anhand Leistungsvereinbarung

- ➖ Kaum Markterfahrung mit einem solchen Modell – Übernahme von Bestandteilen anderer Modelle
- ➖ Kein durch einzelne Person getriebener künstlerischer Gesamtansatz für das Haus

Erkenntnisse für Braunschweig

Strategie

- Dieses Führungsmodell ist ebenfalls mit Staats-orchester als Ankernutzer kombinierbar.
- **Stärkere inhaltliche Gestaltungsmöglichkeiten** (z. B. durch Education-Programm oder Festival) sind gegeben.
- Eine klare **Trennung** von Vermietungsgeschäft der **Stadthalle** wäre erforderlich.

Konzerthaus-Direktion

- Eigenveranstaltungen im **Festivalformat** sind bei diesem Führungsmodell mit vergleichsweise überschaubarem Aufwand **möglich**.

Steuerung/ Kontrolle

- Stadt Braunschweig hat diverse **Eingriffsmöglichkeiten** und **Kontrolle** auf den operativen Betrieb.
- Eine **planbare Steuerung** des Vermietungsgeschäftes ist möglich.

actori

Intendanzmodell gibt Konzerthaus-Direktion große Freiheit zur künstlerischen Entfaltung des Hauses

Intendanzmodell

Strategie	■ Festlegung durch Stadt Braunschweig, z. B. Spitzenkunst für alle, Musikvermittlung – Wirtschaftlichkeit spielt zunächst untergeordnete Rolle ■ Festlegung/ Verhandlung mit strategischen Partner/-innen/ Ankernutzenden (z. B. Staatsorchester) ■ Verhandlung bzw. Genehmigung des wirtschaftlichen Rahmens (fixer Zuschuss) auf Basis des Bespielungskonzeptes der Intendanz
Konzerthaus-Direktion	■ Person in erster Linie mit künstlerischem Hintergrund (sog. Intendant/-in) ■ Konzeption der Bespielung (z. B. Festivalansatz oder klassischem Intendanzansatz mit eigenen Abo-Reihen) und Zuschussbeantragung bei Stadt Braunschweig ■ Alleinige Entscheidungshoheit im Betrieb (z. B. welche Fremd-VA stattfinden dürfen) der Intendanz – ggf. weniger Fremd-VA, um Profil nicht zu verwässern ■ Deutlich geringere Anzahl an Termin-Slots für Fremd-VA bei mehr Eigen-VA
Steuerung und Kontrolle	■ Intendanz hat alleinige Entscheidungshoheit im laufenden Betrieb ■ Intendanz führt Partnerschaften mit Ankernutzenden im lfd. Betrieb durch (z. B. Dispo, Abrechnung) ■ Kontrolle der Wirtschaftlichkeit durch Stadt (Prüfung) ■ Eingriffsmöglichkeit der Stadt Braunschweig in wirtschaftlicher und inhaltlicher Sicht über personelle Entscheidungsgewalt bzw. Intendanzauswahl

actori

Intendanzmodell mit Ankernutzer Staatsorchester in Braunschweig gut kombinierbar – Potenzial für Eigenveranstaltungen vorhanden

Intendanzmodell

- ➕ Sicherstellung des kulturpolitischen Auftrages und Profilierung durch Intendanz
- ➕ Stärker inhaltlich-künstlerisch geprägtes Profil
- ➕ Eindeutige Hierarchie gegenüber privaten Veranstaltenden (z.B. VA-Portfolio)
- ➕ Ggf. unterrepräsentierte Genres oder Zielgruppen werden durch Eigen-VA bespielt
- ➕ Im Markt etabliertes und angewandtes Modell

- ➖ Hohe Abhängigkeit von Person bei Umsetzung des kulturpolitischen Auftrags
- ➖ Höhere Budgets für Eigen-VA (je nach inhaltlicher Ausgestaltung) und Personalbedarf
- ➖ Gefahr geringerer Saalauslastung, da ggf. private VA aufgrund künstlerischer Sicht abgelehnt werden
- ➖ Gefahr des Machtkampfes zwischen Intendanz und Staatsorchester

Erkenntnisse für Braunschweig

Strategie

- Intendanzmodell ist mit **Staatsorchester** als Ankernutzenden **kombinierbar,** wie Marktanalysen zeigen.
- Wichtig zu beachten sind die Bedarfe der lokalen potenziellen Nutzenden, die evtl. nicht mit dem **künstlerischen Anspruch** einhergehen.

Konzerthaus-Direktion

- Höheres Potenzial für Leuchtturm-Projekt.
- Möglichkeiten für **Education** und **Eigenveranstaltungen** sind gegeben.
- Für Eigenveranstaltungen, die in **Festivalformat** stattfinden würden, wäre der **Personalaufwand vergleichsweise hoch**.

Steuerung/ Kontrolle

- Stadt Braunschweig gibt einen **wirtschaftlichen Rahmen** vor.
- **Eingriffsmöglichkeit** der Stadt über **personelle Entscheidungsgewalt.**

actori

Vermietungs- oder Kooperationsmodell für Konzerthaus in Braunschweig denkbar

actori empfiehlt

Vermietungsmodell ✓

- Aufgrund der Nachfrage potenzieller Nutzender ist ausreichend Belegung vorhanden, um ein Vermietungsmodell zu realisieren.
- Durch den Ankernutzer Staatsorchester gäbe es eine gewisse künstlerische Profilierung.

Kooperationsmodell ✓

- Um das künstlerische Profil des Konzerthauses zu stärken, bspw. durch Ausrichtung eines Festivals, kann das Kooperationsmodell eine sinnvolle Möglichkeit sein.
- Private Veranstaltende wären dadurch nicht zu stark tangiert und die Kombination mit Ankernutzer Staatsorchester ist gut möglich.

Intendanzmodell ✗

- Da bei der aktuellen Bedarfssituation kein umfängliches Programm an Eigenveranstaltungen erforderlich ist, wird davon ausgegangen, dass keine ganzjährig tätige Intendanz notwendig ist.
- Zudem besteht bei diesem Modell das größte Konfliktpotenzial mit den Bedürfnissen der privaten Veranstaltenden.

H. Träger- und Betreibermodell

Management Summary – Kapitel H Träger- und Betreibermodell (1/3)

H. Träger- und Betreibermodell

Für den Betrieb eines Konzerthauses wurden Optionen eines Träger- und Betreibermodells sowie deren Vor- und Nachteile betrachtet. Die Entscheidung korreliert mit der Wahl des Führungs- und Geschäftsmodells. Wirkungskraft und Entscheidungsfreiheit in den Aufgabenstellungen sowie Ressourceneinsparung durch Nutzung von Synergien sind Aspekte, die bei der Betrachtung zu berücksichtigen sind. Hinsichtlich des Betriebs stellt sich zudem die Frage nach der Einbindung von strategischen Partner/-innen wie der Musikschule oder dem Staatstheater/-orchester.

Leitplanken der Betrachtung

Die Überlegungen zu Träger- und Betreibermodell erfolgten in einem bestimmten Betrachtungsrahmen. Eigentumsverhältnisse des Gebäudes wurden nach Rücksprache ausgeklammert. Außerdem wurden auf Basis von Vergleichsanalyse Modelle einer privaten Trägerschaft (Realisierungswahrscheinlichkeit nicht vorhanden) sowie Betreibermodelle unter Anbindung von Staatstheater (aufgrund der Beteiligung des Landes Niedersachsen) oder Musikschule (nach Rücksprache) nicht berücksichtigt. Für Braunschweig wurden demnach zwei mögliche Optionen analysiert: die Gründung einer eigenständigen Betreibergesellschaft oder die Angliederung des Betriebs an die bereits bestehende Stadthallen Betriebsgesellschaft mbH.

Eigenständige Betreibergesellschaft

Durch einen Blick auf den Konzerthausmarkt wird deutlich, dass eigenständige Betreibergesellschaften verbreitet sind. Für Braunschweig wäre das Konzerthaus als vollständiges städtisches Tochterunternehmen oder zumindest mit städtischer Beteiligung geführt. Bei diesem Betreibermodell wären alle Führungsmodelle möglich. Dabei sind Nutzende wie das Staatsorchester Geschäftspartner/-innen der Betreibergesellschaft.

Management Summary – Kapitel H Träger- und Betreibermodell (2/3)

Eine hohe Wirkungskraft möglicher Aufgabenstellungen, jedoch auch mehr Aufwand im Aufbau der Gesellschaft und ihrer Strukturen sind gegeben.

Angliederung an die Stadthalle Braunschweig Betriebsgesellschaft mbH

Bei einer Angliederung des Betriebs an die Stadthalle Braunschweig Betriebsgesellschaft mbH wäre der Gründungsaufwand reduziert. Die Stadthallen Betreibergesellschaft ist ein vollständiges Tochterunternehmen der Stadt und könnte neben der VW-Halle, dem Eintracht-Stadion und der Stadthalle auch das Konzerthaus betreiben. Mit höherer Wahrscheinlichkeit ließe sich das Konzerthaus in diesem Falle aber nur als Vermietungsgeschäft betreiben, die Chance einer eigenständigen künstlerischen Positionierung wie bei anderen Konzerthäusern wären reduziert. Aufgrund mangelnder künstlerischer Kompetenzen im Stadthallen-Betrieb müssten zumindest entsprechende Kompetenzen entwickelt und aufgebaut werden. Synergien können bei der Angliederung an die Stadthalle in übergreifengenden Tätigkeiten, wie z.B. Finanzen, Buchhaltung oder technischen Bereichen entstehen. Diese wurden im Rahmen der Untersuchung nicht analysiert, da der Stadthallen-Betrieb nicht näher bewertet wurde.

Anbindung wichtiger Stakeholder/-innen

Im Hinblick auf die Musikschule empfiehlt sich – bei Umsetzung eines Ein-Standort-Konzeptes – die Anbindung in einem Mietverhältnis, bei dem im Bereich des Facility Managements und Gebäudebetrieb Synergien entstehen können. Zur Bündelung der Aufgaben würde eine Verortung des Gebäudeunterhalts bei einer Konzerthaus Bertreibergesellschaft (eigenständig oder Angliederung an Stadthalle) erfolgen. Die Nutzungsbeziehung bspw. in Bezug auf Gestaltung der Räume und gegenseitigem Zugriff auf die (Veranstaltungs-)Räumlichkeiten ist im weiteren Planungsprozess noch zu konkretisieren.

Management Summary – Kapitel H Träger- und Betreibermodell (3/3)

Interviews mit dem Staatstheater/-orchester konnte entnommen werden, dass der Wunsch nach Zusammenarbeit und Austausch (auch in den Bereichen Vermittlung oder Programm durch Entwicklung eines Festivals) sowie eine langfristige Kooperation vorhanden ist. Das Staatsorchester wünscht sich als Ankernutzer ein Erstzugriffsrecht mit frühzeitiger Terminierung und Stadthallen-Konditionen.

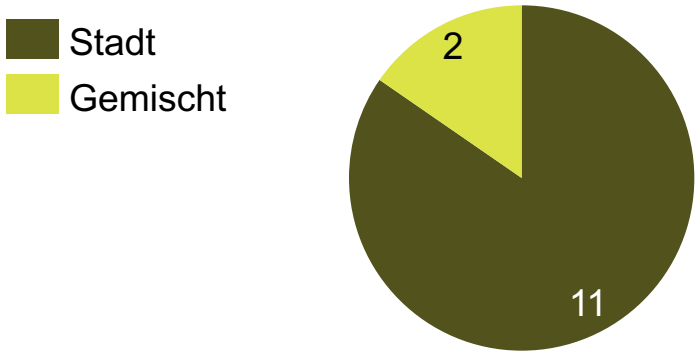
Die Überlegungen zu Träger- und Betreibermodell erfolgten in einem bestimmten Betrachtungsrahmen

Leitplanken der Betrachtung

- Die **Eigentumsverhältnisse** und die **Beziehung** von **Eigentum** und **Betreiber** werden in der aktuellen Betrachtung **ausgeklammert** und sind im weiteren Planungsprozess zu konkretisieren.
- Aufgrund der vorherrschenden öffentlichen Trägerschaft im Konzerthausmarkt wurde eine **private Trägerschaft ausgeklammert**.
- Ebenso wurde mit Blick auf den Konzerthausmarkt von einem **Betrieb** des Konzerthauses in einer **von der Kommune ausgegliederten** Gesellschaft ausgegangen – eigenständig oder an eine bereits bestehende Gesellschaft der Stadt angegliedert.
- Das **Staatstheater/ -orchester** wurde nicht als möglicher Betreiber, sondern als **Ankernutzer** in den Überlegungen berücksichtigt.
- Die **Musikschule** wurde **nicht** als **Betreiberin** des Gesamtgebäudes in Betracht gezogen.

Öffentliche Trägerschaft für Konzerthäuser vorherrschend, Rechtsform GmbH aufgrund von Handlungsfähigkeit und Steuerrecht präferiert

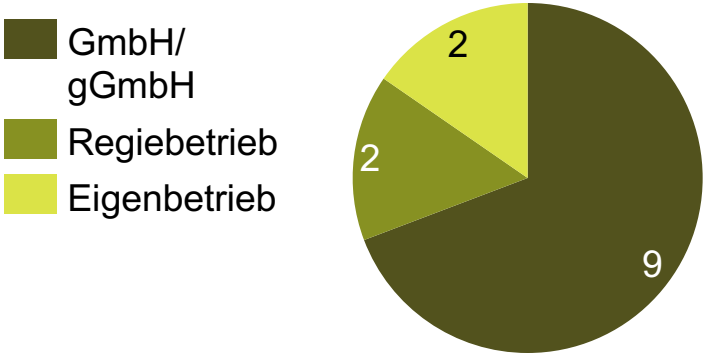
A Trägerschaften der Betreibergesellschaften



Fazit

- Die meisten Konzerthäuser (**rd. 85%**) befinden sich in öffentlicher Trägerschaft durch die **Kommunen**.
- Auch bei gemischten Trägerschaften wie in Lübeck (Stadt, NDR) und Düsseldorf (Stadt, Verein) liegt der relev. Anteil in öffentl. Hand.

B Rechtsformen der Betreibergesellschaften



Fazit

- **GmbH** ist die im Konzerthaus-Markt präferierte Option – Begründung der Marktteilnehmenden zumeist **Handlungsfähigkeit und Steuerrecht**.

Quelle: Webseiten der Häuser und actori Datenbank.

actori

Von 13 vergleichbaren Konzerthäusern wird die Mehrzahl von GmbHs in kommunaler Trägerschaft betrieben

	Träger	**Betreiber** [Rechtsform]	**Führungsmodell**
Nikolaisaal Potsdam	Stadt	gGmbH	Vermietung
MUK Lübeck	Stadt, NDR	Städt. GmbH	Vermietung
Konzerthaus Freiburg	Stadt	Städt. GmbH	Vermietung
Kieler Schloss	Stadt[1)]	GmbH	Vermietung
Konzerthaus Karlsruhe	Stadt	Städt. GmbH	Vermietung
Rudolf-Oetker-Halle Bielefeld	Stadt	Eigenbetriebsähnliche Einrichtung	Intendanz
Anneliese Brost Musikforum	Stadt	Regiebetrieb	Intendanz
Kulturpalast Dresden	Stadt[2)]	Regiebetrieb	Intendanz
Die Glocke Bremen	Stadt	Städt. GmbH	Vermietung
Philharmonie Essen	Stadt	Städt. GmbH	Intendanz
Konzerthaus Dortmund	Stadt	Städt. GmbH	Intendanz
Gewandhaus Leipzig	Stadt	Städt. Eigenbetrieb	Intendanz
Tonhalle Düsseldorf	Stadt (90%), Freundeskreis e.V.	gGmbH	Intendanz

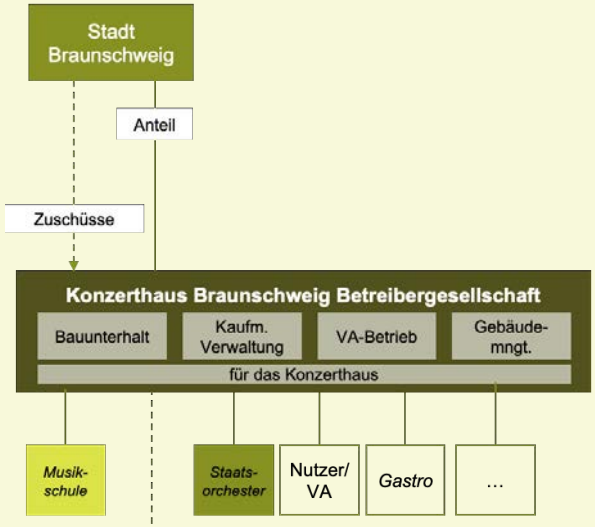
1) Stadt Kiel hat Gebäude aus Privatbesitz 2019 vor Sanierung gekauft und finanziert die Sanierung. 2)Gebäudeeigentümer ist Städt. GmbH & Co. KG, die an den Regiebetrieb (Philharmonie) vermietet.

actori

Es ergaben sich zwei mögliche Optionen für ein Betreibermodell des Konzerthauses in Braunschweig

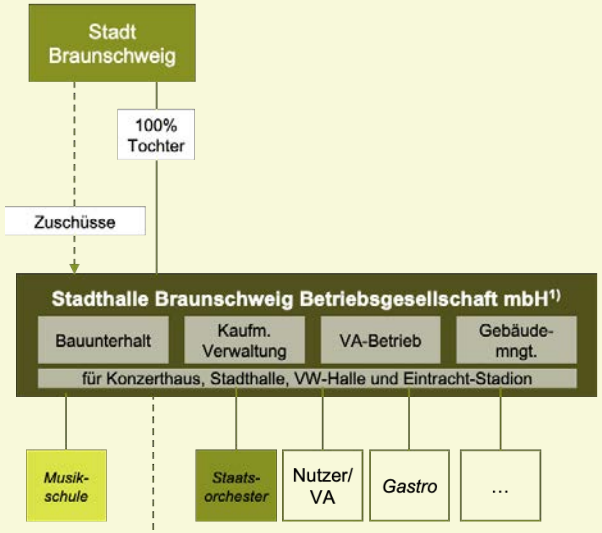
Eigenständig

Gründung einer neuen Betriebsgesellschaft mit städtischer Beteiligung oder als vollständiges städtisches Tochterunternehmen.



Stadthalle

Die Stadthalle Braunschweig Betriebs-gesellschaft mbH betreibt neben der VW-Halle, dem Eintracht-Stadion und der Stadthalle auch das Konzerthaus.

