

Chorkonzerte – mit Management und Marketing zum Erfolg

Viele Chöre kämpfen mit Nachwuchsmangel und sinkenden Einnahmen. Doch statt bei der Werbung zu sparen, sollten sie in professionelles Marketing investieren – denn jedes zusätzlich verkaufte Ticket hilft, die Kosten zu decken. Impulse für Marketing-Konzepte von einem Marketing-Experten mit langjähriger Erfahrung als Chorsänger und Konzertveranstalter.

Ernst Wüthrich lic. oec. HSG

Zum Auftakt ein Inhaltsverzeichnis:

0. Situation und Risiken der heutigen klassischen Laien-Chöre im Allgemeinen

1. Nachwuchsförderung

2. Finanzen, Verkauf: Risiken und Chancen

3. Gesucht: Neue Lösungs-Ansätze – Wege, die zum Ziel führen sollen

4. Beispiel aus der Praxis: «Oltner Sommernachtskonzert»

5. Konzert-Management-Modell

6. Ziele

7. Strategie – (Weg zum Ziel)

ANHANG Schema für Budgetierung, Preisfindung und Nachkalkulation – ein Rechenbeispiel

0. Situation und Risiken der heutigen klassischen Laien-Chöre im Allgemeinen

Bekanntlich haben die meisten Chöre **Nachwuchsprobleme**, was sich mit Corona noch verstärkte. Eine wöchentliche Singverpflichtung entspricht nicht mehr den heutigen Prioritäten. Das Problem kann erfahrungsgemäss **vermeidbare Vorstufen** haben, nämlich eine Verkettung von Umständen, die sich steigern in eine **progressive** Abwärtskurve steigert:

Ausgangspunkt = alles ok! «voller Chor + volles Haus + volle Kasse – das ist Klasse!»

Abnahme = - von:

- Austritte** ohne Nachwuchs >Chor kleiner, älter und kein Verkauf durch Austretende
 - Konzertqualität**, weil Chor kleiner, älter >>nur noch kleinere Werke möglich
 - Zu wenig junge Stimmen**, weil Chor «alt» wirkt und kleiner ist
 - Weniger starke Stimmen**, weil die hohe Konzertqualität und Chorghröße erwarten
 - Verkauf** weil: Werkwahl und Inszenierung, sowie Chorghröße = bescheidener enttäuschte Kunden kommen nicht mehr = Verlust von Stammkunden für Jahre und Singende haben weniger Mut zum aktiven Verkaufen
 - Sponsoring, -Medien-Hilfe**, weil man lieber dort unterstützt, wo Erfolg (weil beide merken: weniger Chor/Gäste/ Werk-Qualität/-Attraktivität)
 - Budget** weil weniger Ticket-Verkauf/Sponsoring/Mediengratiswerbung
 - ↳**Sparmassnahme 1** bei *Werkaufführung* (Werk, Orchester, Soli usw.)
 - ↳**Sparmassnahme 2** bei *Werbung*
 - Verkauf** insb. wenn:
 - Preiserhöhung und Gerücht: «letztes Mal Saal halbvoll!»
 - Noch weniger** Konzert-Attraktivität
 - Noch weniger** Verkauf, Sponsoring, Medien-Unterstützung
 - Austritte insb. der starken Singenden und sinkende Motivation
 - Verbleib der Älteren (die oft nichts Neues wollen)
 - Chor mit Image «nur Alte»
 - Noch weniger junge Stimmen, noch mehr Alt-Image
 - Konzerte mit realem, ungedecktem Verlust!

Endpunkt = Probleme in:
Nachwuchs, Verkauf, Finanzen,
Chor-Image, Chor-Motivation

Diese Entwicklung zeigt, dass die Abwärtskurve **vorzeitig** hätte gestoppt werden können. Insb. ist es falsch, bei der Werbung zu sparen, wenn noch viele Plätze zu vergeben sind. Gerade in der Phase kurz vor Konzert lässt sich mit Werbung für «letzte Plätze» viel erreichen. Man spricht diejenigen Personen an, die sich das Konzert vorgemerkt haben und jetzt nur an die Anmeldung erinnert werden müssen. Jeder zusätzlich geworbener Ticket-Verkauf bringt bessere Deckung der Kosten. Sparen wäre also **Sparen am falschen Ort**. Und wenn Dank Werbung dann die Letzten keinen Platz mehr haben und die Medien darüber berichten, ist das beste Werbung, um das nächste Mal früher zu buchen bei dieser offenbar sehr gefragten Veranstaltung ...

Die Entwicklung oben zeigt auch wie eng **Konzert-Qualität, Chormotivation, Nachwuchs, Verkauf Umgang mit Kunden und Finanzen** mit einander verknüpft sind. Deshalb braucht es ein Konzert-Konzept, das die Grundsätze von Werbung, Verkauf, Produktqualität, Preis-Nachfrage-Zusammenhang, Kundenpflege und Kundennachbearbeitung usw. anwendet. Dies zusätzlich zu den Grundsätzen von Menschenführung, Gruppendynamik und den musikfachlichen Aspekten, an

welchen es meistens ja nicht fehlt. Ein gutes Konzert-Finanz-Management setzt zum Ziel, einen **Überschuss** für Rücklagen zu schaffen, damit man bei schlecht besuchten Konzerten genügend **Polster** zum Auffangen hat. Das reduziert auch die Abhängigkeit von geldgebenden Stellen. Finanzielle Reserven erlauben auch, den gezeigten Abwärtstrend zu stoppen und in einen Aufwärtstrend zu verwandeln. Denn: Die Gesetzmässigkeit der Abwärtskurve gilt auch umgekehrt. Und Erfolg bringt neuen Erfolg. Ein erfolgreicher Chor mit erfolgreichem Dirigat hat auch die Freiheit, einmal mit vielleicht nicht so bekannten bzw. beliebten Werken zu experimentieren. Auch fördert der Erfolg den Nachwuchs und Erfolg erlaubt es, von den Singenden mehr zu verlangen.

1. Nachwuchsförderung

1.1 Grund zum Optimismus

Aber es gibt **Hoffnung**: Viele, gerade junge Menschen, lassen sich vom **eigenen** Singen begeistern. Positiv wirkt ihre Sehnsucht nach der Musikwelt, aber auch nach Selbstverwirklichung und Selbstdarstellung. Es ist auch heute möglich einen **grossen** Chor mit **niedrigem** Durchschnittsalter zu erreichen. Die bekannte Dirigentin Lena-Lisa Wüstendörfer sagt denn auch, man müsse die potenziell vorhandene Freude am eigenen Singen wecken. Sie konnte mit «Singendes Bern» einen grossen Ad hoc Chor aufstellen und eine **anspruchsvolle** Werkaufführung im Kultur Casino realisieren. Und ich habe 2018 die Oper *Tell* in der Tell-Arena Interlaken viermal aufgeführt. Dabei musste/konnte ich einen Chor von rund 150 Singenden aus Interlaken bis Bern zusammenstellen. Aber es war nicht so, dass gleich ganze Chöre kamen. Es war aufwendige Werbung einzelner Mitglieder durch Publikationen, Info-Abende nötig, d.h. Überzeugungsarbeit zu leisten mit u.a. dem Slogan: «Möchten Sie in einer Oper Singen?». Es geht also doch! Chöre dürfen nicht das allgemeine Nachwuchsproblem als Entschuldigung benutzen. Das ist nur eine Teil-Erklärung und fragt nicht, was man mit welchem Erfolg unternommen resp. nicht unternommen hat. Die Abwärtskurve oben zeigt, dass es **bevor** der Nachwuchs fehlt, Stufen sind, die man meist hätte vermeiden können. Und es geht auch darum, welcher Chor besser ist und ein attraktiveres Image hat.

1.2 Werben neuer Singender

Mit Verweis auf die eingangs gezeigte **Abwärtskurve** kann grundsätzlich festgehalten werden: Ein erfolgreicher Chor mit gut besuchten Konzerten und starken Feedbacks hat viel weniger Mühe, neue Singende zu gewinnen. Wie im Stellenmarkt gibt es einen bewussten und unbewussten Kampf um die Besten, um Talente bzw. darum, ein Talent entwickeln zu helfen. Das Naheliegendste ist ja, die **Singenden** dazu zu aktivieren. Man muss den Mut haben, dies von den Chormitgliedern geradezu zu **erwarten** – als deren moralischen Pflicht. Sodann gibt es Quellen wie Musikschulen, andere Musikstellen und Chöre, wo potenzielle Singende für den eigenen Chor motiviert werden können. Das Konzert selber ist eine Chance. Man kann kurz vor dem Konzert einen Abend veranstalten, an dem Singinteressierte teilnehmen und kostenlos einen Ausschnitt aus dem bevorstehenden Konzert als **Kostprobe** erhalten. Thema dieses Abends: welche **Freude, welches Potenzial zur Selbstverwirklichung** in dem Instrument liegt, das jeder Mensch von Natur aus mit sich trägt. Dies z.B. mit Slogan wie «Entdecken Sie das Entwicklungspotenzial Ihrer Stimme», was heisst, dass mit Übung gewisse Höhen bzw. neue Höhen erreicht werden können. Zweiteres dürfte gerade diejenigen interessieren, die bereits singen, die also besonders interessant sind. Bei solchen Veranstaltungen empfehle ich einen Reaktionsmechanismus. Nur so hat man die Adressen derjenigen, die näher interessiert sind und die man nachbearbeiten kann. Z.B. kann man einen individuellen Gratis-Test für die eigene Stimme durch die dirigierende Person anbieten oder zumindest offerieren, dass man mit Angabe der Adresse auf einem zirkulierenden Blatt sein Interesse für vertiefte Unterlagen angibt. Am Ende der Veranstaltung muss es die Möglichkeit zu individuellen Fragen geben. Usw. usw.

Auch kann man im Jahr X bewusst ein viel aufgeführtes Werk wählen. So steigert man die Chance, dass sich erfahrene Singende melden, die dieses Werk schon gesungen haben. Dann sollte man den Neueintretenden versichern, dass sie sich nach diesem Werk immer noch überlegen können, ob sie bleiben wollen, ihnen also die Freiheit zum Ausstieg geben. Das kann auch heissen, ein Projekt für

einen **Ad-hoc-Chor** auszuschreiben, was diese Freiheit gibt. Bekanntlich haben Ad-hoc-Chöre weniger Mühe, neue Singende zu gewinnen. Man kann auch bewusst einen grossen Pool an Singenden erschaffen. Dann kann jedes Mitglied dieses Pools vor jedem Probebeginn frei entscheiden, ob es diesmal mitmacht. Wenn dann die Zusage erfolgt, kann man mehr von den Singenden verlangen, insb. was die Disziplin der Arbeit zu Hause anbelangt. Mehr Eigenarbeit verkürzt die Probezeit, reduziert die Anzahl Proben, was die Teilnahme erleichtert. Dito Einbau von ganzen Samstagen als Probe- und Reserve-Daten für das Nachholen.

