

## Bericht der Festivalleitung über den Heidelberger Frühling 2006

### Vorbemerkung

Inhaltlich und im Hinblick auf die nationale Wahrnehmung sicher das erfolgreichste Festival der vergangenen Jahre, haben wir dennoch in finanzieller Hinsicht in diesem Jahr erstmals mit einem Fehlbetrag zu kämpfen.

Manches ist dabei dem Jubiläumsjahrgang geschuldet wie die notwendige Entwicklung eines neuen Corporate Designs und die damit verbundenen Folgekosten.

Dennoch darf nicht vergessen werden, dass der Heidelberger Frühling eine absolute Ausnahme bildet. Kein weiteres Festival hat einen inhaltlich so anspruchsvollen Fokus und finanziert sich dabei im Programmbereich und der Werbung ausschließlich über private Mittel. Den Satz von Wolfgang Schreiber „*So also macht man das mit Festivals, wenn man außer guten Zahlen auch noch gute, kluge Inhalte haben will. Bravo!*“ (Süddeutsche Zeitung 18.04.2006) muss man im Hinblick auf die Finanzaufgaben in diesem Jahr jedoch relativieren.

Der Heidelberger Frühling war dennoch in vielerlei Hinsicht ein richtungweisender Jahrgang. Vieles, was an Kosten ausschließlich das Jahr 2006 belastet, war zugleich eine Investition, die auch den kommenden Festivals zugute kommt. Wenn die Frankfurter Allgemeine Zeitung über den Heidelberger Frühling schreibt, „*Dass es auch anders geht, belegt ein Festival abseits der Glamour-Events. Man [...] konnte unablässig Neues erleben, auf höchstem Niveau - beschämend für den Routine-Musikbetrieb.*“, wird deutlich, dass wir in diesem Jahr einen Standard gesetzt haben, mit dem wir die endgültige Struktur für das Festival gefunden haben.

Damit sind auch für die Zukunft positive Effekte auf der Einnahmenseite verbunden. Es sind neue Möglichkeiten entstanden z. B. Stiftungsmittel zu akquirieren, weil durch die positive Medienresonanz ein Netzwerk entstanden ist.

Die Akquisition von Sponsoringmitteln für das Festival 2007 wird erleichtert durch die Möglichkeit, das Geleistete in Form der Sponsorendokumentation präsentieren zu können, die auch die überregionalen Pressemeldungen enthält.

---

## Finanzwirtschaftliche Analyse

Im Haushaltsplan der Stadt Heidelberg waren für das Haushaltsjahr 2006 für den reinen Veranstaltungsbereich Ausgaben in Höhe von 420 T€ sowie Einnahmen von 431 T€ veranschlagt.

Über einen Deckungsvermerk (UD) können allerdings Mehreinnahmen aus Spenden, Sponsoring sowie aus dem Verkauf von Eintrittskarten etc. für entsprechende Veranstaltungsmehraufwendungen verwendet werden.

Auf Basis der bereits erhaltenen Förderzusagen, der geschätzten Einnahmeerwartungen aus dem Kartenverkauf nachdem das endgültige Programm 2006 feststand sowie der voraussichtlich hierfür entstehenden Ausgaben – auch unter Berücksichtigung der Erfahrungen der Vorjahre - wurde eine „korrigierte“ interne Budgetplanung für 2006 mit Gesamteinnahmen von 955 T€ sowie Gesamtausgaben von 980 T€ erstellt; diese ist auch Grundlage der nachfolgenden Betrachtungen.

