

Münchner Philharmoniker – Sachmittelmehrbedarfe 2020 ff.

Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 16833

Beschluss des Kulturausschusses vom 07.11.2019 (SB)

Öffentliche Sitzung

I. Vortrag des Referenten:

1. Anlass für die Vorlage / Kompetenzen

Mit dem Beschluss „Optimierung der Haushaltssteuerung durch den Stadtrat“ (VV vom 21.02.2018, Sitzungsvorlage Nr. 14-20 / V 11021) wurde ein verändertes Haushaltsplanverfahren festgelegt.

Das Kulturreferat ist demnach verpflichtet, den Stadtrat über personelle und finanzielle Mehrbedarfe für die Haushaltsjahre 2020 ff. zu unterrichten. Mit Eckdatenbeschluss vom 24.07.2019 hat die Vollversammlung des Stadtrats die Rahmenbedingungen für Haushaltsausweitungen im Rahmen des Haushaltplanentwurfs 2020 festgelegt.

Im Zuge dessen werden von den Münchner Philharmonikern ab 2020 zusätzliche Sachmittel beantragt, die im Folgenden näher dargestellt werden.

Ein Anhörungsrecht eines Bezirksausschusses besteht nicht.

2. Im Einzelnen

2.1 Aktuelle Rahmenbedingungen und Entwicklungen

Ab 2021 wird der Gasteig inklusive der Philharmonie generalsaniert. Es wird aktuell von einer Gesamtbauzeit von ca. fünf Jahren ausgegangen, so dass mit einem Wiedereinzug in den Gasteig frühestens im Jahre 2026 zu rechnen ist.

Der Spielbetrieb des Orchesters findet in der Sanierungszeit in der Interimsspielstätte auf dem Gelände der Stadtwerke München in der Hans-Preißinger-Str. 8 in Sendling statt. Insbesondere der Spielbetrieb außerhalb des Stammhauses bringt neben einer zwingend notwendigen größeren Flexibilität hinsichtlich innovativer Programmatik und Konzertformaten zur Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden auch verstärkt nötige Anstrengungen mit sich, die heutigen Bestandskundinnen und Bestandskunden zu halten und für den Umzug nach Sendling zu animieren. Zu diesem Zweck müssen die Chancen des neuen Interimsquartiers herausgestellt und kommunikativ intensiv dargestellt werden. Hierbei sind insbesondere die Bereiche Marketing und Vertrieb von größter

Bedeutung, um die doppelte Herausforderung von Halten bestehender Kundinnen und Kunden einerseits sowie der Gewinnung von Neukundinnen und Neukunden andererseits erfolgreich bewältigen zu können.

2.1.1 Vertrieb und Kundenbindung

Die Tendenz in der Entwicklung der Publikumsstruktur geht in Richtung eines stärkeren Flexibilisierungsverhaltens der Kundinnen und Kunden. Als Folge dessen verliert das Abonnementgeschäft an Bedeutung – wobei der Stand mit 14.000 abgeschlossenen Abonnements im bundesweiten Vergleich noch immer eine Spitzenposition bedeutet. Gleichzeitig nimmt die Bedeutung des Einzelkartengeschäfts enorm zu, so dass die Gesamtauslastung für die Konzerte der Münchner Philharmoniker in der Vergangenheit nahezu stabil gehalten werden konnte.

Perspektivisch wird sich diese Tendenz in der Interimszeit in Sendling nochmalig zu spitzen, darauf deuten die Ergebnisse einer aktuellen Befragung des Abonnementpublikums aus Juli 2019 hin. Mit der Folge, dass jedes Konzert mit gezielten Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen als Einzelerlebnis vermarktet werden muss. Ein ungleich größerer Aufwand im Vergleich zur Bewerbung von Abonnement-Reihen, mit entsprechenden Anforderungen für personelle und finanzielle Ressourcen.