1.3 Keine längere wöchentliche Verpflichtung

Dem Problem, dass viele insb. junge potenzielle Singende keine **wöchentliche Verpflichtung** über viele Monate wollen, kann man auch begegnen.

- Kürzere Phasen des Probe-Programms durch z. T. Ganz-Samstags-Proben, mehr Hausaufgaben
- Mehr verlangen in der privaten Vorbereitung durch Anwendung moderner Lehr/Übe-Methoden, indem mehr Selbstarbeit zu Hause verlangt wird, wobei Aufnahmetechniken um sich selbst hören angewandt werden können. Das kann die Probephase merklich verkürzen.
- Der erwähnte Pool an Singenden
- Werkvorstellungen so gestalten, dass auch Singinteressierte ausserhalb des Chors teilnehmen können. Dann muss aber diese Vorstellung intensiv, illustrativ und motivierend sein und mehr als eine Pflichtübung sein.

1.4 Motivations-Arbeit

Nach meiner Erfahrung wird **Neueintretenden** allgemein zu wenig Beachtung geschenkt. Der Mensch bleibt doch gerne dann in einer neuen Gruppe, wenn er Beachtung und Achtung von Anfang an erhält. Ich habe gar nicht immer erlebt, dass ein neues Mitglied dem Chor vorgestellt wird und dieses sich kurz vorstellen kann. Im Idealfall lädt das entsprechende Register nach der ersten Probe die Neuen zu einem Willkommens-Drink ein. So können erste Beziehungengeknüpft werden. Auch stelle ich fest, dass man zu wenig den Mut hat, von den Singenden viel zu verlangen, also nicht nur Singen, auch Werben für neue Mitglieder – und Verkaufen. Das **Bringen neuer Singender**, aber auch der Ticketverkauf durch die **Chormitglieder** sollten diesen ausdrücklich anerkannt und auch belohnt werden. Das ist wichtiger als die Auszeichnung derjenigen, die nie oder fast nie gefehlt haben (was man einfach sowieso verlangen sollte). Lieber ein strenges Reglement, das die Nachlässigen draussen lässt und den Engagierten und Pflichtbewussten die von ihnen gewünschte Disziplin aller gewährleistet. Jeder Chor und jedes Dirigat hat die Singenden, die er oder es verdient – im positiven wie negativen Sinne.

1.5 Verhältnis Jung – Alt

Wie in der Abwärtskurve schon erwähnt, kann die sog. «Überalterung» viele junge potenzielle Singende von einem Beitritt abhalten. Das Problem von «Jung und Alt» kann man zur Chance machen, wenn es gelingt, den Jungen im Chor einen eigenen Status zu geben und wenn die Kultur der **Begegnung zwischen Jung und Alt** gepflegt wird. Die Alphas unter den Jungen sollten möglichst mit Aufgaben beauftragt werden, was bindet und Vorbild für die übrigen Jungen ist. Dazu gehört, dass man mind. eine junge Person bestimmt, die die Anliegen der Jungen vertritt.

1.6 Altersbedingter Verlust an Stimmqualität und Präsenzsicherheit

Erfahrungsgemäss ist das eine heikle Sache, weil Kritik an der Stimme meist recht persönlich genommen wird. Bekanntlich betrifft es insb. die höheren Frauenstimmen. Bei Altistinnen kann man sich einen Wechsel in den Tenor überlegen, was aber nicht alle Dirigierenden bejahen. Die konsequenteste Lösung ist die Einführung eines obligatorischen Vorsingens für alle ab einem bestimmten Alter. Aber auch das geht nach meiner Erfahrung nicht geräuschlos über die Bühne. Erleichtert wird es dadurch, dass gewisse Mitglieder dann ohne Vorsingen – mehr oder weniger freiwillig – aufhören. Denkbar ist, dass man den Aufhörenden einen Status als Ehrenmitglied mit Gratis-Konzertbesuch anbietet und ihnen die Möglichkeit gibt, ihre lange Erfahrung in einer Extra-Dokumentation festhalten können inkl. Fotos, die an deren «grosse Zeit» erinnern.

Die **Sturzgefahr** sollte man nicht unterschätzen. Ich habe zweimal einen solchen Sturz im Konzert erlebt. Einerseits muss man das zum **präventiven Thema** machen. Andererseits sollte man ein **Verfahren** festlegen wie man dann vorgeht, falls es doch einmal passiert. Diese Probleme sind kleiner, wenn es pro Register eine **verantwortliche Person** gibt, die für Singqualität und Vitalität zuständig ist. Das muss eine einfühlsame Persönlichkeit sein, die gütliches Zureden beherrscht und bei fehlender Singleistung oder unsicherem längerem Stehen guten Rat und konkrete Tipps geben kann. Ich weiss, dass das nicht alle Dirigierenden schätzen. Auch da kann man vom Managementwissen lernen: Nicht alles selber machen, sondern **auch** delegieren und erst einschreiten, wenn nötig.

2. Finanzen, Verkauf: Risiken und Chancen

Das besondere, **zweiseitige** Risiko speziell bei **Konzertveranstaltungen: 1. Finanzen, 2. Verkauf**

2.1 Finanzrisiko

Von der ersten Probe bis zur ersten Konzertdurchführung entstehen die Kosten der Vorbereitung inkl. Dirigat-Honorar plus Werbekosten durch Flyer, Inserate etc. Hinzu kommen Absprachen mit Orchester und Soli als Kostenverpflichtung. Diese Verpflichtung besteht also bevor man sicher weiss, wie viele Tickets verkauft werden. Deshalb haben Sponsoring und ein **guter Vorverkauf** hier eine «beruhigende» Wirkung. Und genau deshalb kann man von den Singenden ein **Engagement** in Sponsoring, Werbung und Verkauf erwarten. Wenn man das nicht deutlich macht, denken viele Singenden nicht an dieses doch meist recht grosse finanzielle Risiko.

Vor allem bei Komponisten und Werken von wenig Bekanntheit oder gar bei Experimenten ist das Risiko sehr gross. So kann ein Konzert ein erstes Loch in die Kasse schlagen. Es folgen Sparmassnahmen an Werk, Werkbesetzung und Werbung. Genau das ist Sparen am falschen Ort, insb. bei der Werbung. Denn: Die Folge können noch schlechtere Verkäufe beim aktuellen, aber auch nächsten Konzert sein – siehe die zu Beginn gezeigte Progressiv-Abwärtskurve. Gerade bei harzenden Verkäufen lohnt es sich sogar, mehr zu werben. Jeder zusätzliche Ticketverkauf hilft, die **Fixkosten** (Kosten bis zur Haupt-Probe inkl. Werbung plus feste Kosten der Durchführung für Saal, Technik etc.) zu decken. Weniger Werben wäre also eben Sparen am falschen Ort – ein «halbvoller Saal und halbleere Kasse»!

Deshalb müsste ein Chor immer eine gute **Finanzreserve** haben, also Rücklagen bilden für schwächere Zeiten – und dann bei den Verkaufsanstrengungen genau nicht nachlassen. Man kann nicht schon zufrieden sein, wenn das Konzert kostendeckend war – ohne Überschuss/Polster.

2.2 Verkaufsrisiko – anspruchsvolle Kommunikationsaufgabe

Ein Konzert ist bekanntlich ein Produkt, das nur auf einen **bestimmten kurzen Zeitpunkt** hin gekauft und geliefert werden kann – und noch dazu so, dass bei der Lieferung der Käufer an diesem Tag/Ort und Zeitpunkt anwesend sein muss. Deshalb kann man nicht mit leichter Dauerwerbung (z.B. überall ständig nur Logo zur Erinnerung) ein wenig werben, damit jemand irgendwann in den Laden geht und kauft, wenn es gerade so passt. Deshalb hat die **Konzert-Werbung** die Kommunikationsaufgabe, in einer **relativ kurzen Zeit** (Entscheidungsfrist des Käufers) so **intensiv** zu werben, dass die halbe Welt weiss, dass Konzert X am Datum Y und Ort Z besucht werden kann. Dabei muss diese Werbekampagne nicht nur intensiv, sondern auch von **relativ kurzer Dauer** sein, weil die potenziellen Kunden bei Konzerten immer kurzfristiger entscheiden. Etwas besser hat man es, wenn ein solider, treuer **Stammkunden**-Bestand erarbeitet worden ist. Hier kann man **früh** auf ein nächstes Konzert hinweisen – und auch mit aktiver **Weiterempfehlung** dieser Stammkunden rechnen.

Weil es diese **kurze Intensität** für möglichst viele Kaufentscheide eben braucht, ist dann – wie erwähnt – Sparen wegen schwachem Ticketverkauf das genau Falsche. Bei schwachem Verkauf heisst es: werbe- und verkaufsmässig **nachfassen**. Denn: Bleibt der Verkauf schwach, sind dann die

Fixkosten nicht gedeckt, was **Verlust** bedeutet. So kommen wir vom **Verkaufs-Risiko** zurück zum **Finanz-Risiko**, welche es beim Konzert-Geschäft als Eigenarten streng zu beachten gilt.

2.3 Risiko/Chance Fördergelder, Sponsoring, Medien-Unterstützung Singende

Wie bekannt, sind die meisten Konzerte unterstützt, zumal sie eine Kulturleistung darstellen. Nun leben wir in einer Zeit des Sparens. Viele verlassen sich auf die bestehenden guten Beziehungen von Singenden zu Personen dieser Förderstellen. Und doch kann es passieren, dass plötzlich ein Nein kommt. Es ist also eine Abhängigkeit mit Risikopotenzial. Dieses ist am höchsten bei den Firmen und am zweithöchsten bei den gemeinnützigen Organisationen. Aber auch die öffentlichen Kultur-Töpfe haben heute weniger Inhalt. Was ist also wichtig bei der Anfrage nach Fördergeldern?

2.3.1 Firmen

Diese sponsern nicht aus Idealismus oder besonderem Engagement, allenfalls nur gewisse Personen in den kontaktieren Firmen. Für Unternehmen ist es eine **Imagefrage**. Und genau deshalb fragen sie sich, wie weit das Konzert dem eigenen Erscheinungsbild überhaupt förderlich ist. Förderlich heisst: positiver Einfluss auf das Image bei den **Kunden** und/oder als **Arbeitgeber** in der Region. Dieser positive Einfluss ist am grössten, wenn unser Konzert selbst eine Art Förderung darstellt, z.B. Rabatt für Jugendliche und Behinderte, Solo-Auftritt eines Nachwuchstalents usw. Die Firma will zeigen, dass sie «Gutes tut».

Sodann ist die **Intensität** dieser PR Public Relation von grosser Bedeutung – konkret: **Wie oft und wie gut** wird das eigene Logo und allenfalls der eigene Kommentar **gesehen** und das von welchen **Empfängergruppen**? Also müssen unsere Argumente die Zahl der Erscheinungen liefern und unsere Werbung sollte so gestaltet sein, dass man den Sponsoren gut sieht. Am schwächsten ist eine Liste von Sponsoren am Schluss unserer Werbung – und am besten das Herausstellen der Hauptsponsoren bis hin zum **Hauptsponsor**, der allenfalls zum Mitveranstalter deklariert werden kann, z. B. so, dass der **ganz offiziell** die Gage des Solo-Stars oder eines Solo-Nachwuchstalents übernimmt (Objekt-Sponsor), was bei Konzertausschreibung und am Konzert klar kommuniziert wird.

