

Institut für Kulturmanagement und Kulturwissenschaft (IKM)  
Universität für Musik und darstellende Kunst Wien

**Fallstudie:**  
**Das Jazzorchester Vorarlberg**  
Geschichte und Businessplan

Master-Thesis zur Erlangung des akademischen Titels  
„Master of Advanced Studies in Kulturmanagement (MAS)“

Betreuer: ao.Univ.-Prof. Mag. Dr. Peter Tschmuck

eingereicht von  
Martin Eberle  
Matrikel-Nr.: 0771152  
Wien, 30. März 2010

# Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort.....	4
2. Einleitung.....	5
3. Die Jazzszene in Vorarlberg als Basis zur Gründung des Jazzorchesters.....	6
3.1. Die Ausbildungsmöglichkeiten im Bereich Jazz & Populärmusik.....	6
3.2. Künstler, Konzertveranstalter und die Nachfrage nach Live-Konzerten...	9
3.3. Die kulturpolitische Situation im Bezug auf das Förderungssystem.....	12
4. Die Geschichte des Jazzorchesters Vorarlberg.....	15
4.1. Begriffserklärung: Jazzorchester.....	15
4.2. Exkurs in die Big Band Geschichte .....	15
4.3. Von der Idee zur Umsetzung .....	16
4.4. Die Entwicklung der finanzielle Lage des JOV.....	21
4.5. Vergangene Projekte und Abläufe .....	22
5. Businessplan .....	30
5.1. Was ist ein Businessplan? .....	30
5.2. Warum braucht man ein Businessplan? .....	31
5.3. Aufbau eines Businessplanes .....	32
5.4. Inhalte der Module eines Businessplanes.....	35
6. Fallstudie: Jazzorchester Vorarlberg .....	42
6. 1. Executive Summary .....	42
6.2. Der Verein Jazzorchester Vorarlberg (JOV).....	44
6.2.1. Vereinszweck und die strategischen Ziele.....	44
6.2.2. Mittel zur Erreichung des Vereinszwecks .....	44
6.2.3. Kernkompetenz und Unique Selling Proposition (USP).....	45
6.2.4. Fokus.....	46
6.2.5. Unternehmensvision.....	47
6.3. Führungsteam, Organisation und Musiker .....	48
6.3.1. Organigramm .....	49
6.3.2. Kompetenz und Funktion der Führungspersonen und Ämter .....	49
6.3.3. Musiker.....	53
6.4. Leistungs- und Projektportfolio, Marketingziele.....	54
6.4.1 Projekteigenschaften und die strategischen Ziele .....	54
6.4.2 Projektbeschreibungen und Projektplan.....	55

6.4.3. Alleinstellungsmerkmale (USP) und Rechte.....	58
6.4.4. Projektportfolio .....	59
6.5. Zielmarkt und Wettbewerb .....	60
6.5.1. Beschreibung des Zielmarktes .....	60
6.5.2. Segmentierung .....	61
6.5.3. Marktstellung und Wettbewerb .....	62
6.5.4 SWOT-Analyse.....	63
6.6. Marketingstrategien .....	65
6.6.1. Produkt- und Leistungs politik (Product).....	66
6.6.2. Preis- und Konditionen-Politik (Price).....	66
6.6.3. Distributions-/Vertriebspolitik (Placement).....	68
6.6.4. Kommunikationspolitik (Promotion) .....	69
6.7. Projektplanung .....	71
6.7.1. Aufgaben- und Terminplanung .....	71
6.7.2. Planung der Personalressourcen .....	72
6.7.3. Sachmittelplanung.....	73
6.8. Finanzplanung .....	73
6.8.1. Die finanzielle Mittelgewinnung .....	74
6.8.2. Buchhaltung .....	75
6.8.3. Budgetpläne .....	77
7. Schlusswort.....	77
8. Literaturverzeichnis .....	79
9. Internetquellen.....	81
10. Abbildungsverzeichnis.....	82
11. Lebenslauf.....	83

# 1. Vorwort

Vor fünf Jahren habe ich gemeinsam mit meinem Freund und Musikerkollegen Martin Franz das Jazzorchester Vorarlberg gegründet. Anlass dafür waren die eigene Unzufriedenheit mit der Situation der Jazzmusiker in Vorarlberg und die persönliche Motivation, mich als Musiker auch organisatorisch zu betätigen und neue innovative Projekte zu initiieren. Die vorliegende Arbeit sehe ich vor allem als Chance, meine bisher hauptsächlich praktischen Erfahrungen und intuitiven Handlungen vor einem wissenschaftlich-theoretischen Hintergrund zu reflektieren.

An dieser Stelle möchte ich mich bei all jenen bedanken, die mich auf dem Weg zur Fertigstellung der Diplomarbeit begleitet, motiviert und unterstützt haben. Ein besonderer Dank gilt dabei meinem Betreuer Prof. Dr. Peter Tschmuck, der mir eine eigenständige Erstellung der Diplomarbeit ermöglicht hat und mich durch hilfreiche Anregungen und wissenschaftliche Ratschläge unterstützt hat. Zudem möchte ich mich bei meinen Interviewpartnern Christoph Thoma, Peter Füßl, Rolf Aberer und LStH. Mag. Markus Wallner sowie bei Klemens Lendl für das Korrekturlesen der Arbeit bedanken.

Ein herzlicher Dank gilt vor allem meinen Eltern Josef und Gerda Eberle sowie meinen beiden Brüdern Christian und Markus, die mich auf besondere Art und Weise immer wieder unterstützt haben und ohne die vieles nicht möglich gewesen wäre. Zudem möchte ich mich bei allen meinen FreundInnen, bei Martin und Doris Franziska Franz auf Seiten des Jazzorchesters Vorarlberg und bei meiner WG - bei Lukas, Benny und Manu - für ihr Verständnis und die moralische Unterstützung in der intensiven Zeit bedanken.

In der vorliegenden Arbeit wird aus Gründen des einfacheren Leseflusses auf die Unterscheidung zwischen männlicher und weiblicher Schreibweise verzichtet.

## 2. Einleitung

Der erste Teil der Arbeit bezieht sich auf die Jazzszene Vorarlbergs, die als Ausgangslage zur Gründung des Jazzorchesters gesehen werden kann. Dabei geben die einzelnen Kapitel Aufschluss über die Entwicklung der Ausbildungsmöglichkeiten im Bereich Jazz und Populärmusik, das Verhalten der Künstler in der Jazzszene, die Konzertveranstalter in Vorarlberg, die generelle Nachfrage nach Jazz- und Live-Musik sowie die vorherrschende kulturpolitische Situation in Bezug auf Förderungen und Unterstützungen von Seiten des Landes. Neben einschlägiger Fachliteratur, Zeitungsartikeln und der Diplomarbeit von Klaus Peter „*Jazz in Vorarlberg – Studie zur Kultur- und Gesellschaftsgeschichte Vorarlbergs*“ dienten vor allem Experteninterviews der Informationsgewinnung. Die Erhebungen in Form qualitativer Befragungen von Experten sollen zudem Erklärungen liefern, warum die Realisierung des Jazzorchesters Vorarlberg bisher erfolgreich verlaufen ist. Die befragten Experten sind Kenner und Akteure der Vorarlberger Jazz-, Kunst- und Kulturszene.

Der zweite Teil der Arbeit gestattet einen ausführlichen Einblick in die Geschichte des Jazzorchesters. In den ersten beiden Kapiteln wird der Begriff Jazzorchester geklärt und ein Exkurs in die allgemeine Geschichte der Big Bands unternommen. Die folgenden Kapitel behandeln die Umsetzung des Jazzorchesters von der Idee bis zum Debütkonzert und die Entwicklung der finanziellen Situation des Orchesters. Weiters werden vergangene Projekte und Abläufe genau beschrieben und projektbezogenen Details erläutert.

Der dritte Teil behandelt den Aufbau und Inhalt eines Businessplanes und bildet die theoretische Grundlage für die darauf folgende Fallstudie. Dabei werden vor allem die Fachbücher „*Der Businessplan*“ der deutschen Professorin Dr. Anna Nagl und „*The Anatomy of a Businessplan*“ der amerikanischen Autorin und Businessplanungsexpertin Linda Pinson als Literaturquellen herangezogen und einander gegenübergestellt.

Im vierten und letzten Teil dieser Arbeit wird der theoretische Businessplan in Form einer Fallstudie in die Praxis umgesetzt. Dabei werden die individuell verschiedenen Module eines Businessplanes auf das Jazzorchester Vorarlberg und dessen Bedürfnisse und Ausrichtung angepasst. Dieser Businessplan ist auf drei Jahre angelegt und dient in erster Linie der innerbetrieblichen Kontrolle sowie der längerfristigen Zielrealisierung.

### **3. Die Jazzszene in Vorarlberg als Basis zur Gründung des Jazzorchesters**

#### ***3.1. Die Ausbildungsmöglichkeiten im Bereich Jazz & Popularmusik***

Die Ausbildungsmöglichkeiten im Bereich Jazz und Popularmusik haben sich in Vorarlberg in den letzten 35 Jahren deutlich verbessert. Wo früher in den herkömmlichen Musikschulen nur klassischer Instrumental- und Gesangsunterricht stattgefunden hat, bieten heute nahezu alle Schulen des Landes Unterricht für Jazz und Popularmusik an.

Bis in die Mitte der Siebzigerjahre war die Aus- oder Weiterbildung im Bereich Jazz nur im Privatunterricht möglich. Anlaufstellen hierfür waren der deutsche Vibraphonist Jupp Zeltinger aus Lindau und später die Musiker, die mit dem Jazzclub Lustenau sowie dem Big Band Club Dornbirn unter der Leitung von Peter Schweizer verbunden waren. Letztere Formation wurde 1968 gegründet und bot damals die einzige Gelegenheit Jazz in einer Big Band zu spielen und Jazz-Improvisation zu erlernen. Aus diesem Umfeld stammen auch Rolf Aberer und Benny Gleeson, die nach ihrem Studium an der Swiss Jazz School in Bern, 1976 unter Musikschuldirektor Prof. Wilhelm Stark das Jazzseminar an der Musikschule Dornbirn gründeten. Mit dieser Pioniertat war es zum ersten Mal möglich, in Westösterreich offiziellen Jazzunterricht an einer Musikschule zu erhalten. Der Unterricht fand anfänglich in einem Raum der Musikschule statt und wurde in Form eines Jazz-Theorieunterrichts (Harmonielehre,

Gehörbildung und Rhythmik) und einem dazugehörigen praktischen Workshop einmal wöchentlich abgehalten (vgl.: Peter 1998: 111-112).

Durch die Unterstützung von Musikschuldirektor Prof. Guntram Simma wurde das Angebot an Populärmusik- und Jazzpädagogik in Form von Instrumentalunterricht und auch als Theoriefächer und Workshops ausgebaut. Die stetig steigende Nachfrage und der damit verbundene Raumbedarf zwangen die Schule zu mehreren Ortswechseln, bis sie schließlich im Jahr 1999 einen fixen Standort im Kehlerpark in Dornbirn bekam. Das Jazzseminar ist seit 1985 eine selbstständige Abteilung der Musikschule unter der Leitung von Mitinitiator Rolf Aberer (vgl.: Matt, Rabitsch & Rohmberg 2007: 175-179).

1987 entstand neben dieser Institution das Jazzseminar im benachbarten Lustenau, welches auf die Organisatoren und Musiker des Jazzclubs Lustenau zurückgeführt werden kann. Es gab auch einen Versuch eine Schule für Jazz & Populärmusik in Altach zu gründen, der Antrag auf eine eigenständige Institution wurde aber abgelehnt und stattdessen wurde die Idee von der Musikschule tonart/Mittleres Rheintal übernommen und eingegliedert. Die Nachfrage nach Aus- und Weiterbildung in diesem Genre stieg stetig und führte laut Rolf Aberer zu immer längeren Wartelisten. Trotz ständig steigender Schülerzahlen hat sich die Situation durch ein erweitertes Angebot an den Musikschulen ein wenig entschärft.