In einer vergleichbaren Situation wie die Münchner Philharmoniker in den Jahren 2021 bis 2026 befindet sich aktuell die Tonhalle Zürich, die ebenfalls einen Interimsstandort bespielt. Ein Erfahrungsaustausch mit der Intendantin hat ergeben, dass ein deutlich intensiverer Beratungs- und Betreuungsaufwand als normal von Nöten ist.

Wachstumspotenziale für den Bereich Abonnement wurden lediglich in den höheren Alterssegmenten „60 Jahre plus“ identifiziert. Das Publikum zwischen 30 und 60 Jahren entscheidet sich deutlich kurzfristiger für einen Konzertbesuch, für dieses Segment ist das Abonnement-Modell scheinbar nicht attraktiv bzw. nicht mehr zeitgemäß.

Aktuell erfolgt die Kundenbetreuung durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Abonnementbüros der Münchner Philharmoniker. Dieses verfügt abgesehen vom Ticketing-System über Münchenticket nur über begrenzte technische Möglichkeiten, welche sich auf die Standard-Office-Anwendungen und entsprechende Verteil- bzw. Kundenlisten beschränken.

Zentral für die zukünftige Publikumsentwicklung – sowohl für das Halten von Bestandskundinnen und Bestandskunden als auch für die Gewinnung von Neukundinnen und Neukunden – ist daher der Neuaufbau einer sehr detailreichen Kundendatenbank einerseits (siehe Ausführungen zu 2.2.1) und die kontinuierliche Pflege aller Konzertbesucherinnen und Konzertbesucher andererseits.

2.1.2 Marketing des Interimstandorts im Allgemeinen

Als Dachmarke übernimmt die Gasteig München GmbH zentrale Kommunikationsaufgaben zur Markteinführung des Interimquartiers in Sendling. Dazu zählen beispielsweise die Pressearbeit, die Baustellenkommunikation und Baustellenführungen. Eine institutsbezogene Kommunikation für die Münchner Philharmoniker kann die GMG dagegen ebenso wenig leisten wie für die anderen städtischen Institute wie die Münchner Volkshochschule (MVHS) und die Münchner Stadtbibliothek (MSB).

Konkret stehen die Münchner Philharmoniker also vor der Aufgabe, das Besuchervolumen von derzeit rund 190.000 Konzertbesucherinnen und -besuchern zu halten und vom Gasteig in Haidhausen in die Interims-Philharmonie zu transferieren.

Bereits jetzt stehen die Münchner Philharmoniker mit der GMG sowie der MVHS und MSB im Austausch, um sich jedes Synergiepotenzial hinsichtlich der Kommunikation zu Nutze zu machen. Dieser Synergie-Gedanke ist in der Budgetkalkulation der Münchner Philharmoniker daher auch bereits berücksichtigt. Gleichzeitig gilt festzuhalten, dass auch die konsequente Verfolgung des Synergie-Aspektes eine eigene institutsbezogene Bewerbung der Interims-Philharmonie nicht ersetzen kann.

2.2 Veränderungen und beabsichtigte Gegenmaßnahmen

2.2.1 Customer-Relationship-Management-System (CRM)

Nur durch den engagierten Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im persönlichen Kontakt zu den Kundinnen und Kunden sowie durch aktionsgebundene Sondermaßnahmen für identifizierte Interessensverteiler konnte die bisherige Kundenbetreuung aufrecht erhalten werden. Die Erfahrungen zeigen, dass sich der Markt und damit konkurrierende Orchester hinsichtlich des Vertriebs mit heutigen EDV-Lösungen inzwischen weiterentwickelt haben. Das unter 2.1.1 beschriebene Verfahren mit seiner sehr starken Konzentration auf den Abonnementbereich und den entsprechenden derzeit im Einsatz befindlichen, technisch weniger ausgereiften Datenbanksystemen ist im Vergleich dazu schlicht nicht mehr zeitgemäß.

