

## **Mitteilung**

### **der Landesregierung**

**Bericht der Landesregierung zu einem Beschluss des Landtags;  
hier: Denkschrift 2012 des Rechnungshofs zur Haushalts- und  
Wirtschaftsführung des Landes Baden-Württemberg  
– Beitrag Nr. 28: Württembergische Philharmonie Reut-  
lingen und Stuttgarter Philharmoniker**

#### Landtagsbeschluss

Der Landtag hat am 1. Februar 2018 folgenden Beschluss gefasst (Drucksache 16/3295 Ziffer 2):

*Die Landesregierung zu ersuchen,  
dem Landtag bis zum 31. August 2019 erneut zu berichten.*

#### Bericht\*)

Mit Schreiben vom 8. November 2019, Az.: I-0451.1, berichtet das Staatsministerium wie folgt:

---

\*) Der hierzu mit Schreiben des Staatsministeriums vom 21. August 2019 begehrten Fristverlängerung für den Bericht zum 31. August 2019 wurde bis einschließlich 30. November 2019 zugestimmt.

1. Im Rahmen von Gesprächen mit der Stadt Stuttgart und von Sitzungen des Verwaltungsrats wird die künstlerische und finanzielle Entwicklung der Stuttgarter Philharmoniker unter anderem auch im Hinblick auf Eigenfinanzierung, Besucherzahlen und durchschnittliche Auslastung der Musiker regelmäßig thematisiert. Die Stadt wurde in ihrer Eigenschaft als Träger des Orchesters um Stellungnahme zum aktuellen Stand gebeten.
2. Die Stadt Stuttgart hat mit Schreiben des Leiters des Kulturamts der Landeshauptstadt Stuttgart vom 25. September 2019 Stellung genommen. Die Stellungnahme hat folgenden Wortlaut:

*Eigenfinanzierungsquote*

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Eigenfinanzierungsquote (%) Eigeneinnahmen/Gesamtausgaben (*)	9,4	9,2	9,1	9,2	9,5	9,2	10,5	9,9

(\*) Berechnungsgrundlage: Ordentliche Erträge abzgl. Zuweisungen vom Land dividiert durch ordentliche Aufwendungen zzgl. Kalkulatorisches Ergebnis

Wie bereits in den vergangenen Jahren dargestellt, ist eine signifikante Steigerung der Eigenfinanzierungsquote für ein A-Orchester mit hohen fixen Personalkosten, ohne eigenes Konzerthaus schwierig.

In den Jahren 2011 bis 2016 ist der Wert der Eigenfinanzierung stabil geblieben. Allerdings ist das Orchester in diesen Jahren hinsichtlich seines Produktionsbudgets an die Grenzen gegangen, bzw. weit darüber hinaus. Um der finanziellen Belastung des Haushaltes entgegenzuwirken, musste daraufhin bspw. der Anteil der groß besetzten Werke rapide heruntergefahren werden.

In den letzten Jahren und auch zukünftig wurden und werden vor allem folgende Maßnahmen ergriffen:

- Preiserhöhung für Eintrittskarten
- Zielgruppenorientierte Programmgestaltung
- Einwerbung von zusätzlichen Mitteln
- Zusammenarbeit mit der Kulturgemeinschaft
- Verstärkte Akquise von Veranstaltungen in Baden-Württemberg und angrenzenden Bundesländern
- Verstärkt Veranstaltungen im Gustav-Siegle-Haus

Die Stuttgarter Philharmoniker haben ihre Eintrittspreise ab der Spielzeit 2018/19 um durchschnittlich 7,9 % angehoben (die letzte Erhöhung betrug: 7,4 %). Durch eine solche Erhöhung der Entgelte ist durchschnittlich mit Mehreinnahmen ab 2019 i. H. von rd. 30.000 Euro zu rechnen.

Durch eine zielgruppenorientierte Programmgestaltung sowie eine intensive Zusammenarbeit mit Schulen, Volkshochschulen, der Musikschule, anderen kulturellen und sozialen Einrichtungen, wie bspw. einem Kulturverein für Demenzerkrankte wird die kulturelle Teilhabe mit unterschiedlichen Bildungsformaten gezielt ausgebaut. Weiterhin sollen durch einen Ausbau des Orchestermarketings (Stichwort social media) sowie durch Aufbau eines Kundenbindungsmanagements und eine intensive Pressearbeit neue Bevölkerungskreise als Konzertbesucher gewonnen werden. Die Zahl der Konzertbesucher zu erhöhen, ist auch in den kommenden Jahren ein vorrangiges Ziel des Orchesters.