Auch sollten wir Angaben zu unseren **Zielgruppen** machen und herausfinden, was beim Sponsor X bei der Gruppe Y besonders wichtig ist – in Bezug auf dessen Image bei der Kundschaft und/oder den Beschäftigten. Und schliesslich ist die Attraktivität unserer Anfrage identisch mit der Attraktivität unseres **Konzerts** – und das ist attraktiv, wenn unsere vorangehenden Konzerte sehr gut besucht und beurteilt wurden – und das aktuelle kein Nachlassen erkennen lässt (denn: auch hier wäre Sparen am falschen Ort). Viele Sponsoren senden ja dann eigene Leute an das Konzert. Diese werden der Firma berichten, welchen Erfolgsgrad unser Konzert (insb. wahrgenommener Applaus) hatte. Und das zählt dann für das nächste Sponsoring. Deshalb ist auch die **Pflege dieser Sponsoren-Vertreter am Konzert** nicht zu vergessen!

2.3.2 Förderstellen (öffentliche und gemeinnützige Organisationen)

Vieles vom vorangehenden Beschriebenen trifft auch hierzu insb. unseren Einbau von Förderelementen wie Rabatt für Jugend, Behinderte, Förderung Talentnachwuchs usw. Zusammen mit der Leistung im Konzert selbst ergibt sich unser **Beitrag zum Kulturschaffen**, der nun beurteilt wird. Wichtig ist bei der Anfrage, dass man sich immer erkundigt, welche **Fragen** werden bei der Eingabe des Gesuchs gestellt. Ein solcher Raster ist meist bereits über Internet zugänglich. Daran sieht man, worauf diese Stelle achtet. Entsprechend können wir argumentieren – und auch unser Konzert noch besser danach ausrichten.

Bei öffentlichen Stellen wird ja oft eine **Abrechnung** verlangt. Wenn dann Überschuss erarbeitet worden ist, kann das bekanntlich den Förderbeitrag schmälern. Da empfehle ich, dass man in den Vereinsstatuten festhält, dass bei der Budgetierung z.B. 10.% Mehrkosten eingeplant werden, die als **Rücklage für Verluste** zu verbuchen sind, falls diese Mehrkosten nicht gebraucht werden mussten.

So besteht eine gewisse Chance, dass die Förderstelle diese sichernde Selbsthilfe anerkennt und diesen Betrag im Falle eines Überschusses nicht als solchen betrachtet.

2.3.3 Medien

Medien können zur Zusammenarbeit mit ähnlichen Argumenten wie bei Firmen gewonnen werden. Unser Konzert kann ja auch für ein Medium attraktiv sein. Dafür brauchen wir ganz ähnliche Argumente der Attraktivität unserer Veranstaltung wie bei den Firmen. Gut ist, wenn unser Konzert einen **besonderen Fördercharakter** hat z.B. Förderung durch den Solo-Auftritt eines Nachwuchstalents oder dass es uns gelungen ist, eine Soloberühmtheit zu gewinnen oder das Konzert eine Botschaft hat, z. B. mit dem Werk die Sehnsucht nach Frieden oder ein anderes aktuelles Thema berührt.

In diesem Fall besteht die Chance, dass das Medium diesen Umstand zum **redaktionellen Thema** macht, ja, sogar ein Interview in den Artikel einbaut – und dann einen klaren Veranstaltungshinweis als Gratiswerbung bietet. Ein grosser Vorteil ist, wenn man ein Medium für eine **dauerhafte** Zusammenarbeit gewinnen kann. Hier kann es gelingen, dass die Leser bzw. Benutzer alljährlich einen **Sonderrabatt** erhalten. Das ist für uns Umsatzsicherung und Verkauf ohne Werbekosten. Wichtig ist, bei den Medien zu erwirken, dass diese schon **vor** dem Konzert berichten. Dies möglichst auch mit einem Benefit beim Ticketkauf. Schöne Berichte nach dem Konzert bringen für das nächste Konzert auch etwas. Aber diese Wirkung ist viel schwächer: Es vergeht wieder ein ganzes Jahr, und es hat keinen direkten Kaufanreiz in naher Zeit und schon gar keinen Kauf-Benefit.

2.3.4 Die Singenden

Nach meiner Chorserfahrung wird von den Singenden zu wenig «Mitschaffen» verlangt. Wenn sich alle bemühen, kann auch im Kleinen viel geschehen. Ich denke da an Läden und andere Geschäfte, die von unseren Singenden regelmässig besucht werden. Und da kann man ausser Geld einfache Hilfen finden wie Auflegen des Flyers und möglichst auch das Aufhängen eines Plakats. Das klingt selbstverständlich bzw. banal – aber es gibt allgemein zu wenig solche Anstrengungen, weil es bequemer ist, sich nicht mit einer Bitte zu exponieren. Zudem erinnere ich an den Ticketverkauf als eine – zumindest moralische – Pflicht eines Sängers, einer Sängerin.

3. Gesucht: Neue Lösungs-Ansätze: neue Wege, die zum Ziel führen sollen

Wo liegt die Lösung, die eine **Antwort** auf die genannten Probleme darstellt?

Womit können **neue Singende**, insb. jüngere Stimmen, gewonnen werden?

Wie kann die **Attraktivität** für neue Chorsingende, insb. jüngere, wiedererlangt werden?

Wodurch bleiben Konzerte auch für die **Besucher** attraktiv, sodass **Gästeszahl und Preis** stimmen?

Wie können ausreichender **Ticketverkauf** und sichere **Finanzierung** erreicht werden?

Was sind unsere **Positionierung** und interessanten **Zielgruppen** – als Singende und Kunden?

Mit welchen **neuen** Massnahmen können wir wieder die Idealform erreichen:

«volle Chorgrosse, volles Haus und volle Kasse»?

Die nachfolgenden Lösungs-Ansätze gehen auf diese Probleme ein – mit neuen Ideen. Es ist mir bewusst, dass diese teils recht unkonventionell klingen. Aber ausserordentliche Situationen brauchen ja ausserordentliche Massnahmen. Die folgenden Formulierungen sind eine **Diskussionsgrundlage**. Sie basieren auf meiner langen Erfahrung mit Singen in 7 Chören unter total 9 Dirigaten und auf meinem neuen Ansatz mit dem «Oltner Sommernachtskonzert», dessen Namen, Positionierung und Marketing-Konzept von mir kam.

4. Beispiel aus der Praxis:

Erfolgs-Geschichte «Oltner Sommernachtskonzert»

Wesentlich ist, ein jährliches Konzert unter einen festen Begriff – **als Marke** – zu stellen. Der Begriff kann sich beim gemeinten Zielpublikum fest einprägen. Das erhöht die Aufmerksamkeit für unsere Konzertwerbung, erhöht also die Werbewirkung und senkt die Werbekosten. Vor allem ist die Marke das beste Mittel, eine **feste Stammkundschaft** zu erreichen, die nochmals Werbekosten spart und

eine gewisse **Einnahmesicherheit** darstellt, zumal Stammkunden ja immer wieder kommen und auch gerne **weiterempfehlen**. Das habe ich ab 2002 während 10 Jahren als Erfinder und Realisator des erfolgreichen **Oltner Sommernachtskonzerts** gemacht.

Die Entstehung dieser Marke zeigt denn auch wie aus einem drohenden Niedergang eines Chors eine neue Erfolgsphase entstehen kann: Wir schreiben das Jahr 2000. Der Gesangsverein Olten hat sein letztes Konzert mit dem abtretenden Dirigenten. Und es hat keine 200 Gäste in der Stadtkirche Olten. Ich erinnere mich noch gut wie der Kassier uns eröffnete, dass wir nur noch Geld für max. 2 Konzerte hätten ...

Dann beim ersten **«Oltner Sommernachtskonzert»** 2002 gleich die Friedenskirche mit um die 700 Gästen voll. Natürlich verstand es der neue Dirigent Christoph Moser vorzüglich, uns neu zu motivieren. Aber vom neuen Dirigenten wussten noch wenige in Olten. Es ging darum, diesen neuen Ansatz mit **«Oltner Sommernachtskonzert»** im ganzen Einzugsgebiet zu **kommunizieren** inkl. News, dass nunmehr neuer Dirigent amtiert.

Gründe für diesen Erfolg auf Anhieb

(Hier in der Ich-Form geschrieben, weil Argumente mehr gewichten, wenn der Macher aus der eigenen Erfahrung berichten und kritische Fragen beantworten kann. Es geht nicht um Eigenruhm, sondern um die Darstellung der **Erfolgsfaktoren**, um Lernen aus einem Erfolgsbeispiel der **Praxis**).

Mit dem Dirigentenwechsel konnte ich neu die Verantwortung für das Konzertmarketing übernehmen. So kann ich hier aus eigener Erfahrung berichten, was die **Erfolgsfaktoren** für dieses Resultat sind:

1) Neuer **Vereinsbegriff**: Aus «Gesangsverein Olten» wird neu **«Oratorienchor Olten»**

Diese Namensänderung war allerdings nicht schon 2002, sondern erst mit dem 200-Jahr-Jubiläum 2012 möglich. Meine Überlegung: Mit diesem Begriff wird klar, dass wir in der Lage sind, Oratorien, also grössere Werke aufzuführen. Wir sind mehr als ein landläufiger gemischter Chor und haben eine lange Tradition.

2) Das Konzert wird zum **Markenbegriff «Oltner Sommernachtskonzert»**, ab 2002 jährlich.

Der Begriff strahlt den Beginn der schönsten, sonnigsten Jahreszeit aus. Er spricht die Sehnsucht nach warmen, lauen Sommernächten an – nach den langen, kalten, dunklen Winterabenden. Er ist antizyklisch zu den beiden Konzert-Schwerpunkten Weihnachten und Ostern. Und er tönt die helleren Seiten der klassischen Musik an (wenn man bei der Werkwahl Rücksicht nimmt). Auch ist er eine Anlehnung an «Sommernachtstraum» oder die vielen Sommernachtsspiele im In- und Ausland, allerdings klar auf **klassische** Werke festgelegt. Es war neu, dass nach der Oster-Konzertsaison und vor den vielen Freiluftkonzerten ein klassisches Konzert platziert wird und dieses so eine gewisse Alleinstellung hat (was allerdings inzwischen nachgeahmt wurde).

Wie erwähnt, ist es wichtig, dass man ein Konzert überhaupt mit einem **eigenen Namen** versieht, der jedes Jahr erscheint, zum Markenbegriff wird und so die Beachtung, also Werbewirkung verstärkt und zu Mehr-Verkauf führt. Deshalb haben alle Grossveranstaltungen ihre eigenen Namen. Viele Chöre verzichten freiwillig auf diesen Vorteil!