*„Neben den Musikschulen Lustenau und Dornbirn, die eine eigene Abteilung für Populärmusik anbieten und der Populärmusikschule Altach, die sich ausschließlich auf Jazz- & Populärmusik beschränkt, bieten immer mehr Musiklehrer im Rahmen des Unterrichts in „herkömmlichen“ Musikschulen den interessierten Schülern auch eine Möglichkeit, deren Interessen an Pop- und Jazzmusik nachzukommen. Dies lässt sich auch an den zahlreichen Big Bands der insgesamt sechzehn Musikschulen des Landes erkennen, die sich in letzter Zeit immer größerer Beliebtheit erfreuen konnten. Solche Aktivitäten sind aber immer von den unterschiedlichen Lehrerpersönlichkeiten und deren musikalischen Vorlieben und nicht zuletzt von den Schülerinteressen selbst abhängig“ (Peter 1998: 119 und 120).*

Ergänzend muss erwähnt werden, dass es mittlerweile 18 Musikschulen gibt und dass diese neben den Big Bands auch Band-Workshops und temporär fächerübergreifende Projekte<sup>1</sup>, wie zum Beispiel Musical-Produktionen, anbieten.

*„Um der steigenden Nachfrage nach Populärmusik im Musikschulbereich gerecht zu werden, mußte auch die einzige Ausbildungsstätte für Musikschullehrer in Vorarlberg ihre Lehrinhalte darauf abstimmen“ (Peter 1998: 121).*

Im Herbst 1989 wurden der Leiter des Jazzseminar Dornbirn Rolf Aberer und der Tubist und Pianist Prof. Jakob Ströher aus Wien beauftragt, das Schwerpunktfach Jazz und Populärmusik am Konservatorium für Vorarlberg in Feldkirch zu leiten. Neben Jazz-Harmonielehre, Jazzgeschichte, Gehörbildung, Improvisation und Ensemblespiel wird seit 1991 auch auf Instrumentation, Combo- und Bigbandarrangement wertgelegt.

Aus einem Interview mit Rolf Aberer lässt sich schließen, dass die Ausbildungsmöglichkeiten und die Qualität der Lehrer für Musikschüler und Amateurmusiker überdurchschnittlich gut sind. Workshops mit international bekannten Künstlern sowie der Unterricht mit etablierten und erfahrenen Musikern der Szene aus dem Dreiländereck<sup>2</sup> tragen einen wesentlichen Teil dazu bei. Obwohl es im westlichsten Bundesland Österreichs bislang noch keine Jazzabteilung am Konservatorium gibt und eine Änderung dieses Umstands nicht absehbar ist, können angehende professionelle Jazzmusiker eine gute und fundamentierte Ausbildung erlangen, um in weiterer Folge an internationalen Hochschulen zu studieren (Aberer 2010).

Welche Ziele es neben einem weiterführenden Studium oder einer professionellen Musikerkarriere geben kann, zeigt Aberer vor allem im Populärmusikbereich mit der Teilnahme an Wettbewerben wie dem „VN Best

---

<sup>1</sup> Mit fächerübergreifenden Projekten ist in diesem Kontext das Zusammentreffen von Instrumental-Ensembles, Solo-Gesang, Chorgesang, Schauspiel und Tanz gemeint.

<sup>2</sup> Deutschland, Österreich und Schweiz



Band Contest“, dem „podium.jazz.rock.pop“ der österreichischen Musikschulen oder dem „Talente“ - Bandwettbewerb im Prachtclub Conrad Sohm auf. Weiters sieht er das Mitwirken in Formationen wie dem „Collective of Improvising Artists (CIA)“ unter der Leitung des amerikanischen Jazzpianisten Peter Madsen<sup>3</sup> oder dem Jazzorchester Vorarlberg als eine große Chance für junge Jazzmusiker (Aberer 2010).

### **3.2. Künstler, Konzertveranstalter und die Nachfrage nach Live-Konzerten**

Es gibt also in Vorarlberg im Bereich Jazz und Populärmusik ein gutes und funktionierendes Bildungssystem. Die ständig steigenden Schülerzahlen beweisen, dass die Nachfrage, ein Instrument zu erlernen und Musik zu machen, durchaus Bestand hat. Aber gibt es auch eine aktive Jazzszene in Vorarlberg, in der man sich als Musiker bewegen kann? Gibt es genügend ernstzunehmende Veranstalter und wie schaut es mit der Nachfrage nach Livekonzerten aus?

Laut Peter Füßl, dem Initiator und Organisator der Jazz-Reihe am Spielboden Dornbirn, gab es schon seit langem eine kleine Jazzszene in Vorarlberg, *„nur ist diese in den letzten 25 Jahren sowohl quantitativ als auch qualitativ unglaublich gewachsen“* (Füßl 2010). Während es vor zwanzig Jahren nur wenig innovative und eigenständige Musiker gegeben hat, gibt es heute immer mehr junge interessante Künstler, die abseits von Jazzpurismus und Mainstream neue innovative Wege beschreiten. *„Das Jazzorchester Vorarlberg erscheint mir aufgrund seiner abwechslungsreichen und spannenden Programmierung ein bisschen als Sammelbecken für diese kreativen Köpfe“*, das sich zudem *„auf geschickte Weise den Input kreativer Leute von außen zunutze macht“* (Füßl 2010).

---

<sup>3</sup> PETER MADSEN lebt und arbeitet seit 2001 in Vorarlberg und ist maßgeblich an der Förderung junger Talente und der Entstehung einer aktiven Jazzszene beteiligt.

Neben den Schulen und Künstlern, sind es vor allem auch die Veranstalter, die die Szene maßgeblich prägen. *„Im Veranstaltungsbereich überwiegt wohl das Angebot an Konzerten mit klassischer Musik, im Jazzbereich wurden aber durchaus eigene Veranstaltungsmarken (z.B. Jazzhus in Lustenau, Spielboden Dornbirn) geschaffen, die weit über die Landesgrenzen hinausstrahlen“* (Wallner 2010). Die Gestaltung eines breit gefächerten, abwechslungsreichen und qualitativ hochwertigen Kunst- und Kulturangebots, sowie das Schaffen von guten Auftrittsmöglichkeiten, spielen dabei eine maßgebliche Rolle. Auch wenn sich diese Möglichkeiten im Jazzbereich auf einige wenige Veranstalter beschränken, scheint es dennoch ein Überangebot an Kunst- und Kulturveranstaltungen für das kleine Land zu geben. Trotz innovativer und interessanter junger Musiker, die der Westen Österreichs zu bieten hat, werden in dem dichten Angebot immer noch hauptsächlich die großen internationalen Künstler gebucht. Sie sind es, die dem Veranstalter das erhoffte Publikum bringen und dem Konzertbesucher insgeheim die Entscheidung abnehmen. *„Leider geht man lieber zu guten alten Bekannten, als sich auch einmal etwas Neues, weniger Bekanntes zu gönnen“* (Füßl 2010).

Nachhaltig orientierte Veranstalter unterstützen auf der einen Seite junge Künstler in ihrem Schaffen mittels guter Auftrittsmöglichkeiten und stellen auf der anderen Seite durch Konzerte von international bekannten Musikern eine Plattform für Interessensaustausch zur Verfügung. Zudem können diese Veranstaltungen aufgrund des großen Publikums- und Medieninteresses gezielt als Werbung für finanziell weniger rentable Konzerte eingesetzt werden.

*„Als Jazz-Kurator am Spielboden versuche ich, beides zu bieten. Ein paar große Namen, die das Publikum auf die Reihe aufmerksam machen und dann hoffe ich halt, dass es mir gelingt, zumindest den einen oder die andere auch auf unbekannte Musiker neugierig zu machen. Mittlerweile hat sich ein kleines aber feines Stammpublikum herausgebildet, das darauf vertraut, dass am Spielboden Qualität geboten wird – egal, ob man den Namen kennt oder nicht“* (Füßl 2010).

Der Qualitätsanspruch für Künstler und Veranstalter dieses Genres ist maßgeblich und von existentieller Bedeutung. Jazz ist eine Nischenmusik und zieht keine großen Menschenmassen an. Christoph Thoma<sup>4</sup>, Geschäftsführer der Grazer Spielstätten, erklärt im Interview, dass umso mehr die umfassenden Kriterien eines Veranstalters entscheidend sind, welche sowohl die künstlerisch kreativen, als auch die organisatorischen Aspekte beinhalten. *„Es geht darum, Veranstalter zu finden, die Qualität in den Vordergrund stellen, künstlerische wie organisatorische. Und da stellen sich Fragen des Anfahrtsweges, der Hygiene in den Toiletten, die Professionalität der Pressearbeit genauso wie die Fairness, korrekte Gagen zu bezahlen. Eine Kulturveranstaltung ist ein ganzheitliches Erlebnis, wo einerseits Menschen eine geistige Herausforderung suchen, andererseits dem Berufs- und Alltagsleben entfliehen wollen. Kein Ding der Unmöglichkeit, wohl aber ein verpflichtendes Wissen für jeden Veranstalter“* (Thoma 2010).

#### Aktuelle Jazzveranstalter in Vorarlberg:

**Spielboden Dornbirn:** Seit 1999 gibt es eine Jazzreihe mit ein bis zwei Konzerten monatlich. Seit 2004 gibt es das jährliche proFile-Jazzfestival (Kurator Peter Füßl).

**Jazzclub Lustenau:** Verein mit eigenem Veranstaltungsraum „Jazzhuus Lustenau“, der mehrere Konzerte monatlich veranstaltet.

**Remise Bludenz:** Seit 2007 gibt es jährlich das Jazzfestival „Bludener Jazztage“ sowie vereinzelte Jazzkonzerte im Jahresprogramm. 2008 gab es eine Abo-Reihe mit dem Jazzorchester Vorarlberg.

**Theater am Saumarkt:** Kleinkunstabühne in Feldkirch, die das Neujahrjazzfestival und vereinzelte Jazzkonzerte veranstaltet.

**Bahnhof Andelsbuch:** Kleinkunstabühne im Bregenzer Wald, die mehrere Konzerte monatlich veranstaltet.

---

<sup>4</sup> Ehemaliger Geschäftsführer der Bludenz Kultur GmbH

**AmBach Götzis:** Veranstaltungszentrum, das vereinzelt Jazzkonzerte veranstaltet.

Gibt es überhaupt noch Nachfrage nach Jazz- oder Livemusik?

Im Zeitalter von Web 2.0 und Internetportalen wie YouTube, Myspace, Facebook oder Twitter, kann heute nahezu alles was im Konzertsaal live erlebt wird, zeit- und ortsunabhängig und in verschiedensten Variationen virtuell konsumiert werden. Fakt ist aber, dass dies nie das Live-Erlebnis ersetzen kann, da Kunst und Kultur von emotionaler Berührung leben und diese nur im direkten Kontakt, durch die Nähe zum Künstler, zur Bühne, zum akustischen Raum und zur gesamten Atmosphäre entsteht. *„Live-Musik ist für die Menschen noch immer etwas ganz Besonderes. So, wie es trotz erheblicher Konkurrenz durch Film und Fernsehen nach wie vor eine rege Nachfrage im Theaterbereich gibt, wird auch die Live-Musik in Zukunft nichts von ihrer Faszination verlieren“ (Wallner 2010).*

Live-Konzerte werden demnach nicht aussterben, vielmehr kann man derzeit sogar von einem Aufschwung sprechen. Allerdings gibt Christoph Thoma zu bedenken, dass zukünftig *„neue Vertriebswege und -kanäle in Fragen des Marketings gegangen und die Wahl der Konzertsäle und die Programmgestaltung überdacht werden müssen“ (Thoma 2010).*

### ***3.3. Die kulturpolitische Situation im Bezug auf das Förderungssystem***

Aus den Interviews mit Peter Füßl, dem ehemaligen Geschäftsführer der Bludenz Kultur GmbH Christoph Thoma sowie dem einstigen Kulturlandesrat und amtierenden Landesstatthalter Mag. Markus Wallner geht hervor, dass die Kultur in Vorarlberg einen hohen Stellenwert genießt. Die Kulturlandesräte der letzten Jahrzehnte Guntram Lins, Hans-Peter Bischof und Markus Wallner verfolgten eine liberale Kulturpolitik die von der amtierenden Landesrätin Andrea Kaufmann weitergeführt werden soll. Dabei reicht das breite und

vielseitige Angebot von „zahlreichen kleinen Initiativen an der Basis über etablierte Kulturwerkstätten bis hin zu international ausgerichteten Erfolgspositionen, wie etwa den Bregenzer Festspielen, dem Kunsthaus Bregenz oder der Schubertiade in Bregenz“ (Wallner 2010).