Darüber hinaus wird auch in Zukunft die Einwerbung zusätzlicher Mittel bei den Stuttgarter Philharmonikern im Wesentlichen folgende Bereiche umfassen:

- Die UBS Geschäftsstelle Stuttgart konnte trotz aller Banken Krisen auch weiterhin als Sponsor des Orchesters gebunden werden. Und hat ihr Engagement zur Spielzeit 2018/19 sogar mit zusätzlichen 6.000 Euro noch erweitert und die Kinder- und Jugendarbeit des Orchesters neu unterstützt.

- Zudem erhält das Orchester regelmäßige Zuwendungen von der Gesellschaft der Freunde der Stuttgarter Philharmoniker.
- Darüber hinaus fließen zusätzliche Mittel in das Budget der Philharmoniker durch den Verkauf von Werbeflächen im Saisonheft des Orchesters.

Als ein erfolgreiches Beispiel für unsere jüngsten Aktivitäten hinsichtlich Einwerbung von zusätzlichen Mitteln, kann die Gründung einer Orchesterakademie gelten: Gemeinsam mit der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst haben die Stuttgarter Philharmoniker die „Stirling-Phil-Orchesterakademie“ ins Leben gerufen. Die beiden großen musikalischen Institutionen der Landeshauptstadt wollen damit den Orchesternachwuchs fördern und werden diesbezüglich von der Reinhold-Otto-Meyer-Stiftung mit jährlich 30.000 Euro unterstützt. Das Projekt ist im 1. Schritt auf 5 Jahre ausgelegt.

Für die Kalenderjahre 2018 und 2019 hatte das Orchester eine Zusage zur Aufnahme in das Förderprogramm „Exzellente Orchesterlandschaft“ bekommen (mit einem Gesamtvolumen von 150.000 Euro an abrufbaren projektgebundenen Mitteln). Gefördert wurde das neue Format der „Nachtschwärmer-Konzerte“, das in Kooperation mit dem BIX-Jazz-Club im Gustav-Siegle-Haus veranstaltet wird.

Darüber hinaus wurde das Orchester im selben Zeitraum mit seiner „Zukunftsoffensive Stuttgarter Philharmoniker“ im Rahmen des „Zukunftslabors Kultur“, von der Stadt Stuttgart mit insgesamt 150.000 Euro zusätzlich unterstützt.

Im Zuge der Preiserhöhung ab der Saison 2018/19 wurde auch mit der Kulturgemeinschaft ein neuer Vertrag verhandelt. Die Vermarktung freibleibender Platzkontingente durch einen Partner wie die Kulturgemeinschaft ermöglicht ein zusätzliches Einnahmenvolumen. Das Volumen an Karten, die über die Kulturgemeinschaft verkauft werden, lag bspw. in der Saison 2016/17 bei 8,2 % aller ausgegebenen Karten (das entspricht einer Menge von 2.842 Karten). Die durchschnittlichen Rabatte der Vorjahre wurden bei der Neuverhandlung des Vertrages fortgeschrieben.

Um die Nutzung des Gustav-Siegle-Hauses zu intensivieren wurden neue Veranstaltungsformate aufgenommen. Es handelt sich hierbei um:

- Die „Nachtschwärmer-Konzerte“ (in Zusammenarbeit mit dem BIX)
- Die „Mitten im Orchester sitzen Konzerte“
- Das „Barock-Abo“
- Die „Haus-Ralley für Kinder im Gustav-Siegle-Haus“

Über die Anzahl an Veranstaltungen in Baden-Württemberg wird unten gesondert berichtet.

#### *Besucherzahlen*

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Anzahl Besucher/-innen</b>	94.708	89.091	100.672	91.414	89.134	82.174	96.915	77.089

Die Stuttgarter Philharmoniker generieren ihre Besucherzahlen zu großen Teilen bei den auswärtigen Konzerten und Opernvorstellungen sowie den Konzerten in der Liederhalle. Da das Orchester kein eigenes Konzerthaus hat, ist es in besonderer Weise von der jeweils herrschenden Marktlage und den freien Kapazitäten abhängig. Das erklärt auch die Schwankungen: Denn anders als Orchester mit einem eigenen Konzerthaus oder Opernhaus, haben die Stuttgarter Philharmoniker immer wieder volatil sich ändernde Voraussetzungen. Die Philharmoniker können durch ihre besondere Situation als auswärts agierender Klangkörper niemals konstante Entwicklungen vorlegen, wie andere Orchester, da die Grundlagen jährlich immer wieder neu geschaffen werden müssen und sich nach externen Parametern richten, auf die das Orchester größtenteils keinen Einfluss hat. Deswegen verbietet sich eigentlich der direkte Vergleich mit anderen Ensembles, die eine entsprechende Infrastruktur haben.