Mit dem Umzug in das Interimsquartier im Jahr 2021 sind Veränderungen in der Publikumsstruktur sowie des Programmangebots unumgänglich, gerade im Hinblick auf das neue Platzangebot am neuen Standort in Höhe von 1.800 Plätzen. Neue, offenere Konzertformate zur Gewinnung neuer Besucherschichten sind bereits in Planung, um dem neuen Standort hohe Attraktivität und ein klares Aufbruchsignal zu verleihen. Gerade der Einbezug der Halle E bietet hier hervorragende Möglichkeiten, neue Wege zu beschreiten und ein jüngeres Publikum anzuziehen. Zusätzlich zum laufenden Programm stehen also umfangreiche Strukturänderungen an.

Gerade während der Interimszeit ist es wichtigste Prämisse, durch verstärkte Marketingmaßnahmen eine Intensivierung der Bindung unserer Abonentinnen und Abonnenten sowie neuer Einzelkartenkäuferinnen und -käufer an das Orchester zu erreichen. Jede verlorene Kundin und jeder verlorene Kunde ist – und das gilt für den umkämpften Markt eines klassischen Orchesters auch allgemein – oft auf Dauer ein verlorener Kunde. Die Entwicklung neuer Kundenbindungsprogramme erfordert dabei große Innovationen im Bereich des Marketings.

Um erstens im nationalen und internationalen Vergleich also nicht ins Hintertreffen zu geraten, zweitens der oben beschriebenen Entwicklung der Publikumsstruktur entgegen zu wirken und drittens für die zusätzlichen Herausforderungen der Kundenbetreuung während der Interimszeit eine IT-technische Grundlage zu schaffen, ist die Implementierung eines modernen Kundenbindungsprogramms dringend erforderlich. In der Marketing-Praxis ist hier vom sogenannten Customer-Relationship-Management (CRM) die Rede.

Ziel des CRM-Ansatzes ist eine möglichst weitreichende Dokumentation über das Kundenverhalten. Je umfangreicher die Breite und je tiefer die Datenqualität pro Kundin bzw. Kunde, desto höher die Erfolgsaussichten auf deren gezielte Aktivierung und damit auf eine nachhaltige Auslastungssteigerung. Das CRM-System bildet folglich für jeden Kundentypus die Grundlage für eine individuelle und maßgeschneiderte Kundenbetreuung: weg vom Gießkannenprinzip – hin zur individuellen Ansprache.

Die Elbphilharmonie Hamburg, das Konzerthaus Dortmund und die Bayerische Staatsoper nutzen ein solches CRM-System bereits mit beachtlichem Erfolg. Allein die Elbphilharmonie verfügt über eine Reichweite von Datensätzen im hohen 6-stelligen Bereich.

Verschiedene Anbieter halten hierfür geeignete Lösungen parat, so dass eine zeitnahe Umsetzung möglich ist. Aus dem Erfahrungsaustausch mit der Intendantin der Tonhalle Zürich ergab sich zudem, dass es – speziell im Hinblick auf die Interimszeit – unerlässlich ist, ein solches CRM-System bereits mit ausreichend Vorlauf umzusetzen und auch in Zukunft fortzuführen. Ein Beginn erst zum tatsächlichen Auszug aus dem Gasteig scheidet somit aus.

Durch Anpassungen in der Organisation und im Aufgabenzuschnitt einzelner vorhandener Stellen bei der Direktion der Münchner Philharmoniker soll ohne Personalausweitungen und trotz steigendem individuellen Betreuungsaufwand für jede Einzelkundin und jeden Einzelkunden die Einführung und ständige Betreuung eines CRM mit aktuellen Personalkapazitäten abgedeckt werden.

2.2.2 Spezielles Marketing zur Einführung der Interimszeit

Der Auszug des Orchesters der Stadt aus dem Gasteig bietet die große Chance, ein neues Publikum für die Konzerte des Orchesters zu erreichen. Gleichzeitig stehen die Münchner Philharmoniker vor der Herausforderung, bestehende Kundinnen und Kunden während dieser Zeit weiterhin an sich zu binden. Die Ergebnisse der Abonnentenbefragung aus Juli 2019 zeigen, dass insbesondere der Bereich der verkehrstechnischen Anbindung eine große kommunikative Herausforderung darstellen wird.