Laut Wallner verfolgt die Kulturpolitik der letzten zwanzig Jahre einen induktiven Ansatz: Ihre wesentliche Aufgabe ist das Schaffen von Rahmenbedingungen für das kreative Potenzial und der darauf folgenden optimalen Entfaltung desselben. Dabei liegt der Fokus zukünftig auf innovativen, kreativen und zeitgenössischen Projekten. „Es war immer möglich, neue Projekte zu starten und folglich neue Entwicklungen vorzugeben.“ Eine Qualität, die für Thoma auch in wirtschaftlich angespannten Situationen erhalten bleiben sollte. „Denn nur so kann eine kreative Umgebung entstehen und Humus für Wirtschaft und Wissenschaft gestreut werden, die mit einer kulturinteressierten und kreativen Sozialisation einhergehen“ (Thoma 2010).

Auch Füßl kann bestätigen, dass anderswo die Kultur schon zunichte gespart wurde, während es im Land Vorarlberg noch immer Kulturbudgeterhöhungen gab. Der momentanen Entwicklung mit dem Modell der Kreditbindung<sup>5</sup> steht Füßl allerdings eher kritisch gegenüber und begründet dies wie folgt: „Schade dass man nun in Zeiten der Wirtschaftskrise den Sparstift ausgerechnet bei den kleineren und für den Jazz wichtigeren Veranstaltern ansetzt. Die Nicht-Aufhebung der 20-prozentigen Kreditbindung bei den Landessubventionen, die bereits für 2010 ‚angedroht‘ wurde, trifft ja nur die ‚Kleinen‘, davon ausgenommen sind die Bregenzer Festspiele und die landeseigenen Häuser (Kunsthaus Bregenz, Vbg. Landesmuseum, Vbg. Landestheater). Wenn die Veranstalter nicht genau wissen, mit welchen Subventionsbeträgen sie rechnen können, werden sie bei der Planung eher vorsichtig sein und auf ‚Nummer sicher‘ gehen. Das heißt, es wird für Newcomer oder nicht so bekannte Musiker noch schwieriger werden (Füßl 2010).

---

<sup>5</sup> In diesem Modell wird ein Teil der zugesicherten Landesförderung erst am Ende des Jahres und in Abhängigkeit von der finanziellen Lage des Landes ausbezahlt. Dieses Modell gibt es laut Kulturlandesrätin Andrea Kaufmann (ÖVP) schon seit mehr als 30 Jahren, allerdings wurde die Bindung von fünfzehn auf zwanzig Prozent erhöht und zweitens ist seit 2010 nicht mehr sicher, ob dieser Betrag auch wirklich ausbezahlt werden kann. (ORF Vorarlberg 2010)

Die amtierende Landesrätin äußert sich entgegen dieser Einschätzung zuversichtlich, da der Kulturanteil des Landeshaushaltes für Kreditbindungen im Vergleich zu anderen Bereichen sehr gering ist<sup>6</sup>. Bei auftretenden Problemen hinsichtlich geplanter Produktionen können neue Konstrukte gefunden werden, die es ermöglichen, auf das Budget des folgenden Jahres vorzugreifen, so Kaufmann. Somit sollen zumindest die für 2010 geplanten Produktionen und Auslagen gesichert werden (ORF Vorarlberg 2010).

Weiters erhalten die vom Land Vorarlberg als qualitativ hochwertig eingestuftten Veranstalter und Institutionen eine auf das Programm abgestimmte Jahresförderung, die nach dem neuen Kulturgesetz vertraglich auf mehrere Jahre hinaus gesichert wird. Somit kann zumindest längerfristig mit Subventionszuschüssen geplant und kalkuliert werden (vgl.: Wallner 2010).

Einzelprojekte werden über eine spartenspezifische Kunstkommission abgehandelt und zur Förderung empfohlen. Diese Kommissionsmitglieder sind auf sechs Jahre bestellt und werden in diesem Jahr zum Großteil neu besetzt. Was die Sparte Musik betrifft, so sollen zukünftig neben den Vertretern des klassischen Bereichs, aufgrund der Vielfalt und Präsenz der Jazz-, Pop- und Rockszene Vorarlbergs, vor allem Fachleute aus eben diesen Bereichen hinzugezogen werden. Die Musikkommission besteht derzeit aus Jörg Maria Ortwein (Direktor des Landeskonservatoriums für Vorarlberg), Martin Schelling (Instrumentallehrer und Soloklarinettist des Sinfonieorchesters Vorarlberg), Bettina Waldner-Barnay (Gestalterin und Moderatorin von Beiträgen und Sendungen, im Bereich „E-Musik“, auf Radio Vorarlberg und Ö1), Ina Wolf (Jazzsängerin und Gesangslehrerin am Jazzseminar Dornbirn) und drei neuen Kandidaten (vgl.: Dietrich 2009: D4).

Wallner betont, dass bei allen Förderungen immer die künstlerische Qualität im Vordergrund steht. Zudem wird in Zukunft darauf geachtet, *„dass das Angebot nicht beliebig durch zugekaufte Produktionen erweitert wird, sondern dass man sich auch mehr auf die aus der Region heraus entwickelten Projekte besinnt.“*

---

<sup>6</sup> Gesamter Landeshaushalt für Kreditbindungen, nach Angaben von Kaufmann, sind etwa 18,5 Millionen Euro. Der Kulturanteil beträgt 600.000 Euro.

*Hier kann der Förderungsimpuls darin bestehen, dass solche Vorhaben besser gefördert werden, als Programme mit vorwiegend zugekauften Produkten“ (Wallner 2010).*

## **4. Die Geschichte des Jazzorchesters Vorarlberg**

### **4.1. Begriffserklärung: Jazzorchester**

Der Begriff Jazzorchester kommt von dem englischen Wort „Jazz Orchestra“ und kann mit der Bezeichnung Big Band, also einer großen Jazz Band, gleichgestellt werden. Die „klassische Big Band-Besetzung“ besteht aus fünf Holzbläsern (zwei Alt-Saxophone, zwei Tenor-Saxophone und ein Bariton-Saxophon), acht Blechbläsern (vier Trompeten, drei Tenorposaunen und eine Bassposaune) und der Rhythmusgruppe (Piano, Bass, Schlagzeug und optional Gitarre). Diese Besetzung wird seit den Fünfzigerjahren immer wieder um verschiedene Instrumente erweitert. Beispiele hierfür sind: Klarinetten, Bassklarinetten, Flöten, Oboe, Englisch Horn, (Wald-) F-Horn, Tuba, Streicher, etc. Während der Begriff „Big Band“ in Musikkreisen oft mit der traditionellen Besetzung verbunden wird, wird das Jazzorchester als eine in der Instrumentierung variabelere Formation angesehen. Fakt ist aber, dass diese Abgrenzung eigentlich nicht existiert.

### **4.2. Exkurs in die Big Band Geschichte**

Im Vergleich zu den Jazzbands in den USA der Zwanzigerjahre, entwickelten sich Anfang der Dreißiger in Amerika die ersten größeren Formationen in denen mehrere gleichartige Instrumente in Sätzen („Sections“) zusammengefasst wurden. Die im „New Orleans“-Stil unabhängig geführten Einzelstimmen, wurden im Swing-Stil der Dreißigerjahre zu Satzarrangements, die Klang und Form einer Bigband maßgeblich charakterisieren. Orchester wie die Fletcher Henderson Big Band, das Duke Ellington Orchestra, das Count Basie Orchestra, Glen Miller oder Benny Goodman prägten den Stil dieser Swing-Ära. Nach dem großen Bigbandsterben in den Vierzigern - das in erster Linie

finanziell begründet werden konnte - gab es in den Fünfzigerjahren wieder einen neuen Aufschwung. Während in den Orchestern von Maynard Ferguson und Quincy Jones der Swing-Stil weiterentwickelt wurde, bekam der „Big Band Sound“ durch Gil Evans einen wesentlich symphonischeren und orchestraleren Impuls, was sich nicht zuletzt durch neue Instrumentierungen auf das Spiel mit Klangfarben auswirkte. Diese Aufspaltung zweier verschiedener Entwicklungen kann man bis in die heutige Zeit beobachten. In den Sechzigern gab es neben den populären Freejazzorchestern von Sun Ra und Charles Mingus das Orchester von Thad Jones und Mel Lewis, das in der traditionellen Besetzung den Swing-Stil der Fünfziger weiterentwickelte. In den Siebziger- und Achtzigerjahren waren es unter anderem Buddy Rich und Bob Mintzer, die neben Jazzrock-Big Bands am traditionellen Stil anknüpften (Berent; Huesmann 2007: 502- 526 und Dunscomb; Hill: 2002: 136- 148).

Interessante und innovative Formationen der heutigen Zeit sind das Vienna Art Orchestra, das Bob Brookmeyer Orchestra, das Maria Schneider Orchestra und das Lincoln Center Jazz Orchestra von Wynton Marsalis um nur einige zu nennen. Zahlreiche Rundfunkorchester wie die BBC Big Band, die WDR, NDR oder HR Big Band, oder auch Army oder College Big Bands in den USA, sind Orchester, die in traditioneller Besetzung spielen und sämtliche Musikstile der verschiedenen Jazzepochen beherrschen.

### ***4.3. Von der Idee zur Umsetzung***

Die Idee, eine professionelle Big Band in Vorarlberg zu gründen, war nicht neu. Die Tatsache, dass sie bis zu diesem Zeitpunkt nicht verwirklicht wurde, lag sicher nicht am musikalischen Potenzial der heimischen Jazzmusiker, sondern vielmehr an der großen organisatorischen Herausforderung, dem Mangel an kreativen und gut durchdachten Marketing-Konzepten und nicht zuletzt auch an der Schwierigkeit, finanzielle Mittel zu gewinnen.

Die Erkenntnis, dass es bis zu diesem Zeitpunkt noch keine vergleichbare Formation in Vorarlberg gab und dieses Orchester zumindest im Gründungsjahr



eine Monopolstellung einnahm, haben den Verfasser dieser Arbeit (Martin Eberle) und seinen Partner Martin Franz im Jahr 2005 zur Gründung des Jazzorchesters Vorarlberg bewogen. Die Vorarlberger Nachrichten (VN) schrieben nach dem ausverkauften Konzertdebüt, am 15. September 2006, im Spielboden in Dornbirn:

*„Martin Franz und Martin Eberle füllten im dichten Veranstaltungsnetz des Landes mit der Gründung des Jazzorchesters eine Nische und lösten damit großes Publikumsinteresse aus“ (Thurner 2006: D5).*

Dass es vom Gründungszeitpunkt 2005 bis zum ersten Konzert 2006 fast ein Jahr gedauert hat, lag an der großen organisatorischen Herausforderung, die ein solches Vorhaben mit sich bringt und an den grundsätzlichen Überlegungen die bei der Gründung eines Orchesters angestellt werden müssen.

1) Eine Formation von 15 bis 20 Musikern aufrecht zu erhalten, die Termine zu koordinieren, Konzerte zu organisieren und dem Ganzen eine musikalische und künstlerische Identität zu verschaffen, ist eine Aufgabe, die sehr viel Zeit in Anspruch nimmt und auch großes Durchhaltevermögen erfordert. Gründung und Betrieb des Orchesters sind nur dadurch möglich, dass sich mehrere Personen verantwortlich fühlen und die organisatorischen Aufgaben aufteilen.