3) **Oltner**: Damit wird betont, dass es sich um eine Konzertveranstaltung **vor Ort** handelt, dass gewissermassen Oltner für Oltner singen und man nicht immer nur in die Grossstädte gehen muss, dass man hier eher auf Bekannte trifft und dass man mit Besuch etwas Gutes für hiesige Kultur tut.

4) **Neuer Flyer**: Nun ging es darum, das Vorangehende gut zu visualisieren. Nachdem man sich vorher mit einem Blatt als Schwarz-Weiss-Fotokopie fast ohne Bilder begnügte, gestaltete ich einen Flyer, der mehrseitig und mehrfarbig ist, und die Kraft der Bilder nutzt (Chor vor Orgel als grosses Titelbild, sowie Fotos von Solis, Konzert, Dirigent und Konzertmeister). Das grosse Bild gleich auf der Titelseite mit unserem Chor vor der grossen Orgel in der Friedenskirche war nun das Erkennungsmerkmal, das sich in das Gedächtnis unserer – hoffentlich treuen – Kunden einprägen

sollte. Eine Referenz war auch, dass wir nunmehr in der grossen Friedenskirche mit bis zu 800 Plätzen (bei Nachbestuhlung) konzertierten und dabei durch den Chor des Dirigenten in Worb verstärkt wurden. Der neue Text auf dem Flyer: Haupttitel: «Oltner Sommernachtskonzert», Untertitel «Kultur und Begegnung in Olten», womit die Ortsbezogenheit und Chance, Bekannte zu treffen angezeigt sind.

5) **Zusammenarbeit mit dem OT** Oltner Tagblatt mit folgender Gratiswerbung:

- Flyer dem OT in Auflage 20'000 **gratis beigelegt** (die Auflage ist heute tiefer)
- Eine **ganze Seite** Artikel als Vorstellen des Werkes in jedem Jahr (**vor** dem Konzert nützt ja mehr)
- Teilnahme am **Wettbewerbs-Inserat**, wo es Tickets zu gewinnen gab
- **Rabatt** auf dem Druck der Flyer durch die Druckerei, die zum OT gehört.

6) **Sponsoring**

Das neue Argument war, dass das Konzert in **hoher Auflage** und in Zusammenarbeit mit dem OT beworben wird, dass also das **Logo** des Sponsors **tausendfach** gesehen wird. Und dabei sorgte ich dafür, dass das Logo gleich auf der **Titelseite** des Flyers erscheint. Die neu gewonnenen Sponsoren sprach ich mit diesen **neuen Argumenten** jedes Jahr **persönlich** an. Dank der neuen Argumente kamen nun auch **grössere** Sponsoren dazu wie etwa die Bank/Versicherung Baloise in Olten.

Vorher begrenzte man das Sponsoring auf Kleininserate im sog. Textheft für die Konzertbesucher, also auf einen Druck, der nur in Anzahl der Konzertbesucher erschien und weit weniger Verbreitung und Werbekraft hatte.

7) **Ticket-Verkauf und Preishöhe**

Der Ticketverkauf durch die Singenden selbst wurde vorher dem Zufall überlassen. Ich institutionalisierte das durch mehrmalige Aufforderung bei den Proben mit dem Hinweis, dass dies Verkäufe sind, die ohne Werbekosten laufen. Zudem führte ich ein, dass an der GV die besonders fleissigen Ticket-Verkäuferinnen und-Verkäufer extra erwähnt und belohnt werden. Diese starke Aufforderung zum Verkaufen und diese starke Werbung wurde nicht von allen Singenden verstanden. Aber so erlebt man als Marketingspezialist immer wieder Kritik von nicht-professioneller Seite, denn: Jeder kann ja Briefe schreiben – und viele meinen dann, dass perfektes Deutsch ausreiche und man Werbung möglichst kleinhalten sollte. Die Kommunikationskunst lehrt aber «...und in der Wiederholung (nicht Begrenzung) liegt der Meister», weil es vom Beachten einer Werbung bis zum Handeln oft wiederholte Impulse braucht (frei nach Verhaltensforscher Konrad Lorenz bzw. steter Tropfen ...).

8) **Preis**: Dank der steigenden Beliebtheit und Besucherzahl des Oltner Sommernachtskonzerts konnten wir zweimal den **Preis erhöhen**. Nebst einer Margenverbesserung half dies auch, den Besuchern nach dem Konzert einen anständigen **Apero** zu bieten. Dieser Vorteil wurde in der Preistabelle extra als Zusatzleistung erwähnt. Der gewollte Effekt war, dass die Besucher nach dem Konzert nicht gleich heimrennen. Sie halten inne und können Bekannte treffen und mit diesen anstossen. Das ist bei einem Konzert in der Region auch besser möglich, weil man da immer Leute aus der Gegend antrifft. Der tiefere Sinn dieses Aperos ist aber, dass die **Erinnerung** durch einen feuchten, genüsslichen Schwatz haften bleibt, was die Chance erhöht, dass der Gast bei der Werbung für das Konzert in einem Jahr sich erinnert – und so eher **wiederkommt**, insb. wenn Paare gekommen sind, weil die sich besonders gerne gemeinsam an den schönen Moment erinnern.

9) **Neue Plakate**

Die Plakate widerspiegelten den neuen Flyer. Es hatte eine viel grössere Wirkung als die früheren konventionellen Plakate, zumal die Bildwirkung jetzt hervorgehoben werden kann. Auch hier waren viele fleissige Singende kraftvoll am Werk beim Verteilen der Plakate und durch Anfragen bei Geschäften zum Anhängen der Plakate und Auflegen des nunmehr sehr ansprechbaren Flyers. Man sieht: Die neue Flyer- und Plakat-Gestaltung hatte Einfluss auf die Motivation der Singenden. Es

hängt halt alles mit allem zusammen. So verstärken sich die Werbemassnahmen gegenseitig: Was man schon z.B. auf dem Plakat gesehen hat, animiert, den Flyer genauer anzusehen.

Einfluss auf die **Verkaufsmotivation** der Singenden für das **nächste** Konzert hat natürlich das soeben **erlebte** Konzert. Positiv, wenn der Konzertsaal voll und der Applaus überwältigend waren – und im Gegenteil, wenn Singende vielleicht sogar Angst haben, ein Misserfolg könnte sich wiederholen und dann mit Verkaufen zurückhaltend sind. Ich habe beides erlebt.

10) **Aufbau einer Kundendatenbank**, damit man unsere Gäste **regelmässig** informieren kann. Es ist falsch zu glauben, man könne das Jahr hindurch schön still sein – und dann erwarten, dass die potenziellen Konzertbesucher «nur so auf uns gewartet haben». Ich empfehle: nach dem Konzert ein Erinnerungsschreiben, welches die **Konzerterinnerung vertieft** inkl. Hinweis, dass viele bei dieser Gelegenheit Nachbarn bzw. Bekannten beim Apero angetroffen haben. Erinnerungen leben von der Erlebnistiefe. Nochmals: Erinnerungen sind die besten Verkaufshilfen, weil sie die Werbung unterstützen und den Betrachter eher zum Kaufentscheid bringen. Wenn unsere Werbung zwar beachtet, aber nicht bis zum Kaufentscheid führt, war sie für die Katz. Bei diesem Erinnerungsschreiben kann man ein Attachment mitsenden, wenn die Kritik gut ausgefallen ist und man diese elektronisch vom Verfasser erbeten hat.

11) **Steter Tropfen**

Sodann sollte unter dem Jahr der Draht nicht abbrechen, damit unsere potenziellen Kunden schon auf die Werbung in diesem Jahr vorbereitet werden. Es gibt immer etwas über das bevorstehende Konzert zu berichten. Und ein Mail kostet ja wirklich nicht viel. Dabei kann man auf den aktuellen Internetauftritt und andere **elektronische Medien verweisen**. Diese nützen ja nichts, wenn sie nicht beachtet werden. Deshalb muss man mit konventionellen Mittel (Mailing, Zeitungsinserat, noch besser Artikel etc.) auf unseren **Internetauftritt hinweisen**. Von sich aus gehen unsere Kunden gar nicht unbedingt dort nachschauen. Der Spruch «sie können es ja im Internet nachschauen» ist falsch, weil Nachschauen meist einen Hinweis darauf bedingt. Ausnahme sind gewisse News-Einrichtungen mit regelmässigen Nutzern wie z.B. Bern Ost.

12) **Statistik und daraus ständig lernen**

Mit einer Datenbank kann man zudem eine **Statistik** erstellen. So wird ersichtlich wie viele Kunden wie oft **wiederkommen**, also die Kundentreue und deren allfälliges Nachlassen, was auf die Werkwahl schliessen könnte usw. Wenn man diese Datenbank mit Werkwahl, Verkaufspreis, Verkaufsumsatz und den Werbeausgaben, sowie dem Gewinn/Verlust und der Werkwahl kombiniert, lässt sich einiges herauslesen – an Erfolgsbestätigung und allenfalls an Schwächen, die zu korrigieren sind. Dieser Lernprozess ist ja im Management üblich und hat seine Basis im Rechnungswesen und insb. Im sog. Controlling.

13) **Jubiläumfeier 2012** «200 Jahre Gesangverein» - neu **Oratorienchor Olten**

Für diese 200-Jahr-Feier habe ich vorgeschlagen, den Namen auf **Oratorienchor Olten** zu ändern, was dann einstimmig beschlossen wurde. Zuvor hatte ich immer den Nachteil, dass von einem «Gesangverein Olten» die Rede war, was einfach nicht die Dimension Oratorium signalisiert. Bekanntlich ist ein Oratorium ähnlich der Oper, aber Mimik, Gestik und Handlung werden nur angetönt. Ein zweiter Nachteil war, dass unser jedes Jahr gewähltes Orchester sich als «Huttwiler Kammerorchester» bezeichnete – obwohl dasselbe für unsere Werke aufgestockt werden musste und oft auch Sinfoniegrösse hatte. Ich musste also kommunizieren: a) Gesangverein, b) Kammerorchester und c) Huttwiler. Gegenüber einem Sinfonieorchester aus Zürich und einem sog. Stadt-Chor sieht das doch recht bescheiden aus. Diese Nachteile hatten sicher negativen Einfluss auf Werbewirkung und Preishöhe! Deshalb war ich froh um diese Verbesserungen mit Oratorienchor und einer neuen Bezeichnung des Orchesters. Erfolg heisst ja: Mit Werbung a) viel Verkauf, b) zu guten Preisen und c) Nachhaltigkeit durch Stammkunden zu erreichen.