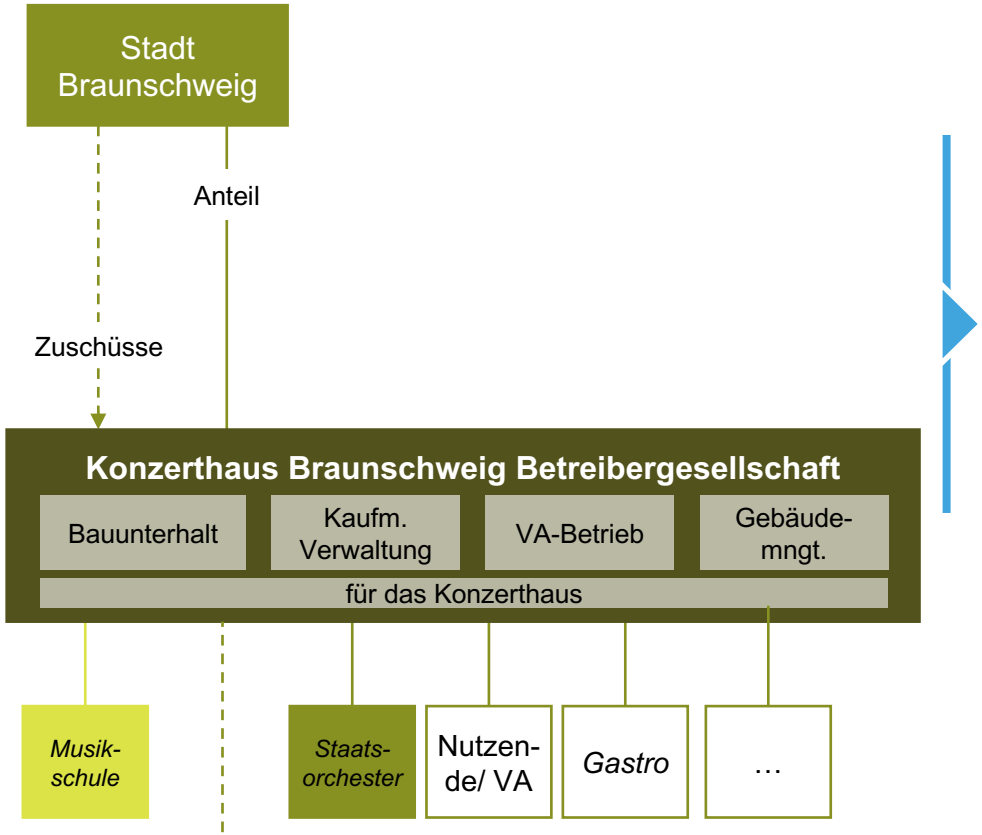


actori

Zur Gründung einer eigenständigen Betreibergesellschaft müsste eine neue Verwaltung mit Kompetenzen aufgebaut werden

Beispielmodell

Eigenständige Betreibergesellschaft (Beispiel)



Beschreibung

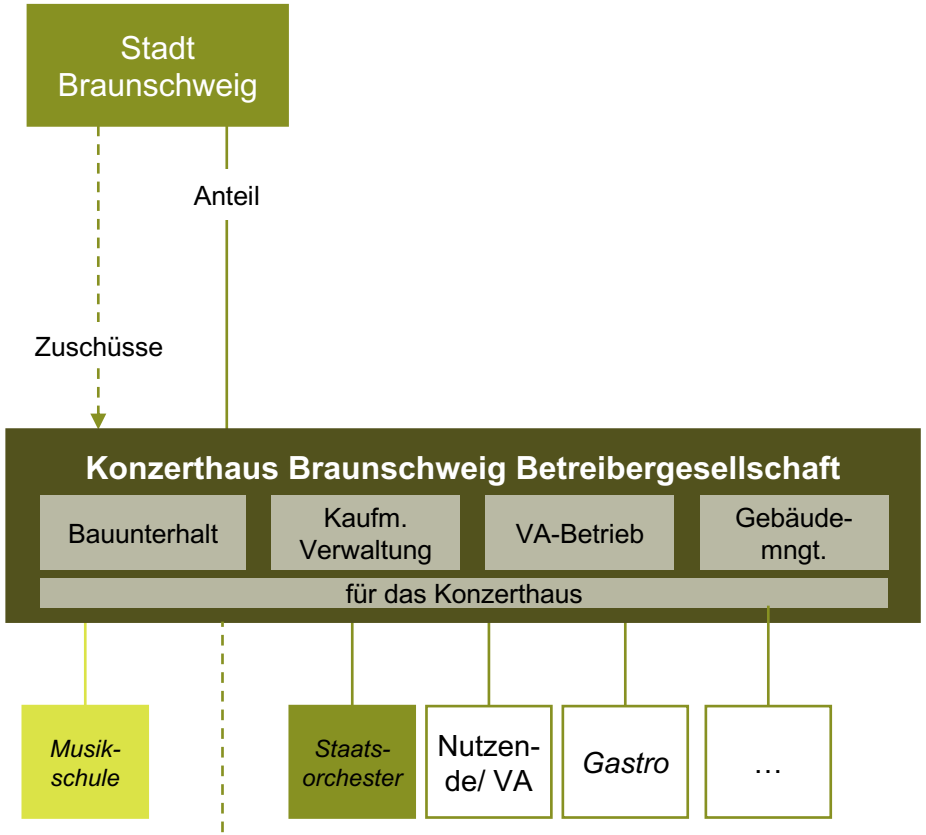
- Gründung einer neuen Betriebsgesellschaft mit städtischer Beteiligung oder als vollständiges städtisches Tochterunternehmen.
- Beziehung zur Musikschule als Nutzer muss geklärt werden.

actori

Eine eigenständige Betreibergesellschaft hat eine hohe Wirkungskraft, benötigt aber auch neue, eigene Strukturen

Beispielmodell

Eigenständige Betreibergesellschaft (Beispiel)



Vor- und Nachteile

- **Hohe Wirkungskraft** eventueller künstlerischer Aufgabenstellungen im Betrieb.
- Ist ein **Markterprobtes Modell.**
- Verschiedene **Führungsmodelle** denkbar (Intendanz oder Vermietung).
- **Größere Strahlkraft** nach außen durch eigenständigen Betrieb und verbesserte **Transparenz.**

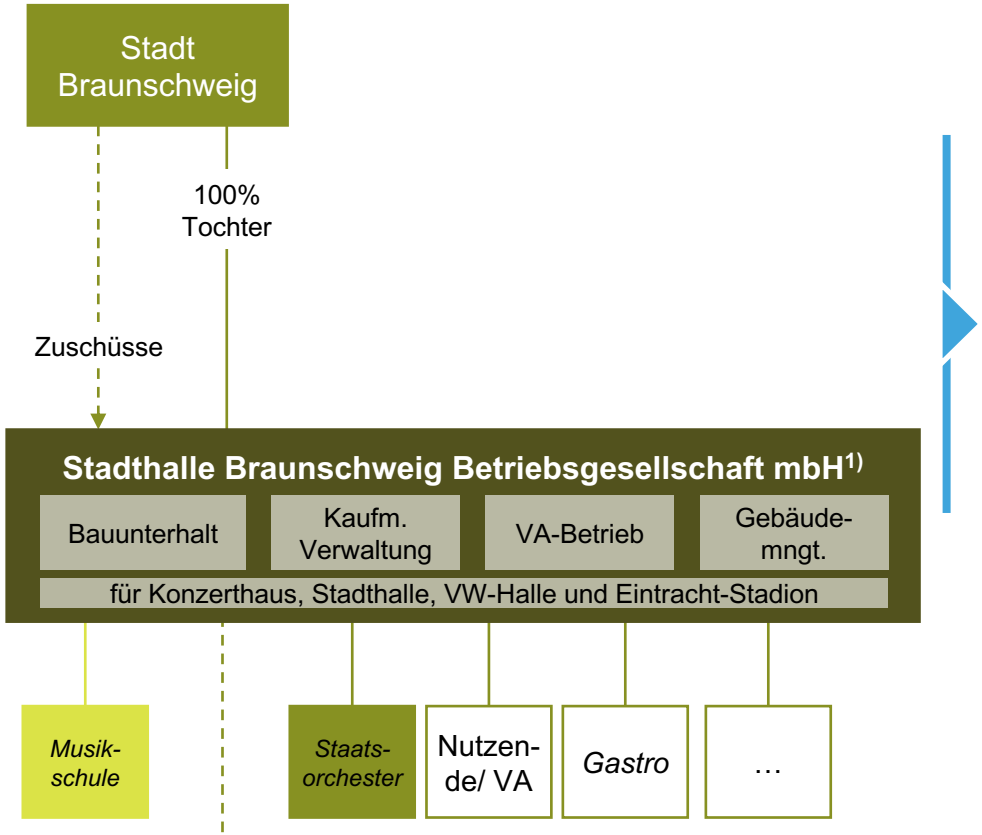
- **Neue Strukturen** und eine **neue Verwaltung** mit entsprechenden Stellen und Kompetenzen muss aufgebaut werden – ggf. Doppelstrukturen zur Stadthallen GmbH.
- **Flexibilität** durch eigenständige Gesellschaft erschwert (Schwierigkeit Fachkräfte v. a. im VA-Technik zu akquirieren).

actori

Als reines Vermietungsmodell könnte die Stadthalle Braunschweig Betriebs-GmbH auch den Betrieb des Konzerthauses übernehmen

Beispielmodell

Angliederung an Stadthalle (Beispiel)



1) Bestimmte Tätigkeiten werden ggf. nicht vollumfänglich für alle Immobilien erbracht.

Beschreibung

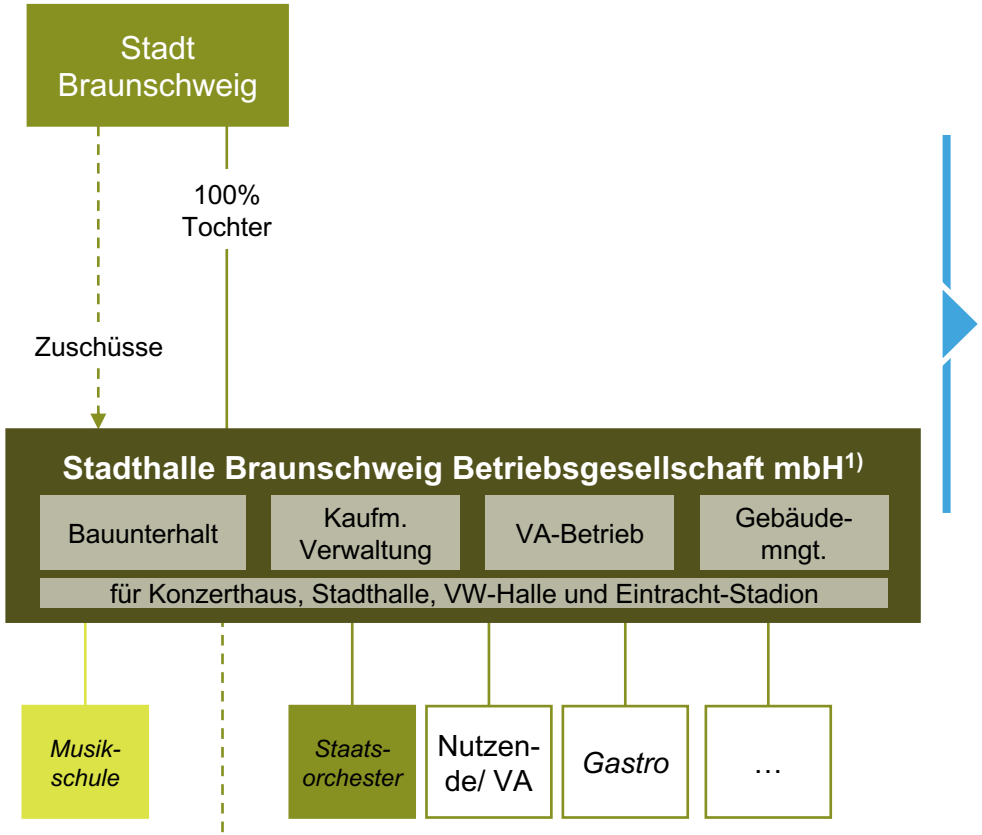
- Die Stadthalle Braunschweig Betriebsgesellschaft mbH betreibt neben der VW-Halle, dem Eintracht-Stadion und der Stadthalle auch das Konzerthaus.
- Beziehung zur Musikschule als Nutzer muss geklärt werden.

actori

Die Angliederung an eine bestehende GmbH schafft Synergien, zwingt ein Konzerthausbetrieb aber auch ins Vermietungsmodell

Beispielmodell

Angliederung an Stadthalle (Beispiel)



Vor- und Nachteile

- **Bestehende Strukturen** werden genutzt und **kein zusätzlicher Gründungsaufwand.**
- Potenzial zu **Synergien in übergreifenden Tätigkeiten.**
- **Flexibles Reagieren** mit personellen und monetären Ressourcen.

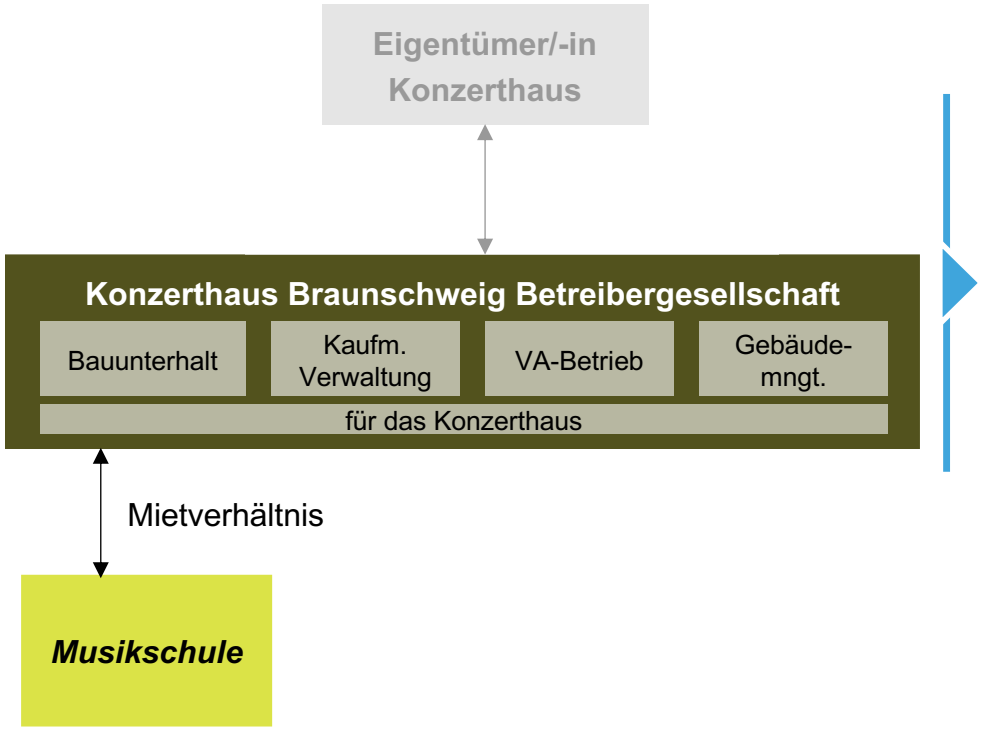
- **Außendarstellung und Transparenz** sind durch eine Integration in bestehende Betreibergesellschaft **begrenzt.**
- Das Konzerthaus wäre damit ein **reines Vermietungsgeschäft** ohne programmatische Ausrichtung durch eine Intendanz.
- Risiko einer **mangelnden künstlerischen Kompetenz** innerhalb der Betriebsgesellschaft: Ggf. eigene Stellenbesetzung notwendig.

1) Bestimmte Tätigkeiten werden ggf. nicht vollumfänglich für alle Immobilien erbracht.

actori

Bündelung des Gebäudeunterhalts bei eigenständiger Konzerthaus Betreibergesellschaft bringt Vorteile – Musikschule im Mietverhältnis

Anbindung Musikschule



- Zur Bündelung der Aufgaben wäre eine **Verortung** des Gebäudeunterhalts bei einer **eigenständigen Konzerthaus Bertreibergesellschaft** möglich.
- Daraus ergibt sich für die weitere Betrachtung ein **Mietverhältnis** zwischen **Musikschule** und Konzerthaus Betreibergesellschaft.
- Die **Nutzungsbeziehung** muss im Planungsprozess **konkretisiert** werden, u. a. hinsichtlich
  - Ausgestaltung gegenseitiger Zugriffe auf die (Veranstaltungs-)Räumlichkeiten
  - Einsatz (haus)techn. Personal
  - Öffnung/ Zugänglichkeit der Gebäudeteile
  - Nutzung Gastronomie
  - Gestaltung und Nutzung der Räumlichkeiten
  - (Unter-)Vermietung des Musikschulsaals an Dritte
- **Synergien** entstehen in **betrieblicher Hinsicht** durch Einsparung von Ressourcen bei Aufgaben, die in beiden Gebäudeteilen anfallen und **gebündelt** werden können (bspw. Gebäudemanagement).

actori

Das Staatstheater wünscht sich eine gute Zusammenarbeit und sieht Potenzial für Synergien

Interviews mit dem Staatstheater/-orchester

*„Wir wollen unsere **Programmhoheit** nicht verlieren“*

*„**Guter Dialog** mit dem Konzerthaus mit einem Verhältnis, dass auf **Langfristigkeit** ausgelegt ist“*

*„**Kostenrahmen** (der Stadthalle) auch bei Konzerthaus **beibehalten“***

*„**Erstzugriff** und frühe Terminierung der Konzerte“*

*„**Zusammenarbeit** mit Chören, Solisten und anderen Orchestern möglich“*

*„**Synergien** im Bereich **Vermittlung** möglich“*

*„Auch vorstellbar ein **Festival** mit finanzieller Hilfe aufzubauen"*

Rolle des Staatstheaters/-orchesters

- Eine **gute Zusammenarbeit** mit langfristigem Blick ist dem Staatstheater wichtig.
- Das Staatsorchester wünscht sich als **Ankernutzer** ein **Erstzugriffsrecht** mit frühzeitiger Terminierung für eine bessere Planbarkeit der Spielzeit. Außerdem sollte sich der Mietpreis bestenfalls an den **Stadthallen-Konditionen** orientieren.
- Das Staatsorchester kann sich auch **viele Synergien** im Bereich Vermittlung (Miete von Education-Räumen) und Zusammenarbeit bei verschiedenen Formaten (Chören, Orchestern, etc.) vorstellen.
- Das Staatstheater wünscht aber weiterhin eine **Programmhoheit** für die durchgeführten Konzerte des Staatsorchester.
- Die **Ausgestaltung der Beziehung** muss in einem nächsten Planungsschritt erfolgen.

actori

I. Betriebswirtschaftliche Auswirkungen

I.1 Business Case

I.2 Finanzierungsstrukturen von Konzerthäusern

I.3 Sekundäre Effekte

Management Summary – Kapitel I Betriebswirtschaftliche Auswirkungen (1/4)

I. Betriebswirtschaftliche Auswirkungen

Auf Basis der erarbeiteten Analysen und Ergebnisse wurden von actori die betriebswirtschaftlichen Aspekte in den Blick genommen. Dazu wurde in einem Business Case die Wirtschaftlichkeit eines Konzerthauses berechnet, um Kosten und Erlöse zu identifizieren. Der Blick auf Finanzierungsstrukturen anderer Konzerthäuser, in Bau und Betrieb, soll dabei Marktrealitäten verdeutlichen. In einem weiteren Abschnitt werden die Auswirkungen und sekundären Effekte einer Konzerthausprojektes auf die Region modelliert.

I.1 Business Case

Bei dem vorliegenden Geschäftsmodell handelt es sich um eine grobe Modellkalkulation, die im Zuge weiterer Planungsschritte weiter detailliert werden muss. Die belastbaren Modellrechnungen gehen von einem eingeschwungen Zustand auf Basis heutiger Marktkenntnisse und abgestimmter Annahmen aus. Eine Anlaufkurve ist nicht berücksichtigt, ebenso werden die eigentumsbezogenen Aspekte wie kaufmännische Gebäudemanagement, der große Bauunterhalt und ein eventueller Gastronomiebetrieb ausgeklammert.