Neben den beiden Initiatoren Martin Eberle und Martin Franz wurde das Organisationsteam zu Beginn durch Matthias Scheidbach vervollständigt. Der junge und engagierte Wirtschaftsstudent, war für diese Art von Musik zu begeistern, konnte in den verschiedensten Bereichen Management-Erfahrung vorweisen und stand den beiden Musikern in Sachen Marketing und anfallenden organisatorischen Aufgaben mit Rat und Tat zur Seite. Diese zusätzliche und ausschließlich organisatorische Kraft war vor allem auch während der Probenphasen und Konzerte von großer Hilfe, weil so für die beiden Initiatoren der nötige Freiraum zum Musizieren geschaffen werden konnte.

2) Die Grundmotivation für die Gründung des Jazzorchesters Vorarlberg war, den etablierten Jazzmusikern des Landes ein Podium zu bieten und diese im In- und Ausland zu präsentieren. Zudem sollte eine Plattform für junge heimische Musiker und Komponisten geschaffen werden, die es ermöglicht auf künstlerisch und musikalisch hohem Niveau zu musizieren, genreübergreifende Projekte zu verwirklichen und mit international anerkannten Musikern und Komponisten zusammen zu arbeiten. Diese Ideen wurden gleich zu Beginn in einem Gründungskonzept verankert.

#### Das Gründungskonzept:

- Diese Formation soll im weitesten Sinn eine Big Band sein, die aber im Vergleich zur traditionellen Big Band Besetzung um Instrumente erweitert werden kann und je nach Projekt und Komposition in der Besetzung variabel ist.
- Das Konzertrepertoire soll ausschließlich aus Auftragskompositionen, oder eigens für dieses Orchester arrangierten Werken bestehen.
- Die Big Band soll in erster Linie aus Vorarlberger Musikern bestehen, kann aber bei Bedarf durch Musiker aus anderen Bundesländern und den anliegenden Nachbarstaaten erweitert werden.
- Es wird in Projektphasen gearbeitet, drei bis vier Konzerte jährlich sollen im Land Vorarlberg stattfinden.
- Es soll die Möglichkeit geschaffen werden, mit international anerkannten Musikern zu arbeiten.
- Stilistisch gibt es keinerlei Berührungspunkte und genreübergreifende Projekte werden ebenso angestrebt, wie die Etablierung der Jazz- und Bigbandmusik in Vorarlberg.
- Es soll eine Plattform zur Förderung heimischer Jazzmusiker und Nachwuchstalente geschaffen werden.
- Vorarlberger Jazzmusiker sollen sich im In- und Ausland präsentieren können.

3) Auf der Suche nach dem passenden Namen für die Big Band wurden zunächst die Namen ähnlicher Formationen in der anliegenden Schweiz, in Deutschland, sowie den anderen Bundesländern Österreichs miteinander verglichen.

Als Beispiele seien hier neben zahlreichen anderen ähnlich klingenden Namen das Zurich Jazz Orchestra (ZJO), das Swiss Jazz Orchestra (SJO) in Bern, das Vienna Art Orchestra (VAO) in Wien, die Jazz Big Band Graz in der Steiermark, das Upper Austrian Jazz Orchestra in Oberösterreich und das Jazzorchester Tirol angeführt. Man entschied sich gegen einen zweisprachigen Namen und einigte sich auf „Jazzorchester Vorarlberg, kurz JOV. Nachträglich stellte sich heraus, dass ein passender Name auch für Förderungsansuchen von Vorteil war.

4) Für die Infrastruktur und die nötigen Proberäumlichkeiten wurde mit dem Jazzseminar Dornbirn<sup>7</sup> ein perfekter Partner gefunden.

Neben dem großen Probe- und Aufführungssaal mit Bühne bietet das dreistöckige Haus mehrere Ausweichmöglichkeiten für Sectionproben<sup>8</sup>, größere Workshopräume, ein Sekretariat mit Büroeinrichtung und einen Aufenthaltsraum mit Café- und Getränkeautomaten. Zudem stehen ein Flügel, Drumsets, verschiedene Instrumentenverstärker, PA-Anlagen und Notenständer zur Verfügung. Dank der Unterstützung von Seiten des Jazzseminars und der zentralen Lage war es möglich, die finanziellen Kosten für die Proben­tätigkeit von Anfang an relativ gering zu halten. Nicht zuletzt ist das Jazzseminar auch eine der wichtigsten Ausbildungsstätten für junge Vorarlberg Jazzmusiker und somit unter anderem auch eine Art Talentschmiede für das Jazzorchester.

Nach einjähriger intensiver Vorbereitung feierte das JOV am 15. September 2006 im ausverkauften Spielboden sein Konzertdebüt. Die Idee, zwei international bekannte Jazzgrößen für das Debütkonzert zu engagieren und die Gewissheit, dass es noch nie zuvor eine derartige Formation im Land gegeben

---

<sup>7</sup> Siehe 3.1. Ausbildungsmöglichkeiten im Bereich Jazz & Populärmusik in Vorarlberg

<sup>8</sup> Siehe 4.2. Exkurs in die Big Band Geschichte

hat, ermöglichte es, ohne Demo-Material<sup>9</sup> eine Auftrittsmöglichkeit im Spielboden Dornbirn zu bekommen.

Die Big Band bestand zu dem Zeitpunkt aus einer Mischung junger talentierter Künstler und schon etablierter Musiker der heimischen Szene (Juen 2006: 63). Die beiden Gäste waren der in Vorarlberg lebende New Yorker Jazzpianist Peter Madsen und der international gefeierte Bludenzener Bassist Peter Herbert. Beide kannten sich schon zuvor aus New York und hatten neben gemeinsamen CD-Produktionen schon zahlreiche Konzerte miteinander gespielt. Die Tatsache, dass beide Instrumentalisten auch sehr gut Komponisten sind, ermöglichte es zudem, zwei Uraufführungen zu präsentieren. Im ersten Set gelangten die Kompositionen und Arrangements von Peter Herbert zur Aufführung und im zweiten Set wurden die Stücke von Peter Madsen, in Big Band Arrangements von Matthias Wenger, gespielt. Der junge Schweizer Komponist und Arrangeur war zu der Zeit auch als Bandleader engagiert. Von Peter Herbert wurde eigens für diesen Anlass ein Klavierkonzert geschrieben, welches mit dem amerikanischen Pianisten als Solist einer der Höhepunkte des Konzertabends war.

Für dieses Konzert wurde über zwei Monate im Radio, in lokalen Zeitungen, mit Plakaten und ca. 3000 Flyern intensiv Werbung gemacht. Neben dem großem Medienaufgebot von Seiten des Veranstalters, war es auch der persönliche Einsatz der Organisatoren des Jazzorchesters und die Mundpropaganda der zwanzig beteiligten Künstler, die den Spielboden aus allen Nähten platzen ließen (vgl.: Thurner 2006: D5).

Vertreter der Vorarlberger Presse schrieben über das Konzert:

*„Eine enorme Bereicherung – Vorarlberger Jazzmusiker bei erstem Auftritt stürmisch gefeiert. (...) Enthusiastisch musizierte die Bigband mit einigen musikalischen Höhepunkten“ (Thurner 2006: D5).*

---

<sup>9</sup> Das Dreiländereck Schweiz - Deutschland - Österreich und das angrenzende Fürstentum Liechtenstein

*„Mit begeistertem Applaus bedankte sich das Publikum am Freitagabend im ausverkauften Spielboden in Dornbirn für das erste Programm des neuen Jazzorchesters Vorarlberg. (...) der ganze Konzertabend war Ausdruck bemerkenswerter Homogenität und Virtuosität“ (Juen 2006: 63).*

Dieses Konzert war der perfekte Startschuss für alle zukünftigen Aktionen und wurde vom Veranstalter der Jazzreihe am Spielboden, Peter Füßl, wie folgt beschrieben:

*„Ein viel versprechendes Unterfangen, das ein neues Kapitel der Vorarlberger Jazzgeschichte einläuten dürfte“ (Füßl 2006).*

#### **4.4. Die Entwicklung der finanzielle Lage des JOV**

Die finanzielle Lage des Orchesters hat sich seit der Gründung essentiell verändert. Während in den ersten zwei Jahren mit Eintrittsgeldern, Konzertgagen, Sponsoring und Privatinvestitionen kalkuliert wurde, konnten im Jahr 2008 Dank einer Projektförderung von Seiten des Landes, Teile der Ausgaben gedeckt werden. Zudem wurde das Jazzorchester mit einer Abo-Reihe in der Remise Bludenz und einem professionellen Management der Bludenz Kultur GmbH unterstützt. Die erstmalige Projektförderung und die Unterstützungen kamen durch Expertengespräche, Interviews mit Kennern der Vorarlberger Szene, Förderungsansuchen, sowie einem Vorsprechen beim amtierenden Kulturbeauftragten Landesstatthalter Mag. Markus Wallner zustande.

Der Grund für das vermehrte Einholen von Informationen und einem Ansuchen um Förderung waren finanzielle Engpässe, die das Orchester unter anderen Umständen im Herbst 2007 zur Auflösung gezwungen hätten. Entstanden sind diese Probleme durch schlechte Kommunikation und Mängel an Erfahrungen und Professionalität.

Die Arbeit des ursprünglichen Organisationsteams von drei Personen wurde von einem schweren Krankheitsfall überschattet und hätte eine personelle Umbesetzung verlangt. Da dieses Dreiergespann aber auf einer rein freundschaftlichen Basis agierte und trotz größerer Probleme nicht professionell gehandelt wurde, blieben Folgeschäden. Diese sind im Wesentlichen auf das Fehlen einer Controllinginstanz zurückzuführen, zumal die erkrankte Person wesentlich für Finanzen und Vertragswesen zuständig war.

Das Jazzorchester war auf Grund seiner musikalischen Erfolge, der Einzigartigkeit und der Medienpräsenz kaum mehr aus der Vorarlberger Kulturlandschaft wegzudenken. Nach einer Neustrukturierung des Organisationsteams und des Vereinswesens, dem persönlichen Einsatz des neuen Obmanns und damaligen Geschäftsführers der Bludenz Kultur GmbH Christoph Thoma, sowie Vertretern des Landes Vorarlberg - allen voran Landesstatthalter Mag. Markus Wallner und der Leiter der Kulturabteilung Werner Grabher - konnte das Orchester ohne große Einbußen weiterhin bestehen. 2009 wurde das Jazzorchester Vorarlberg aus der Bludenz Kultur GmbH wieder ausgegliedert und bekommt seit diesem Zeitpunkt eine jährliche Landessubvention.

#### ***4.5. Vergangene Projekte und Abläufe***

**2006**

##### **Debütkonzert: JOV feat. Peter Herbert & Peter Madsen**

(15. September 2006, Spielboden Dornbirn)

Für das Konzert konnten mit dem gebürtigen Vorarlberger Komponisten und Bassisten Peter Herbert, und dem New Yorker Pianisten, Komponisten und „Wahlvorarlberger“ Peter Madsen, zwei international bekannte Jazzmusiker, mit Vorarlbergbezug gewonnen werden. Unter der Leitung von Matthias Wenger wurden im ersten Set Kompositionen von Peter Herbert uraufgeführt. Abschließender Höhepunkt war das „Klavierkonzert No. 1“ von Peter Herbert

mit dem amerikanischen Klaviervirtuosen als Solist. Der zweite Teil des Abends bestand aus Musikstücken von Peter Madsen, die von Bandleader Matthias Wenger für das JOV arrangiert wurden.

Die Schwierigkeit dieses Projektes war es, ein sehr langes Programm – ca. zwei mal 60 Minuten - mit einem ganz neuen Orchester, in geringer Zeit einzustudieren. Zudem waren nicht alle Musiker bei jeder Komposition im Einsatz. Somit musste ein Probenplan erstellt werden, der keine langen Wartezeiten beinhaltete und trotzdem genug Spielraum für eventuell auftretende Probleme und Verzögerungen bot. Ein herausforderndes Unterfangen, das neue und wertvolle Erkenntnisse für die zukünftige Programmierung und Zeitplanung mit sich brachte.