5. Konzert-Management-Modell (teils Wiederholung – der Vollständigkeit halber)

<p>Unsere Vision</p> <p>Zielgruppe ↔ Positionierung</p> <p>↕</p> <p>Produkt ↔ Image</p> <p>↕</p> <p>Abhebung zur Konkurrenz</p>	<p>>Unser Produkt:</p> <p>= zielgruppenecht?</p> <p>= konkurrenzfest?</p> <p>= zukunftsfruchtig?</p>	<p>>Unsere Kommunikation:</p> <p>zielgruppengerecht?</p> <p>Produktvorteile zeigend?</p> <p>Für Kunden = gewinnend?</p> <p>Nachfassend?</p>	<p>>Resultate:</p> <p>Umsatz?</p> <p>Gewinn?</p> <p>Rücklagen?</p> <p>Kunden-Treue?</p> <p>Weiterempfehlung?</p>
--	--	---	--

5.0 Generell

Dieses Zusammenspiel ist die Königsdisziplin. Unsere Vision – also grosse Vorstellung der Zukunft - und unsere Positionierung – also wie wir uns sehen und gesehen werden wollen – ergibt den Kreis von **passenden Zielgruppen**. Hier wählen wir die Gruppen, die am meisten versprechen, am besten zu unserer Vision und Positionierung passen. Und wir differenzieren uns von der Konkurrenz – am besten mit eigenständigen Produktvorteilen. So kann beim **Oltner Sommernachtskonzert** nur der Oratorienchor Olten diesen Anlass mit seinen Eigenheiten kommunizieren, weil diese Konzertbezeichnung mit diesen erwähnten Eigenheiten **identifiziert** wird.

Nochmals: Dies wirkt umso besser als Oltner Sommernachtskonzert im Bewusstsein der Kunden verankert ist, also ein starkes Image hat, das zur sog. Marke werden kann. Diese Marke hilft dann beim Konzertmarketing, dass wir und unser Produkt bei der Werbung schneller erkannt werden, dass der Betrachter richtig identifiziert und möglichst positiv assoziiert und dass wir Stärken gegenüber der Konkurrenz haben. Diese schnellere und stärkere Wirkung hilft, **Werbekosten sparen** und bringt vor allem auch **mehr Kaufentscheide**, also Konzert-Gäste und **Umsatz**, aber auch Konkurrenzfestigkeit. Die Zielgruppe ergibt sich aus Grösse und Zusammensetzung der Bevölkerung im Einzugsgebiet. Sodann muss das Produkt (Konzert) genau zu einer vielversprechenden Zielgruppenwahl passen – ansonsten braucht es mehr Werbekosten und fällt ein geringerer Kauf an – ist also auch eine Finanzsicherheitsfrage.

5.1 Vision und Positionierung

Die Positionierung kann als Credo etwa wie folgt formuliert werden:

Wir verpflichten uns als Chor oder Chor-Kooperation der Förderung des klassischen Chor-Gesangs mit Schwerpunkt auf die Perioden Barock, Wiener Klassik und Romantik. Wir sind also in einem förderungswürdigen und wichtigen Kulturbereich tätig. Und das mit Aufführungen ohne technische Verstärker, sowohl bei Chor wie auch dem Orchester. Wir bieten eine Alternative zur heute vielfach technisch bestimmten Musik- und Gesangswelt. So kann das Wunder der menschlichen Stimme «rein» zum Ausdruck kommen.

Unser Engagement ist:

Erhalt und Förderung der jahrhundertbewährten grossen klassischen Chor-Orchester-Musik aus den Epochen: Barock, Wiener Klassik, Romantik. Wir verpflichten uns, diese historischen Kulturschätze und vielleicht grössten Schöpfungen menschlichen Geistes zu pflegen. Auch unsere Singenden verkörpern diesen Geist und tragen ihn nach aussen. Durch unsere Kommunikation dieser Vision werden die Singenden motiviert und die Werbung erleichtert. Unser Merkmal und unsere Stärke ist die menschliche Stimme – und das **ohne technische Hilfe**. Damit setzen wir eine **Alternative** zur technisch orientierten Musikwelt.

5.2 Zielgruppe – in Verbindung zu Produkt und Image

Das Einzugsgebiet unseres Chors ist eher ländlich. Hier ist das Potenzial der **Nur-Klassik-Liebhaber** für eine gute Gästezahl zu klein. Deshalb unsere leichte Publikumskonzeption durch Schwerpunkt auf **bekannte** Komponisten und **eher helle bis «freudige», «gehörfällige»** Werke. Das kann bis zu «bewusst nur schöne Ausschnitte» gehen und schliesst auch **Opernausschnitte** bewusst ein. Dazu ein Beispiel aus Mozarts «Die Hochzeit des Figaro» K.492 *Le Nozze di Figaro*, Szene «Gente, gente»!

Nebst dieser wirtschaftlich wichtigen Berücksichtigung des Zielpublikums ist dies auch eine **Differenzierung zur Konkurrenz**, d.h. zu den vielfach schweren Werken an Weihnachten und insb. Ostern. Und unsere Wahl der **warmen** Jahreszeit passt zur Zielgruppe und bestärkt die Werkwahl. **Zielgruppe und Konzert** müssen gut zueinander passen. So ist die Werbung **eindeutig** und die **Erwartung** der Kunden klar. Nochmals: Es **spart** so Werbekosten und sichert den **Verkaufserfolg!**

(m für das klassische Konzert auch die Jungen zu erreichen, machen gewisse Chöre ein Gemisch von traditionell-klassisch mit bewusstem, oft krassem Kontrast. Solche Vermischungen schaden der **Eindeutigkeit im Image**. Das kann gerade unsere treuen Kunden verärgern, so dass sie künftig ausbleiben. Aus Politik weiss man z.B. CDU mit ein bisschen AFD hilft der CDU nicht.

Bei der Werkwahl, bei Kürzungen von Werken oder beim Aufführen blosser Ausschnitte zugunsten Kundschaft, kann sich im Chor und in der Chorleitung Widerstand ergeben. Aber die heutigen Verhältnisse zwingen uns, mehr **kundenorientiert zu denken** und den Umsatz **sicher zu stellen**. Wir bekennen uns zu unseren Quellen der klassischen Musik von grossen Komponisten. Ich habe aber kein schlechtes Gewissen, ein Werk nur ausschnittsweise zu benutzen, wenn es um die Orientierung am Kunden und Erfolg geht. Der Komponist wird uns das «im Himmel verzeihen», weniger verzeihen wird er wohl, wenn damit experimentiert wird.

Erlebt habe ich das krasse Gegenteil: Es ist anfangs Sommer in einer Kirche mit Eindringen der Abendsonne nach einem heissen Tag. Es wird *Messias* von Händel aufgeführt. Der Dirigent hatte sich geweigert, eine Kürzung vorzunehmen. Eine Pause ist auch nicht vorgesehen. Die Besucher kommen ins Schwitzen – und es dauert, dauert ... Viele enttäuschte Gäste verlassen dann die Kirche ohne Aperó und sind verärgert. Statt diesen Kunden eine Freude bereitet zu haben, haben wir sie enttäuscht. Das werden sie weitererzählen – und wohl das nächste Mal nicht mehr kommen. Die Engstirnigkeit des Dirigenten hat uns also einen grossen Verlust bereitet!

5.3 Produkt (Konzert)

Das Produkt «Chor-Konzert» ist ein Komplex mit vielen Facetten. Das erkennen wir, wenn wir gemäss Marketinggebot **vom Kunden**, also von den von uns ausgewählten Zielgruppen, ausgehen und von **da** das Produkt entwickeln. Nebst Werk und dessen Besetzung mit Orchester und Soli wirken auch mit: das Bühnenbild und das Verhalten von Dirigat und Singenden, sowie der Saal, die Anwesenheit von Bekannten, Grad des Applauses, Begegnung beim anschliessenden Aperó, die Art wie wir das Konzert ausgeschrieben und beworben haben usw. So entsteht beim Zuhörer – der immer **auch Zuschauer** ist – ein **Gesamtbild**. Genau das müssen wir bei der Gestaltung immer vor Augen haben.

In unserem Fall: Wir führen einmal pro Jahr ein grösseres klassisches Werk mit grossem gemischtem Chor und grösserem Orchester durch. Dies im Rahmen der formulierten Positionierung und Zielgruppe. Dies stets mit hohem Choranteil und zur warmen Jahreszeit, aber vor dem Hochsommer, vor der Open-Air-Saison.

Nochmals: Wenn wir das über längere Zeit mit Konsistenz und Kontinuität erfolgreich machen, entsteht ein Image, das zum **Markenbegriff** werden kann – mit den vorgenannten grossen Vorteilen. Im Falle einer Chor-Kooperation können die für alle Teil-Chöre nur einmal anfallenden Kosten der Proben bis zur Hauptprobe **aufgeteilt werden**. Danach können die Partner-Chöre das **gleiche** Werk vor Ort vermarkten und durchführen. Diese Ersparnis-Chance wird viel zu wenig wahrgenommen. Sie hat ja auch den Vorteil, dass der Auftritt grösser und breiter ist und so eher Sponsoring und Medienunterstützung eintreten.

5.4. Kundenpflege und Ortsverbundenheit – Abhebung und Sicherung der Nachfrage

Unsere Zielgruppen, insb. gewonnene Kunden, sollen **systematisch gepflegt** werden:

- **Aperó** nach dem Konzert – und damit Begegnung, was Erinnerung und Nächstkauf erhöht

- **Alle** Mitwirkenden machen beim Apero die Runde, führen Gespräche mit Gästen (vgl. Hotel oder Arztbesuch im Spital usw.)
- **Korrespondenz** mit Kunden auch direkt nach Konzert und im Januar mit Konzerthinweis
- **Ortsverbundenheit:**

Auch wollen wir zeigen, dass man für ein grosses Konzert nicht unbedingt immer nach Bern, Basel, Luzern oder Zürich reisen muss. Unsere Besucherinnen und Besucher können so die Region fördern. Und an einem Konzert aus der eigenen Region trifft man doch eher auf Bekannte z.B. beim Apero und hat dann keine lange Heimreise.

Wenn wir die Kunden auch **nach** dem Kauf, also Konzertbesuch, **extra pflegen**, z.B. mit einem **Apero**, ermöglichen wir **Begegnung** der Gäste unter sich (Bekannte aus der Region usw.) und Begegnung der Gäste mit Chor, Dirigat, Orchester und Soli. So wird die Wirkung **nachhaltig**, die **Erinnerung** bei nächster Konzertzeit **stärker**, die Marke gefestigt. Das führt zu **wiederholten** Konzertbesuchen, also zu **Kundentreue**, aber auch zu **Weiterempfehlung**. Unser höchstes Ziel: Der Kunde wird zur sog. **«Aktiven Vollreferenz»**, d.h. er empfiehlt uns überall – und das uneingeschränkt und unaufgefordert!

6. Ziele

6.1 Gästezahl-Ziel

Pro Konzert: mind. 500, damit eher Kostendeckung – im Durchschnitt 600-700

6.2 Zielgruppe

Liebhaber der Klassik (ohne modern classical) auch solche, die nur ab und zu Klassik hören, womit wir eine breitere Gruppe und mehr Potenzial haben. Wie erwähnt, ist bei ländlichen Orten oder in kleinen Städten die Zahl der ausgesprochenen Klassik-Fans zu klein. Deshalb eher gehörfällige Werke.