2013 konnte wegen eines Open-Air-Konzertes im Rahmen der Veranstaltung „Jazz-Open“ ein besonders hoher Wert erreicht werden. Ein erneutes Projekt in dieser Form war aufgrund fehlender finanzstarker Kooperationspartner bisher nicht möglich.

Die Besucherzahlen 2016 waren gegenüber den Vorjahren rückläufig. Dies lag daran, dass das Orchester insgesamt weniger Gastkonzerte und Fremdveranstaltungen als in den Vorjahren generieren konnte. Zudem wurden mehr Auftritte im Land Baden-Württemberg in kleineren Konzertsälen mit weniger Besucherkapazität durchgeführt und die Anzahl der kostspieligen, aber sehr gut besuchten Konzerte aufgrund der Defizite der Vorjahre reduziert.

2017 konnte die Anzahl der Gastkonzerte erhöht werden, insbesondere auch Gastkonzerte in groß dimensionierten Sälen (wie bspw. ein Konzert im Großen Festspielhaus Salzburg mit rd. 2.100 Sitzplätzen oder zwei Konzerte im Stefaniensaal Graz mit rd. 1.500 Sitzplätzen pro Abend). Seit der Spielzeit 2017/18 bieten die Philharmoniker wie oben bereits beschrieben im Gustav-Siegler-Haus verschiedene neue Veranstaltungsformate wie die „Nachtschwärmer-Konzerte“, die „Mitte im Orchester sitzen Konzerte“ und die „Hausrallyes für Kinder“ an. Diese Reihen sollen einen Beitrag dazu beitragen, neue Besucherschichten an das Orchester heran zu führen und dauerhaft zu binden.

Im Kalenderjahr 2018 fehlten groß dimensionierte Zuschauersäle bei den Gastspielen; auch veranstaltete das Orchester lediglich eine Serie der „Kinder- und Jugendkonzerte“. Dies wirkte sich entsprechend negativ auf die Gesamtzahl der Besucher aus. Hinsichtlich der Kinder- und Jugendkonzerte besteht allerdings auch ein Darstellungsproblem: also die verschobene Darstellung der Saison (mit Beginn September) im Vergleich zum Kalenderjahr. So hat das Orchester zwar im Kalenderjahr nur eine Serie veranstaltet, in den Spielzeiten aber nicht. Dies wird sich 2019 wieder ausgleichen.

Aus heutiger Sicht erwarten die Philharmoniker in 2019 deswegen wieder eine deutliche Verbesserung der Besucherzahl gegenüber 2018.

Zur Entwicklung im Jahr 2019 hat die Intendanz der Stuttgarter Philharmoniker auf Nachfrage des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg am 22. Oktober 2019 wie folgt Stellung genommen:

„Die Philharmoniker erwarten aus heutiger Sicht in 2019 eine deutliche Verbesserung der Besucherzahl gegenüber 2018. Dies zeigt auch der aktuelle Trend in den Besucherzahlen für das Kalenderjahr 2019: So haben die Stuttgarter Philharmoniker im ersten Halbjahr 2019 (von Januar bis zur traditionellen Spielzeitpause im August) 59.578 Besucher in ihren Veranstaltungen erreichen können. Zum Vergleich: im ersten Halbjahr 2018 waren es hingegen lediglich 52.609 Besucher.“

Diese positive Aussicht wird auch seitens der erfreulich kontinuierlich steigenden Abonentenzahlen unterstützt: so hatte sich die Zahl der Abonnenten zur Spielzeit 2017/18 noch einmal um 1,8 % im Vergleich zum Vorjahr verbessert und lag im Jahr 2018 bei 2.719 verkauften Abonnements. Für das aktuelle Jahr 2019 zeigt die (noch nicht abgeschlossene) Auswertung eine weitere Steigerung an – die verkauften Abonnements liegen bei zurzeit 2.770 Stück.“

#### *Durchschnittliche Auslastung der Musiker*

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Durchschnittliche dienstliche Auslastung der Musiker/-innen (in %)</b>	62,5	64,1	67,8	72,3	68,1	67,1	73,2	71,0
Davon Streicher							78,0	76,0
Davon Holzbläser							60,0	57,0
Davon Blechbläser							72,0	73,0
Davon Harfe							51,0	58,0
Davon Pauke/ Schlagzeug							74,0	80,0

Als der Landesrechnungshof das Haushaltsjahr 2011 bei den Stuttgarter Philharmonikern prüfte, ergab sich eine für die dienstliche Auslastung der Orchestermusiker ein Durchschnittswert von 62,5 % – gemessen am Höchstwert, den der Tarifvertrag für Kulturorchester (TVK) zulässt.