Für die folgenden Projekte wurden in Zukunft 45 Minuten-Sets programmiert und nur noch ein Teil des Konzerts als Kompositionsauftrag vergeben. Der andere Teil setzte sich aus schon vorhanden Kompositionen von früheren Projekten zusammen. Beide Konzertteile konnten je nach Veranstaltung und Gegebenheit in der Auswahl eines schon bestehenden Programms und im Ablauf kombiniert werden. Vorteil dieser Vorgangsweise war, dass man die Kosten halbierte und trotzdem immer eine Ur- oder Erstaufführung präsentieren konnte. Zudem wurde ein Teil des Konzertprogramms schon einmal geprobt, d.h. man konnte Probezeit und anfallende Mehrkosten einsparen und war bei eventuellen Komplikationen in Bezug auf das Auftragswerk abgesichert.

Probleme die trotz Absprache und Know-how bei Kompositionsaufträgen und Uraufführungen auftreten können:

- Der Abgabetermin des Werkes wird vom Komponisten nicht eingehalten, wodurch es zu Problemen bei der Erstellung des Probenplans und bei etwaigen Änderungswünschen kommen kann.
- Das Werk ist zu schwer und benötigt mehr Probenzeit, als vorhanden ist.
- Das Stück passt schlussendlich nicht in den Kontext des Programms oder der Veranstaltung.

- Die ausführenden Musiker und Improvisatoren können sich mit dem Stück nicht identifizieren.
- Probleme mit Doublings<sup>10</sup> und Instrumentierungen
- Das Musikstück entspricht nicht der geplanten Position im Konzertablauf, Beispiel hierfür ist die Wichtigkeit vom Anfang- und Schlussnummer.

**2007**

### **Projekt 1: JOV plays the Music of Peter Madsen**

(24. & 25. Mai 2007, Theater Kosmos, Bregenz)

Für die Konzerte im Bregenzer Theater Kosmos wurde das Set von dem New Yorker Pianisten auf ein abendfüllendes Programm ausgebaut. In diesem Fall sind anstatt einer weiteren Auftragskomposition, nur Kosten für Arrangements angefallen. Zudem war im Vergleich zum ersten Projekt, nur ein Gastmusiker zu bezahlen und somit konnte in eine Demo-Aufnahme in Form eines Livemitschnitts investiert werden. Für die Aufnahme wurden zwei Abende bespielt und aufgezeichnet. Beide Konzerte fanden im Theater Kosmos statt und ermöglichten so einen Tonmitschnitt mit identischem Raumklang und Alternativtakes<sup>11</sup>.

### **Projekt 2: JOV plays the Music of Patrick Schnyder**

(28. Juli 2007, Montafoner Sommer, Remise Schruns)

Ein Grundsatz des Jazzorchesters ist es, junge Komponisten zu fördern. Um diesem Vorhaben gerecht zu werden, wurde der Schweizer Komponist Patrick Schnyder für das Festival „Montafoner Sommer“ engagiert. Gespielt wurde sein neuestes Werk Pat(CH)work, dass er für das JOV adaptierte. Um eine angemessene Konzertlänge für ein Festivalprogramm<sup>12</sup> zu erhalten, gelangte das „Klavierkonzert No. 1“ von Peter Herbert mit dem Bändeigenen Solisten Benny Omerzell zum zweiten Mal zur Aufführung. Bei diesem Projekt wurde erstmals auf Gastmusiker verzichtet, wodurch Kosten eingespart werden

---

<sup>10</sup> Instrumentenkombinationen der Holzbläsersektion in einer Big Band.

<sup>11</sup> Wahlmöglichkeit zwischen aufgenommenen Musikstücken

<sup>12</sup> Ein Festivalprogramm dieses Genres entspricht ca. siebenzig bis neunzig Minuten



konnten. Zudem war es für den Bandsound von großer Bedeutung, eine „gleichgestellte“ und musikalisch einheitliche Rhythmusgruppe<sup>13</sup> aufzubauen, was sich zudem sehr positiv auf das Bandklima auswirkte.

### **Projekt 3: JOV feat. Andreas Schreiber**

(14. September 2007, Spielboden Dornbirn)

Um wieder einen international bekannten Vorarlberger Musiker und Komponisten zu engagieren, wurde in Absprache mit Peter Füßl der aus Lustenau stammende Violinist und Komponist Andreas Schreiber eingeladen. Neben seiner Komposition „Pelagos“ kam das Werk von Patrick Schnyder zum zweiten Mal zur Aufführung.

## **2008**

Das Jahr stand ganz im Zeichen der Remise Bludenz und wurde von der intensiven Zusammenarbeit mit der seit 1. 1. 2008 tätigen Bludenz Kultur GmbH geprägt. Es wurden erstmals vier Konzerte im Rahmen eines JOV-Abonnements angeboten. Dadurch konnten zwei Big Band-Projekte, zwei Kammermusikprojekte sowie die Zusammenführung mit internationalen Künstlern ermöglicht werden.

### **Orchester-Projekte:**

#### **Projekt 1: Jazzorchester Vorarlberg feat. Jazzwerkstatt Wien**

(08. März 2008, Ö1-Jazznacht, Live aus der Remise Bludenz)

Bei diesem Projekt ergab sich erstmals die Möglichkeit im Rahmen der Bludener Jazztage eine Live-Übertragung in der Ö1-Jazznacht zu bespielen. Zur Aufführung gelangte die Auftragskomposition „6 Bilder & 1 Rahmen“ von dem damaligen Bandleader Matthias Wenger. Die Gastmusiker aus der

---

<sup>13</sup> Siehe Kapitel 4.1. Begriffserklärung: Jazzorchester

Jazzwerkstatt Wien<sup>14</sup>, waren bei diesen Bludenzener Jazztagen Artist in Residence und wurden neben ausgewählten Solisten aus dem Jazzorchester, als Satzspieler und Solisten in das Orchester integriert. Das JOV wurde durch diese Live-Übertragung von ca. 25.000 Zuhörern auf Ö1 und dem deutschen Kooperationspartner WDR gehört und somit erstmals über die Landesgrenzen hinaus bekannt. Bei dieser Produktion wurden sämtliche Kosten von der Remise Bludenz getragen.

**Projekt 2: Jazzorchester Vorarlberg feat. Flip Philipp & Andreas Schreiber**  
(07. November 2008, Remise Bludenz & 9. November 2008, Porgy & Bess; Letzters wurde vom Veranstalter abgesagt!)

In Absprache mit Christoph Thoma konnte für dieses Projekt der Wiener Vibraphonist Flip Philipp als Gastsolist gewonnen werden. Die Komposition für das Solokonzert stammte zum zweiten Mal aus der Feder des Bandleaders Matthias Wenger. Im zweiten Set wurde Andreas Schreibers „Pelagos“ noch einmal aufgeführt. Um eine Auftrittsmöglichkeit im renommierten Wiener Jazzclub Porgy & Bess ohne Demo-Tape zu bekommen, wurde mit den beiden Gästen und der Musik ein attraktives Programm angeboten. Beide Gastsolisten sind in Wien sehr bekannt und stellten somit auch für den Veranstalter einen Anreiz dar. Leider wurde das Konzert auf Grund einer Doppelbuchung mit einem wesentlich bekannteren Künstler abgesagt. Abgesehen vom Verlust einer Auftrittsmöglichkeit außerhalb des Landes Vorarlberg, war es natürlich eine finanzielle Erleichterung, da Reisekosten, Unterbringung und Gage für das Wienkonzert wegfielen. Auf der anderen Seite hätte man unter diesen Umständen das Programm wesentlich kostengünstiger - in Bezug auf das Gästeaufgebot - gestalten können.

---

<sup>14</sup>Der Verein JazzWerkstatt Wien wurde 2004 von den sechs Musikern Clemens Wenger, Daniel Riegler, Wolfgang Schiffner, Bernd Satzinger, Peter Rom und Clemens Salesny mit dem Ziel gegründet, eine professionelle Plattform zur Erarbeitung und Präsentation der Musik junger KomponistInnen, MusikerInnen und Ensembles im Bereich Jazz, Improvisation und Komposition zu entwickeln (Jazzwerkstatt 2010).

## **Kammermusikprojekte:**

Die Kammermusikprojekte sollen die innere künstlerische Stabilität erweitern und somit die Qualität des Orchesters kontinuierlich steigern. Zentrales Element dieser Kammermusikprojekte bilden Aus- und Weiterbildung in Workshops, die Möglichkeit an Eigenkompositionen und Arrangements zu arbeiten und diese zu präsentieren. Nicht zuletzt wird mit solchen Projekten auch ein finanziell wesentlich günstigeres Produkt angeboten, das es ermöglicht, mehrere Konzerte zu spielen und somit eine größere Präsenz zu erlangen. Die Kammermusikprojekte werden unter dem Titel „JOV presents: ...“ präsentiert.

### **Projekt 1: JOV presents: Gepettos Erben<sup>15</sup> (extended)**

(31. Mai 2010, Remise Bludenz)

Das Duo sollte ein Set alleine gestalten und eines in Form eines Jazzquintetts. Dieses Projekt musste aber wegen einer finanziellen Schiefelage seitens des Veranstalters abgesagt werden. Aufgrund der kurzfristigen Absage - einen Monat vor dem fixierten Konzerttermin – und um die Musiker nicht zum zweiten Mal hintereinander ohne Bezahlung vor vollendete Tatsachen zu stellen, wurden diese, obwohl nicht vertragliche geregelt, mit 40 Prozent des Gagenbetrages aus dem Orchesterbudget entschädigt.

### **Projekt 2: JOV presents: Xi-Horns feat. Jon Sass**

(19. September 2008, Remise Bludenz)

Um der Veranstaltung „Brass Spektakel 2008“ gerecht zu werden, gründeten die Initiatoren des JOV ein Bläser-Ensemble aus zwei Saxophonisten, zwei Trompetern, zwei Posaunisten, einem Tubisten - in diesem Fall der Gastsolist Jon Sass - und einem Schlagzeuger. Ein zentrales Element der Kammermusikprojekte bilden Eigenkompositionen und Arrangements, so gelangten neben den Stücken von dem amerikanischen Tubisten auch Werke der Bandmitglieder zur Aufführung. Die meisten Werke stammten aber aus der

---

<sup>15</sup> „Gepettos Erben“ ist ein Duo bestehend aus dem Mitinitiator des Jazzorchesters und Saxophonisten Martin Franz und dem Bassisten des Orchesters Dietmar Kirchner.

Feder des in Maine geborenen Komponisten und Posaunisten Philip Yaeger, der für das Konzert auch die Bandleader Funktion übernahm. Da bei diesem Projekt mehr als die Hälfte der Musiker nicht mehr in Vorarlberg lebte, wurden die Proben aus organisatorischen und finanziellen Gründen nach Wien verlegt.

## **2009**

### **Projekt 1: JOV feat. Ulrich Drechsler & Paolo Paliaga**

(07. März 2009, Ö1 Jazznacht, Live aus der Remise Bludenz)

In Absprach mit der neuen Geschäftsführung der Remise Bludenz Kultur GmbH Mag. Miriam Schreinzer wurden der Bassklarinetist und Artist in Residenz 2009 Ulrich Drechsler und der Pianist Paolo Paliaga eingeladen. Zudem wurden zwei Musiker aus dem Jazzorchester – Martin Eberle und Benny Omerzell - in die Bands von dem Klarinetisten eingegliedert, was dem Grundgedanken der Zusammenarbeit mit der Remise Bludenz „Zusammenführung mit internationalen Künstlern“ entsprach. Neu war bei diesem Konzert auch eine kleinere und interessantere Big Band-Besetzung, die den Musikern mehr musikalische und improvisatorische Freiheiten ermöglichte und nebenbei auch eine Kostenersparnis mit sich brachte. Die Kompositionen wurden von dem neuen Bandleader Philip Yaeger geschrieben, welcher seit Herbst 2008 als erster Posaunist tätig war, die Band gut kannte und dadurch die neue Aufgabe als Komponist und Bandleader sehr spezifisch und auf die Möglichkeiten des Orchesters angepasst angehen konnte.