Insgesamt verteilt sich das Defizit im **Veranstaltungsbereich** wie folgt:

	Plan	voraus- sichtliches Ergebnis 30.09.2006	Differenz
<b>Summe Einnahmen</b>	<b>955.500</b>	<b>801.390</b>	<b>-154.110</b>
<b>Ausgaben</b>			
Marketing / Werbung / Öffentlichkeitsarbeit	220.000	336.885	116.885
Direkte Veranstaltungskosten	140.000	197.100	57.100
Künstlerischer Bereich	520.000	596.660	76.660
Ball	100.000	109.280	9.280
<b>Summe Ausgaben</b>	<b>980.000</b>	<b>1.239.925</b>	<b>259.925</b>
<b>Zuschussbedarf</b>	<b>24.500</b>	<b>438.535</b>	<b>414.035</b>
<b>Ausgleich Zuschuss Budgetplanung</b>			<b>24.500</b>
<b>Fehlbetrag insgesamt</b>			<b>438.535</b>

Nachfolgend Erläuterungen der einzelnen Positionen im Detail.

## Einnahmen

	Plan	IST	Differenz
Verkauf von Eintrittskarten	380.000	348.070	-31.930
Rundfunk- und Fernsehübertragung	9.000	5.200	-3.800
Einnahmen aus Verkauf (incl. Beileger FAZ)	40.000	51.000	11.000
Ball	100.000	44.820	-55.180
Sponsoring und Spenden (incl. Freundeskreis)	426.500	352.300	-74.200
<b>Einnahmen</b>	<b>955.500</b>	<b>801.390</b>	<b>-154.110</b>

### a) Verkauf von Eintrittskarten

Bei verschiedenen Konzerten blieben die Einnahmen hinter den Erwartungen zurück.

Beim Konzert des London Symphony Orchestra wurden die teuerste Karten, die für die Fördererakquisition des Freundeskreises eingesetzt werden sollten, nicht im geplanten Umfang umgesetzt. Hierdurch blieben die Einnahmen um ca. 15 T€ hinter den Erwartungen zurück.

Durch die Absage von Hélène Grimaud kam es zu Kartenrückgaben. Das Volumen lag bei ca. 4 T€

Das Konzert der Bamberger Symphoniker konnte nicht die erwarteten Einnahmen erzielen und verfehlte das Einnahmeziel um 10 T€

Dergleichen gilt für das Konzert mit Ruth Ziesak und der Klangverwaltung Neubauern. Hier blieben die Einnahmen um 8 € hinter den Erwartungen zurück.

### b) Ball

Hier lief der Kartenverkauf an das allgemeine Publikum größtenteils planmäßig. Das Interesse der Unternehmen schlug sich allerdings nicht im Kauf von Unternehmenstischen wieder, da der Termin für den Abschlussball ungünstig vor einem langen Wochenende lag.

### c) Sponsoring / Spenden

Die Planannahmen verfehlt haben insbesondere die Spenden und Sponsoringmittel.

## Marketing / Werbung / Öffentlichkeitsarbeit

	Plan	IST	Differenz
Entwicklung eines neuen Corporate Design und Positionierung am nationalen Markt inkl. Kampagne und Umsetzung aller Drucksachen	60.000	120.200	60.200
Weitere Graphikerkosten	0	15.175	15.175
Druckkosten	40.000	74.395	34.395
Anzeigen und Sonstiges	100.000	10.085	-89.915
Fahnen	0	7.730	7.730
Banner	0	11.330	11.330
Imagefilm	0	6.960	6.960
Vertrieb	10.000	16.360	6.360
Pressearbeit	10.000	13.900	3.900
<b>Zwischensumme Marketing</b>	<b>220.000</b>	<b>276.135</b>	<b>56.135</b>
	0		
<b>FAZ-Beileger</b>			
Druckkosten	0	16.920	16.920
Vertrieb	0	43.830	43.830
<b>Zwischensumme FAZ-Beileger</b>	<b>0</b>	<b>60.750</b>	<b>60.750</b>
<b>Summe</b>	<b>220.000</b>	<b>336.885</b>	<b>116.885</b>

## a) Entwicklung und Umsetzung Corporate Design

Für die Entwicklung des Corporate Designs sowie dessen Umsetzung im Festivaljahr 2006 war ein Budget von insgesamt 60 T€ angesetzt. Dieses Budget wurde aus dem Ergebnis 2005 abgeleitet, das ein Volumen von knapp 30 T€ ohne Neuentwicklung des Corporate Designs hatte. Diese Kosten entfielen auf Einzelprodukte wie Plakate, Leporello, Festivalbroschüre, Internetauftritt, Abendprogramme, Geschäftsausstattung etc.. Somit wurden für die Neuentwicklung der Einzelprodukte in der Summe 30 T€ veranschlagt.