Vermietungsmodell

Eine Kalkulation auf Basis eines Vermietungsmodells zeigt in der Summe einen jährlichen Finanzierungsbedarf für den Betrieb von ca. 1,2 Mio. EUR. Die Einnahmen ergeben sich aus der Vermietung des Konzertsaales (868 TEUR) sowie die Vermietung der Musikschulflächen. Diese beinhaltet bislang eine anhand der Flächen orientierte Kostenumlage. Entsprechend entfallen Personalkosten (für COO, Gebäudemgmt. und EDV), Betriebskosten sowie Hausbewirtschaftung anteilig auf die Musikschule und ergeben so eine Umlage von 403 TEUR. Zusätzlich werden Sponsoring Einnahmen von 50 TEUR angenommen.

Management Summary – Kapitel I Betriebswirtschaftliche Auswirkungen (2/4)

Auf der Seite der Aufwendungen ist der Personalbereich, insbesondere der Bereich Technik, am kostenintensivsten. Auf Basis der Raum- und Funktionsplanung sowie VA-Portfolios und Benchmark-Analysen wird ein Personalbedarf von 18 VZÄ angenommen. Die Betriebskosten (661 TEUR) werden maßgeblich durch den Konzertsaal, den Backstagebereich und die Musikschule beeinflusst. Es werden Ausgaben von 125 TEUR für Marketing, 240 TEUR Hausbewirtschaftung und 221 TEUR für sonstige betriebliche Aufwände prognostiziert. Für ein Education-Programm wird, neben 2 VZÄ und 250 qm Fläche, ein Budget von 100 TEUR angenommen.

Kooperationsmodell

Eine Entscheidung für ein Kooperationsmodell bedeutet Mehraufwand im Bereich Personal, Marketing und Budget für eigene Veranstaltungen. Dies führt zu einer Finanzierungslücke von rd. 1,6 Mio. EUR (+33% Deckungslücke gegenüber Vermietungsmodell). Zusätzliches Personal mit 3 VZÄ (Intendanz, Programm und Projektmanagement) ein höheres Marketingbudget für die Eigenvermarktung und Budget für die Eigenveranstaltungen (490 TEUR) stehen den Einnahmen durch ein mögliches zweiwöchiges Festival (403 TEUR) gegenüber.

Stellhebel der Ausgestaltung

Verschiedene Faktoren und Stellhebel beeinflussen den vorrangegangenen Business Case durch Ausgestaltung und Synergiepotenziale. Dazu gehören v.a. die technische Komplexität, der fremd- oder eigengeführte Gastronomiebetrieb, die eigenständige oder fremdorganisierte Festivalgestaltung, das Träger- und Betriebsmodell sowie die Anzahl und das Verhältnis der Nutzenden.

Management Summary – Kapitel I Betriebswirtschaftliche Auswirkungen (3/4)

I.2 Finanzierungsstrukturen von Konzerthäusern

Drei mögliche Finanzierungsquellen für den Bau lassen sich grundsätzlich aus Marktrecherchen ableiten: 1) Öffentliche Zuwendungen sind direkte Mittel aus öffentlicher Hand z. B. von EU, Bund, Kommune. Öffentliche Förderprogramme sind indirekte Mittel aus öffentlicher Hand, die an Förderzyklen gebunden sind und private Finanzmittel (z. B. Spenden, Sponsoring) von Unternehmen, Stiftungen oder Privatpersonen.

Diese drei Finanzierungsquellen spielen, neben den Eigeneinnahmen, auch für den laufenden Betrieb eine wesentliche Rolle. Zusätzliche Unterstützung können Spenden- bzw. Spendenkampagnen bieten.

Die Benchmark-Analysen zeigen, dass ohne eine Finanzierung aus öffentlicher Hand ein Konzerthaus nur schwer realisiert werden kann. Dies betrifft sowohl den Bau als auch den Betrieb.

I.3 Sekundäre Effekte

Konzerthausprojekte wie z. B. in Bochum und Dortmund haben nachweislich nachhaltige und positive Entwicklungen für den Standort erzeugt. Die Effekte reichen dabei von bis hin zu standort- und quartiersbezogenen Impulsen. Vergleichsuntersuchungen belegen, aber auch wirtschaftlichen Effekt durch eine Kulturinstitution: Dabei lassen sich indirekte und induzierte Effekte entlang der Wirtschaft nachweisen. Dazu hat actori eine Messung der Umwegrentabilität zur Berechnung der Sekundären Effekte durchgeführt.

Die Musterkalkulation basiert auf den Berechnungen des Business Case für das Vermietungsmodell und dem sich ergebenden Zuschussbedarf (1,2 Mio. EUR). Insgesamt belaufen sich die Sekundäreffekte auf rund 4,6 Mio. Euro, sie sind damit ca. 4-fach höher als die von der Stadt Braunschweig voraussichtlich investierten Ressourcen.

Management Summary – Kapitel I Betriebswirtschaftliche Auswirkungen (4/4)

Grundsätzlich kann eine Unterscheidung erfolgen in direkte Effekte, die Ausgabeneffekte durch lokale, regionale und überregionale Besuchende (2.688 TEUR), Mitarbeitende mit Wohnsitz in Braunschweig (251 TEUR) und die Vergabe von Aufträgen des Konzerthaus (35 TEUR) umfassen. Zu den indirekten zählen Effekte durch Zulieferungen und Dienstleistungen an Unternehmen (1.488 TEUR), die von direkten Effekten profitieren sowie steuerliche Rückflüsse (101 TEUR).

I.1 Business Case

Kosten des kaufmännischen Gebäudemanagements und großen Bauunterhalts werden im Business Case nicht betrachtet

Gebäude

1 Kaufm. Gebäude-manag./Gr. Bauunterh.

- Verwaltung (Gebühren, Steuern, Abgaben für Grundstück)
- Großer Bauunterhalt
- Objektbewachung

Nicht Teil des BC

2 Technischer Gebäudebetrieb

- Technischer Gebäudebetrieb
- Kleiner Bauunterhalt
- Ver- und Entsorgung

3 Nutzerübergreifende Bewirtschaftung

- Allgemeine Administration
- Reinigung und Pflege
- Sicherheit

Veranstaltungen

4 Vermarktung und Vermietung

- Vermietung Allg.-Flächen
- Marketing
- Development
- Education

5 VA-Technik

- Betreuung VA-Technik im Vermarktungsprozess
- Vor- und Nachbereitung von Veranstaltungen
- Betreuung

6 Gastronomie

- Vertragsmanagement und Verpachtung
- Koordination Tages- und Pausengastronomie

Nicht Teil des BC

Zentrale Annahmen liegen dem Business Case zugrunde (1/4)

Allgemein

- Bei dem vorliegenden Geschäftsmodell handelt es sich um eine **grobe Modellkalkulation**, die im Zuge weiterer Planungsschritte überprüft und weiter detailliert werden muss. Die Berechnungen gehen von einem **eingeschwungen Zustand** auf Basis heutiger Marktkenntnisse und abgestimmter Annahmen aus. Eine Anlaufkurve ist bisher nicht berücksichtigt, ebenso keine Projektkosten für die weitere Planung oder den Aufbau der Organisation.
- Die Kalkulation geht von einem **Mietverhältnis zur Musikschule** aus. Der gebäudetechnische Betrieb wird somit für die gesamte Fläche von einer Konzerthaus-Betriebsgesellschaft übernommen, allerdings über eine Umlage weiterverrechnet.
- Da ein Eröffnungsdatum nicht angenommen werden kann, modelliert der Business Case auf Basis **aktueller Daten** und **beinhaltet keine inflationären Anpassungen** oder andere zukünftige Kostenentwicklungen.
- Grundsätzlich wird in dieser Geschäftsmodell-Berechnung nur der operative Betrieb berücksichtigt. Ausgenommen sind **mögliche Synergien** durch Kooperation oder Zusammenlegung mit anderen Akteur/-innen wie der Stadthalle oder dem Staatsorchester.
- **Kapital- bzw. Finanzierungskosten des Baus** genauso wie **langfristiger Bauunterhalt** für das **Gebäude** wird in der Berechnung **ausgeklammert.**
- Der Business Case beruht auf einem reinen Vermietungsmodell des Saales bzw. der Räume. Ein kurzer Exkurs zum „**Kooperationsmodell**“ zeigt zusätzliche Kosten eines solchen Modells auf, wie z. B. Budgets für Eigenveranstaltungen zur Positionierung bzw. programmatische Profilierung des Hauses.

Zentrale Annahmen liegen dem Business Case zugrunde (2/4)

Ertrags-seite

- Basis der **Erträge aus dem Konzert- und Veranstaltungsbetrieb** sind die Veranstaltungszahlen aus der Markt-, Wettbewerbs- und Potenzialanalyse.
- Die **Saalmieten für den Konzertbetrieb** orientieren sich an marktüblichen Preisen je Sitzplatz bzw. Quadratmeter im Konzertsaal (für private Veranstaltende 5,50 EUR je Sitz bzw. qm; vgl. Markt). Für das Staatsorchester Braunschweig und andere nicht-kommerzielle Kulturveranstaltende ist ein etwas niedrigerer Preis (ø 4,50 EUR je Sitzplatz) kalkuliert. Für den verkleinerten Konzertsaal wird analog mit Mietpreisen von 3,50 EUR und 3,00 EUR je Sitzplatz kalkuliert. Im Falle des Foyers und sonstigen Räumlichkeiten werden mit 1,50 EUR je Sitzplatz gerechnet.
- Für **Kongresse/ Tagungen** bzw. sonstige Veranstaltungen (z. B. Bankette, Festivitäten) werden durchschnittliche Umsätze auf Basis von Benchmarks und Erfahrungswerten von actori angenommen. Eine Kalkulation anhand der Raumbelegung ist auf Basis des heutigen Planungsstandes wenig zielführend, da jene Veranstaltungen meist mehrere Flächen gleichzeitig beanspruchen.
- Für **Sponsoring** wurden aufgrund einer Markteinschätzung Einnahmen in Höhe von 50 TEUR pauschal einberechnet.
- Die Einnahmen durch die **Vermietung an die Musikschule** beinhalten bislang eine anhand der Flächen orientierte Kostenumlage. Entsprechend entfallen Personalkosten (für COO, Gebäudemgmt. und EDV), Betriebskosten, sowie Hausbewirtschaftung anteilig auf die Musikschule und ergeben so eine **Umlage** von **403 TEUR**.

Zentrale Annahmen liegen dem Business Case zugrunde (3/4)

Aufwands-seite

- Zentraler Kostenfaktor ist der **Personalaufwand** für den Betrieb des Konzerthauses. Auf Basis des beschriebenen Nutzungsmodells und Erfahrungswerten von actori wurde dieses eruiert. Ein Vergleich zu Benchmarks zeigt, dass die definierten 18,0 VZÄ eine schlanke und kosteneffiziente Aufstellung darstellen und den Mindestbedarf für den Betrieb einer solchen Veranstaltungsfläche mit einem Saal sowie weiteren Räumen decken.
- Eine erste Grobkalkulation der **Betriebskosten** (Energie, Wasser, Reinigung etc.) setzt sich aus einer Pauschale je Quadratmeter für die vermietbaren Säle, Räume bzw. Ausstellungsflächen von 8,00 EUR sowie 6,00 EUR für Nebennutzflächen (z. B. Garderoben, Büros, Foyers, Musikschule) zusammen. Diese Pauschalen beruhen auf Mittelwerten von vergleichbaren Häusern. Für die Betriebskosten der Außenanlagen bzw. Fassadenreinigung wird eine Pauschale von 70 TEUR angenommen. Dies ist nach dem Vorliegen konkreter baulicher und technischer Planungen zu verifizieren, da insbesondere bei klima- oder betriebstechnisch aufwendigen Architekturen andere Kosten entstehen können.
- Für die Vermarktung der Säle bei Veranstaltern wird eine Marketing-Pauschale von 125 TEUR angesetzt. Diese entspricht im Vermietungsszenario annähernd 15% des Umsatzvolumens, was eine marktübliche Quote ergibt.
- Neben weiteren Pauschalen für **sonstige betriebliche Aufwände** (z. B. Geschäftsaufwand, Versicherungen) auf Basis vergleichbarer Häuser, werden zusätzlich jährliche Rückstellungen für Wartung technischer Anlagen (z. B. im Saal) bzw. technische Neuerungen (z. B. Licht-, Ton- und Präsentationstechnik) eingerechnet. Ein hoher sechsstelliger Betrag ist dafür marktüblich.

Zentrale Annahmen liegen dem Business Case zugrunde (4/4)

Education

- Für den **Bereich Education** wurden im Unterschied zum der Standortanalyse zugrundeliegenden Raum- und Funktionsprogramm zusätzliche **Flächen von 250 qm** angenommen.
- Hierzu wurde eine **Annahme von 2 VZÄ** für die Musikvermittlung getroffen.
- Anhand der Ausgaben anderer Konzerthäuser für ein Programm im Bereich Education wird für das Konzerthaus Braunschweig zusätzlich ein **Budget von 100 TEUR** einkalkuliert.
- Entsprechende Annahmen müssen nach konkreter programmatischer Ausrichtung und Festlegung geprüft werden.

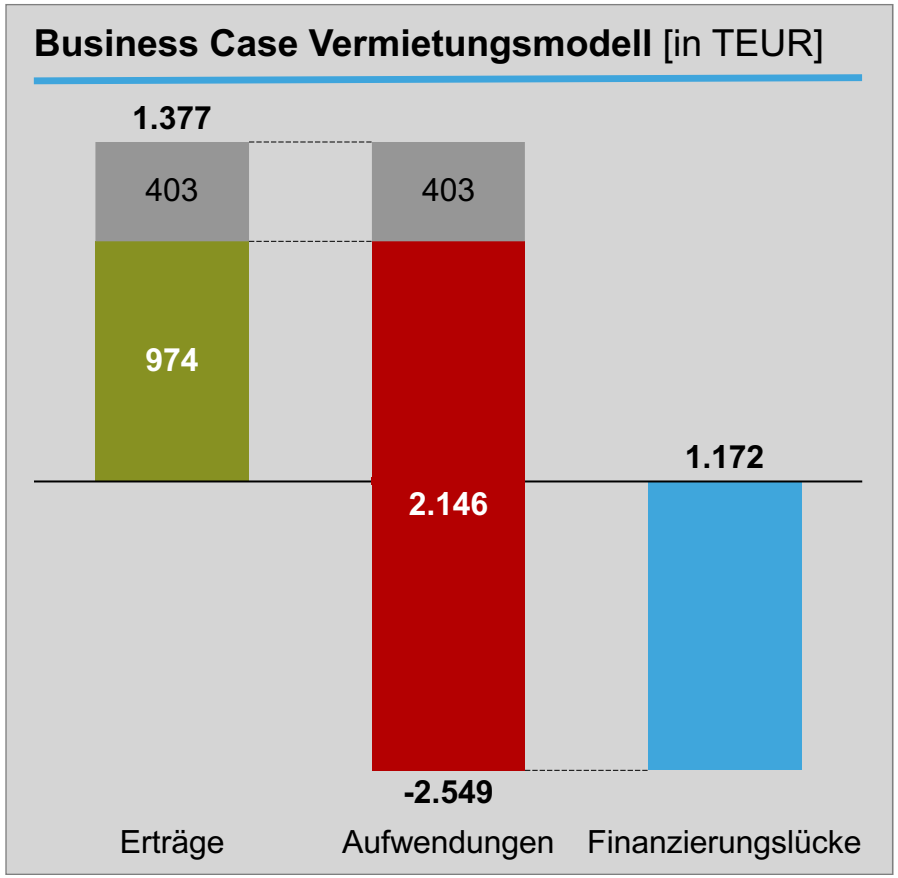
Personal

- Für die kalkulierten 18,0 VZÄ wird ein **Büroflächenbedarf von 175 qm** prognostiziert. Dieser übersteigt die bisher vorhandenen 45 qm Bürofläche. Die Berechnung des Flächenbedarfs beruht auf Benchmarks vergleichbarer Konzerthäuser und einer marktüblichen Flächenpauschale von **10 qm pro Büroplatz**. Für die Berechnung wurde mit **22 Stellen** gerechnet.
- Die Personalkosten sind auf Basis handelsüblicher Jahresgehälter eruiert worden.

Flächen

- Mit Ausnahme der zuvor benannten Bereiche orientiert sich das Raum- und Funktionsprogramm an den Überlegungen der Auftraggeberin aus der Standortanalyse. **Es wird empfohlen**, das **Raum- und Funktionsprogramm auf Basis der in der Potenzialanalyse identifizierten Themen und in Rücksprache mit den konkreten Nutzerbedarfen weiter zu konkretisieren**, bevor man in die weiteren Planungsphasen geht. Dies hätte ggf. auch Auswirkungen auf die Businessplanung.

Das Vermietungsmodell zeigt einen jährlichen Finanzierungsbedarf im Betrieb von ca. 1.172 TEUR



- Der **Business Case basiert auf** einem eingeschwungenen Zustand auf Basis aktueller Kosten- und Erlössituation..
- Ein **Vermietungsmodell** erfordert einen jährlichen **Betriebszuschuss** von ca. **1.172 TEUR**.
- Diese **Deckungslücke** ergibt sich aus den **Erträgen** von ca. **1.377 TEUR** und **Aufwendungen** von ca. **2.549 TEUR**.
- Jeweils inkludiert sind die Einnahmen durch die Kostenumlage an die Musikschule in Höhe von **403 TEUR** und entsprechend entgegenstehenden Aufwendungen an denen sich die Kostenumlage orientiert.

Anmerkung: Werte sind gerundet.

actori

Den größten Teil des Erlöses stellt die Vermietung der Räumlichkeiten dar – das Personal den größten Kostenfaktor

∑ **Erträge** [in TEUR]	**1.377**	**100%**
I Konzertbetrieb	**868**	**63%**
Konzertsaal	726	53%
Verkleinerter Konzertsaal	131	10%
Foyer + sonst. Räumlichkeiten	11	1%
II Sonstige Veranstaltungen	**56**	**4%**
III Sponsoring	**50**	**4%**
IV Kostenumlage Musikschule	**403**	**29%**

∑ **Aufwendungen** [in TEUR]	**2.549**	**100%**
I Personalkosten	**1.202**	**47%**
II Betriebskosten	**661**	**26%**
II Marketing & Vertrieb	**125**	**5%**
IV Education	**100**	**4%**
V Sonst. betrieblicher Aufwand	**221**	**9%**
VI Hausbewirtschaftung	**240**	**9%**

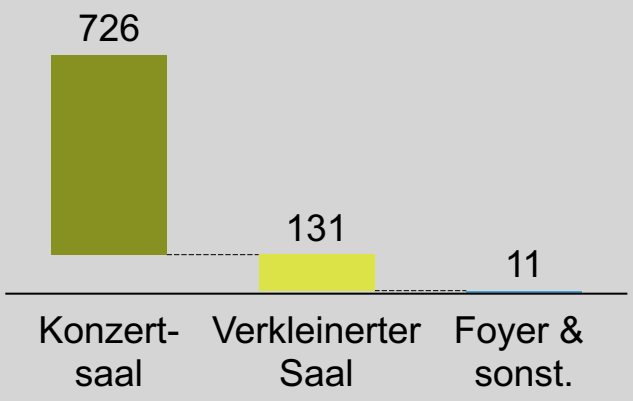
- Wichtigste **Einnahmequelle** sind die Erträge durch die **Vermietung der Räumlichkeiten** (63%), wobei der **Konzertsaal** kapazitätsbedingt für **mehr als die Hälfte der Einnahmen** verantwortlich ist.
- Bei den **Aufwendungen** ist rd. die **Hälfte auf Personalkosten** zurückzuführen – die **Betriebskosten sind** der **zweitgrößte Kostenfaktor.**

1) WS = Workshops. Anmerkung: Werte sind gerundet. Businessplanung im eingeschwungenen Zustand im Jahr 2023.

actori

Ein Vermietungsmodell kann im Konzertbetrieb einen Erlös von ca. 868 TEUR p. a. erbringen – abhängig von finaler Veranstaltungszahl

I Konzertbetrieb [in TEUR]



Zentrale Annahmen

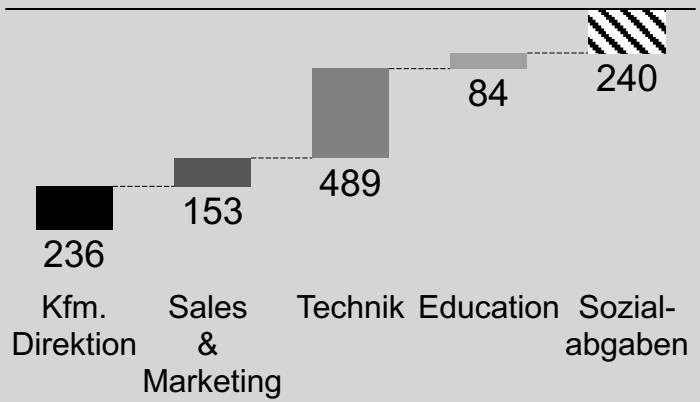
- Die **Saalmieten** für den Konzertbetrieb orientieren sich an **marktüblichen Preisen je Sitzplatz** bzw. Quadratmeter im Konzertsaal (**5,50 EUR** je Sitz bzw. qm; vgl. Markt). Ausnahme bildet das Staatsorchester Braunschweig, die als Ankernutzer mit Erstbelegungsrecht einen etwas niedrigen Mietpreis (ø **4,50 EUR** je Sitzplatz) zahlen.