### **Projekt 2: JOV presents: Xi-Horns feat. Jon Sass**

(16. September 2009, Saumarkt Feldkirch)

Aufgrund des großen Erfolgs beim „Brass Spektakel 2008“ und des Interesses des Gastsolisten, mehrere Konzerte mit dieser Formation zu spielen, konnte ein weiteres Konzert in Feldkirch programmiert und gespielt werden. auch hier fanden die Proben für diese Formation nicht in Vorarlberg, sondern in Wien statt.

### **Projekt 3: JOV feat. Ed Partyka**

(20. November, Orpheum Graz & 28. November 2010, Spielboden Dornbirn)

Nach dem kurzfristig abgesagten Auftritt im Herbst 2008 im Wiener Porgy & Bess war das Konzert im Orpheum Graz dank des Vereinsobmanns und neuen Geschäftsführers der Grazer Spielstätten Christoph Thoma die erste Möglichkeit, sich im Rahmen eines Konzertes außerhalb von Vorarlberg zu präsentieren. Musikalisch und künstlerisch entwickelte auch dieses Projekt einen workshop-artigen Charakter.

Ed Partyka ist ein beehrter und begnadeter Big Band-Leader, der als Bassposaunist in vielen bekannten Big Bands tätig ist, zahlreiche professionelle Orchester als Gastdirigent leitet, als Dozent für Komposition oder Big Band Workshops in ganz Europa leitet, Direktor der Jazzabteilung an der Universität für Musik und darstellende Kunst in Graz ist und somit viel musikalische und auch pädagogische Erfahrung in diesem Metier einbringt. Das Projekt war zwar das kostenintensivste seit dem Debütkonzert, das Orchester profitierte aber enorm von den Fähigkeiten des Bandleaders. So wurde eine Qualitätssteigerung im Bezug auf den Orchesterklang und das homogenere Zusammenspiel der einzelnen Sections deutlich hörbar.

## **2010**

### **Projekt 1: JOV & Vocale Neuburg „Carpe Noctem“**

(09. Jänner 2010, Heilig Kreuz Kirche Bludenz & 10. Jänner 2010, Pfarrkirche Altach)

Aufgrund des großen organisatorischen Aufwands und des Versuchs, erstmals eine Eigenveranstaltung zu programmieren, kam es zu einer Ausgliederung des Managements in eine Projektorganisation. Das Organisationsteam bestand aus dem Chorleiter Oskar Egle, Alexandra Nussbaum und der Obfrau des Vocale Neuburg Monika Reiter, sowie den Geschäftsführern des Jazzorchesters Martin Eberle und Martin Franz. Die Komposition von Johannes Berauer wird im Frühjahr 2011 in Form einer drei- bis viertägigen Konzertreise wieder ins

Programm aufgenommen. Ausschlaggebende Gründe dafür sind konkrete Konzertanfragen von Veranstaltern sowie das große Medieninteresse und die ausnahmslos guten Zeitungskritiken nach den beiden erfolgreichen Auftritten.

### **Projekt 2: JOV presents: Skinny Legs feat. Peter Herbert**

(26. Februar 2010, Ö1-Jazznacht, Live aus dem Seestudio im Festspielhaus Bregenz)

Im Rahmen der Bludener Jazztage wurde ein Sextett aus dem Artist in Resident 2010 Peter Herbert und fünf weiteren Musikern des Jazzorchesters zusammengestellt. Wieder ein Projekt, das starken Workshop-Charakter hatte, eine enge Zusammenarbeit mit internationalen Künstlern förderte und die innere künstlerische Stabilität erweiterte, die die Qualität des Orchesters kontinuierlich steigern soll. Diesmal fand das Konzert nicht in der Remise Bludenz, sondern, durch eine Kooperation mit den Festspielen Bregenz, im Seestudio des Festspielhauses statt.

Alle zukünftigen Projekte werden detailliert im Kapitel „Fallstudie: Jazzorchester Vorarlberg“ besprochen.

## **5. Businessplan**

### ***5.1. Was ist ein Businessplan?***

Ein Businessplan oder auch Geschäftsplan, ist ein individuell gestaltetes schriftliches Dokument, das im Wesentlichen die Strategie zur Realisierung der Unternehmensziele oder Visionen darstellt. Um diese Ziele erreichen zu können, werden die Voraussetzungen analysiert sowie die kurz- und langfristigen Unternehmensziele definiert. Weiters werden für einen Zeitraum von ca. drei bis fünf Jahren die Planung und die daraus resultierenden Maßnahmen dargestellt (vgl.: Nagl 2003: 13). Dabei sollen nicht nur die Stärken des Unternehmens in den Vordergrund treten, sondern vielmehr ein realistisches Bild der Stärken und Schwächen, sowie der Chancen und Risiken aufgezeigt werden.

Im Idealfall ermöglicht der Businessplan die Umsetzung der strategischen Planung von der Gründungsidee bis zur Realisierung eines gut funktionierenden und erfolgreichen Betriebs. Somit sollte der Geschäftsplan am Anfang einer jeden Unternehmensgründung stehen und über das Unternehmensleitbild hinaus die Planung der lang-, mittel-, und kurzfristigen Ziele beinhalten (vgl.: Abrams 2003: XXXV).

## **5.2. Warum braucht man ein Businessplan?**

*„Even if you have all the money you need, you still need a business plan. A plan shows how you'll run your business. Without a plan, you don't know where you're going, and you can't measure your progress. Sometimes, after writing a business plan, you may change your approach or even decide not to go into a certain business at this time“ (Zitat: Eugen Kleiner, Venture Capitalist in Abrams 2003: 1).*

Wie man aus dem Zitat von Eugen Kleiner entnehmen kann, ist es auf jeden Fall vernünftig und für jeden „ernstzunehmenden“ Betrieb unumgänglich, einen Business- oder Geschäftsplan zu erstellen. Die Gestaltung eines individuellen Geschäftsplanes soll als Chance gesehen werden, mehr über den eigenen Markt, die Industrie und die Branche zu erfahren, detaillierte Kontrolle über den eigenen Betrieb und dessen Planung zu erlangen, sowie die Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz auszuloten (vgl.: Abrams 2003: XXXV).

Der Businessplan wird sowohl aus internem, wie auch externem Anlass erstellt und ist eine wichtige Entscheidungsgrundlage für das Unternehmensmanagement und alle betroffenen Stakeholder. In der externen Anwendung dient die Vorlage eines Businessplans hauptsächlich der Kapitalbeschaffung und der Sicherung bestehender und geplanter Geschäftsbeziehungen. Beispiel für die Beschaffung von Fremdkapital sind Venture-Capital, Finanzierung durch Kredite der Banken, strategische

Allianzen, Fusionen und Übernahmen. In diesen Fällen kann der Geschäftsplan eine wesentliche Entscheidungsgrundlage in Bezug auf „die Bonitätsbeurteilung durch Kreditgeber im Rahmen der Kreditrichtlinien nach Basel II sein<sup>17</sup>“ (Schwetje, Vaseghi 2004: 1).

Auf Grund der Bankenkrise und der verschärften Kreditrichtlinien, sind die Kapitalgeber und Investoren, neben Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanzen vergangener Jahre, immer mehr an den wirtschaftlichen Erfolgen eines Unternehmens interessiert. Diese werden durch nachhaltige Marktpositionierung und Wertsteigerungsmöglichkeiten erreicht und garantieren dem Fremdkapitalgeber Rückzahlungsfähigkeit (vgl.: Nagl 2003: 14).

Intern ist der Businessplan ein fast unverzichtbares Management-Instrument, das der Planung, Organisation, Führung und innerbetrieblichen Kontrolle dient. Wichtig ist dabei die regelmäßige Aktualisierung. Ein Businessplan darf nicht feststehend sein, sondern soll sich den verändernden Umweltbedingungen anpassen (vgl.: Schwetje, Vaseghi 2004: 1-5).

### **5.3. Aufbau eines Businessplanes**

Nach Nagl (2003: 17) gibt es keinen standardisierten Business-/Geschäftsplan, der für alle Unternehmen und Projekte, sowie für jeden Anlass einsetzbar ist. Wie schon erwähnt, sollten Geschäftspläne individuell gestaltet und auf das Unternehmen und dessen Ausrichtung angepasst werden. Zudem sollte „*jeder Businessplan (...) die[se] wesentlichen Sachverhalte übersichtlich, präzise und überzeugend darstellen. Damit sollte der Leser in der Lage sein, das Geschäft zu verstehen und entsprechendes Vertrauen gegenüber dem Unternehmen aufzubauen.*“ (Zitat: Schwetje, Vaseghi 2004: 11)

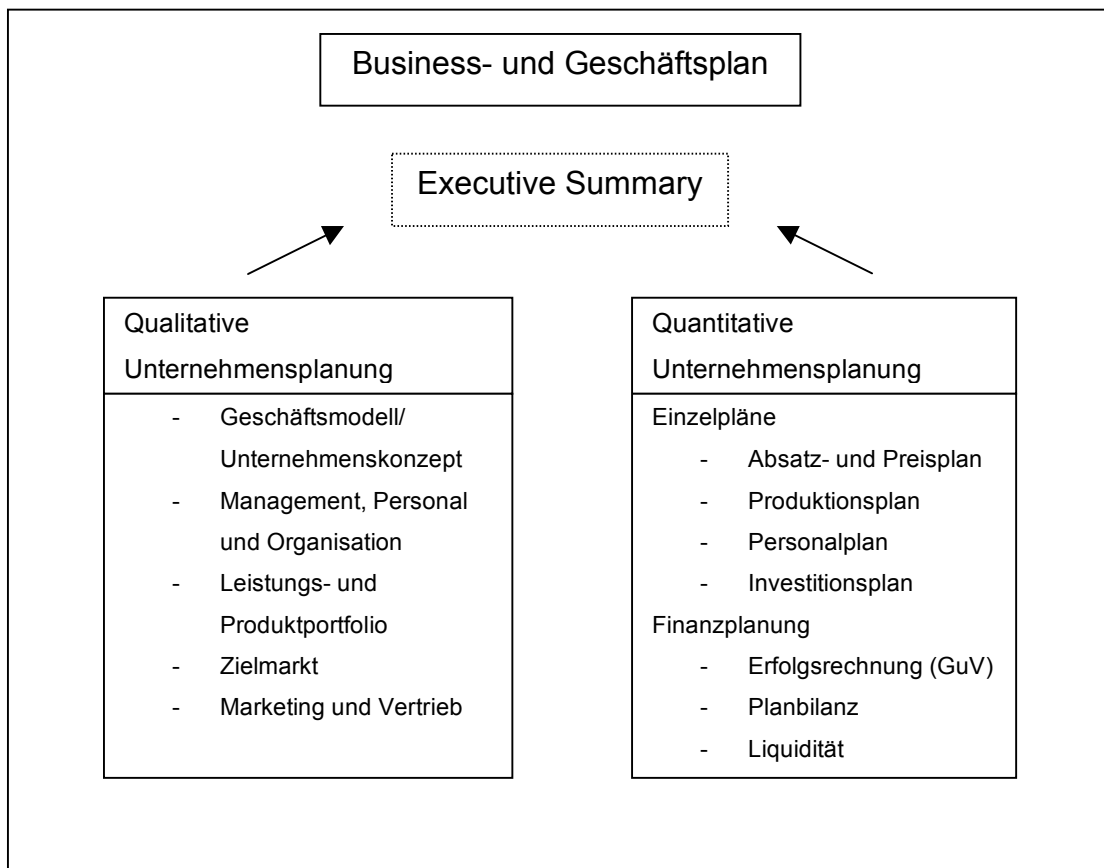
---

<sup>17</sup> Basel II ist die seit Jänner 2007 in Kraft getretene EU-Regelung, nach der Kreditinstitute die Eigenkapitalunterlegung an der rechtzeitigen und vollständigen Rückzahlungsfähigkeit der Kreditnehmer ausrichten müssen. Diese Bonität wird über ein Urteil, anhand einer genau definierten Ratingskala, festgelegt (vgl.: Nagl 2003: 239, 242).