Da die Kosten für das Marketing von den Sponsoren und dem Freundeskreis getragen werden müssen, wurden die Unternehmen HeidelbergCement, Heidelberger Druckmaschinen und die BASF in den Ausschreibungsprozess eingebunden, der zur Sichtung einer geeigneten Werbeagentur für die Gestaltung des Neuauftritts stattfand. Ausgewählt wurde die Werbeagentur Pantos aus München, die sich auf den Kulturbereich spezialisiert hat.

Da die Agentur Pantos zu den eher teuren Agenturen gehört, wurde eine Aufstellung der am Auswahlprozess teilnehmenden Wettbewerber angefertigt. Auf Basis dieser Aufstellung wurde der verantwortliche Mitarbeiter im Marketing aufgefordert, die von Pantos angegebenen Agentursätze für die zu entwickelnden Einzelprodukte zu verhandeln. Dies ist trotz mehrmaliger Aufforderung nicht geschehen. Die Aufträge wurden statt dessen auf Basis der normalen Agenturpreise vergeben. Hierdurch ist ein erheblicher Teil der Budgetüberschreitung zu erklären.

Trotz mehrfach wiederholter Aufforderung hat der Mitarbeiter der Leitung/Verwaltung nicht die notwendigen Informationen übermittelt, die für die Kontrolle des Budgets notwendig gewesen wären. Dem Mitarbeiter war die Höhe des ihm zur Verfügung stehenden Gesamtbudgets und des darin enthaltenen Anteils für die Werbeagentur bekannt.

Es wurde der Fehler begangen, diese Information nicht schriftlich zu übermitteln. Eine Abmahnung erfolgte nicht, da dem Mitarbeiter mitgeteilt wurde, dass sein Vertrag mit Abschluss des Festivals endet.

Als die Problematik offenkundig wurde, führte die Leitung selbst die Verhandlungen für die letzten Produkte. Dabei war die Agentur durchaus in der Lage, Ihre Angebote durch Korrekturen in der Konzeption im Umfang sowie durch Auslagerung von Tätigkeiten zu halbieren.

#### **b) Druckkosten**

Auch hier wurden Aufträge teilweise unverhandelt von dem verantwortlichen Marketingmitarbeiter vergeben und von der Leitung nicht abgezeichnet. Man erkennt an den vorliegenden Rechnungen und anhand der Vergleichswerte aus vergangenen Jahren, bei welchen Produkten auftragsgemäß weitere Angebote eingeholt wurden. Allein der Druck der Abendprogramme verursachte 24 T€ (jeweils Einzelaufträge) und liegt damit um ein Drittel über den Erfahrungswerten der vergangenen Jahre. Der Auftrag der Abendprogramme wurde ohne Rücksprache und ohne vorherige Preisverhandlung erteilt.

#### **c) Fahnen**

Die Fahnen mussten neu produziert werden, da die Kunststoffkarabiner der alten Fahnen den Belastungen nicht mehr standgehalten hätten. Die produzierten Fahnen haben eine Haltbarkeit von mindestens 4 bis 5 Jahren. Die Produktion der Fahnen war nicht budgetiert. Das Marketingbudget hätte bei verantwortungsvoller Budgetführung diese Zusatzbelastung jedoch zugelassen.