Hierfür ist eine spezielle Kommunikationsstrategie, die beide Elemente gleichermaßen berücksichtigt, unerlässlich. Dies zeigen Abstimmungen mit Orchestern und Konzerthallen, die aktuell oder erst vor kurzem vor der gleichen Problematik standen, wie z. B. die Tonhalle Zürich.

Im Jahr 2020 soll hierfür ein spezielles Konzept in Zusammenarbeit mit einer geeigneten Agentur erstellt werden. Dieses soll im Jahr der Inbetriebnahme der Interimsspielstätte umgesetzt werden.

2.3 Alternativen zur Sachmittelausweitung

Ohne die Einführung eines EDV-gestützten CRM-Systems und ohne ein auf den Umzug in das Interimsquartier zugeschnittenes Marketing ist ein Rückgang der Besucherzahlen für die Konzerte der Münchner Philharmoniker insbesondere im Bereich der Abonnentinnen und Abonnenten zu erwarten, über das vor dem Hintergrund der Änderungen der Publikumsstruktur unter 2.1.1 beschriebene Maß hinaus.

Eine Umverteilung bzw. Umplanung vorhandener Budgets im Bereich Marketing und Kommunikation zum Bestreiten der oben beschriebenen Kosten ist nicht möglich, da die dort vorgehaltenen Mittel für die regelmäßige Bewerbung der laufenden Einzelveranstaltungen der Münchner Philharmoniker benötigt werden.

3. Darstellung der Kosten und der Finanzierung

3.1 Zahlungswirksame Kosten im Bereich der laufenden Verwaltungstätigkeit

Durch eine erste Markterkundung (Vorstellung geeigneter EDV-Programme) und Kontakt zu entsprechenden Anbietern schätzen die Münchner Philharmoniker die dauerhaften Betriebskosten eines CRM-Systems ab 2020 auf dauerhaft 19.000 € pro Jahr.

Weiterhin kann für die Erstellung eines Marketingkonzepts durch eine geeignete Agentur auf Basis von Erfahrungswerten ein Wert von 50.000 € einmalig im Jahr 2020 unterstellt werden. Die Kosten für dessen tatsächliche Umsetzung (z. B. für die Schaltung von Anzeigenkampagnen) werden im Jahr 2021 auf einmalig 150.000 € geschätzt.

	dauerhaft	einmalig	befristet
Summe zahlungswirksame Kosten	19.000 € ab 2020	50.000 € in 2020 150.000 € in 2021	
davon:			
Personalauszahlungen (Zeile 9)*			
Auszahlungen für Sach- und Dienstleistungen (Zeile 11)**	19.000 €	50.000 € in 2020 150.000 € in 2021	
Transferauszahlungen (Zeile 12)			
Sonstige Auszahlungen aus lfd. Verwaltungstätigkeit (Zeile 13)			
Zinsen und sonstige Finanzauszahlungen (Zeile 14)			
Nachrichtlich Vollzeitäquivalente			

Die nicht zahlungswirksamen Kosten (wie z. B. interne Leistungsverrechnung, Steuerungumlage, kalkulatorische Kosten) können in den meisten Fällen nicht beziffert werden.

* Bei Besetzung von Stellen mit einem Beamten/einer Beamtin entsteht im Ergebnishaushalt zusätzlich zu den Personalauszahlungen noch ein Aufwand für Pensions- und Beihilferückstellungen in Höhe von etwa 40 Prozent des Jahresmittelbetrages.