I Konzertbetrieb [in TEUR]	**868**
Konzertsaal	**726**
Staatsorchester Braunschweig	146
Sonstige Kultur-VA	211
Private Veranstalter (fix)	205
Private VA - Marktwachstum	165
Verkleinerter Saal	**131**
Staatsorchester Braunschweig	32
Sonstige Kultur-VA	48
Private Veranstalter (fix)	32
Private VA - Marktwachstum	20
Foyer + sonst. Räumlichkeiten	**11**
Staatsorchester Braunschweig	4
Sonstige Kultur-VA	4
Private Veranstalter (fix)	2
Private VA - Marktwachstum	0
II Sonstige Veranstaltungen [in TEUR]	**56**
Nicht-öffentliche VA	42
Sonstige VA	14
III Sponsoring [in TEUR]	**50**
IV Kostenumlage Musikschule [in TEUR]	**403**

Quelle: actori-Business-Case-Analyse auf Basis interner Daten. Alle Werte sind netto und gerundet.

Die Personalkosten stellen den größten Kostenfaktor dar – der Bereich Technik ist die größte Komponente

I Personalkosten
[in TEUR]



Zentrale Annahmen

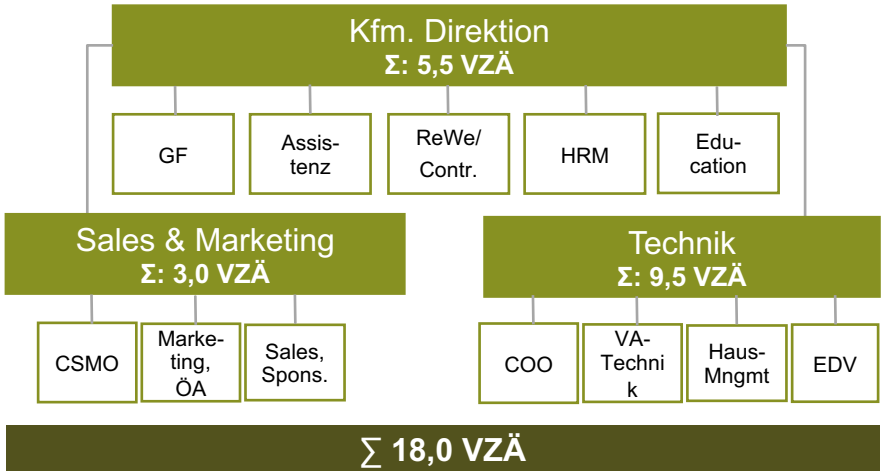
- Zentraler Kostenfaktor ist das Personaltableau für den Betrieb des Konzerthauses. Auf Basis des beschriebenen Nutzungsmodells und Erfahrungswerten von actori wurde dieses eruiert.
- Der Bereich Technik ist am kostenintensivsten.

I Personalkosten [in TEUR]		**1.202**
Kfm. Direktion		**236**
CEO		96
Assistenz		20
Controlling/ ReWe		90
HRM		30
Sales & Marketing		153
CSMO		60
Marketing & ÖA		45
Sales		48
Technik		**489**
COO		60
VA-Technik		295
Gebäudemanagement		74
EDV		60
Education		**84**
Soziale Abgaben	25%	**240**

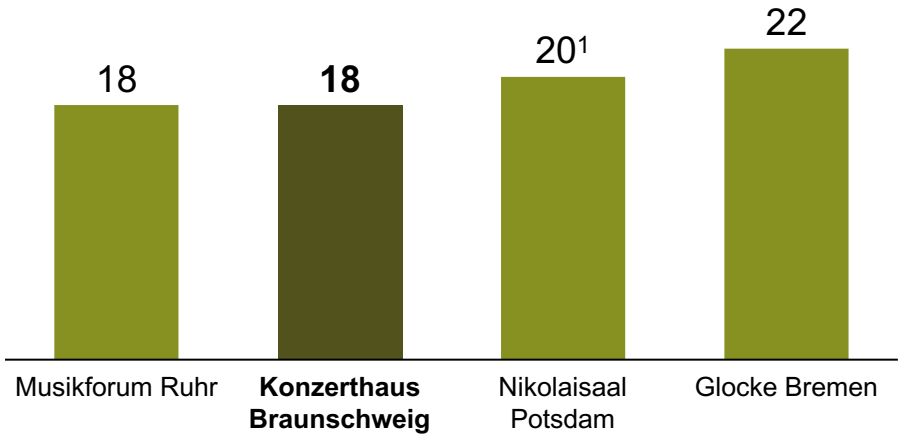
Quelle: actori-Real-Case-Analyse auf Basis interner Daten. Alle Werte sind netto und gerundet.

Auf Basis des Raum- und Funktionsplans sowie VA-Portfolios wird ein Personalbedarf von 18 VZÄ angenommen

Personalbedarf im grundsätzlichen Betrieb



Benchmark: Vollzeit-Äquivalente in Konzerthäusern (teilw. Intendanzbetrieb)



Zentrale Annahmen

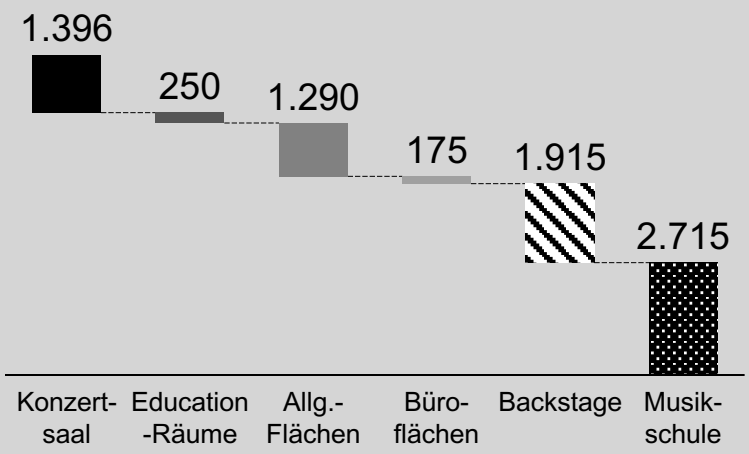
- Auf Basis des Raum- und Funktionsprogramms bzw. eruierter VA-Zahlen besteht Personalbedarf von 18,0 VZÄ für den grundsätzlichen Betrieb des Konzerthauses (**ohne eigene Programmatik** i.S.v. Eigen-VA).
- Annahme: Gastronomie, Reinigung, Garderobe etc. werden an Dienstleister, Mieter bzw. Pächter vergeben.
- Benchmark-Vergleich zeigt verhältnismäßig effiziente Personalaufstellung – ABER: Vergleich anhand VZÄ nur bedingt zielführend, da jedes Haus mit anderen Aufgaben und Infrastrukturen (z.B. Quote Eigen-VA, VA-Segmente, Gebäudestruktur) betraut ist und damit bloß anhand der VZÄ kein Vergleich sinnvoll ist.

1) Stellen nicht VZÄ.

actori

Die Betriebskosten von 661 TEUR werden maßgeblich durch den Konzertsaal, den Backstagebereich und die Musikschule beeinflusst

Übersicht Flächen [qm]



II Betriebskosten [in TEUR]	**661**
Konzertsaal	134
Education-Räume	18
Allgemeinflächen (Foyer,...)	93
Büroflächen	13
Backstage (Büros, Künstlergarderoben,…)	138
Musikschule	195
Pauschale Außenanlagen (Reinigung, Instandhaltung)	70

Zentrale Annahmen

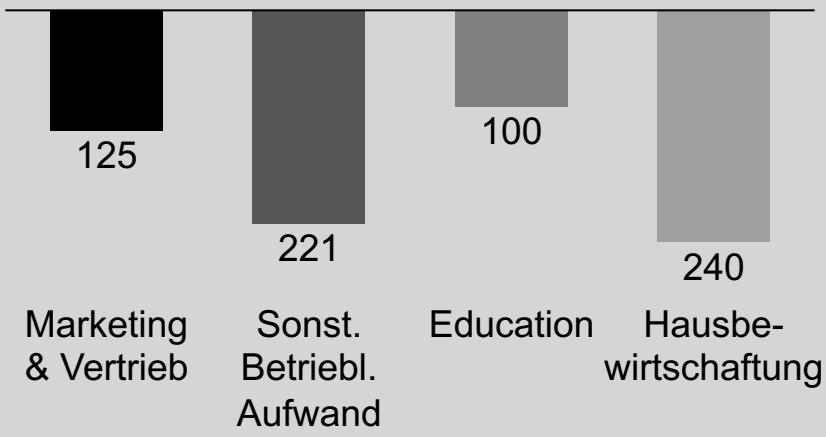
- Eine erste Grobkalkulation der Betriebskosten (Energie, Wasser, Reinigung etc.) setzt sich aus einer Pauschale je Quadratmeter für den **Konzertsaal von 8,00 EUR** sowie **6,00 EUR** für **Nebennutzflächen** (z.B. Backstage, Garderoben, Büros, Foyers, Musikschule) zusammen. Diese **Pauschalen beruhen auf Mittelwerten von vergleichbaren Häusern**. Für die **Betriebskosten** der Außenanlagen wird eine **Pauschale von 70 TEUR** angenommen. Diese ist zu verifizieren.
- Die Betriebskosten der Musikschule werden anteilig von dieser übernommen als Teil der Mietzahlung.

Quelle: actori-Businessl-Case-Analyse auf Basis interner Daten. Alle Werte sind netto und gerundet.

actori

Es werden Ausgaben von 125 TEUR für Marketing und 221 TEUR für sonstige betriebliche Aufwände prognostiziert

Marketing & Vertrieb, Sonst. Betriebl. Aufwand, Education & Hausbewirtschaftung [in TEUR]



Zentrale Annahmen

- Marketingkosten und sonst. betriebl. Aufwände orientieren sich pauschal an den Aufwendungen vergleichbarer Häuser mit ähnlicher programmatischer Ausrichtung.

III Marketing & Vertrieb [in TEUR]	**125**
Marketing pauschal	125
IV Education [in TEUR]	**100**
V Sonst. Betriebl. Aufwand [in TEUR]	**221**
Geschäftsaufwand (EDV, Büromaterial, Porto, Telefon etc.)	125
Reisekosten und Bewirtung	6
Versicherungen & Abgaben	50
Schulungen & Beratung	40
VI Hausbewirtschaftung [in TEUR]	**240**
Rückstellungen für Technische Erneuerungen	120
Wartung technischer Anlagen	120

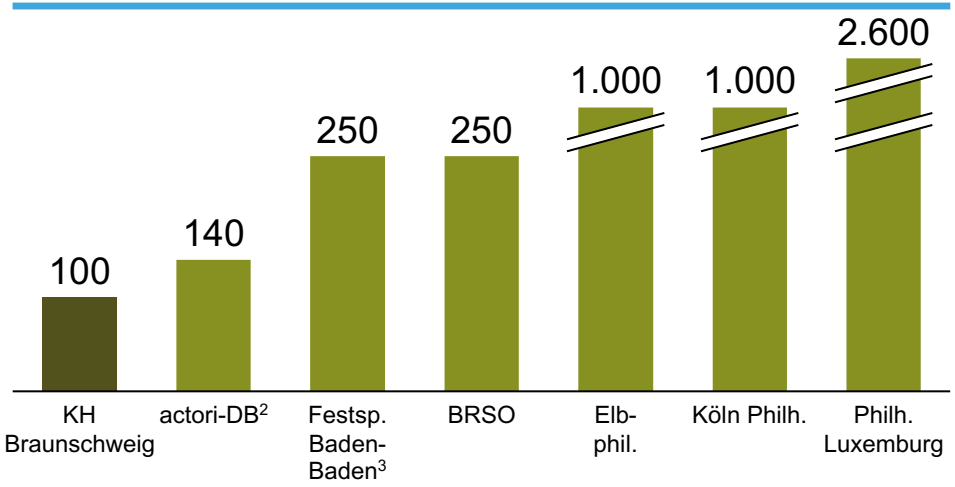
Quelle: actori-Business-Case-Analyse auf Basis interner Daten. Alle Werte sind netto und gerundet.

Für ein Education-Programm wird ein Budget von 100 TEUR angenommen – nach inhaltlicher Ausgestaltung zu überprüfen

Eckdaten eines Education-Programms

Personal	**2 VZÄ[1]**	2 VZÄ Bildung/Musikvermittlung
Fläche	**250 qm**	z.B.: Chorsaal, Multimedia-Bereich, Bewegungsraum
Einnahmequellen	**Vielfältiges Programm**	z.B.: Workshops, Masterclasses, Vorträge, Proben

Benchmark: Education-Budgets [in TEUR]



Zentrale Annahmen

- Anhand verschiedener Benchmarks wurde der VZÄ-Bedarf für ein Education-Programm kalkuliert. Ein Personalbedarf kann erst nach inhaltlicher Konzeption konkret kalkuliert werden.
- Education-Ausgaben hängen ebenso stark von Programmatik und Ausgestaltung ab – bisher keine genaue inhaltliche Ausgestaltung vorhanden, daher Annäherung über Zuschuss-Budgets von Benchmarks.
- Das Education-Budget zeigt je nach Konzerthaus und Ausrichtung eine starke Spreizung (von 140 - 2.600 TEUR). Für Braunschweig kann verhältnismäßig ein Budget von ca. 100 TEUR angenommen werden.

1) In den 18 VZÄ Gesamt inkludiert. 2) anonym. Konzerthaus. 3) für Toccarion – Kindermusikwelt. Quelle: actori Datenbank (2017 u. 2019), Internetauftritte.

Eine Entscheidung für ein Kooperationsmodell bedeutet Mehraufwand im Bereich Personal, Marketing und Budget für eigene Veranstaltungen

Vermietungsmodell [in TEUR]	
Personalkosten	1.202
Marketing	125
Weitere Kosten[1]	1.222
∑ Erträge	1.377
∑ Aufwendungen	2.549

Mehrertrag/-bedarf [in TEUR]	
245[2]	+ 1 VZÄ Intendanz, 1 VZÄ Programm, 1 VZÄ Projekt-Management
137	Höheres Marketingbudget durch Eigen-VA (20% des neuen Umsatzes)
490	Budget für selbst konzipierte Veranstaltungen
403	Erträge durch 14 Eigen-VA[3] im Konzertsaal
403	∑ Mehrerträge
872	∑ Mehrkosten

Kooperationsmodell [in TEUR]	
1.447	Personalkosten
262	Marketing
1.222	Weitere Kosten
490	Budget für Eigen-VA
403	Erträge für Eigen-VA
1.780	∑ Erträge
3.421	∑ Aufwendungen

- Im Falle eines Kooperationsmodells wird **zusätzliches Personal** von 3 VZÄ benötigt und ein **höheres Marketingbudget** für die Eigenvermarktung eingerechnet.
- Zusätzlich werden **Einnahmen** durch ein mögliches **zweiwöchiges Festival** generiert.
- Die **Eigenfinanzierung** läge damit **bei 52%** (-2% gegenüber Vermietungsmodell).

1) Kosten, welche von einer Änderung des Modells nicht beeinflusst werden (Betriebskosten, Hausbewirtschaftung, Sonst. Betriebl. Aufwand) 2) Jahresgehalt Intendanz: 96 TEUR, Programm: 39,6 TEUR, Projekt-Management: 60TEUR. 3) Zweiwöchiges Festival, 1 VA pro Tag, Ticketpreis ø40,00 EUR

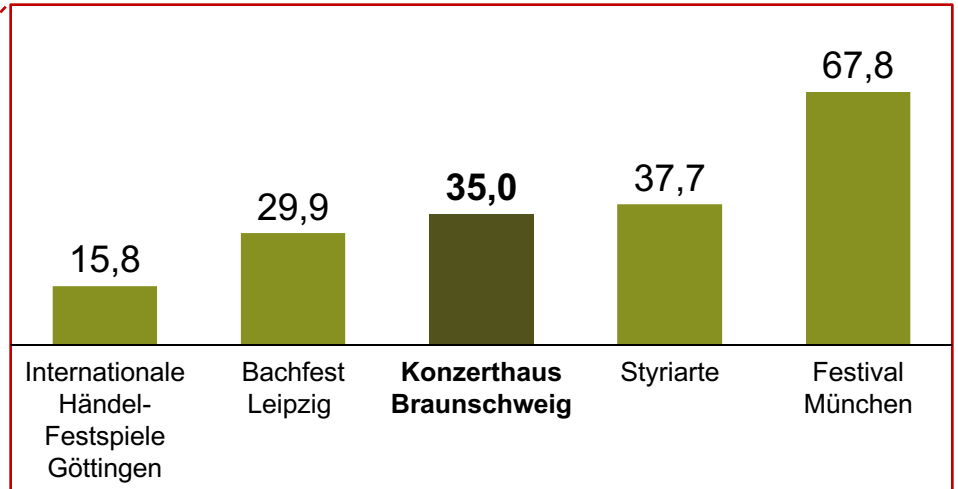
actori

Für eigene Veranstaltungen im Rahmen eines eigens konzipierten Festivals muss ein Budget von 490 TEUR eingeplant werden

Mehrertrag/-bedarf [in TEUR]

245	+ 1 VZÄ Intendanz, 1 VZÄ Programm, 1 VZÄ Projekt-Management
137	Höheres Marketingbudget durch Eigen-VA (20% des neuen Umsatzes)
490	Budget für selbst konzipierte Veranstaltungen
403	Erträge durch 14 Eigen-VA[1] im Konzertsaal
403	∑ **Mehrerträge**
872	∑ **Mehrkosten**

Veranstaltungsbudget pro Veranstaltung [in TEUR]



- Auf Basis anderer Festivals und Festspiele wurde ein Budget von **35 TEUR pro Eigenveranstaltung** kalkuliert.
- Ein zweiwöchiges Festival[1] mit jeweils einer Veranstaltung pro Tag bedarf entsprechend eines **Mehraufwandes von 490 TEUR**.