Auch wenn der Zahlenwert der Auslastung nicht mit kleiner besetzten Orchestern verglichen werden kann – da ganz unterschiedliche künstlerische Ausrichtungen vorliegen – sind die Stuttgarter Philharmoniker der Empfehlung in der Denkschrift des Landesrechnungshofes gefolgt, die durchschnittliche Auslastung der Orchestermusiker zu erhöhen: Die Auslastung der Musiker der Stuttgarter Philharmoniker wurde über die Jahre stetig verbessert. Betrug diese im Jahr 2011 noch 62,5 %, so konnte in 2017 eine Auslastung von 73,2 % erreicht werden. Dieser Wert wurde 2018 mit 71 % bestätigt. Die Stuttgarter Philharmoniker gehen davon aus, dieses Niveau auch künftig halten zu können.

#### *Konzerttätigkeit des Orchesters*

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Zahl der Konzerte/Veranstaltungen insgesamt</b>	101	101	102	96	95	94	118	102
davon in Stuttgart	74	75	77	68	62	65	84	73
davon in BW	7	9	14	13	18	19	17	22
davon national	13	9	5	6	12	6	9	3
davon international	7	8	6	8	3	4	8	4

Gegenüber dem Prüfungsjahr 2011 konnte die Anzahl der Konzerte in Baden-Württemberg über die Jahre mehr als verdoppelt und 2018 sogar verdreifacht werden.

Im Jahr 2018 haben die Stuttgarter Philharmoniker insgesamt 22 Aufführungen außerhalb der Landeshauptstadt im Land Baden-Württemberg gespielt. Aufführungsorte waren z. B. Schwäbisch-Hall, Alpirsbach, Fürth, Villingen-Schwenningen (2x), Backnang, Aschaffenburg, Maulbronn, Lahr, Laupheim, Weingarten. Von Mitte Juni bis Anfang August 2018 fanden 10 Aufführungen der Oper „Nabucco“ sowie zwei Konzerte „Last Night“ im Rahmen der Opernfestspiele Heidenheim statt. International spielte das Orchester in Mailand (4x).

#### *Aktuelle finanzielle Situation*

Das Defizit 2014 betrug rund 106.300 Euro und im Jahr 2015 rd. 114.500 Euro. Diese Defizite wurden von der Landeshauptstadt Stuttgart aufgefangen. Der entsprechende Landeszuschuss erhöhte sich dadurch nicht.

Das endgültige Rechnungsergebnis im Betriebskostenbudget 2018 beträgt 493.950 Euro. Einschließlich der übertragenen Mittel aus dem Jahr 2017 ergibt sich eine Betriebsmittlrücklage zum 31. Dezember 2018 von 1.006.550 Euro.

Die Rücklage sichert das Orchester (als außergewöhnlich personalintensiven Betrieb) auch in Zukunft gegen unvorhergesehene Ereignisse (wie bspw. Krankheitswellen im Orchester) ab und sichert den Spielbetrieb. Zudem erlaubt dieses Ergebnis zukünftig die Investition in orchestral wichtige Projekte – und damit eröffnen sich dem Klangkörper erheblich größere künstlerische Perspektiven als bisher. Aber auch wichtige infrastrukturelle Maßnahmen können nun durchgeführt werden. Zudem erfüllt das Orchester hiermit auch die im Jahr 2007 vereinbarten Grundsätze der Zuschussbudgetierung: „[...] können Unterschreitungen aus Mehreinnahmen und/oder Wenigerausgaben in einem HH-Jahr durch die Bildung von HH-Resten ins Folgejahr übertragen werden“ (Anlage 1 zu GRDRs 1207/2007, Paragraph 6).