In der folgenden Abbildung befindet sich ein Beispiel, welche Bausteine ein Business Plan im Allgemeinen beinhaltet.

**Abbildung 1: Aufbau eines Business-/Geschäftsplanes**



Quelle: Eigene Darstellung nach Nagl (2003: 17)

Wie man deutlich erkennen kann, sind die einzelnen Module im Wesentlichen auf die betriebswirtschaftlichen Funktionsbereiche zurückzuführen und werden einem qualitativen und einen quantitativen Teil zugeordnet. Der erste - qualitative - Teil bezieht sich auf die Voraussetzungen des Unternehmens, dessen Ziele und auf das operative und strategische Management eines Unternehmens. Der zweite - quantitative - Teil kann als eine erweiterte Finanzplanung angesehen werden.

Als ein weiteres Beispiel wird an dieser Stelle der Aufbau eines Geschäftsplanes nach dem Modell der amerikanischen Autorin und

Geschäftsplanungsexpertin Linda Pinson dargestellt. Dabei liegen die wesentlichen Unterschiede in der Aufteilung und der Kategorisierung der Module, sowie einer detaillierten Ausführung und einem angehängten Teil mit unterstützenden Dokumenten. Inhaltlich werden grundsätzlich dieselben Themenbereiche behandelt, wobei Part I und II dem qualitativen Teil und Part III dem quantitativen Teil von Nagl entsprechen.

**Aufbau eines Businessplanes nach Pinson (Pinson 2008: 20, 31, 43, 77 und 119):**

**Executive Summary**

**Part I: Organizational Plan**

- Summary of the Business
- Products and/or Services
- Administrative Plan

**Part II: Marketing Plan**

- Market Analysis
- Sales Strategy
- Advertising
- Public Relations
- Customer Service

**Part III: Financial Documents**

- Summary of Financial Needs
- Dispersal of Loan Funds Statement
- Cash Flow Statement (Budget)
- Three-Year Income Projection
- Break-Even Analysis
- Balance Sheet
- Profit & Loss Statement
- Loan Application/Financial History
- Financial Statement Analysis

**Supporting Documents:**

- Personal Résumés
- Owner's Financial Statement
- Credit Reports
- Copies of Leases
- Letters of Reference
- Contracts
- Legal Documents
- Location Studies, Demographics, etc.

**5.4. Inhalte der Module eines Businessplanes**

Das Executive Summary ist ein unumgängliches Modul des Businessplanes und soll, wie der Name schon sagt, eine Zusammenfassung des Unternehmenskonzeptes darstellen sowie die Idee des Geschäftsplanes veranschaulichen und dadurch das Interesse des Lesers wecken. Es beschreibt in kurzer und prägnanter Weise das Unternehmen, den Zweck des Businessplanes sowie die lang-, mittel- und kurzfristigen Ziele. Da es keine Einleitung zum Hauptteil ist, sondern vielmehr eine komprimierte Darstellung der darauf folgenden detaillierten Ausführungen, wird es wie ein schlüssiges und eigenständiges Dokument behandelt und kann auch als eine Art Visitenkarte des Unternehmens gesehen werden. Wichtig ist dabei, dass die Kernaussagen, die Chancen, sowie die Notwendigkeit der einzelnen Anstrengungen klar und deutlich zum Vorschein kommen (vgl: Nagl 2003: 19-20).

Pinson und Abrams gehen einen Schritt weiter und bewerten das Executive Summary als das wichtigste und entscheidungsrelevanteste Modul eines Geschäftsplanes. *„No matter how beneficial your product, how lucrative your market, or how innovative your manufacturing techniques, it is your Executive Summary alone that persuades a reader to spend the time to find out about your product, market, and techniques“* (Abrams 2003: 47). Aus diesem Grund

wird das Executive Summary erst am Schluss erstellt. Es beschreibt kurz und prägnant das Unternehmen und reflektiert alle Vorhaben, sowie die daraus resultierenden Chancen und notwendigen Anstrengungen. Diese werden dann in weiterer Folge in den einzelnen Modulen des Businessplans detailliert besprochen (vgl.: Pinson 2008: 26).

In der Praxis geht es sogar soweit, dass von Fremdkapitalgebern zuerst nur ein „Concept Paper“ in Form eines Executive Summary mit angehängter Finanzplanung verlangt, und bei größerem Interesse der vollständige Businessplan nachgereicht wird. Deshalb ist es von größter Wichtigkeit, dieses Modul auf die Adressaten abzustimmen. Dabei gibt es, abhängig vom Geschäft, der Branche und den eigenen Vorstellungen und Voraussetzungen zwei Gestaltungsformen. Das *Synopsis Summary* und das *Narrative Summary* (vgl.: Abrams 2003: 47- 49).

Das *Synopsis Summary* ist, wie der Name schon sagt, eine Art Inhaltsangabe, Übersicht oder Abriss und behandelt alle Themenbereiche in kurzer, sachlicher und prägnanter Form. Vorteile dabei sind, dass es sich leicht und schnell erstellen lässt und keinen besonderen Wortschatz und sprachlichen Ausdruck benötigt. Ganz anders verhält sich die Gestaltung des *Narrative Summary*. Dieses soll den Leser in einer erzählerisch sprachgewandten Ausdrucksform von dem Vorhaben überzeugen. Dadurch kann mehr auf die Priorität einzelner Produkte und Absichten eingegangen und eloquente Überzeugungsarbeit geleistet werden. Wichtig ist dabei, sich nicht in Details zu verlieren und den Fokus klar und deutlich auf die Kernaussagen zu legen (Abrams 2003: 49, 50). Letztere Form des Executive Summary ist in der Erstellung zeitaufwändiger, aber aufgrund der Gestaltungsmöglichkeiten effektiver und kann zudem besser an die individuellen Bedürfnisse und Interessen der Fremdkapitalgeber angepasst werden.

Ein weiteres Modul soll einen realistischen Überblick über das Geschäftsmodell geben und stellt das Kernstück eines Businessplanes dar. Es „*veranschaulicht die Geschäftsidee und die Mittel und Wege, wie diese Idee erfolgreich umgesetzt werde soll. Es umfasst die Leistungserstellungsprozesse, die*

*Wertschöpfungskette und die Verbindungen zu allen relevanten Beteiligten“* (Nagl 2003: 21). Wichtige Merkmale sind dabei das Geschäftsfeld, in dem das Unternehmen tätig ist, die Visionen und Missionen, die Kernkompetenzen und Alleinstellungsmerkmale, die lang- und kurzfristigen Ziele und wie diese erreicht werden, die Definition der Gewinnerzielung, die Finanzen und die Frage, wie diese geplanten Projekte in das bestehende Unternehmensportfolio passen (vgl.: Nagl 2003: 21, 22).

Leistungen und Produkte sind die Grundlagen eines jeden Geschäftsmodells. Im Wesentlichen geht es in diesem Modul um eine Beschreibung der Art, der Funktion und der Eigenschaft eines Produktes, den Nutzen und die Alleinstellungs- oder Unterscheidungsmerkmale. Die Portfolioanalyse ist dabei ein geeignetes Instrument um die Produkte anhand der Verteilung der knappen Ressourcen nach Ertrags- und Risikoaussichten in Abhängigkeit der Marktposition und Wettbewerbsstärke zuzuordnen. Zudem sollte in diesem Abschnitt je nach Umfang, Weitblick und Seriosität eines Geschäftsplanes auf zusätzliche Serviceleistungen, Entwicklung und Qualitätssicherungen sowie die Beachtung rechtlicher Voraussetzungen im Bezug auf Neuentwicklung und Genehmigungen wertgelegt werden (vgl.: Nagl 2003: 40- 45 und Kotler; Bliemel 2001: 117- 120).

Ein Modul des Geschäftsplanes sollte sich dem Management, dem Personal und der Organisation eines Unternehmens widmen. Dabei ist das Organigramm ein hilfreiches Instrument zur Visualisierung der Organisationsstruktur. Im Rahmen der Aufbauorganisation werden alle Positionen und zugeordneten Personen nach Aufgaben, Anforderungen, Verantwortungen und Kompetenzen dargestellt. Wichtig sind vor allem die Beschreibungen der Schlüsselpositionen und des Controlling und Berichtswesens sowie die Erläuterung der komplementären Fähigkeiten des Führungsteams (vgl.: Nagl 2003: 62- 66).

Pinson fasst in ihrem Aufbaumodell die drei Module (1) Geschäftsmodell/*Summary of the Business*, (2) Leistung- und Produktportfolio/*Products and Services*, sowie (3) Management, Personal und Organisation/*Administrative Plan*, unter *Part I The Organisational Plan*

zusammen, welcher der erste Teil von drei Hauptkapiteln darstellt. In der *Summary of Business* sollen die Mission des Betriebes, das Geschäftsmodell und die Alleinstellungsmerkmale besprochen, ein Überblick über die lang- und kurzfristigen Strategien geschaffen sowie strategische Geschäftsbeziehungen aufgezeigt und eine Stärken/Schwächen Analyse durchgeführt werden. In weiterer Folge müssen die *Produkte und Services* des Betriebes aufgezeigt und beschrieben werden. In diesem Bereich wird zwischen Erzeuger, Verkäufer, oder einer Kombination aus beiden unterschieden. Als Erzeuger sollten die Entwicklungsschritte von den Rohmaterialien bis zu den Endprodukten sowie die Betriebseinrichtung bzw. Bestückung beschrieben werden. Als Verkäufer kommt es auf die Geschäftsbeziehungen zu verschiedenen Erzeugern, Einzel- oder Großhändlern an. Unter dem Punkt *Administrative Plan* fallen die Angabe des Firmensitzes, das Management und Personal, die gesetzlichen Strukturen des Betriebes, sowie Auflistungen von Versicherungen mit Geschäftspartnern, Kapitalgebern und eventueller Sicherheitsvorkehrungen in Bezug auf Produkte, Inventar und Personal (vgl.: Pinson 2008: 31- 42).

Weitere Module beinhalten eine detaillierte Analyse der Marktsituation und eine Erläuterung der operativen und strategischen Ziele, sowie den daraus abgeleiteten und auf die einzelnen Produkte angepassten Marketing-Mix<sup>18</sup>.

In der Analyse der Marktsituation werden die Entwicklung, die Chancen und Risiken des Zielmarktes für den gesamten Markt, sowie die einzelnen Marktsegmente aufgezeigt. Das Beleuchten des vorhandenen Marktpotenzials, sowie des Marktvolumens und des Marktanteils des Unternehmens ist von absoluter Wichtigkeit. Weiters sollten die Wettbewerbssituation und die wichtigsten Konkurrenten anhand ihrer Stärken und Schwächen beschrieben und miteinander verglichen werden. Ein gut geeignetes Marketinginstrument dafür ist die SWOT-Analyse. Diese stellt die internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens den externen Chancen und Risiken des Marktes gegenüber. Bei der internen Analyse kommt es darauf an, dass diese in ein Verhältnis mit den stärksten Konkurrenten gesetzt werden. Informationen über Wettbewerbsteilnehmer und die Marktentwicklung, können über Fachverbände,

---

<sup>18</sup> Vier Ps (Product, Price, Placement, Promotion)

Marktforschungsinstitute, statistische Landes- und Bundesämter, sowie Experteninterviews beschaffen werden (vgl.: Nagl 2003: 23- 32 und Kotler; Bliemel 2001: 157- 161).