1) Zweiwöchiges Festival mit 14 Veranstaltungen. Ticketpreis ø40,00 EUR.

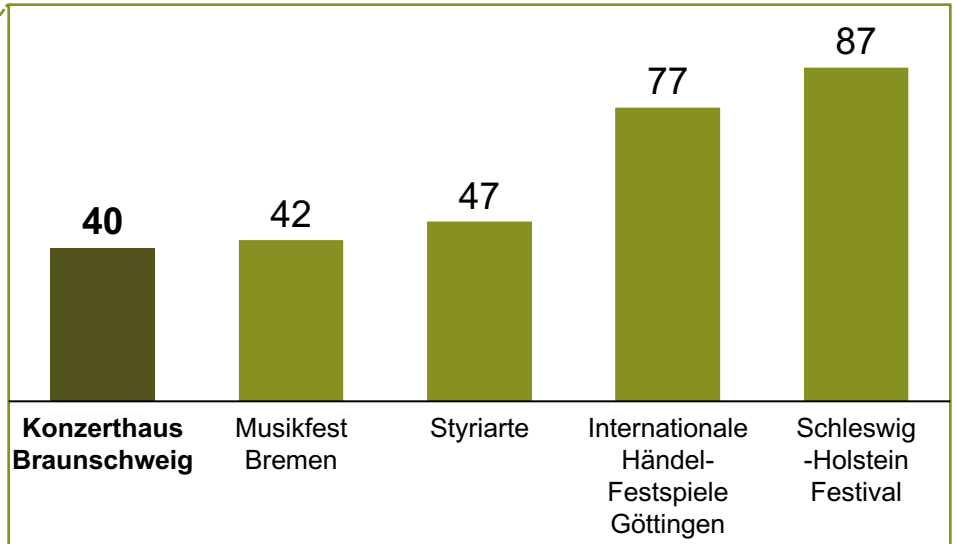
actori

Ein entsprechendes Mehrangebot an Eigenveranstaltungen kann zusätzliche Erträge von 403 TEUR erwirtschaften

Mehrertrag/-bedarf [in TEUR]

245	+ 1 VZÄ Intendanz, 1 VZÄ Programm, 1 VZÄ Projekt-Management
137	Höheres Marketingbudget durch Eigen-VA (20% des neuen Umsatzes)
490	Budget für selbst konzipierte Veranstaltungen
403	Erträge durch 14 Eigen-VA[1] im Konzertsaal
403	∑ **Mehrerträge**
872	∑ **Mehrkosten**

Durchschnittlicher Ticketpreis [in EUR]

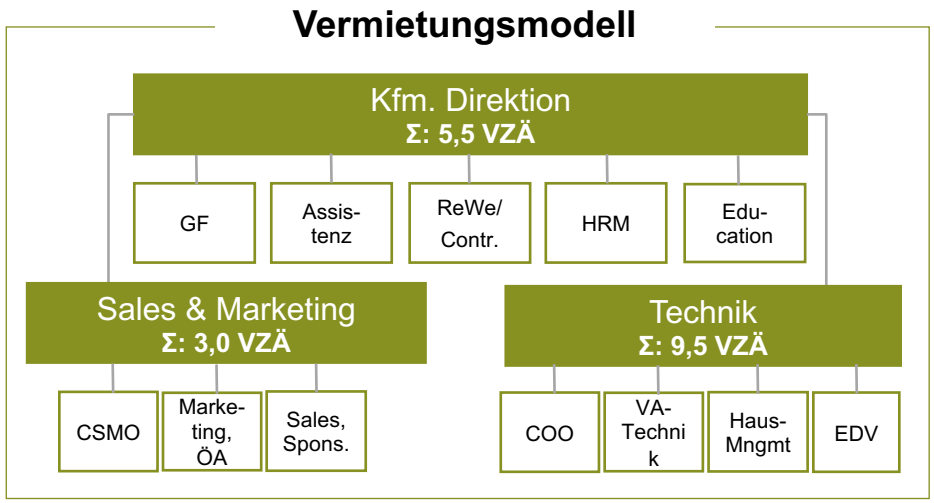


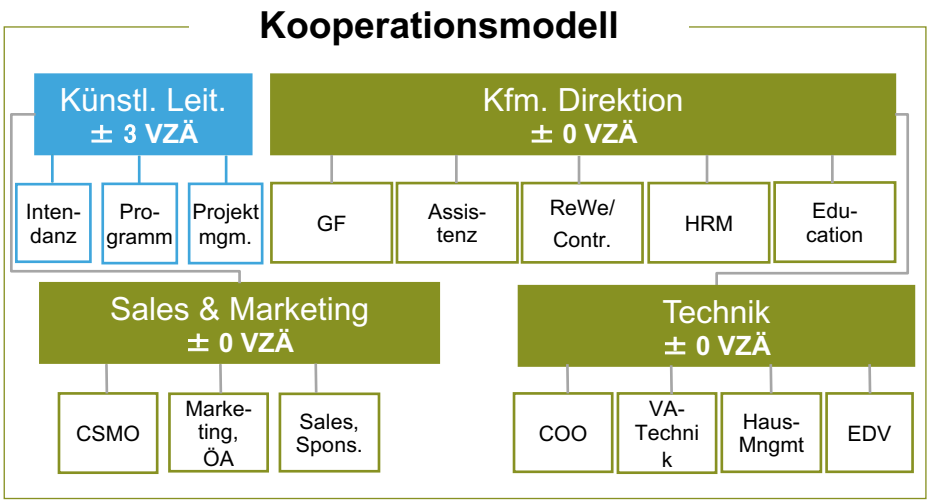
- Bei einem **Ticketpreis von 40 EUR**, welcher sich am Preis anderen Festivals orientiert, könnte ein zweiwöchiges Festival mit einer Vorstellung pro Tag im Konzertsaal (1.200 PAX) bei einer Auslastung von 75% **Erträge von 403 TEUR** einbringen.

1) Zweiwöchiges Festival mit 14 Veranstaltungen. Ticketpreis ø40,00 EUR.

actori

Je nach Ansatz für eine eigene Programmatik ergibt sich zusätzlicher Personalbedarf von bis zu 3 VZÄ





- Personalaufstellung entspricht grds. Betrieb (ohne Eigen-VA) – zusätzl. nur Education-Personal.
- **Keine genaue Bezifferung** für Education-Personal ohne konkretes inhaltl. Konzept.
- Personalkosten im bezifferten **Budget** vsl. **inkludiert**.

- Bei einem kooperationsorientierten VA-Portfolio wie in Beispielrechnung ergibt sich zusätzl. Personalbedarf von **3 VZÄ.**
- Grobe Kalkulation auf Basis des definierten VA-Portfolios.
- Bei qualitativen und/ oder quantitativen Abweichungen ggf. Personalbedarfsänderung.

actori

Verschiedene Faktoren beeinflussen das Synergiepotenzial und den vorrangegangenen Business Case

Faktoren	Erläuterung
Technische Komplexität	■ Notwendigkeit von technischer Ausstattung abhängig von der programmatischen Ausgestaltung (Orchestergröße, Veranstaltungsformat, Bühnengegebenheiten, …) ■ Angebot digitaler Partizipation (Streaming, Aufnahme, …)
Gastronomie-betrieb	■ Verpachtung oder eigengeführter Gastronomie-Betrieb hat Auswirkungen auf Betrieb ■ Veranstaltungs- und/ oder Ganztagesgastronomie verändert Personal- und Flächenbedarf
Festival-gestaltung	■ Eigenständige Durchführung eines Festivals oder Auslagerung an Fremdorganisator ■ Kosten und Erträge stark abhängig von programmatischer Ausrichtung, Größe der Gastproduktionen, Kartenpreise etc.
Trägermodell	■ Eingliederung in Betrieb der Stadthalle potenziell kostengünstiger durch Synergien und Ergänzungen ■ Eigenständige Betreibergesellschaft bietet mehr Freiraum und Agilität
Anzahl und Verhältnis der Nutzenden	■ Kooperationen, wie mit der Musikschule oder weiteren Kultureinrichtungen können neue Synergiepotenziale freisetzen und ggf. Kosten senken ■ Eine höhere Anzahl an Nutzenden bedeutet allerdings auch mehr Koordinierungskosten

I.2 Finanzierungsstrukturen von Konzerthäusern

Aus Marktrecherchen lassen sich drei Finanzierungsquellen identifizieren

Finanzierungsquellen

Öffentliche Zuwendung	Öffentliche Förderprogramme	Privat(e/-wirtschaftliche) Finanzmittel
Öffentliche Zuwendungen sind direkte Mittel aus öffentlicher Hand. Eine Mittelvergabe ist abhängig von der Haushaltslage und den politischen Zielsetzungen.	Öffentliche Förderprogramme sind indirekte Mittel aus öffentlicher Hand, die an Förderzyklen gebunden sind. Via Antragsverfahren wird über die Mittelvergabe entschieden.	Privat(e/-wirtschaftliche) Finanzmittel sind direkte Mittel (z. B. Spenden, Sponsoring). Eine Mittelvergabe ist primär vom persönlichen Motiv abhängig.

Potenzielle Fördergebende

- Kommune
- Land
- Bund
- EU

- Unternehmen
- Stiftungen
- Bildungseinrichtungen/-institutionen
- Privatpersonen

actori

Für die Deckung der Baukosten dienen private Finanzmittel, öffentliche Zuwendungen sowie Förderprogramme als Finanzierungsquelle

Deckung der Baukosten durch

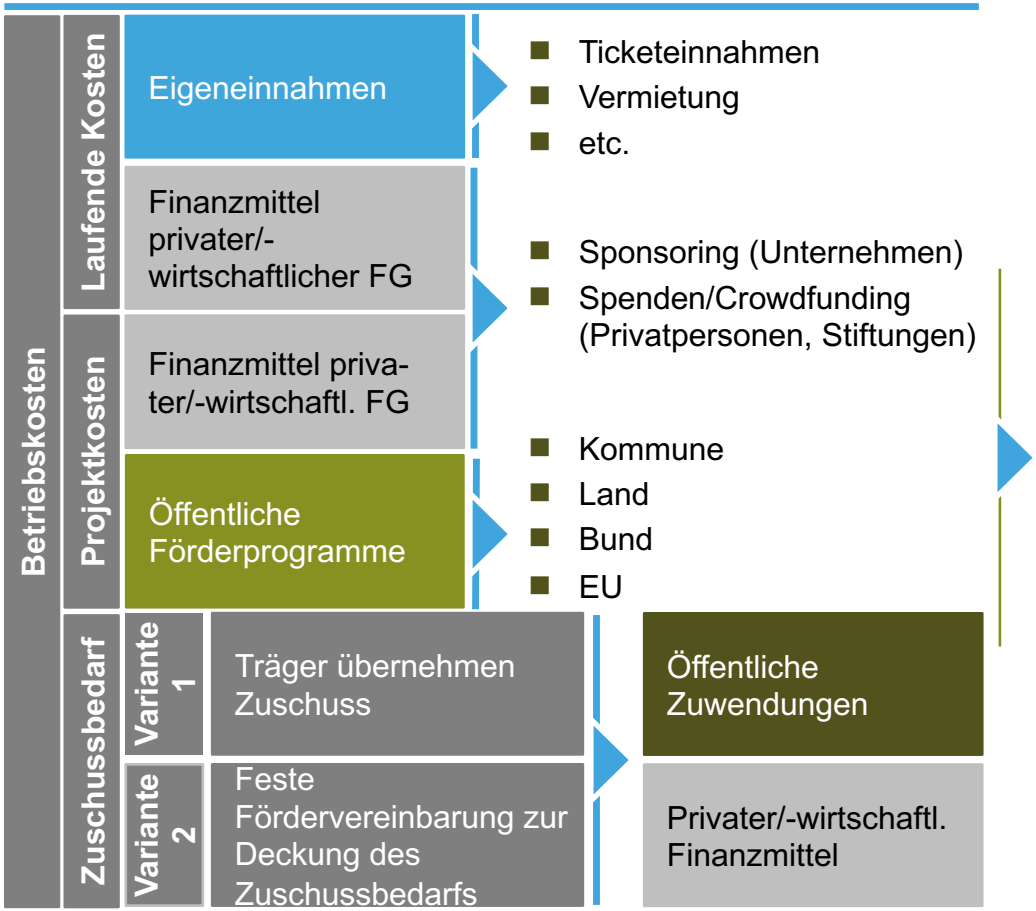
Baukosten

- Zuwendungen öffentlicher Fördergebender
- Öffentliche Förderprogramme
  - Kommune
  - Land
  - Bund
  - EU
- Finanzmittel privater/-wirtschaftlicher Fördergebender
  - Sponsoring (Unternehmen)
  - Spenden/ Crowdfunding (Privatpersonen, Stiftungen)

- Die Deckung der Baukosten für ein Konzerthaus können maßgeblich über drei Bereiche erfolgen:
  1) Zuwendungen öffentlicher Fördergebender
  2) Öffentliche Förderprogramme
  3) Privat(e/-wirtschaftliche) Finanzmittel
- Dabei werden die **strategischen Partner/-innen des Projektes** eingebunden.

Laufende Kosten können z. T. über Förderprogramme und Finanzmittel privater Fördergebender gedeckt werden

Deckung der Betriebskosten durch



- Im **laufenden Betrieb** können neben den Eigeneinnahmen die Kosten durch Finanzmittel privater/-wirtschaftlicher Fördergebender übernommen werden. Eine zusätzliche Unterstützung können Spenden- bzw. Spendenkampagnen bieten.
- In **Projekten** steht eine breite Auswahl an Finanzierungsquellen zur Verfügung. Wichtig ist bei der Konzeption/ Planung von Projekten potenzielle Förderquellen (Fördergebende aus dem privatwirtschaftlichen sowie Förderprogramme) zu eruieren und bei der Planung miteinzubeziehen (z. B. Förderkriterien). Eine Unterstützung kann hier ebenfalls eine Crowdfunding-Kampagne bieten, wenn der Großteil der Projektkosten akquiriert wurde.
- Die Unterstützung der Fördergebenden kann dabei monetär, sach- oder personalbasiert erfolgen. Darüber hinaus können u. a. Bildungseinrichtungen inhaltliche Unterstützung bieten.
- Der **Zuschussbedarf** kann je nach Ausgestaltung des Betreiber-/ Trägermodells durch diesen selbst oder durch eine feste Vereinbarung mit Fördergebenden gedeckt werden.

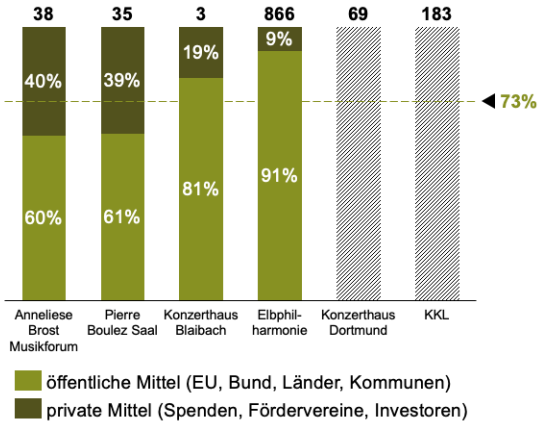
actori

Benchmark-Analysen zeigen, dass ohne eine Finanzierung aus öffentlicher Hand ein Konzerthaus nur schwer realisiert werden kann

Mögliche Förderverteilung

Finanzierung der Baukosten

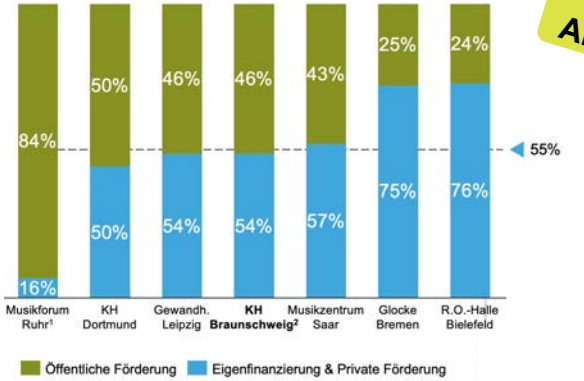
BM-Analyse



- Baukosten werden je nach betrachtetem Beispiel **unterschiedlich** stark **privat** finanziert.
- Grundsätzlich wurden nahezu alle untersuchten Konzerthäuser zu einem **wesentlichen Anteil** aus **öffentlichen Mitteln finanziert**.
- Für ein Konzerthaus ist anzunehmen, dass ein Bau nur mit öffentlicher Unterstützung umzusetzen ist.

Finanzierung des operativen Betriebs

BM-Analyse

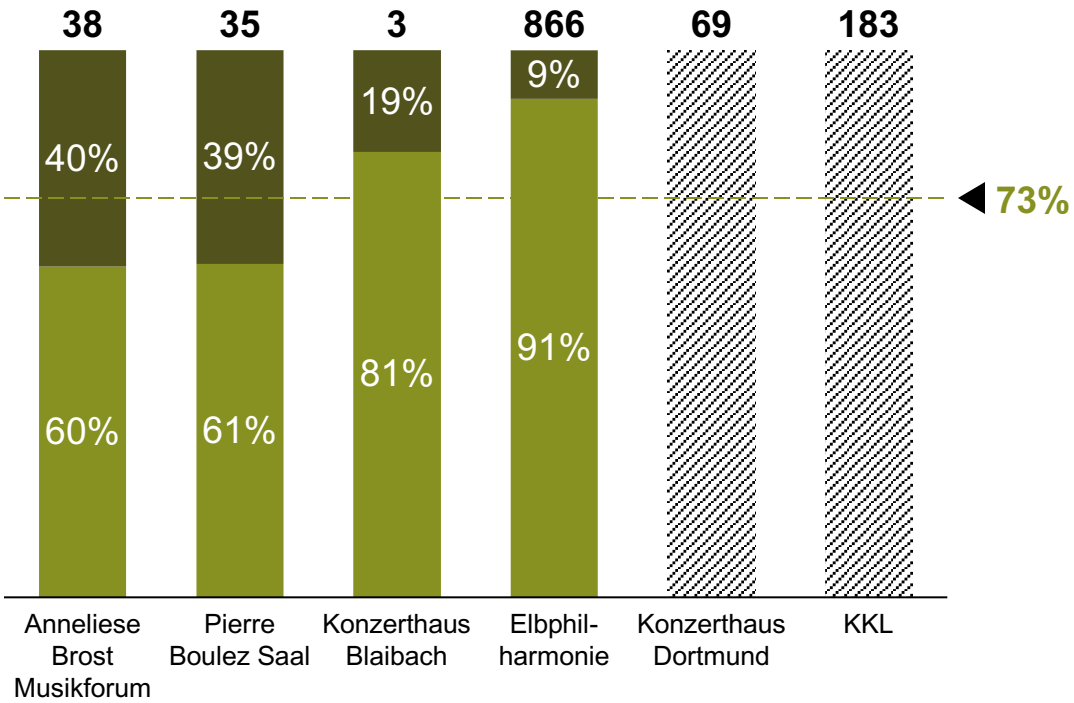


- Bei **Betriebskosten** werden im Schnitt rd. **55%** durch **eigene Mittel** und **private Förderungen** finanziert.
- **Daher ist für ein Konzerthaus anzunehmen, dass zusätzliche öffentliche Mittel** für den Betrieb erforderlich sind. Es entstehen nicht ausreichend **Erlöse** im Betrieb, um den Bau zu refinanzieren.

actori

Neben privaten Mitteln und Förderungen sind vor allem öffentliche Mittel für den Bau eines Konzerthauses essenziell

Zusammensetzung der Baufinanzierung [in Mio. EUR]



öffentliche Mittel (EU, Bund, Länder, Kommunen)

private Mittel (Spenden, Fördervereine, Investoren)

- Grundsätzlich ist zu erkennen, dass verschiedene Bauvorhaben in den vergangenen Jahren sehr unterschiedliche Finanzierungs-strukturen aufwiesen.
- Das Anneliese Brost Musikforum wurde z. B. durch die EU mitfinanziert.
- Der Pierre Boulez Saal wiederrum ist vorrangig durch das Staatsministerium für Kultur und Medien finanziert worden.
- Grundsätzlich wurden nahezu alle untersuchten Konzerthäuser zu einem **wesentlichen Anteil** aus **öffentlichen Mitteln finanziert**.