Dieses positive Ergebnis kam vor allem durch höhere freie Mittel aus unbesetzten Stellen des Personalkostenbudgets zustande, die aufgrund natürlicher Fluktuation und lange andauernder Wiederbesetzungsprozesse eine ungewöhnlich lange Zeitspanne unbesetzt blieben. Insgesamt stellt dies deswegen ein außergewöhnliches

Ergebnis dar, da eine solch hohe Stellenfluktuation zukünftig nicht mehr abzu-  
sehen ist.

Um künftig den vorgegebenen Finanzrahmen einhalten zu können, wird die Pla-  
nung des Orchesters durch ein schrittweise zu erweiterndes und zu vertiefendes  
Controlling überwacht. Dies soll einerseits durch die Neuausrichtung der Inten-  
danz mit einem kaufmännischen und einem künstlerischen Intendanten und ander-  
erseits durch die Budgetierung der einzelnen Abteilungen der Stuttgarter Philhar-  
moniker (Orchesterbüro, Marketing, künstlerisches Betriebsbüro etc.) erreicht  
werden. Damit soll sich die Orchesterplanung mittelfristig konsequent an den fi-  
nanziellen und personellen Möglichkeiten der Stuttgarter Philharmoniker ausrich-  
ten. Die Umsetzung kann nur schrittweise unter Berücksichtigung des jahrelangen  
Vorlaufs der Orchesterplanungen erfolgen.

Um die im Denkschriftbeitrag 2012 hinterfragten Zahlen (Eigenfinanzierung, Be-  
sucherzahl, Konzerttätigkeit) wirklich signifikant weiter und nachhaltig zu stei-  
gern – und um die kaufmännische Kompetenz zu stärken und das Controlling  
wirklich im Betrieb zu verankern –, müssten allerdings auch erhebliche weitere  
und weiterreichende strukturelle Veränderungen vorgenommen werden.

Die letzten Jahre haben gezeigt, dass die Bereitstellung einer kaufmännischen  
Kompetenz sich positiv für den Betrieb des Orchesters ausgewirkt hat. Dies findet  
auch seinen deutlichen Niederschlag in den Rechnungsergebnissen der letzten  
Jahre.“

3. Insgesamt ist aus Sicht des Ministeriums festzustellen, dass sich die Stuttgarter  
Philharmoniker in den letzten Jahren künstlerisch und finanziell positiv ent-  
wickelt haben.

Im Hinblick auf die im Rahmen der Beschlussempfehlung genannten Kennziffern  
sind bei der Eigenfinanzierungsquote und der Auslastung der Musiker gegenüber  
den Vorjahren Verbesserungen zu erkennen, die Besucherzahlen und die Gesamt-  
zahl der Konzerte sind dagegen schwankend. Bei den Besucherzeilen wird für  
2019 ein deutlicher positiver Trend erkennbar.

Die Schwankungen liegen vor allem daran, dass die Stuttgarter Philharmoniker  
häufig Auftritte im Land Baden-Württemberg vornehmen, die je nach Anlass der  
Einladung und Gastgeber variieren können. Mit ihren landesweiten Gastspielen  
leistet das Orchester einen wichtigen Beitrag zur Lebensqualität einer Region.  
Beispielhaft für musikalische Bereicherung außerhalb der Ballungszentren ist die  
Kooperation zwischen Stuttgarter Philharmonikern und den Opernfestspielen Hei-  
denheim.

Die Experimentierfreude des Orchesters, die im Rahmen des Programms „Exzel-  
lente Orchesterlandschaft“ der Beauftragten für Kultur und Medien gefördert  
wurde, hat zur Folge, dass teilweise weniger Besucherinnen und Besucher in den  
Genuss mancher Aufführungen kommen, da neue Formate für neue Besucher-  
schichten typischerweise eher in kleinen Sälen (z. B. die „Nachtschwärmer-Kon-  
zerte“ im BIX) stattfinden.

Insgesamt betrachtet stellen die Stuttgarter Philharmoniker einen wichtigen Bau-  
stein in der Orchesterförderung des Landes dar, die eine maßgebliche Grundlage  
bildet für das hohe Niveau des Musiklebens in Baden-Württemberg.

Im Verwaltungsrat der Stuttgarter Philharmoniker werden die Vertreterinnen und  
Vertreter des Landes im Rahmen ihrer Möglichkeiten auch zukünftig darauf hin-  
wirken, dass die Stuttgarter Philharmoniker weiter an der Verbesserung ihres  
wirtschaftlichen Erfolgs arbeiten, bei Beibehaltung ihrer hohen künstlerischen  
Qualität.