6.3. Ziel Chorghösse (für mind. vierstimmiges Singen)

Angestrebt wird in unserem Rechenbeispiel eine **Gesamtchor-Stärke** von **150** Singenden, so dass pro Konzert mind. **100** Chormitglieder aktiv sind. (Der Chor kostet wenig und hilft Tickets zu verkaufen – und Grösse wirkt). Die Gesamtzahl muss auch deshalb hoch sein, weil wir den Singenden die Freiheit lassen, vor den Proben zu entscheiden, ob sie diesmal mitmachen (siehe Attachment «Regeln Konzertvorbereitung»).

PS Teilziele folgen später, wenn Planung schon konkret ist.

7. Strategie (Weg zum Ziel)

- 7.1 Antizyklisch:** Warme Jahreszeit, **ausserhalb** Konzert-Konkurrenz von Weihnachten und Ostern
- 7.2** Bevorzugung der eher **helleren Werke** (insb. zu Beginn. Wenn **Kundenstamm** = mehr möglich)
- 7.3 Chor-Kooperation** als Vorteil: Chorstärke, Überleben, Kostenvorteil, Werbestärke, Zukunft
- 7.4** Werben **neuer Singender** mit Visions-Botschaft und Zusammenarbeit mit Orts-Vereinen/-Medien und Veranstaltung *«Meine Stimme in einem grossen Chor mit grossen Klassik-Werken, Opern»*.

7.5 Finanzierungs-Strategie

7.5.1 Strategie Singende

Eine neue, die Singenden fordernde Art: Der Vereinsbeitrag ist relativ hoch, beinhaltet aber eine Anzahl Tickets, die der/die Singende mit dem Beitrag automatisch kauft, **z.B.** CHF 800.- worin 5 Tickets zu 60.- enthalten sind, sowie Weiterbildung im Chor-Singen und das Honorar Dirigat etc. Mit dieser Strategie sichern wir einen minimalen Kauf – und das ohne Werbekosten.

Vor Beginn der Proben, kann/muss jedes Chor-Mitglied entscheiden, ob es dieses Jahr mitmacht wie im Attachment «Regeln der Konzertvorbereitung» vorgesehen. Mit dieser Wahlfreiheit geben wir den Singenden eine **gewisse Freiheit**, was heute wichtig ist. In diesen Regeln wird auch beschrieben wie wir mit modernen Lehr-/Lern-Methoden und Technologien im Sinne eines

geschlossenen Lernkreislaufes die Proben-Phase wesentlich verkürzen könnten. Das Vorgehen ergibt mehr Probe-Effektivität und -Effizienz, Motivation, höhere Qualifikation und starke Verkürzung der Probe-Phase, was wiederum Freiheit, wenig zeitliche Gebundenheit bedeutet.

7.5.2 Kulturförderung als Einnahme-Quelle

Wenn **vor** der Anfrage an ein Kulturamt gute **Vorbedingungen** geschaffen werden, steigt die Chance. Dazu gehören Zusammenarbeit mit Firmen und Medien der Region und die Kooperation mit mindestens einem Chor. Zudem müssen wir nachweisen, dass unser Konzert ein wesentlicher Beitrag zum Kulturschaffen dieser Region darstellt, indem wir für den Erhalt der guten alten Gesangstradition, für ein Volksgut also, sorgen. Dazu können wir Förderungen in unser Konzert einbauen: Jungtalente mit Soloauftritt, Weiterbildung, Rabatte für Studierende und Behinderte usw. Denkbar ist auch ein Fundraising in der breiten «zur Förderung des klassischen Chorgesangs». Am besten ist, gegenüber der Förderstelle von einer **Extra-Kampagne** zu sprechen, die zum Ziel hat, neue Singende für den klassischen Chorgesang zu gewinnen und so einen Beitrag an das örtliche Kulturschaffen zu leisten. Wer aktiv zur Kultur beiträgt, erhält denn auch eher Fördergeld. Die öffentlichen Förderstellen haben heute eher studiertes, progressives Personal mit Neigung zu moderner bis abstrakter Kunst. Ur-Aufführungen, Neu-Kompositionen haben also Vorzug gegenüber der breit-beliebten klassischen Musik. Deshalb ist der Einbau von Förderelementen in das Konzert wichtig – wie Jungtalentenförderung. Notfalls kann man im Konzert eine Sequenz haben, die etwas modern klingt - obwohl man eine andere Positionierung und Zielgruppe hat (allerdings mit dem Risiko, dass die Stammkunden das nicht goutieren). Andererseits kann man darauf hinweisen, dass eine hohe Besucherzahl ja auch im Interesse der Kulturförderung ist. Was nützt eine Kunst, die von einer kleinen Minderheit beachtet wird? Das ist dann keine Förderung der Kultur im Volk als Ganzes. Nochmals: Es ist wichtig, dass man z.B. via Internet abklärt, **welche Kriterien** der Stelle X wichtig sind, bevor man die Anfrage formuliert. Weil die öffentlichen Mittel nicht mehr so fließen, werden die von mir gezeigten **anderen** Quellen und Arten der Finanzierung wichtig via Singende, Firmen als Ticketkäufer, Defizit-**Deckungs**-Garantie («Deckung» macht das Wort eindeutiger) aber auch Fördervereine (besser als Begriff Passiv-Mitglieder).

7.5.3 Firmen und andere Geldgeber – mit neuer Art der Sponsoring-Anfrage

Statt des jährlichen Buhlens um Beiträge: Firmen und andere verpflichten sich, jedes Jahr eine **bestimmte Zahl an Tickets zu kaufen** und selber unter die Leute zu bringen – auch hier: Ticketverkauf ohne Werbekosten. Argument: *«Statt Geld à fonds perdu erhalten Sie einen **Gegenwert**, den Sie für Ihre **Kunden, Beschäftigten und Aktionäre** einsetzen können. So signalisieren Sie, dass Sie mit diesem Geschenk oder rabattierten Ticket Ihren Beitrag an die Kultur vor Ort leisten»*. Es ist also PR-Wirkung auf für die Firma interessante Zielgruppen. Ein solcher Ticketverkauf wird dann nicht unter Aufwand, sondern als Einkauf mit Gegenwert gebucht. Oft bestehen ohnehin Budgets für Kunden- und Angestellten-Geschenke wo bereits Geld vorhanden ist. Eine Chance kann auch ein Jubiläum sein, wenn wir da als Chor auftreten können.

Zudem hat der **frühzeitige** Ticketkauf durch Firmen den Vorteil, dass man nicht auf die Zeitphase der Entscheidung der Gäste angewiesen ist. So kann man schon frühzeitig einen hohen Anteil der im Saal X vorhandenen Plätze verkaufen, das Risiko einschränken und z.B. mit Orchester und Soli eine vorläufig nur **provisorische** Daten-Reservation verlangen und dann später entscheiden go or no go = Risiko-Beschränkung. Das geht aber nur bei einem Absagetermin mit Datum lange im Voraus.

Im Idealfall sind die Firmen als Geldgeber feste Partner unserer Chor-Kooperation, was heisst, dass der Ticketverkauf automatisch ist. Allenfalls gelingt es sogar, die Medien als feste Partner mit jährlicher Gratiswerbung zugewinnen. Sponsoren sollten nicht nur in unseren Unterlagen, sondern auch **am Konzert** selbst gut sichtbar sein und eine persönliche Begrüssung durch Präsidenten und Dirigent erfahren.

7.5.4 Defizit-Deckungs-Garantie

Die Kulturämter und andere öffentliche und private Kreise verpflichten sich z.B. zu einem gewissen Betrag für den Fall von Verlust. Solche Gelder sind leichter zu erhalten, weil nur eventuell zu zahlen ist und weil man so beweist, als Verein erst mal selber alles in eigener Kraft zu tun. Öffentliche Stellen kennen Defizitdeckungs-Garantie nur im Wirtschaftsbereich. Aber versuchen kann man es ja.

7.5.5. Halb Staat – halb andere Geldgeber (Förderorganisationen, Einzelpersonen)

Der Staat gibt, wenn auch andere geben, z.B. so, dass das Kulturamt ein privates Sponsoring verdoppelt. Dieses Konstrukt ist ja bei der Finanzierung von Wirtschaftsprojekten eine besondere Form der Subventionierung, also bekannt. Der Staat belohnt so die Privatinitiative, welche dadurch animiert wird, so dass die Chance für private Geldgeber steigt.

7.5.6 Passiv-Mitglieder – besser: **Förder-Mitglieder oder Förder-Verein**

Wie bei der Preisdifferenzierung, lohnt es sich auch hier, verschiedene Stufen zu machen:

Stufe 1 zu X Franken und Rabatt A bei Ticketkauf

Stufe 2 zu Y Franken und Rabatt B bei Ticketkauf

Stufe 3 zu Y Franken und eine Jahresfreikarte

Stufe 4 zu Z Franken und zwei Jahresfreikarten

So können mehr mitmachen – und der Gesamterfolg ist grösser als bei Einzelangebot.

7.5.7 Einwand

Natürlich sind das alles erst einmal Ideal-Vorstellungen ... Aber wenn wir in diese Lösungsrichtung denken, können sich Teil-Wege dazu öffnen. Vor allem brauchen wir ein starkes Argumentarium. Und dieses hängt mit unserem Konzept des Neuanfangs zusammen. Die Erfolgsgeschichte des Sommernachtskonzerts zeigt uns die praxiserprobten Erfolgsfaktoren und ist ein starkes Argument.

7.6 Strategie der Kostenaufteilung und Kosteneinsparung (siehe Rechenbeispiel im ANHANG)

Das gleiche Konzert z.B. sogar 8x aufgeführt, heisst, dass die Fixkosten bis und mit Hauptprobe sich auf 8 Konzerte **verteilen**. Damit braucht das Einzel-Ticket weniger Deckungsbeitrag zu den Fixkosten bzw. wir vermeiden eher Verlust, machen eher Gewinn und damit Rücklage.

Kosten können allenfalls eingespart werden, indem man den **Apero** als zu **bezahlen** deklariert und dabei noch Einnahmen hat. Etwas weiter geht die Überlegung, dass man anstelle des «teuren» Orchesters auf **Tonträger** und eine gute Tontechnik mit anwesendem Spezialisten setzt. Das würde dann auch heissen, dass man bereits bei den Proben mit Tonträger arbeitet. Hier ist mit Widerstand von Dirigierenden, aber auch Singenden oder Soli zu rechnen. Aber es wäre eine grosse Einsparung und wiederum eine Finanz-Sicherung, indem die **Fixkosten für Orchester gar nicht entstehen** und weil man so eher auf ein geplantes Konzert notfalls verzichten kann, da keine Instrumentalisten ihre Termine reservieren mussten. Immerhin ist beim Ballett der Tonträger kein Tabu. Der plötzliche Verzicht auf ein Orchester birgt aber auch das Risiko von enttäuschten Besuchern. Deshalb muss diese Lösung gut kommuniziert werden, z.B. so, dass man diese Lösung als Ausnahme infolge weniger Sponsoring erklärt. Zudem kann man den Vorteil hervorstellen, dass man – in Ergänzung zum Ton – mit Bildprojektionen arbeiten kann, die ein teures Bühnenbild ersetzen und zudem eine grosse Dynamik in den Ablauf eines Konzerts bringen können. Im klassischen, also unserem Bereich, muss man allerdings vorsichtig sein und diese Möglichkeiten nicht überziehen, um nicht zu einer Show à la Helene Fischer zu werden ...