Quelle: Webseiten und Jahresabschlüsse der Institutionen.

actori

Die Finanzierungsstrukturen vergleichbarer und anderer Konzerthäuser sind sehr verschieden und differenziert (1/2)

BACKUP

Anneliese Brost Musikforum

Gesamtkosten: 38,2 Mio. EUR

- 14,6 Mio. Euro zweckgebundene Spenden
- 9,5 Mio. EUR Städtebauförderung
- 6,5 Mio. EUR aus dem EU-Fonds für regionale Entwicklung
- 7,1 Mio. EUR kommunaler Anteil
- sowie weitere 0,5 Mio EUR

Konzerthaus Dortmund

Gesamtkosten: 69 Mio. EUR

- Mindestsumme die Bürgerschaft Dortmund versprochen und eingespeist hat
- Zusage der Politik über Restfinanzierung

KKL Luzern

Gesamtkosten: 183 Mio. EUR

- Finanziert wurde der Bau mittels einer Public Private Partnership: Öffentliche Hand und private Investoren ermöglichen gemeinsam den Bau.

Quelle: Webseiten der Institutionen, Interviews.

actori

Die Finanzierungsstrukturen vergleichbarer und anderer Konzerthäuser sind sehr verschieden und differenziert (2/2)

BACKUP

Konzerthaus Blaibach

Gesamtkosten: 2,7 Mio. EUR

- 1,7 Mio. Euro durch Freistaat
- 0,5 Mio. EUR übernommen durch Gemeinde Blaibach
- 0,5 Mio. wurden durch sonstige und private Förderungen finanziert

Elbphilharmonie Hamburg

Gesamtkosten: 866 Mio. EUR

- 789 Mio. EUR übernommen durch die Hansestadt Hamburg
- 58 Mio. EUR private Spenden
- 19,1 Mio. EUR durch kommerziellen Gebäudemantel

Pierre Boulez Saal Berlin

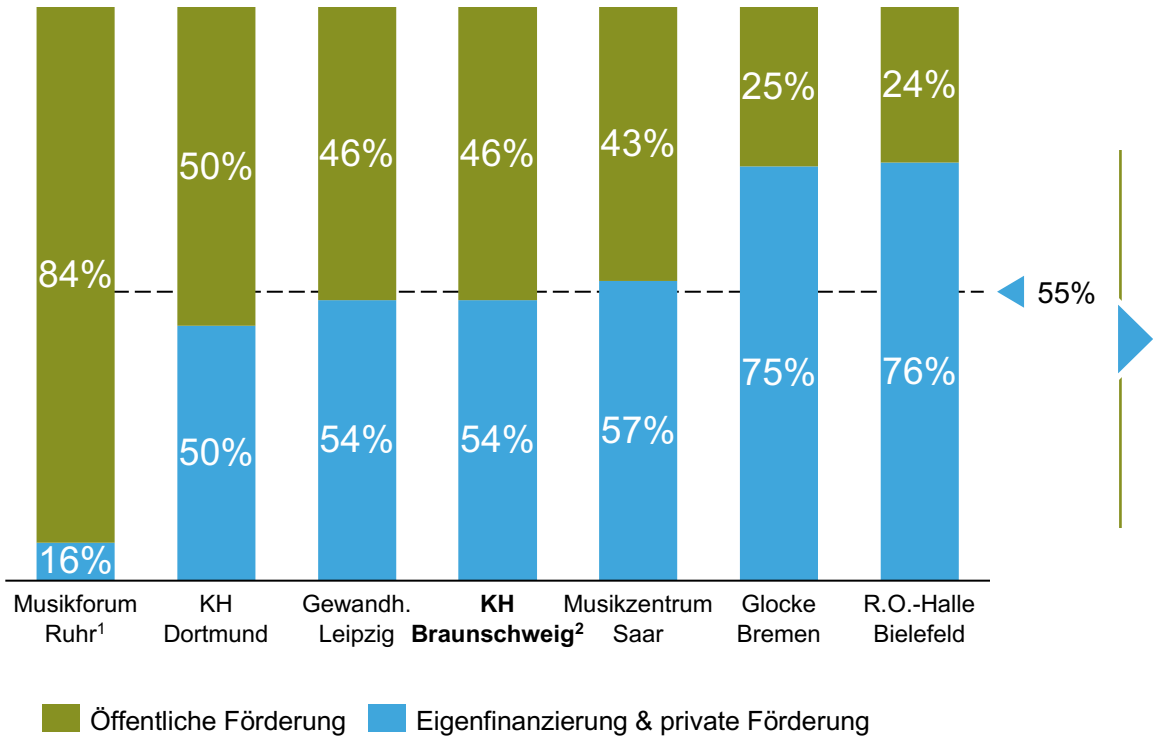
Gesamtkosten: 35,1 Mio. EUR

- 21,4 Mio. aus dem Etat der Staatsministerin für Kultur und Medien
- Der Rest wurde finanziert durch private Spenden

Anmerkung: Vergleichsjahr 2019. Quelle: Webseiten und Jahresabschlüsse der Institutionen.

Analyse der Finanzierungsstruktur von BM zeigt, dass ein Konzerthausbetrieb zusätzliche öffentliche Mittel verlangt

Finanzierung des operativen Betriebs



- Alle betrachteten Benchmarks zeigen, dass eine **Eigenfinanzierung und private Förderung nicht ausreicht** und durch öffentliche Förderungen aufgestockt werden muss.
- Bei der Betrachtung zeigt sich eine durchschnittliche **Eigenfinanzierung** von **55%,** wobei die Werte sehr variieren.
- Eine **öffentliche Förderung eines** Konzerthauses durch Stadt/ Land für den defizitären Betrieb ist essenziell, da die **Erlöse** im Betrieb **nicht ausreichend sind**, um den Bau zu refinanzieren.

1) Inkl. Orchesterbetrieb und ohne kommerzielle Nutzung. 2) Auf Basis des Business Cases. Anmerkung: Vergleichsjahr 2019. Quelle: Webseiten und Jahresabschlüsse der Institutionen.

actori

I.3 Sekundäre Effekte

Zentrale Annahmen liegen der Umwegrentabilität zugrunde

- Bei der Berechnung der Sekundäreffekte handelt es sich um eine **erste grobe Musterkalkulation**, die im nächsten Schritt nach einer genauen Machbarkeitsstudie überprüft und weiter detailliert werden muss. Die Berechnungen gehen von den Daten aus dem Business-Case sowie erweiterten Erkenntnissen aus heutiger Marktsicht und abgestimmter Annahmen aus.
- Da ein Eröffnungsdatum nicht angenommen werden kann, geht die Umwegrentabilität von **aktuellen Daten** aus dem Jahr 2023 aus und **beinhaltet inflationäre Anpassungen** bei zurückliegenden Daten.
- **Besuchseffekte**: Die Kalkulation geht auf Basis der geplanten Veranstaltungen von 155 Tsd. Besuchenden pro Jahr aus. Dabei wird von einem marktüblichen Anteil nach Herkunft der Besuchenden unterschieden (Braunschweiger Besuchende 75%, Niedersachsen Besuchende 15% und (inter-)nationale Besuchende 10%). Die Verweildauer der Besuchendengruppen sowie die Konsumausgaben wurden aus den Braunschweiger Tourismusdaten (2021) entnommen und inflationär angepasst. Da nicht davon auszugehen ist, dass alle Besuchenden ausschließlich aufgrund eines Konzerthauses kommen, wird ein marktüblicher Anteil von 40% angenommen.
- **Auftragseffekte**: Bei den Auftragseffekten wurde von einem Pauschalbetrag von 50 TEUR ausgegangen, der durch Aufträge mit 80% wieder an die Stadt zurückfließt.
- **Personaleffekte:** Auf Basis der 18 VZÄ und den errechneten Personalkosten aus dem Business Case wurden Annahmen zur Anzahl der Stellen (Faktor 1,2 somit 22 Stellen) und ein Anteil der Mitarbeitenden mit Sitz in Braunschweig (70%) getroffen. Die Konsumausgaben der Mitarbeitenden in Braunschweig wurden auf Basis des Arbeitnehmer-Nettos mit marktüblichen Durchschnittswerten berechnet.
- **Multiplikatoreffekte**: Die Multiplikatoreffekte gehen für den Tourismus sowie für die Personal- und Auftragseffekte von einem Faktor 0,5 aus.
- **Steuerliche Rückflüsse:** Die steuerlichen Rückflüsse berücksichtigen die Umsatzsteuer, Gewerbesteuer sowie Einkommenssteuer auf Basis der aktuell geltenden Verteilungen und (Hebe-)Sätze.
- **Zuschuss**: Zur Berechnung des Rentabilitätsfaktors wurde der aus der Modellrechnung ermittelte Betriebskostenzuschuss der Stadt Braunschweig in Höhe von 1.172 TEUR p.a. herangezogen.

Bei der Berechnung der Sekundäreffekte wird zwischen direkten und indirekten Effekten unterschieden

Direkte Effekte

Ausgabeneffekte durch lokale, regionale und überregionale Besuchende, Mitarbeitende mit Wohnsitz in Braunschweig und die Vergabe von Aufträgen des Konzerthaus. Profitierende Branchen z. B.:

Einzelhandel

Zusätzliche Ausgaben der Tages- und Übernachtungsbesuchenden

Gastronomie

Zusätzliche Ausgaben von lokalen und regionalen Besuchenden

Hotellerie

Ausgaben für Übernachtungen der externen Besuchenden

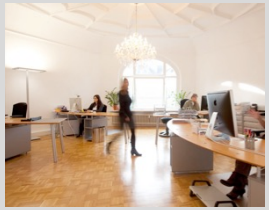
Indirekte Effekte

Effekte durch Zulieferungen und Dienstleistungen an Unternehmen, die von direkten Effekten profitieren, sowie steuerliche Rückflüsse. Profitierende Branchen z. B.:

Cash & Carry

Lebensmittelhändler und -produzenten (z. B. Belieferung von Gastronomie)

Werbung



Werbedienstleistungen für Einzelhandel, Gastronomie und Hotellerie

Stadt BS

Steuerliche Rückflüsse: Einkommens-, Umsatz- und Gewerbesteuer

Für die Sekundäreffekte spielen Besuchs-, Auftrags-, Personal-, Multiplikator- und Steuereffekte eine wesentliche Rolle

Berechnung Sekundäreffekte [in TEUR]

Direkte Effekte	1	Besuchseffekte	2.688
	2	Auftragseffekte	35
	3	Personaleffekte	251
Indirekte Effekte	4	Multiplikatoreffekte	1.488
	5	Steuerliche Rückflüsse	101
		Gesamteffekte	**4.563**
		Zuschuss der Stadt Braunschweig	*1.172*
		Rentabilitätsfaktor	**3,89**

- Insgesamt belaufen sich **die Sekundäreffekte auf rund 4,6 Mio. Euro,** sie sind damit ca**. 4-fach höher** als die von der Stadt Braunschweig voraussichtlich investierten Ressourcen.
- **Direkte Effekte** machen rund **65%** der Sekundäreffekte aus. Dabei haben die Besuchseffekte den größten Anteil (2.688 TEUR). Personaleffekte machen rund 251 TEUR aus. Die Auftragseffekte (35 TEUR) wirken nur sehr gering.
- **Indirekte Effekte** machen rund **35%** der Sekundäreffekte aus und bestehen aus Multiplikatoreffekten und steuerlichen Rückflüsse.

Anmerkung: alle Werte zu Darstellungszwecken gerundet.

Die Besuchendeneffekte kommen durch den Konsum der für die Konzerte nach Braunschweig reisenden Zuschauenden zustande

1 BESUCHENDENEFFEKTE

Berechnung Besuchendeneffekte

	Besucher [in Tausend]	Ausgaben [in EUR]	Summe [in TEUR]
Braunschweig	116	18	**2.093**
Niedersachsen	23	37	**855**
National & International	16	301	**4.667**
Effektanteil (40%)			**3.046**
1 Besuchendeneffekte (ohne MWSt.)			**2.688**

- Die Berechnung der Besuchenden-effekte erfolgt auf einer marktüblichen Segmentierung der Besuchenden nach Herkunft.
- Für Besuche von außerhalb Braunschweigs (inkl. Landkreis) wurde zwischen Tagestouristen und Übernachtungsbesuchenden unterschieden und zusätzlich durchschnittliche Übernachtungskosten und Dauer des Aufenthalts definiert.
- Da nicht auszugehen ist, dass alle Besuchenden ausschließlich aufgrund eines Konzerthauses kommen, wird ein Anteil von 40% angenommen.
- Über den Konsum der Besuchenden fließen der lokalen Hotellerie, Gastronomie und dem Einzelhandel rund 2,7 Mio. EUR zu.

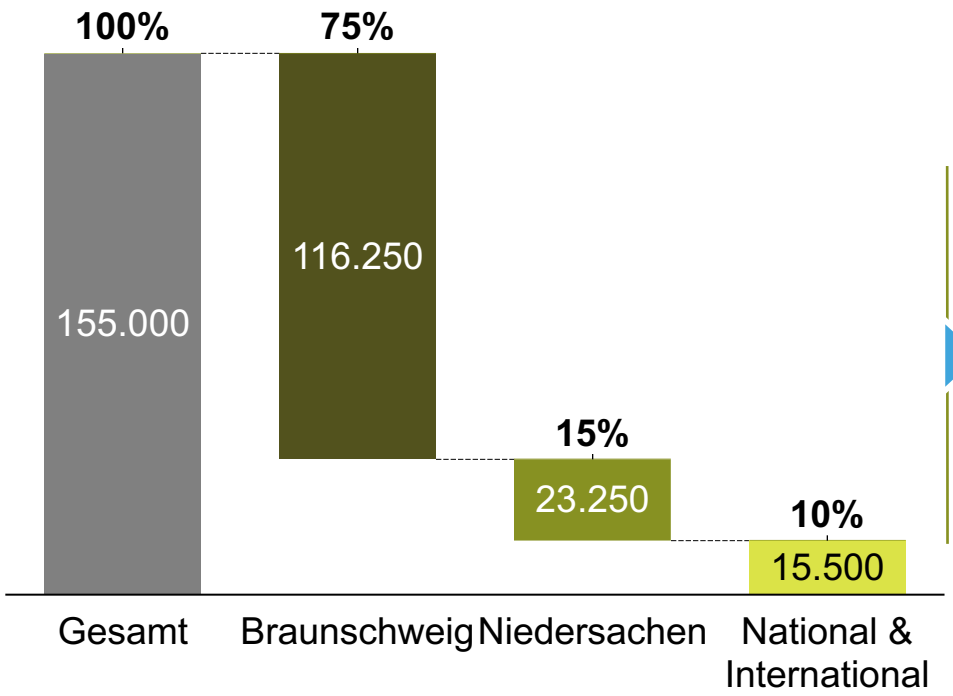
Anmerkung: Werte zu Darstellungszwecken gerundet 2) durchschntl. Umsatzsteuersatz von 11,6% laut Angabe Statistisches Bundesamt. Quelle: dwif, 2019.

actori

Für die Analyse spielt die Zusammensetzung der Konzertbesuchenden nach lokaler Herkunft eine entscheidenden Rolle

1 BESUCHENDENEFFEKTE

Herkunft Besuchende Konzerthaus [in %]



Für die Kalkulation wird von einer marktüblichen Verteilung der Besuchenden ausgegangen:

- 75% der Besuchenden des Konzerthauses kommen aus der Stadt Braunschweig und dem angrenzenden Landkreis.
- Weitere 15% kommen aus Niedersachsen.
- Etwa 10% der Besuchenden sind überregionale Gäste aus dem übrigen Bundesgebiet oder dem Ausland.

Anmerkung: alle Werte zu Darstellungszwecken gerundet. Quelle: Annahmen actori auf marktüblicher Basis.

actori

Für die Personaleffekte ist der Konsum der Mitarbeitenden des Konzerthauses vor Ort entscheidend

2 PERSONALEFFEKTE

Berechnung Personaleffekte [in TEUR]

Anteil MA mit Sitz in BS	**15**
anteilige Personalkosten	*842*
Arbeitnehmer-Brutto	673
Arbeitnehmer-Netto	417
davon regionaler Konsum	**321**

2	**Personaleffekte (ohne MWSt.)**	**251**

- Für die Personaleffekte ist der Konsum der Konzerthausmitarbeitenden vor Ort entscheidend. Daher fließen in die Berechnung nur Mitarbeitende mit Wohnsitz in der Stadt Braunschweig ein.
- Ausgangspunkt der Berechnungen sind die nach Steuern verfügbaren Löhne der Mitarbeitenden, die die Basis ihres Konsums bilden.
- Auf Grundlage eines durchschnittlichen Warenkorbs des statistischen Bundesamtes wurde der lokal ausgegebene Anteil der Löhne berechnet.
- Über diesen Konsum fließen der lokalen Wirtschaft rund 251 TEUR zu.

Quelle: brutto-netto-rechner.info, Annahmen actori auf marktüblicher Basis, Business Case actori.

Zur Berechnung des Konsums vor Ort wurde ein durchschnittlicher Warenkorb zugrunde gelegt

2 PERSONALEFFEKTE

Durchschnittliche Verwendung Nettoeinkommen

Lokale Verwendung	Überregionale Verwendung
68%	32%

Wohnen	33%	Sparen
Lebensmittel	15%	Konsum (außerhalb BS)
Verkehr	12%	Konsum (Online-Shopping)
Freizeitgestaltung	9%	Sonstiges
Sonstige Konsumgüter	11%	
Sonstiges	1%	

- Zur Berechnung der Personaleffekte wurde die Verwendung der verfügbaren Nettoeinkommen der Mitarbeitenden mit Sitz in Braunschweig auf Basis des Verbraucherpreisindex des Statistischen Bundesamts analysiert.
- Dabei wurde zwischen lokaler Verwendung (Konsum in der Stadt) und der überregionalen Verwendung (inkl. Sparquote) unterschieden.
- Rund 68% der verfügbaren Nettoeinkommen werden für Wohnen, Lebensmittel oder Verkehr in der Stadt Braunschweig verwendet und kommen damit der lokalen Wirtschaft zu Gute.