** ohne arbeitsplatzbezogene IT-Kosten

3.2 Messung des nicht monetären Nutzens durch Kennzahlen bzw. Indikatoren

Der nicht monetäre Nutzen der beschriebenen Ausweitung der Personalkapazitäten besteht insbesondere in einer strategischen Vorbereitung und Ausrichtung operativer Aufgaben im Zuge der Interimszeit. Hierdurch soll eine möglichst erfolgreiche Kundenbindung erreicht sowie einem Publikumsrückgang und damit verbunden einem Einnahmerückgang entgegen gewirkt werden. Damit zusammenhängende, gesonderte Kennzahlen können aktuell nicht gebildet bzw. untersucht werden, da der Interimsstandort noch nicht betrieben wird sowie die Rahmenbedingungen für dessen Nutzung noch nicht hinreichend konkretisiert sind.

Im Übrigen wird auf die regelmäßig im Produktblatt der Münchner Philharmoniker dargestellten Kennzahlen verwiesen, die im Rahmen des Haushaltsplanaufstellungsverfahrens dem Stadtrat vorgelegt werden. Der Nutzen besteht darin, erwartete aber noch nicht näher bezifferbare negative Auswirkungen auf diese Kennzahlen abzuwenden.

3.3 Finanzierung

Die Finanzierung kann weder durch Einsparungen noch aus dem eigenen Referatsbudget erfolgen.

Die zusätzlich benötigten Auszahlungsmittel sollen nach positiver Beschlussfassung in die Haushaltspläne 2020 ff. aufgenommen werden.

Die beantragte Ausweitung entspricht den Festlegungen für das Kulturreferat im Eckdatenbeschluss für den Haushalt 2020; siehe Nr. 25 der Liste der geplanten Beschlüsse des Kulturreferats.

4. Abstimmungen

Die Stadtkämmerei hat die Vorlage mitgezeichnet.

Der Korreferent des Kulturreferats, Herr Stadtrat Quaas, und der Verwaltungsbeirat für Musik, Münchner Philharmoniker, Herr Stadtrat Schmidbauer, haben Kenntnis von der Vorlage.

II. Antrag des Referenten:

1. Mit den im Vortrag des Referenten näher beschriebenen Bedarfen für die Bewerbung der Interimszeit und für ein zeitgemäßes Kundenmanagement der Münchner Philharmoniker sowie den damit verbundenen Sachmittelausweitungen besteht Einverständnis.
2. Das Kulturreferat wird beauftragt, die dauerhaft erforderlichen Haushaltsmittel i. H. v. 19.000 € im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2020 sowie die einmalig erforderlichen Haushaltsmittel i. H. v. 50.000 € im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2020 und die einmalig erforderlichen Haushaltsmittel i. H. v. 150.000 € im Rahmen der Haushaltsplanaufstellung 2021 bei der Stadtkämmerei anzumelden.

Das Produktkostenbudget des Produkts 36262100 „Münchner Philharmoniker“ erhöht sich jeweils im Vergleich zum Haushaltsjahr 2019 im Jahr 2020 um 69.000 €, im Jahr 2021 um 169.000 € und ab dem Jahr 2022 um dauerhaft 19.000 €. Die genannten Beträge sind voll zahlungswirksam (Produktauszahlungsbudget).

3. Der Beschluss unterliegt nicht der Beschlussvollzugskontrolle.

III. Beschluss:
nach Antrag.

Der Stadtrat der Landeshauptstadt München

Die / Der Vorsitzende:

Der Referent:

Ober-/Bürgermeister/-in
ea. Stadträtin / ea. Stadtrat

Anton Biebl
Berufsm. Stadtrat

- IV. Abdruck von I., II. und III.
über D-II-V/SP
an die Stadtkämmerei
an das Direktorium – Dokumentationsstelle
an das Revisionsamt
mit der Bitte um Kenntnisnahme.

- V. Wv. Kulturreferat (Vollzug)

Zu V. (Vollzug nach Beschlussfassung):

1. Übereinstimmung vorstehender Ausfertigung mit dem Originalbeschluss wird bestätigt.
2. Abdruck von I. mit V.
an GL-2 (4x)
an die Stadtkämmerei HA II/3
an die Stadtkämmerei HA II/12
an MPH-VL (2x)
mit der Bitte um Kenntnisnahme bzw. weitere Veranlassung.
3. Zum Akt

München, den
Kulturreferat