#### **d) Imagefilm**

Der Film, der zu einem extrem günstigen Preis umgesetzt wurde und für die Präsentation bei Sponsorenveranstaltungen eingesetzt wird, stammt aus dem Jahr 2005.

Die Rechnung wurde allerdings erst im Frühjahr 2006 gestellt und belastet somit auch das Budget 2006.

#### **e) FAZ-Beileger**

Der Heidelberger Frühling hat gemeinsam mit den Unternehmensförderern einen Beileger in der Teilausgabe der Frankfurter Allgemeinen Zeitung mit Responsemöglichkeit geschaltet. Aufgabe bei der Durchführung war die vollkommene Kostenneutralität für den Heidelberger Frühling. Die wesentlichen Master Partner hatten sich im Marketingausschuss bereit erklärt, den Beileger mit zu finanzieren. Es ist uns jedoch nicht gelungen, alle Unternehmensförderer an der Aktion zu beteiligen. Aufgrund der Zusage der wichtigsten Förderer, sich an der Finanzierung zu beteiligen, konnte das Projekt allerdings nicht mehr gestoppt werden.

Durch diese Aktion war es möglich 1.600 neue Adressen zu generieren. Für die nationale Wirkung des Festivals war der Beileger ein großer Erfolg. Der FAZ-Beileger verursachte jedoch einen Fehlbetrag von rund 30 T€.

---

Direkte Veranstaltungskosten
------------------------------

	Plan	Ist	Differenz
Hallenmieten	60.000	74.000	14.000
Fahrzeugmiete für Künstlertransporte	1.000	4.670	3.670
Catering	7.000	11.065	4.065
Dekoration / Blumen	14.000	26.350	12.350
Flügel für Stadthalle incl. Transport und Miete	0	6.000	6.000
Sonstiges Konzertmanagement	58.000	75.015	17.015
<b>Summe</b>	<b>140.000</b>	<b>197.100</b>	<b>57.100</b>

**a) Hallenmieten**

Für Hallenmieten waren insgesamt 60 T€ angesetzt. Zusätzliche Inanspruchnahmen sowie Kostenerhöhungen bei der Stadthalle und beim Theater führten zu Mehraufwendungen. In den Zahlen nicht enthalten ist die Miete der Stadthalle für den Ball in Höhe von 22 T€.

**b) Fahrzeugmiete für Künstlertransporte**

In den vergangenen Jahren wurde dem Heidelberger Frühling durch ein in Heidelberg beheimatetes Autohaus sowohl Transporter als auch eine Limousine für den Künstlertransport zur Verfügung gestellt. Das Autohaus sah sich in diesem Jahr nicht in der Lage, den Heidelberger Frühling in der gewohnten Form zu unterstützen. Für das Festivaljahr 2007 steht wieder ein Partner zur Verfügung.

**c) Catering**

Der Planansatz wurde aufgrund eines erhöhten Bedarfs während des Streichquartettfestes und des Widmann-Zyklus überschritten. Ein wesentlicher Faktor war dabei der Ausfall eines Kleinsponsors, der in den vergangenen Jahren in größerem Umfang Waren zu Verfügung gestellt hat, der aber den Heidelberger Frühling aufgrund eigener finanzieller Schwierigkeiten nicht unterstützen konnte.

**d) Dekoration / Blumen**

Durch das 10. Jubiläum des Heidelberger Frühling entstand ein erhöhter Bedarf. Darüber hinaus musste defektes Material unvorhergesehen ersetzt werden. Die Ausgestaltung des Festivalforums in der Alten Pädagogischen Hochschule machte ebenfalls zusätzliche Ausgaben notwendig.

**e) Flügel für die Stadthalle**

Der Flügel in der Stadthalle ist für Pianisten von Weltformat nicht mehr zumutbar. Bereits Cornelius Meister hat mitgeteilt, dass er sich nicht in der Lage sieht, sein erstes Konzert in Heidelberg, bei dem er auch als Pianist auftritt, auf dem Stadthallenflügel zu spielen. Nach dieser Warnung haben wir uns zwangsläufig entschlossen bei Steinway für die Dauer des Festivals einen Flügel zu mieten, um einen Konzertausfall bei den engagierten Pianisten zu verhindern.