Quelle: VPI Statistisches Bundesamt, Wägungsschema für das Basisjahr 2010 (Aktualisierung 2013).

actori

Die Auftragseffekte kommen durch die durch das Konzerthaus vergebenen Aufträge an die lokale Wirtschaft zustande

3 AUFTRAGSEFFEKTE

Berechnung Auftragseffekte [in TEUR]

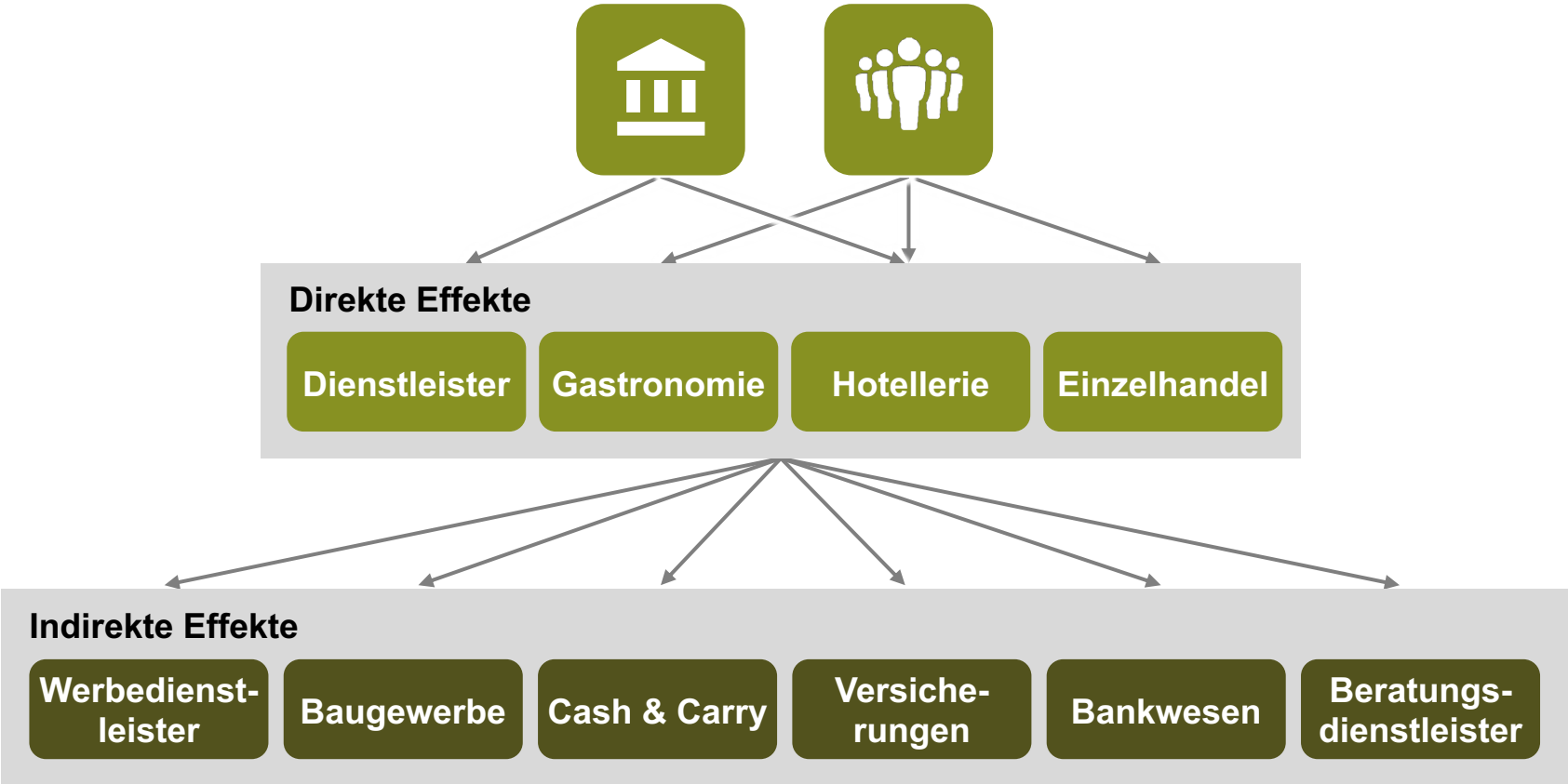
Weitere Aufträge	50
in BS verbleibend	80%
Auftragsvolumen in BS (inkl. MWSt.)	40
3 **Auftragseffekt (ohne MWSt.)**	**35**

- Zur Berechnung der Auftragseffekte wurden Annahmen über die vom Konzerthaus vergebenen Aufträge an Produzenten und Dienstleister herangezogen (50 TEUR).
- Über diese Aufträge fließen lokalen Unternehmen anteilmäßig (80%) nach Abzug der Umsatzsteuer rund 35 TEUR zurück.

Quelle: Annahme actori auf marktüblicher Basis.

Die Nachfrage durch Besuchende und Mitarbeitende führt wiederum zu erhöhter Nachfrage auf den nachfolgenden Wertschöpfungsstufen

Schematische Darstellung der Wirkung von direkten und indirekten Effekten auf die lokale Wirtschaft



actori

Für die Studie wurden Multiplikatoreffekte für Besuchenden-, Personal- und Auftragseffekten berücksichtigt

4 MULTIPLIKATOREFFEKTE

Berechnung Multiplikatoreffekte [in TEUR]

Besuchendeneffekte	**3.046**
Personal- und Auftragseffekte	**325**
Mehrwertsteuersatz	13,30%
Besuchendeneffekte ohne MWSt.	**2.688**
Personal- und Auftragseffekte ohne MWSt.	**287**
Besuchendeneffekte * Tourismusmultiplikator	**1.344**
Tourismusmultiplikator = 0,5	
Induzierte Ausgaben	**143**
Faktor auf Personal- und Auftragseffekte = 0,5	
4 **Mulitplikatoreffekt**	**1.488**

- Zur Berechnung der Multiplikatoreffekte spielen die Besuchenden sowie Personal- und Auftragseffekte eine wesentliche Rolle.
- Bei einem Tourismusmultiplikator von 0,5 kann somit von 1,3 Mio. EUR Effekt ausgegangen werden.
- Für die Personal- und Auftragseffekte kann ebenfalls von einem Faktor 0,5 ausgegangen werden, der zu 0,14 Mio. EUR Rückflüssen führt.
- Kumuliert erzeugen die Ausgaben in den nachfolgenden Wirtschaftsstufen Multiplikatoreffekte in Höhe von 1,5 Mio. EUR.

Quelle: actori-Database, Statistisches Bundesamt, IHK-Bonn.

Vom investierten Kapital fließen rund 101 TEUR über Steuern direkt an die Stadt Braunschweig zurück

5 STEUERLICHE RÜCKFLÜSSE

Berechnung Steuereffekte [in TEUR]

Arbeitnehmer-Brutto MA mit Sitz in BS	673
ø Einkommenssteuer	18%
Anteil Stadt BS (15%)	**18**
Umsatzsteuer	396
Anteil Stadt BS (2,2%)	**9**
Gewerbesteuer gesamt	80
aus Übernachtungsumsätzen	19
aus Konsumumsätzen	61
Anteil Stadt BS (92%)	**74**
5 Steuerliche Effekte	**101**

Anmerkung: alle Werte gerundet. Quelle: Bundesamt für Finanzen, actori-Database.

- Für die Steuereffekte sind zwei Steuerarten maßgeblich: Einkommenssteuer, Gewerbesteuer und Umsatzsteuer.
- Alle drei Steuerarten fließen zu einem Teil an die Stadt Braunschweig. Für die Effekte spielt die Gewerbesteuer die weitaus größte Rolle (74 TEUR)
- Ausgangspunkt der Steuereffekte der Einkommenssteuer ist das Arbeitsnehmer-Brutto der in Braunschweig wohnhaften Mitarbeitenden des Konzerthauses.
- Ausgangspunkt der Steuereffekte der Umsatzsteuer ist das durch Konsum und Auftragsvergabe ausgelöste Steueraufkommen der Umsatzsteuer
- Die Gewerbesteuereinnahmen ergeben sich aus dem Gewinn der Konsum- und Übernachtungsumsätze.
- Insgesamt fließen durch Steuereffekt rund 101 TEUR direkt an die Stadt zurück.

J. Hinweise zum weiteren Projektverlauf

Management Summary – Kapitel J Hinweise zum weiteren Projektverlauf

J. Hinweise zum weiteren Projektverlauf

Zur erfolgreichen Weiterführung des Konzerthaus-Vorhabens empfiehlt actori zunächst eine inhaltliche, betriebliche und bauliche Konkretisierung verschiedener Aspekte vorzunehmen. Diese Bereiche stehen in Wechselwirkung zueinander und sollten gesamt betrachtet werden, bevor man in die Bauphase und deren konkreter Vorbereitung übergeht.

Programmatische Ausrichtung, Vermittlungskonzept und weitere Zusatznutzungen haben Auswirkungen auf Betrieb und Bau. Aufgrund von Interdependenzen der verschiedenen Bereiche sollte eine Entscheidungsfindung alle mit in den Blick nehmen.

Aus betrieblicher Sicht sind im weiteren Planungsprozess v. a. die Rollen und Beziehungen der verschiedenen Akteure und Akteurinnen zu konkretisieren, speziell der Laienszene und Musiker/-innen mit Migrationshintergrund. Darüber hinaus zählen Eigentumsverhältnisse, Führungs- und Geschäftsmodell, Träger- und Betreibermodell sowie die Rolle von Staatstheater/-orchester, Musikschule sowie der Veranstalter/-innen. Auch können Sponsoring-Tätigkeiten und Fördermöglichkeiten voraus geplant werden.

Bauliche Planungen sollten v. a. hinsichtlich Raum- und Funktionsplanung, Standort und Ein-Standort-Konzept Musikschule konkretisiert werden. Die Projekte in Bochum und Dortmund geben diesbezüglich konkrete Hinweise, die in den Entscheidungsprozess einfließen sollten. Z. B. kann durch eine Einbindung der Nutzenden im Planungsprozess eine bauliche Nachbesserung vermieden werden.

Risiken durch aktuelle weltpolitische Geschehnisse, Finanzierung und Governance, Planung und Vergabe sowie Realisierung von Bau und Nutzungen sind in den Planungen zu berücksichtigen. Die Planung von Steuerungshebeln bereits im Vorfeld sind lohnend.

Vor Baubeginn müssen die inhaltlichen, betrieblichen und baulichen Planungen konkretisiert werden

Workstreams

Inhalt

Grundsätzliche inhaltliche Planung

Konkretisierung der inhaltlichen Planung:
Konkretisierung Nutzendenbedarfe, Gastronomiekonzept, Vermittlungskonzept, Entscheidung programmatische Ausrichtung (bspw. Eigenveranstaltungen)

Betrieb

Grundsätzliche betriebliche Planung

Konkretisierung der betrieblichen Planung:
Führung- und Geschäftsmodell, Betreiber- und Trägermodell, Eigentumsverhältnisse, betriebliche Zusammenarbeit Musikschule, Förderanträge, Sponsoring

Bau

Grundsätzliche bauliche Planung

Konkretisierung der baulichen Planung und Abgleich mit Fachplaner:
Finalisierung Saalanforderung, Finalisierung Raum- und Funktionsplanung, Klärung der Bedarfe von Nutzenden, Entscheidung Ein-Standort-Konzept Musikschule, Entscheidung Standort

Interdependenzen

Vorphase		Planungsphase	Bauphase
ggf. Vorbereitung Architekt/-innen-wettbewerb	ggf. Durchführung Architekt/-innen-wettbewerb	Bauplanung	Umsetzung der Bauplanung
Entscheidung ob Vorbereitung A.-wettbewerb	Entscheidung über Durchführung A.-wettbewerb	Baubeschluss	

actori

Bei der Planung sind Risiken zu beachten, die die Umsetzung verzögern oder blockieren könnten – Steuerungshebel sollten geplant werden (1/2)

	Aktuelle weltpolitische Geschehnisse	Finanzierung & Governance
Risiken	■ **Unvorhersehbare Änderungen** der weltpolitischen Lage (z. B. Krieg, Energiekrise) können zu **drastischen Einschnitten** in allen Phasen der **Planung, Umsetzung und Nutzung** führen. ■ **Risiken** sind insbesondere in Bezug auf die **zeitliche Realisierbarkeit** sowie die Auswirkungen auf möglichen **Veranstaltungen** und deren **Besuchenden** zu berücksichtigen.	■ Verzögerung von **Beschlüssen der Stakeholder/-innen** bezüglich Ausrichtung, Finanzierung und Betrieb bspw. aufgrund von fehlender politischer Priorität, fehlender Einigung, mangelnder Haushaltsmittel oder zuwendungsrechtlicher Hürden. ■ Herausforderungen bei der Gewinnung von **weiteren Fördernden zur Finanzierung.**
Steuerungshebel	■ Frühzeitiges Vorsehen von **Zeitpuffern bei Planung und Bau** des Vorhabens. ■ **Inhaltliche Anpassung** an mögliche Einschnitte während des Betriebs (z. B. kleinere Veranstaltungen, leichtes Einstiegsprogramm, „Kassenschlager“, etc.).	■ Priorisierung der **Absichtserklärung der strategischen Beteiligten** inkl. Fixierung finanzieller Beiträge. ■ **Enge Kooperation** der beteiligten strategischen Agierenden. ■ **Identifikation** mit dem Projekt und **Einsatz** zur Gewinnung der eigenen Ressourcen der strategischen Beteiligten.

actori

Bei der Planung sind Risiken zu beachten, die die Umsetzung verzögern oder blockieren könnten – Steuerungshebel sollten geplant werden (2/2)

	Planung & Vergabe	Realisierung von Bau & Nutzungen
Risiken	■ Verzögerung von **Entscheidungen im Vergabeprozess** von bspw. Bau (z. B. längere Dauer der **Überarbeitungsphase** des **Architekt/-innenwettbewerbs/ der Planungsvergabe).** ■ Längere Dauer bei verschiedenen **Verhandlungen** bspw. Standortwahl.	■ **Verzögerung der Bau- und Herstellungsphasen** z. B. in Folge von Planungsfehlern, geänderten Anforderungen während des Planungsprozesses, unvorhergesehene Belastungen des Baugeländes. ■ Engpässe und Kostensteigerungen bei der **Personal- oder Materialbeschaffung.**
Steuerungshebel	■ Einsetzen einer **schlagkräftigen, kompetenten Projektorganisation.** ■ Entwicklung eines **klaren Leitbildes** und Übertragung in **Raumbuch als Planungsgrundlage.** ■ Einplanung der spezifischen Rahmenbedingungen **öffentlicher Vergabeprozesse** und deren **effiziente Durchführung.**	■ **Dauerhafter Abgleich zwischen Bau und Nutzung** in Planung und Realisierung. ■ **Berücksichtigung aktueller Marktlage** für Personal und Material bei der Planung der Realisierungsphasen von Bau und Nutzung.

actori

Anhang

Das Konzerthaus Dortmund als ein Vorzeige-Konzerthaus in Akustik, Programm und Baukosten

KONZERTHAUS DORTMUND

Kapazität/ Architektur (PAX):

- Großer Saal: 1.550
- Verkleinerung des großen Saals auf eine Saalkapazität von 600 durch einen Trennvorhang aus Glasstoff[1)]

Gesamtfläche (qm): 17.000

Bauzeit/ -kosten:

- Bauzeit: 2000 - 2002 (2 Jahre)
- Baukosten: 48,3 Mio. EUR

Veranstaltungsportfolio:

rd. **250** Veranstaltungen

rd. **190.000** Besuchende

- 60% E-Musik-VA
- 25% U-Musik-VA
- 15% Show- und Tanz-VA

Auslastung: 76%

ca. 50% Eigenveranstaltungen

Betreiber/-in/ Rechtsform:

- Betreiber/-in: Konzerthaus Dortmund GmbH
- Intendanz & Geschäftsführung: Dr. Raphael von Hoensbroech
- 100%-ige Tochtergesellschaft der Stadt Dortmund

Wirtschaftskennzahlen:

- **Einnahmen**: 5,7 Mio. EUR
  – Umsatzerlöse EV: 2,9 Mio. EUR
  – Umsatzerlöse FV: 1,1 Mio. EUR
  – Sponsoring/Fundr.: 0,8 Mio. EUR
- **Kosten**: 11,1 Mio. EUR
  – davon Personal: 2,7 Mio. EUR
  – Materialaufwand.: 3,9 Mio. EUR
- **Zuschuss:** 5,3 Mio. EUR
- **Mitarbeitende**: 33,0 VZÄ[2)]

1) 100%-iger Textilvorhang aus Glasstoff (=Textilglas), nicht brennbar 2) zzgl. 122 Aushilfen/ Teilzeitkräfte. Quelle: Beteiligungsbericht der Stadt Dortmund 2018/19; actori Datenbank; Interview durch actori.

actori

Der Bau des Konzerthauses Dortmund hatte einen großen Effekt auf das Image der Stadt

KONZERTHAUS DORTMUND

Verkleinerbarkeit mittels Trennvorhang:

- Etwa 10% der Veranstaltungen nutzen die verkleinerte Kapazität.
- Die Optik des Trennvorhangs wird als störend empfunden.
- Die Trennung mittels Vorhang funktioniert, weil der Saal akustisch optimal ist.

Zusatznutzungen:

- Integrierte Gastro wird nicht nur für Gäste- sondern auch Künstler/-innenbewirtung genutzt.
- Sie setzen Community-Music-Konzept aus England um.
- Zusatznutzung haben sie durch Vermietung für bspw. Betriebs-versammlungen, Jahresfeiern, Lounges für Hauptförderer.

Weiteres zu den Gebäuden:

- Beim Bau gab es Komplikationen zwischen Architekt/-innen und Akustiker.
- Das Konzerthaus-Gebäude liegt im Eigentum der Konzerthaus Dortmund GmbH.
- Das Verwaltungsgebäude liegt bei einem Immobilieneigentümer, was sich als nicht sinnvoll darstellt.

Impuls durch Konzerthausbau:

- Durch Konzerthausbau in Problemviertel hatte man sich Verbesserung von diesem erhofft.
- Effekt gab es jedoch auf das Image der Stadt Dortmund.
- Konzerthausbau ist wesentliches Element für das Narrativ der Entwicklung der Stadt (früher Kohle und Stahl, heute Kultur).

Infrastruktur An- und Abreise:

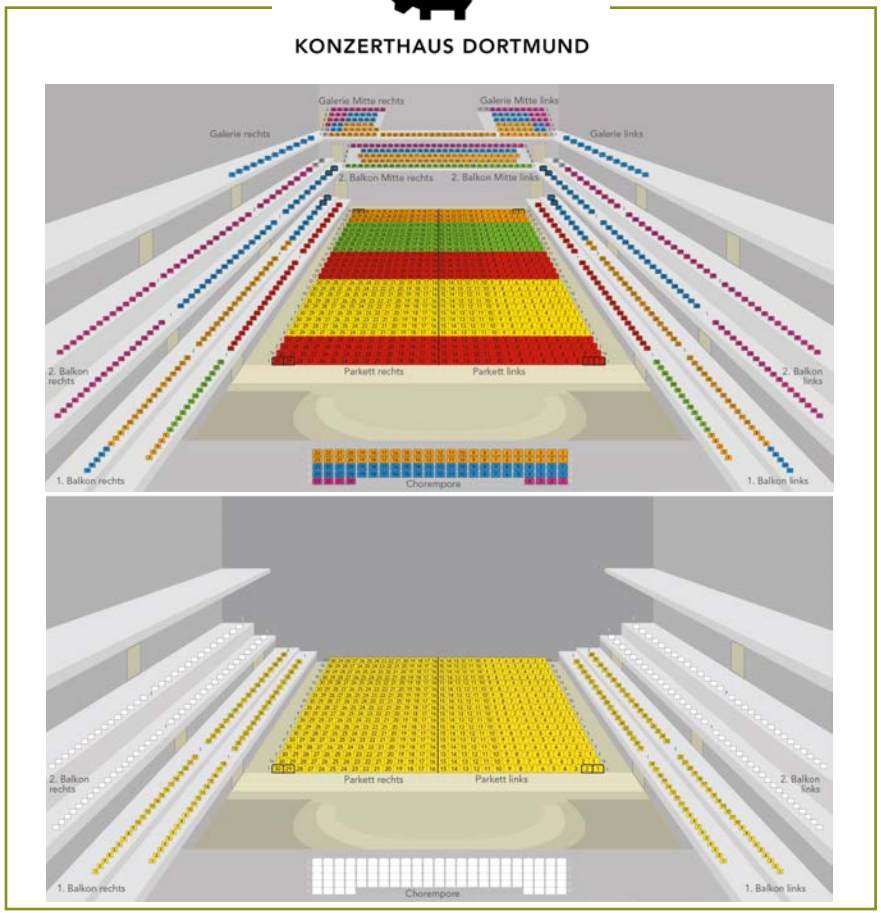
- In der Umgebung des Konzerthauses gibt es zu wenig Parkmöglichkeiten.
- Die Besuchenden kommen durch die angespannte Parksituation reihenweise zu spät und gestresst.