7.7 Controlling, Erfolgskontrolle der Gesamt-Rechnung (siehe auch ANHANG)

Rechnungswesen und Verkaufsstatistik sollen für Budgetierung, Nachkontrolle und Werbeinsatz laufend aufzeigen:

Gewinn-/Verlust-Rechnung/Erwartung, Verkaufsstatistik mit Differenzierung: Anzahl verkaufter Tickets nach Preisklasse, Werkwahl, Soli-Besetzung, Werbemassnahme (Rücklaufkontrolle) sowie

Erfahrungskurve Bestelleingang und Rückschlüsse auf Ursache usw.

Sodann: Anmeldungen nach Werbemittel (Rücklaufquote), wie viele Käufer treu, neu oder nicht mehr kommend, **Verlauf der Anmeldungen im Zeitablauf als Erfahrungs-Kurve**, sowie Auswertung der Konzert-Kritiken und Konzert-Feedbacks der Gäste (Applaus, Äusserungen) Weiterempfehlung.

7.8 Werbe/Verkaufs-Strategie

7.8.1 Werbeauftritt, Konzert als Marke

Nochmals: Beim Werbeauftritt ist von grossem Vorteil, wenn das Konzert mit einem triftigen Namen versehen wird. Bei einem jährlich wiederkehrenden Konzert kann so der Name zum festen Begriff, zur **Marke** werden. Mit Vorteil ist in diesem Markenbegriff auch der Ort zu nennen z.B. **Thuner Festspiele**. Damit wird immer auch der Ort kommuniziert und die Regionskundschaft speziell aufgefordert. Die Marke hat den grossen Vorteil, dass unsere Werbung a) stärker beachtet, b) richtig identifiziert wird und c) so eine Stammkundschaft mit regelmässigem Besuch entstehen kann. Eine solide **Stammkundschaft** nach einigen Jahren ist dann ein geistiges Kapital, das Säle mit relativ wenig Werbung füllen kann. Zusätzlich zum Markenbegriff kann man jedes Jahr eine **besondere Attraktion** im Konzert einplanen, die die Chance hat, in den Medien extra behandelt zu werden. Das kann ein Talent oder eine Persönlichkeit aus der Region sein oder ein Höhepunkt im Konzert selbst oder die Behandlung eines aktuellen Themas der Region usw. Nebst der **Werbeeinsparung** und **Verkaufssicherung** haben wir damit auch einen **Wettbewerbsvorteil** zu konkurrierenden Konzerten. Gerade deshalb muss man die Stammkundschaft **pflügen**, da diese gerne auch von der Konkurrenz angegangen werden.

7.8.2 Werbung in der Konzert-Region

Nutzen der Beziehungen aller Chor-Mitglieder zu regionalen Medien, Vereinen und Sponsoren. Im Idealfall hilft der Sponsor, indem er seine Kunden und/oder Beschäftigten auf unser Angebot aufmerksam macht und so Gratiswerbung bietet. Starker Auftritt im Internet, auf den bei aller Werbung hingewiesen wird.

7.8.3 Aufbau einer zentralen Kunden-Datenbank: Regelmässige Korrespondenz mit den Kunden – mit dem Ziel, möglichst viele zu **treuen Kunden** und **Weiterempfehlenden** zu machen. Das hilft Werbekosten zu sparen. **Direktwerbung** (Anschreiben bestehender Adressen) wirkungsvoll gestalten:

- Auflisten der Aussagen mit **Stichworten** als Vorlage
- **Logische** Ordnung, logischer Ablauf, roter Faden: Fakt – Begründung – Folgen – Lösung
- Text gut **strukturieren** mit Zwischentiteln und Abschnitten, Stichwörtern, Fettdruckwörtern
- In **einem** Satz immer nur **einen** Gedanken
- Kein Satz über **15 Wörter**, wenn mehr Wörter >> 2 Sätze daraus machen
- Ganz am Anfang des Textes ein **kurzes Wort**, damit es bildhaft und sofort erkannt wird.
- Dieses Wort als Ansprache mit **Sie**, Ihre ... oder als ein Aufforderungswort wie **jetzt, heute** usw.
- Leser erinnern, **warum** wir ihn anschreiben z.B. Sie gehören zu unseren treuen Kunden. Deshalb ...
- Auch im Text können **Bilder** auftauchen, da die bekanntlich viel stärker wirken als Worte
- Mindestens eine **Frage** z.B. Haben Sie noch Fragen ...
- Im **PS** eine **Aufforderung** zur Tat z.B. vergessen Sie bitte nicht, am XY ist Anmeldeschluss
- **Stilistische** Elemente einbauen: Wortspiel, Humor, Selbstironie, Gefühle zeigen usw.
(Regeln u.a. basierend auf der Forschung des ehemaligen Prof. Vögele, Uni München)

Die Direktwerbung ist ideal, um **zuletzt die noch freien Plätze aufzufüllen**. Wir können erwähnen, dass nur noch X Plätze frei und die Reservation nach Datum des Eingangs der Anmeldung berücksichtigt werde. Beste Adressen, um in letzter Minute noch auszufüllen, sind die von treuen Kunden oder Interessenten, die z.B. Unterlagen verlangt haben – was man vorgängig bewusst so einbauen kann.

7.8.4 Visualisierung Konzert durch Flyer, Plakat und insb. Internet-Auftritt, Bild im Inserat usw. Die Vorstellung unseres Konzerts muss in Art der Aufmachung und in der Tonalität unserer Positionierung und Zielgruppe entsprechen, sich von der Konkurrenz abheben, bildhaft, stark sein.

7.8.5 Streuung der Visualisierung

Vorteilhaft als Beilage zur Ortspresse und – mindestens als Link – in allen verfügbaren Medien, sowie Streuung durch die Singenden und Sponsoren, Gönner, Kulturförderung, Ortsvereinen usw.

7.8.6 Verkauf durch die Singenden – Verkauf im Voraus

Zur Sicherung von Gesangsqualität und Reduktion des Arbeitsaufwandes des Dirigats, aber auch zu unserer Sicherung von **Nachfrage, Finanzen und Wettbewerbsfähigkeit**, habe ich mir Regeln überlegt, die im Attachment «Regeln Konzertvorbereitung» separat zu finden sind.

7.8.7 Verkauf durch Bemusterung

Etwa ein Monat vor Konzert-Datum das Vorführen eines Ausschnitts aus dem Konzert als Muster. Das kann auch im Rahmen einer anderen Veranstaltung z.B. Predigt sein. Und da kann für Sofort-Buchung auch ein Spontan-Rabatt gewährt werden insb. wenn Ticketverkauf bisher schwach.

7.8.8 Verkauf durch Zusammenarbeit

Sponsoren sowie verwandte Vereine als **Verkäufer** an ihre Kunden bzw. auch an die Mitarbeitenden sowie Verkaufshilfe durch Gemeinde, Standort-Marketing, andere Institutionen. Das kann so funktionieren, dass Gemeinde X oder Firma Y einfach eine höhere Zahl an Tickets kauft und die dann selber vermarktet – im Idealfall jedes Jahr so institutionalisiert. Auch hier gilt: Je besser unser Image und erreichter Konzerterfolg, desto leichter kommt solche Hilfe.

7.8.9 Kunden-Datenbank

Anschreiben per E-Mail vor Konzert – mit Nachfass-Mail und Animation zur Weiterempfehlung

7.8.10 Anmelde-Mechanismus

Möglichst leichte Handhabung und überall, wo möglich ev. sogar telefonisch und Zahlung auch durch neue elektronische Formen. Fachgerechtes Nutzen der Ticket-Firmen. Ab 80% Belegung sollte man kommunizieren, dass nur noch wenige Plätze frei. Und das Ausgebuchtsein ist auch mitteilenswert, weil das die Gäste eher dazu bringt, das nächste Mal beizeiten zu buchen.

7.8.11 Preis-Gestaltung

Wenn immer möglich, Schaffen von **mind. 3 Preiskategorien**.

Vorteile: Gesamte Durchschnittsmarge und Margen-Summe werden grösser, weil:

- a) Bewusste Wahl der höheren Kategorie durch Förderer, Prestigekunden oder weil als Geschenk
- b) Wahl günstige Kategorie aus Spargründen

Zudem hat die Flexibilität im Preisangebot zur Folge, dass sich mehr Gäste anmelden.

Bei knapper Kasse halte ich es für angebracht, eine «kalte Preiserhöhung» einzuführen, d.h. man erhöht den Anteil der teureren Sitzplätze. (Das Gewähren von Mengen-Rabatten hat sich bei mir nicht bewährt. Auch ein Frühbuch-Rabatt hat Grenzen. Konzertbesucher wollen **kurzfristig** entscheiden, nicht früh ein Datum vergeben, weil man heute allgemein «viel los hat».)

7.9 Wahl der Werke

Bekanntlich: Je beliebter Komponist und Werk, desto sicherer der Umsatz. Erst bei einer soliden **Stammkundschaft** kann sich der Dirigent Experimente erlauben und seinem Ehrgeiz frönen.

7.10 Wahl Soli

Möglichst **bekannte, starke Figuren**. Ein Konzert wird von den Singenden bekanntlich vor allem über die **Solistinnen** und **Solisten** beurteilt, da augenfällig, für Laien beurteilbar bzw. man denkt es. Zu empfehlen ist **eine** besonders bekannte Solo-Stimme, die man bei Werbung herausstellen kann.

Jedes Jahr mind. **eine Besonderheit**, die man in der Werbung betont: Sehr bekannte Solo-Stimme, Jungtalent (Migros Kulturprozent) Jugendchor oder Singschule als mitmachend.

7.11 Wahl Orchester

Dazu aus meinem Praxis-Beispiel: Der Oratorienchor Olten arbeitet seit Jahrzehnten mit dem Huttwiler Kammerorchester zusammen. Heute heisst es **Camerata 49** und wird von Andreas Kunz geleitet, dem Sohn des Gründers Martin Kunz. Obwohl «nur» Kammerorchester, ist es immer gelungen, ein grösseres Orchester bis Sinfonie-Orchester zusammen zu stellen. Bei meiner Aufführung der Oper *Tell* in der Tell Arena Interlaken 2018 wurde ein solches Orchester mit 52 Instrumentalisten und Instrumentalistinnen zu Wege gebracht. Martin hat mit seinen guten Beziehungen die Rekrutierung für seinen Sohn Andreas übernommen. Das hatte den Vorteil, dass er die für das Werk besonders Geeigneten **auswählen** konnte – statt, dass man ein bestehendes Orchester übernehmen muss. Und ich hatte sehr gute Feedbacks vom eh. Dirigenten Cäcilienchor Thun bezüglich Andreas.