**f) sonstiges Konzertmanagement u. a. Verlegung Konzert Andreas Scholl**

Da die Heiliggeistkirche nicht rechtzeitig ihren Umbau abschließen konnte, war eine Verlegung des Konzerts in die Stadthalle erforderlich. Hierdurch entstanden Einnahmeausfälle und Mehrkosten durch die zusätzliche Miete der Stadthalle.

**Künstlerischer Bereich**

	<b>Plan</b>	<b>Ist</b>	<b>Differenz</b>
Honorare	490.000	495.215	5.215
Übernachtungen	20.000	26.255	6.255
Reisekosten	10.000	12.075	2.075
Steuerabzug bei beschränkt steuerpflichtigen Personen (ausländische Künstler)	Siehe Honorare	63.115	63.115
<b>Summe</b>	<b>520.000</b>	<b>596.660</b>	<b>76.660</b>

**a) Honorare (u.a. Widmann-Zyklus)**

Da die Sängerin der Uraufführungen von Wolfgang Rihm und Aribert Reimann sich nicht in der Lage sah, sämtliche ihr zugeschriebenen Werke aufzuführen, musste kurzfristig eine weitere Sängerin verpflichtet werden.

**b) Übernachtungen**

Leider ließen sich unentgeltliche Übernachtungen nicht mehr im Umfang der vergangenen Jahre realisieren.

**c) Reisekosten**

Die Reisekosten wurden durch das Konzert mit den Wiener Virtuosen überzogen. Da sich das Eröffnungskonzert mit keinem deutschen Orchester realisieren ließ, mussten Flüge Wien/Frankfurt gebucht werden.

**d) Steuerabzug bei beschränkt steuerpflichtigen Personen (ausländische Künstler)**

Der Steuerabzug belastete das Jahr 2006 stärker als vorgesehen. Aufgrund eines Personalwechsels wurde versäumt, die Steuer in Höhe von rund 24 T€ in 2005 abzuführen. Dies wurde im Januar 2006 nachgeholt.

Darüber hinaus war programmtechnisch kein „ausländisches“ Orchester für die Eröffnung des Heidelberger Frühling vorgesehen. Durch die notwendige Verpflichtung der Wiener Virtuosen fiel jedoch eine Steuerpflicht von rund 10 T€ an.

**Ball**

	<b>Plan</b>	<b>IST</b>	<b>Differenz</b>
<b>Ausgaben</b>	100.000	0	-100.000
Honorare Künstler incl. Übernachtung und Reisekosten	0	35.775	35.775
Honorar Projektleitung	0	2.320	2.320
Catering	0	14.350	14.350
Bewirtung	0	4.020	4.020
Graphik- und Druckkosten	0	20.515	20.515
Blumen und Dekoration	0	10.000	10.000
Stadthallenmiete	0	22.300	22.300
<b>Summe Ball</b>	<b>100.000</b>	<b>109.280</b>	<b>9.280</b>

Der Ball, der anlässlich des 10. Heidelberger Frühling geplant wurde, ist im Marketingausschuss den fördernden Unternehmen vorgestellt worden. Das Vorhaben wurde ausdrücklich begrüßt. Mit einigen Förderunternehmen wurden Preisvorschläge für die Unternehmenstische erarbeitet, um den Ball kostendeckend veranstalten zu können.

Die Ausgabenentwicklung verlief nahezu planmäßig; Einbrüche gab es jedoch bei den Einnahmen, da der Termin für den Abschlussball vor einem langen Wochenende lag und der Verkauf von Unternehmenstischen nicht im erwarteten Umfang verlief.