Quelle: Interview actori.

actori

Durch einen Vorhang kann im Konzertsaal Dortmund die Kapazität auf 600 Personen reduziert werden

KONZERTHAUS DORTMUND



Quelle: Internetauftritt Konzerthaus Dortmund.

Modularität Saalkapazität

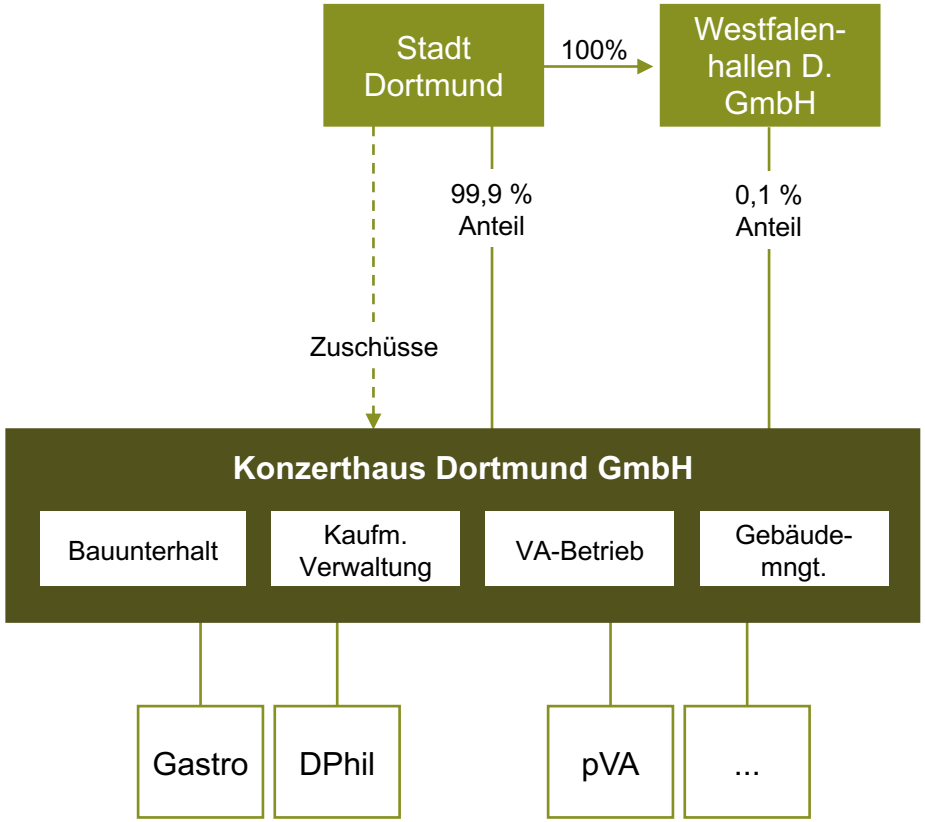
- Der Saal im Konzerthaus Dortmund hat eine **maximale Kapazität** von **1.550 PAX**.
- Er ist im „Schuhkarton"-Format und 55 Meter lang, 25 Meter hoch und 25 Meter breit.
- Für Kammermusik-Konzerte kann der Konzertsaal durch einen Vorhang geteilt und so die Kapazität auf rd. **600 Plätze** reduziert werden.
- Der Vorhang besteht aus nicht-brennbarem Glasstoff und ist **akustisch optimiert**.
- Die Abtrennung erfolgt hinter Reihe 17 unter Nutzung eines vorhandenen Prospektzugs und wird bis unter die Akustikdecke gezogen.
- Seitenschals trennen auch die Seitenbalkone ab.
- Vorzugsweise wird die Saalabtrennung bei Kammerkonzerten eingerichtet.
- Durch diese Funktion ist man hinsichtlich der Veranstaltungen **flexibler**.

actori

In Dortmund ist Konzerthaus quasi 100%-ige Tochter der Stadt und sowohl Bauherrin, Eignerin als auch Betreiberin des Konzerthauses

KONZERTHAUS DORTMUND

Konzerthaus Dortmund (2002)



Beschreibung

- Stadt Dortmund (99,88%) ist neben der Westfalenhallen Dortmund GmbH (0,12%) Eignerin der Konzerthaus Dortmund GmbH.
- GmbH wurde mit dem Bau und dem Betrieb des Konzerthauses betraut; sie erhält für den laufenden Bauunterhalt und Betrieb einen Zuschuss von 4,8-5 Mio. EUR p. a.
- Kontrolle der GmbH erfolgt über den Aufsichtsrat mit Bürgermeisterin an der Spitze.
- Gastronomie und Parkraumbewirtschaftung erfolgt durch Dritte in langfristigen Vertragsverhältnissen.

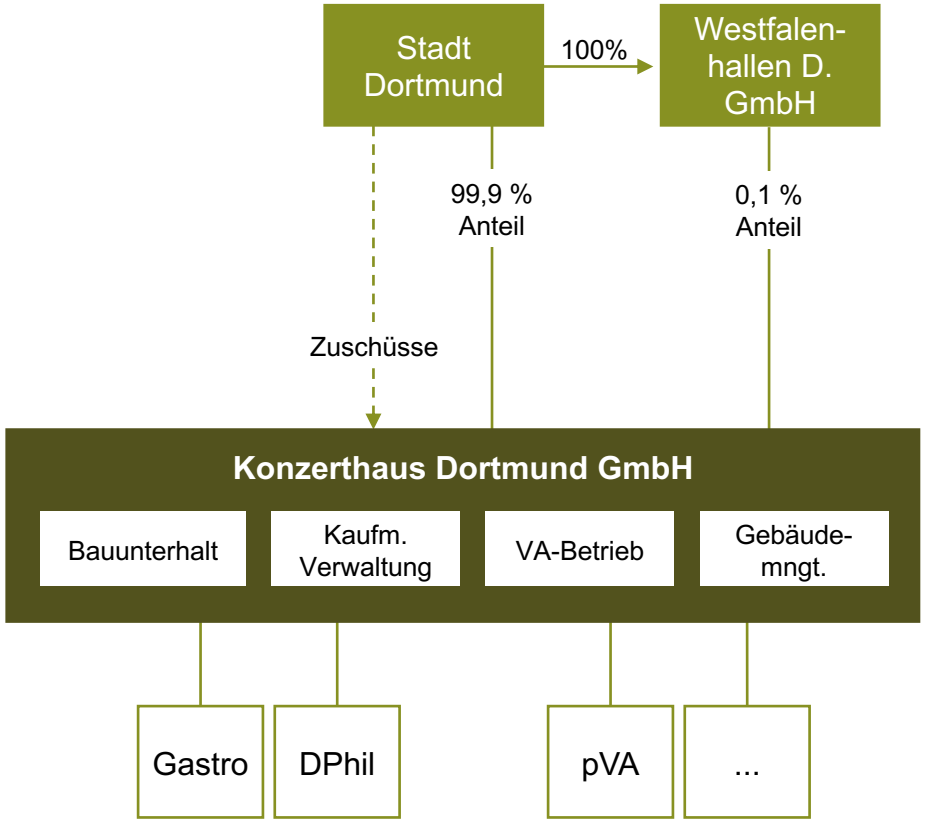
Quelle: Jahresabschluss Konzerthaus Dortmund 2013/14; Beteiligungsbericht Stadt Dortmund 2014/15.

actori

Träger- und Betreiberstruktur beim Konzerthaus Dortmund als potentielles Modell für Braunschweig

KONZERTHAUS DORTMUND

Konzerthaus Dortmund (2002)



Erkenntnisse für Projekt

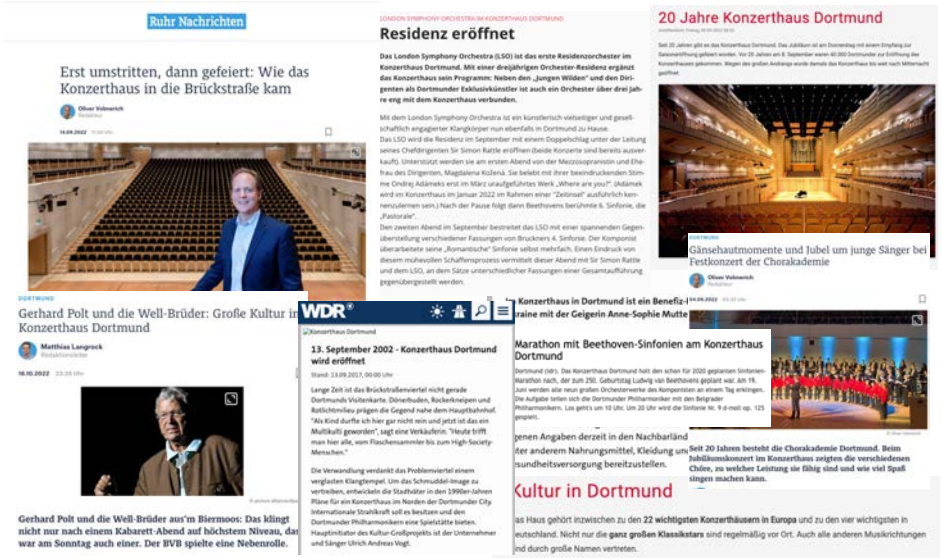
- Modell von Dortmund auf Braunschweig übertragbar durch Neugründung einer städtischen GmbH. Stadt fungiert dabei als Zuschussgeber.
- Beteiligung einer anderen städtischen Gesellschaft (Stadthalle Braunschweig Betriebsgesellschaft mbH) mit entsprechender Fach-Expertise.
- Aufbau eigener Kompetenz im Bereich Bau.
- Auslagerung der Nebenerwerbsbereiche z. B. Gastronomie und Parkbewirtschaftung an externen Pächter.

Quelle: Jahresabschluss Konzerthaus Dortmund 2013/14; Beteiligungsbericht Stadt Dortmund 2014/15.

actori

Das Konzerthaus Dortmund erfreut sich nationaler und internationaler Aufmerksamkeit und großer Akzeptanz in Dortmund

KONZERTHAUS DORTMUND



„erst umstritten, dann gefeiert“

„ganz neue Musikerlebniswelten“

„offenes und lebendiges Konzerthaus“

„internationale Strahlkraft“

- Das Konzerthaus Dortmund gehört mittlerweile zu den **wichtigsten Konzerthäusern** in Deutschland und hat das **kulturelle Image** der Stadt verbessert.
- Auch wenn der Bau zunächst umstritten war, wird das Konzerthaus nun gut angenommen. Dies hat auch mit der **offenen Ausrichtung** und der **großen Bandbreite** des Programms zu tun.
- Das Konzerthaus brachte viele **Synergieeffekte** mit sich:
  - Ansiedlung der Chor-Akademie
  - Bau des Orchesterzentrums NRW (Anziehungspunkt für Studierende)
  - Höherwertige Gastronomieangebote
  - Bau von Appartements für Studierende

Quellen: Süddeutsche Zeitung, WDR, Ruhrnachrichten, taz, lokalkompass, Radio 91.2, Hellweger Anzeigen, Dortmund bauen – Masterplan für eine Stadt.

actori

Neben einer ehemaligen Kirche als Foyers beinhaltet das Anneliese Brost Musikforum Ruhr auch Räume für die städt. Musikschule

ANNELIESE BROST MUSIKFORUM RUHR, BOCHUM

Kapazität/ Architektur (PAX):

- Großer Saal: 1.026
- Kleiner Saal: 250 (durch zwei Trennwände teilbar)
- Die ehemalige St.-Marien-Kirche dient als Foyers für beide Säle.

Bruttogeschossfläche (qm): 8.250

Bauzeit/ -kosten:

- Bauzeit: 2013 - 2016 (3 Jahre)
- Baukosten: rd. 39 Mio. EUR
- Gedeckt durch:
  - 7,4 Mio. EUR Stadt Bochum
  - 14,8 Mio. EUR Spenden
  - 9,6 Mio. EUR NRW
  - 7,0 Mio. EUR EU (EFRE-Prog.)

Nutzungsschwerpunkte:

- Vorwiegend **philharmonisch**
- Kammermusik
- Multifunktional
- Musikschule

30% der Veranstaltungen sollen **innovative Formate** mit regionaler Kultur- und Musiklandschaft sein.

Auslastung (vor Corona): **87,5%**

Betreiber/-in/ Führung:

- Betreiber/-in: Stadt Bochum
- Wird zusammen mit Bochumer Symphonikern in sog. optimiertem Regiebetrieb geführt.
- Intendanz: Tung-Chieh Chuang (Generalmusikdirektor der Bochumer Symphoniker)

Finanzielles:

- EU Förderrichtlinien erlauben nur Vermietung an **nicht-kommerzielle Drittnutzende** zu **tatsächlich anfallenden Betriebskosten**.
- **Betriebskosten p.a.:** 650.000 EUR
- Gedeckt durch:
  - Bochumer Symphoniker: 350.000 EUR
  - Stadt Bochum: 300.000 EUR

Quelle: Interview Kultur- und Bildungsforum Münster mit Michael Townsend, Mai 2018; Interview durch actori. Betriebskosten berücksichtigen keine verdeckten Kosten, die ggf. über andere Strukturen finanziert sind.

Das Anneliese Brost Musikforum Ruhr ist maßgeblicher Baustein der städtebaulichen Entwicklung des Kulturquartiers Viktoriastraße

ANNELIESE BROST MUSIKFORUM RUHR, BOCHUM

Zusammenarbeit Musikschule:

- Vermittlung Bochumer Symphoniker und Musikschule arbeiten projektweise zusammen.
- Musikschule ist Mitnutzer vom Konzerthaus: fest gesetzte, regelmäßige Buchungen.
- Musikschule wird in einem eigenen Gebäude unmittelbar neben dem Musikforum sein.

Teilbarkeit kleiner Saal:

- Der kleine Saal (250 PAX) besitzt zwei Trennwände.
- Damit wurden bisher gute Erfahrungen, auch hinsichtlich Akustik, gemacht. (bisher keine gleichzeitige konzertante Nutzung)
- Die Wände sind wartungsaufwendig und es gibt Fehlerquellen bei der Bedienung.

Städtebauliche Entwicklung:

- Konzerthaus dort zu verorten war Teil der städtebaulichen Entwicklung des Kulturquartiers an der Viktoriastraße.
- Insbesondere Fördergelder EU und Land wurden dem gewidmet, das Quartier weiterzuentwickeln.
- Dadurch gibt es Vorgaben: Durchführung von innovativen Projekten mit regionalen Playern und 30% der VA keine Sinfoniekonzerte.

Weiteres zu den Räumlichkeiten:

- Aufgrund Einsparungen wurde Bühne nicht so flexibel gebaut. Es gibt Überlegungen, eine bewegliche Podesterie nachzurüsten.
- Sie haben in Umgebung zusätzliche Räume für Vermittlung angemietet.
- Gastronomie ist bei ihnen auf Pausengastronomie beschränkt (Entscheidung wegen Quartier), selbst dafür ist Infrastruktur knapp.

Programm:

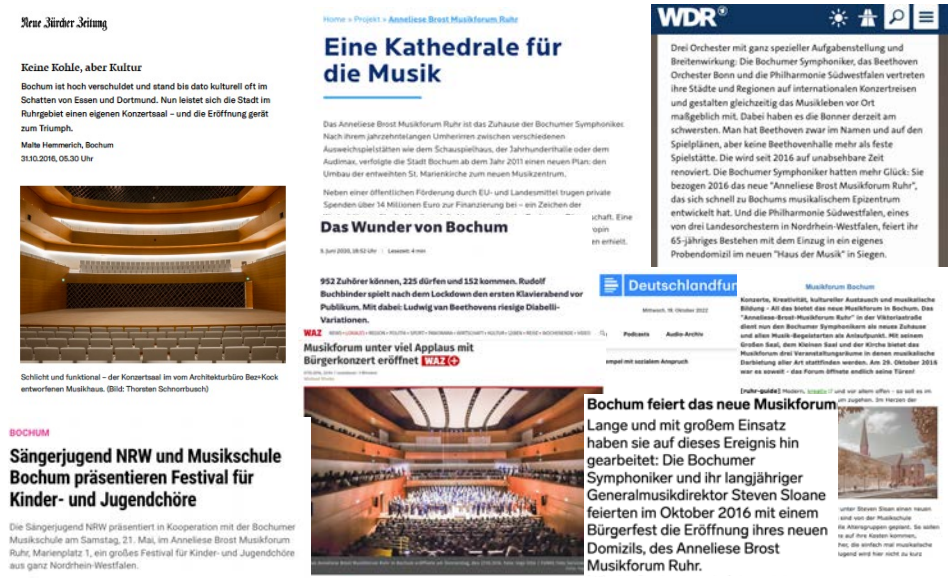
- ca. 200 Aktivitäten der Bochumer Symphoniker als eigene Veranstaltende p. a.
- ca. 30-35 Drittveranstaltungen p. a.
- Sie haben Nutzungsordnung:
  - Nur nicht-kommerzielle Nutzung
  - Keine Miete, sondern Nutzungsentgelt (Deckung Betriebskosten)

Quelle: Interview actori.

actori

Durch das Anneliese Brost Musikforum Ruhr hat sich das Viertel gewandelt und die Zahl der Konzerte der BoSy erhöht

ANNELIESE BROST MUSIKFORUM RUHR, BOCHUM



„Bochums musikalisches Epizentrum“

„frischer Wind in der kreativen Branche Bochums“

„die vielen Spenden zeigen die Wertschätzung"

„Hörgenuss erster Güte“ *„Anziehungspunkt“*

„dem VictoriaQuartier kreatives Leben einhauchen“

- Am Vorhaben gab es zunächst Kritik und ein Bürgerbegehren gegen den Bau, welches gescheitert ist. Das Konzept wurde angepasst und dies erhöhte die Akzeptanz.
- **Über 14 Mio. EUR** wurden durch 20.000 Spender/-innen und Stifter/innen aufgebracht und beim Eröffnungswochenende kamen mehr als 37.000 Menschen zum „Bürgerfest“.
- Durch das Anneliese Brost Musikforum Ruhr hat sich die **Zahl der Konzerte der Bochumer Symphoniker (BoSy) erhöht**.
- Das Forum gehört zu den bekanntesten Bochumer Bauten und gewann mehrere Architekturpreise.
- Das Musikforum ist Teil des neu entstehenden Viktoria-Quartiers, das als künftig **kulturell-kreatives Viertel** der Stadt geplant ist.
- Zudem hat das Musikforum einen **positiven Wirtschaftsfaktor** und großen kulturellen Wert für Bochum.

Quellen: WDR, Ruhr-Guide, Bochumer Zeitung, WAZ, smart forward, Baunetz Wissen.

actori

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.
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 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 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
Frank Schellenberg