7.12 Werben für *neue* Singende

Bekanntlich ist die Gewinnung neuer, guter Stimmen heute sehr schwierig. Andererseits sind die Ansprüche der Klassik-Konzert-Besucher hoch, wahrscheinlich höher. Der Spagat ist a) genügend Singende und b) möglichst hohe Qualifikation. Das Werben um neue Singende kann man auch von den Chor-Mitglieder fordern und belohnen. Eine jährliche Zusammenarbeit mit Singschulen und Mitsingen der Klasse X im Konzert kann neue Singende und insb. neue Gäste bringen.

Die Adressen meines Tell-Opern-Chors habe ich noch, und man könnte schon hier einige finden. Und, wie erwähnt, ist bei vielen der Jungen die Sehnsucht nach einer gesanglichen Selbstverwirklichung und -darstellung schlummernd, was man ansprechen kann. Zudem darf der bestehende Chor nicht «alt» wirken. Man könnte den Jungstimmen zu Beginn z.B. einen Extra-Chor-Teil einräumen und auch werkmässig etwas auf deren Wünsche eingehen. Sobald die Jungen spüren, dass sie **unter sich** auch eine Gruppe sind, schwindet die Abneigung vor dem Durchschnittsalter im Chor.

Sodann werben während des Konzerts mit Aufruf an die Konzertbesucher z.B. mit Angabe Anlaufstelle, wo man sich als Interessierter erst einmal tel. erkundigen kann – oder mit Angabe eines Info-Abends usw. **Werben durch Schulung/Weiterbildung in klassischem Chor-Gesang** Eventuell finanziert durch Kulturämter als Kulturförderung oder Fundraising.

Differenzierung:

1) Junge Interessierte:

>> *«Entdecken Sie Ihre Stimme in grossem Chor mit grossem Klassik-Werk!»*

- Ansprechen der Vorteile des Gesangs und der Freude am eigenen Talent, der Selbstverwirklichung
- Training in Stimmbildung, Zusammensingen, Selbstüben von Werken usw.
- Hier könnte man die Prinzipien der Konzertvorbereitung gemäss Attachment «Regeln» anwenden
Konzertvorbereitung» bereits integrieren und hätte so die Neuen schon vorbereitet.

2) Chor-Erfahrene: *«Entdecken Sie das Steigerungspotenzial in Ihrer Chor-Stimme!»*

Auch hier könnten «Regeln Konzertvorbereitung» und Erleichterung des Mitmachens Argument sein. Um schwierigere Stellen im Konzert auch meisterlich zu meistern, könnte man eine Zweiteilung des Chors wagen – quasi «petit choeur» und «grand choeur». Jedenfalls hat das die bekannte Dirigentin Wüstendörfer in Bern so mit einem extra zusammengestellten grossen Chor gemacht. Allenfalls könnte 1) und 2) Training mit Auszeichnung enden oder mit einer Werk-Aufführung.

ANHANG Schema für Budgetierung, Preisfindung und Nachkalkulation – ein Rechenbeispiel

Umsatz: 4 Konzerte X mind. 600 Besucher X gew. Ø Preis 65.- = **rund 150'000.- Umsatz**

Kosten, nur Grössenordnung

Fixkosten bis zur **Hauptprobe**, also Kosten, die sowieso anfallen und nicht von Anzahl Konzerten abhängen, sog. **Fixkosten**)

1. **Probekosten** bis Hauptprobe: Orchester 30'000.- + Soli 10'000.- 40'000.-
2. **Werbung** (aber kann auch nach Anz. Konzerten variieren) 28'000.-
3. Kosten für Probe-Saal (meist Kirche, gratis) + Technik, Versch. 2'000.-
4. Kosten **Dirigat** sowie Notenmaterial, Tonträger usw. 20'000.-

Total Fix-Kosten bis und mit Hauptprobe = Konzertreife **90'000.-**

Kosten **Konzertdurchführung:**

Orchester/Soli/Raum/Technik **10'000.- X 4 Durchführungen 40'000.-**

Total Kosten **rund 130'000.-**

Umsatz 4 Konzerte X 600 Gäste X Ø 65.- **rund 150'000.-**

20'000.- Überschuss = Rücklage

Diese Probe-Fix-Kosten von **90'000.-** können auf **4** Konzerte **verteilt** werden, sind also **viel tiefer**.

Diese Fixkosten bis zur Hauptprobe sind noch ohne Deckung durch den Ticket-Verkauf also ein Risiko. Sie bedeuten das maximale Risiko für den Fall, dass nach der Hauptprobe kein Konzert durchgeführt werden kann. Das ist zwar eine theoretische Übung, sie hilft aber, das Risiko einzuschätzen. Man kann so auch die Strategie verfolgen, dass bis zum Zeitpunkt X es noch möglich ist, den Soli und dem Orchester abzusagen im Sinne einer speziellen Abmachung, was nicht leicht ist. Aber viel wichtiger ist, den **Ticketverkauf** so schnell und stark wie möglich zu forcieren, weil jedes zusätzliche Ticket das **Grenzrisiko herabsetzt**. Wichtig ist die Erfahrungskurve mit dem Verlauf der Ticketverkäufe. Und harzt diese, dann ist es nicht richtig, sofort weniger zu werben – im Gegenteil! Die Rechnung oben zeigt ja, was passiert, wenn mangels Werbung noch weniger Bestellungen kommen. Das ist dann das Sparen am falschen Ort. Wie man letzte Anmeldungen möglichst schnell und leicht erzielen kann, wird unter 7.8.3 erwähnt – und hier wiederholt:

Die Direktwerbung ist ideal, um zuletzt die noch freien Plätze aufzufüllen. Wir können erwähnen, dass nur noch X Plätze frei und die Reservation nach Datum des Eingangs der Anmeldung gehe. Beste Adressen, um in letzter Minute noch auszufüllen, sind die von treuen Kunden oder Interessenten.

Reserve: Auch sollte man immer eine gute Reserve in der Kasse haben, um Fälle von Verlust zu verschmerzen. Deshalb sollte man bei der Budgetierung und Preisfindung immer einen Betrag über die Kostendeckung einrechnen. Dies einerseits als Sicherheit, falls der Verkauf schlechter als erwartet läuft oder im Falle des erzielten Überschusses, diesen als Rücklage für künftige Sicherheit und Verluste zu verbuchen.

Wie erwähnt, zeigt die Rechnung auch den **kostensparenden Sicherheits-Effekt**, wenn man mehr als ein Konzert durchführt. Die Fixkosten bis und mit Hauptprobe, also Konzertreife, verteilen sich so auf mehrere Fälle. Eine Mehrfachdurchführung kann auch durch Kooperation mit einem anderen Chor erreicht werden. Ich verstehe nicht, dass viele Chöre zwar Mühe haben, aber nicht sehr zur Zusammenarbeit gewillt sind. Damit würde ja auch gleich das Problem der fehlenden Stimmen gelöst. Und bei mehreren Durchführungen braucht es ohnehin mehr als ein Dirigat, zumal der Verlass auf eine Person ja immer ein Risiko darstellt.

Kostendeckende Preisfindung: Obige Rechnung kann als Budget-Rahmen dienen. Sie hilft auch den kostendeckenden Preis zu berechnen. Diese muss den zu erwartenden Umsatz im Voraus bestimmen. Hier sind Erfahrungszahlen wichtig. Diese zeigen auch, bei welchem Bekanntheits- und Beliebtheits-Grad von Komponisten und Werk welche Besucherzahl eingetroffen ist. In unserem Praxisbeispiel hatten wir die grösste Besucherzahl beim Mozart-Requiem.

In unserem Rechnungs-Fall erwarten wir für die 4 Konzerte total 2'400 bis 2'500 Gäste. Bei 2'400 müsste der Preis für Kostendeckung mind. sein: CHF 130'000.- : 2'400 Gäste = **CHF 54.- und 6.-** als

Gewinn-Beitrag bzw. Sicherheitsmarge, also **60.-**. (Bei dieser Rechnung werden die variablen Kosten pro Gast vernachlässigt. Das kann man, wenn die dem Gast abzugebenden Unterlagen nicht kostspielig sind bzw. als Werbung für Konzert und Sponsoren angesehen werden und wenn auf einen Gratis-Apero verzichtet wird.)

Wir können hier also einen gewichteten Durchschnittspreis von CHF 60.- bestimmen – wenn wir annehmen dürfen, dass die geschätzte Besucherzahl aufgrund Erfahrung realistisch ist. Der gewichtete Durchschnittspreis errechnet sich aus der prozentualen Verteilung der Preiskategorien bzw. entsprechenden Sitzverteilung. Bei der Preisbestimmung dürften wir auch nie vergessen, dass der Preis einen Einfluss auf die Zahl der verkauften Eintritte hat, sog. Preis-Elastizität – nach oben und nach unten. Je treuer die Kundschaft, desto mehr verträgt es einen relativ hohen Preis – und umgekehrt. Die treue Stammkundschaft hat also a) eine höhere Preisbereitschaft und b) lässt sich mit weniger Werbung gewinnen, insb. wenn sie noch neue Mitglieder bringt.

Margenaufbesserung: Man kann eine Pause von mind. 20 Min. einplanen. Dabei empfehle ich in Eigenregie Gratis-Knusperstengel von circa 20 cm Länge (grosszügig) anzubieten (und so als «gratis» angeschrieben), aber zu bezahlende Getränke z.B. Bier und Mineral zu CHF 3.50 und Schaumwein in unproblematischem Fläschchen «Henkel piccolo» 200 ml zu CHF 8.50, der ohne Spritzen geöffnet werden kann. Nebst der willkommenen Zusatzeinnahme, der Zusatznutzen: Wir sorgen dafür, dass sich die Gäste **begegnen**, wodurch der Konzertbesuch nicht nur bereichert, sondern auch nachhaltiger wird und sich so die Besucher bei der nächsten Konzertausschreibung eher und sehr positiv an den letzten Besuch **erinnern** – und viele zu stabilen **Stammkunden** werden.

Mein Glückwunsch: Chor+Saal+Kasse = voll und treuer Kundenstamm auf Jahre!

Sind Sie an meinen Workshops interessiert?

Workshops mit Chormitgliedern und Dirigierenden:

WS 1 **Nachwuchs im Chor**

WS 2 **Ticketverkauf, Konzert-Marketing**

WS 3 **Finanzen inkl. Preisgestaltung, Sponsoring, Budgetierung, Kostenkontrolle**

Nähere Angaben: Prof. Ernst Wüthrich lic.oec. HSG - E-Mail ernest100@bluewin.ch T 079 863 83 82