Das Kapitel Marketing soll im Businessplan die aus den kurz- und mittelfristigen Zielen abgeleiteten Marketingstrategien erläutern. „*Dabei darf Marketing nicht nur als eine Unternehmensfunktion betrachtet werden, sondern als ganzheitliches, d.h. im gesamten Unternehmen praktiziertes Konzept*“ (Nagl 2003: 47). Während sich die strategische Marketingplanung mit den notwendigen Mitteln und Maßnahmen zur Zielerreichung für die kommenden drei bis fünf Jahre beschäftigt, werden im operativen-taktischen Marketing für einen kürzeren Zeitraum (ca. ein Jahr) Entscheidungen über den Einsatz des Marketing-Mix getroffen. Dadurch wird eine aktive Marktbeeinflussung beabsichtigt (vgl.: Nagl 2003: 47, 48 und Kotler; Bliemel 2001: 107- 109). „*Eine Strategie verfolgen heißt, die richtigen Dinge zu betreiben. Taktik heißt, die Dinge richtig zu betreiben*“ (Kotler; Bliemel 2001: 107). Wenn die Segmentierung des gesamten Zielmarktes sowie die Bildung von strategischen Geschäftseinheiten (SGE)<sup>19</sup> noch nicht zuvor besprochen wurden, dann sollten diese spätestens in diesem Modul beleuchtet werden, damit die Marketingstrategien auch den Bedürfnissen des jeweiligen Marktsegmentes entsprechen.

Pinson erläutert diese beiden Module in *Part II The Marketing Plan*. Dieses Kapitel enthält (wie auch bei Nagl) Marktanalysen, Verkaufstrategien und es behandelt Werbung, Public Relations und Kundenservice. Was die Marktanalyse des Zielmarktes betrifft, so kann diese neben der Nischenbildung in demografische und psychografische Analysen unterteilt werden. Dabei sollen einerseits die statistischen Daten einer Population erhoben und andererseits das Verhalten und die Geschmäcker eines gewissen Marktsegments ermittelt werden. Des Weiteren sind die besten Marketingpläne laut Pinson ergebnis- und erfolgsorientiert. Deshalb sollten auch im Vorfeld alle Ziele genau definiert und so genannte *Marketing Musts* bedacht werden. Solche Ziele sind zum Beispiel, eine starke Marke zu kreieren, einen großen Kundenstamm

---

<sup>19</sup> Die SGE werden an die homogenen Nutzungsstrukturen eines Marktsegmentes angepasst.

aufzubauen oder eine Verkaufssteigerung und Qualitätssteigerung von vorhandenen Produkten zu erreichen. Zu den Marketing Musts gehören der selektive Verkauf und das Fach- und Erfahrungswissen über eine Nische. „*Create your pitch*“ und „*Price for profits*“ sind weitere zu beachtende Punkte bei denen auf die Produktabhängigkeit der Kunden gezielt und auf die gewinnorientierte Preisgestaltung eines Produktes geachtet wird (Pinson 2008: 43- 47).

Der letzte Teil des Businessplanes besteht aus der quantitativen Unternehmensplanung, welche Einzelpläne wie Produktions-, Zeit- und Personalpläne, Beschaffungs- und Investitionspläne sowie die gesamte Finanzplanung beinhaltet. Generell bedeutet Planung die geistige Vorwegnahme von zukünftigen Ereignissen. Die Finanzplanung soll die in den vorherigen Modulen durchgeführten Analysen sowie die lang-, mittel- und kurzfristigen Ziele in konkrete Zahlen umsetzen und Aufschluss über die „finanzielle Gesundheit“ des Unternehmens geben (vgl.: Nagl 2003: 62- 67 und 71- 79).

Pinson bezieht den quantitativen Teil des Businessplanes auf *Part III Financial Documents*. Während in den ersten beiden Kapiteln die Voraussetzungen des Unternehmens sowie die Ziele, Strategien und Pläne besprochen werden, wird in diesem letzten Kapitel die quantitative Interpretation des Geschäftsplanes umgesetzt. Dabei ist es wichtig, diesen Teil ständig zu kontrollieren und zu aktualisieren. Der Businessplan dient neben der Gewinnung von Fremdkapitalgebern vor allem der internen Kontrolle und Planung und kann dadurch als eine Art Leitfaden eines Unternehmens angesehen werden. Obwohl der Businessplan auf die gesamte Lebensdauer eines Unternehmens ausgerichtet ist, soll dieser individuell und temporär für externe oder interne Zwecke angepasst werden. Daraus lassen sich laut Pinson vier Arten von *Financial Documents* ableiten, die je nach Situation und Bedarf des Unternehmens und der Ausrichtung des Businessplans formuliert und dargestellt werden (Pinson 2008: 77, 78).



Die Berichte (1) *Statements of Sources and Uses of Funds from a Lender or Investor* beinhalten eine Zusammenfassung der finanziellen Bedürfnisse und Angaben über die Verteilung der Kreditmittel. Diese Unterlagen werden lediglich dann integriert, wenn der Businessplan auf die Gewinnung von Fremdkapitalgebern und Investoren ausgerichtet ist. Zudem sind dies die einzigen Berichte, die in Form eines Absatzes verfasst werden. Bei allen anderen finanziellen Berichten werden die Daten mit Hilfe von Tabellen und Graphiken dargestellt. Das zweite Dokument (2) *Pro Forma Statements* inkludiert Angaben über den Cashflow, Einkommensprognosen und die Break-Even Analyse. Dies sind spekulative Erhebungen, welche möglichst realistischen und nachvollziehbaren Annahmen zugrunde liegen. Dabei sollte beachtet werden, dass die Einnahmen nicht überschätzt und die Ausgaben nicht unterschätzt werden. In den (3) *Actual Performance Statements* werden vergangene finanzielle Ereignisse beschrieben und reflektiert. Dieser Punkt kann bei neu gegründeten Unternehmen weggelassen werden. Das Dokument (4) *Financial Statement Analysis* kann als *Controllinginstrument* gesehen werden. Dabei soll das Unternehmen auf Produktivität, Rentabilität und Liquidität analysiert und daraus Schlüsse gezogen werden, wie dieses künftig profitabler gestaltet werden kann (Pinson 2008: 78, 79).

Der Erstellung eines Business-/Geschäftsplans sollte auf jeden Fall eine Planung vorausgehen, die zuerst alle Daten erfasst, diese in weiterer Folge analysiert und daraus die einzelnen Teilpläne ableitet und einen Finanzplan erstellt.

## **6. Fallstudie: Jazzorchester Vorarlberg**

In dem folgenden Geschäftsplan werden die individuell verschiedenen Module eines Businessplanes auf den Verein Jazzorchester Vorarlberg und dessen Ausrichtung angepasst. Dieser Businessplan dient in erster Linie der innerbetrieblichen Kontrolle und der langfristigen Planung des Vereins, aus der dann einzelne operative und strategische Ziele und Marketingstrategien abgeleitet werden.

Ein externer Anlass für dieses Vorhaben könnte die Sicherung von Subventionszuschüssen von Seiten des Landes Vorarlberg sein. Die Entscheidungsträger bekommen durch dieses schriftliche Dokument einen detaillierten Einblick in den Verein und die zukünftige Planung.

### **6. 1. Executive Summary**

Das Jazzorchester Vorarlberg wurde im Jahr 2005 von den beiden Musikern Martin Eberle und Martin Franz mit dem Ziel gegründet, Vorarlberger Jazzmusikern und Komponisten ein Podium zu bieten.

Musikalisch hebt sich das Jazzorchester Vorarlberg deutlich von den herkömmlichen Big Bands und Jazzformationen des Bundeslandes ab. So bestehen keinerlei stilistische Berührungängste. Grenzüberschreitende Projekte mit Formationen aus anderen Musikgenres (Chor, Orchester, etc), Schriftstellern, bildenden Künstlern oder DJs werden ebenso angestrebt, wie die Zusammenarbeit mit international anerkannten Jazzsolisten, Komponisten und Arrangeuren.

Das Jazzorchester Vorarlberg setzt sich aus Spitzenmusikern der Vorarlberger Szene und der Umgebung zusammen. Im Vordergrund steht dabei insbesondere der Aufbau einer Plattform, die den heimischen Jazzmusikern und Nachwuchstalenten die Möglichkeit geben soll, progressive Jazz- und Big

Bandmusik auf höchstem Niveau aufführen zu können. Dies soll vor allem der heimischen Jazzszene förderlich sein und diese

Der Verein Jazzorchester Vorarlberg setzt sich aus einem Vorstand, einer künstlerischen und kaufmännischen Geschäftsleitung, einer Booking-Stabstelle, sowie aus aktiven und passiven Musikern zusammen. Mit Christoph Thoma konnte ein Kulturmanager (Geschäftsleitung der Grazer Spielstätten) als Vereinsvorstand gewonnen werden, ihm zur Seite stehen Josef Eberle (Pädagoge & Leiter des Big Band Clubs Dornbirn) und Michael Fetz (Big Band Egg) als Stellvertreter. Für die künstlerische und kaufmännische Geschäftsleitung, sprich das operative Geschäft, sind Martin Eberle, erfolgreicher Jazztrompeter aus Dornbirn, der sich überregional und international immer stärker positioniert, und Martin Franz, Saxophonist aus Egg im Bregenzerwald und Leiter der Musikschule Blumenegg Großes Walsertal, verantwortlich.

Nach zahlreichen Konzerterfolgen in Vorarlberg, mehreren Radio Live-Auftritten in der Ö1 Jazznacht sowie erfolgreichen Fusionen mit internationalen Künstlern und regionalen Formationen, begibt sich das Jazzorchester Vorarlberg in den nächsten drei Jahren wieder auf neue Wege und versucht sich auf dem deutschsprachigen Musikmarkt mit einer CD und Konzertreisen zu positionieren. So findet im Sommer 2010 die Aufnahme der Debüt-CD statt, gefolgt von einer CD-Präsentationstour in Deutschland und Österreich im Herbst des Jahres. Weiters gibt es eine Wiederaufnahme des erfolgreichen Chor-Orchester-Projektes im Jänner sowie eine Fortsetzung der Präsentationstournee im Frühjahr und Herbst 2011 in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Im Frühjahr 2012 ist wieder ein Großprojekt mit einer Uraufführung geplant. Dies soll in Form eines Kooperationsprojekts mit einem regionalen Sinfonie- oder Barockorchester verwirklicht werden.

## **6.2. Der Verein Jazzorchester Vorarlberg (JOV)**

### **6.2.1. Vereinszweck und die strategischen Ziele**

Das Jazzorchester Vorarlberg (JOV) ist ein Verein mit Sitz in Dornbirn und erstreckt seine Tätigkeit schwerpunktmäßig auf die Region des westlichsten Bundeslandes Österreichs. Gegründet wurde der Verein 2005 von den damaligen Organisatoren Martin Eberle, Martin Franz und Matthias Scheidbach. Seit 2007 gibt es einen externen Vereinsvorstand mit einer künstlerischen und kaufmännischen Geschäftsführung.

Der Verein ist nicht auf Gewinnerbringung ausgerichtet, sondern gemeinnützig und dient in erster Linie der Förderung heimischer Jazzmusiker und junger Talente. Dabei steht insbesondere die Auseinandersetzung mit Jazz und Big Band-Musik der Gegenwart sowie die Weiterentwicklung und Intensivierung einer qualitativen Jazzszene in Vorarlberg im Vordergrund. Ziel ist es, neue, innovative und genreübergreifende Projekte und Konzerte zu gestalten und das Orchester sowie die einzelnen Musiker in Vorarlberg und über die Landesgrenzen hinaus zu positionieren und bekannt zu machen.

### **6.2.2. Mittel zur Erreichung des Vereinszwecks**

Die **ideellen Mittel** zur Erreichung des Vereinszwecks sind in erster Linie das Gestalten von Konzerten, die Abhaltung von Workshops und die Produktion und Herausgabe von Tonträgern. Ein weiterer wichtiger Punkt sind gesellige Zusammenkünfte, die das soziale und künstlerische Umfeld stärken sollen.

Die erforderlichen **materiellen Mittel** werden durch Erträge aus Konzerten, Subventionen des Landes Vorarlberg, Sponsoring, Spenden und sonstige Zuwendungen aufgebracht. Während in den Jahren 2006 und 2007 ausschließlich mit Einnahmen aus Konzerttätigkeiten, Sponsoring und sonstigen Zuwendungen in Form von Spenden kalkuliert wurde, kann seit 2008 mit einer jährlichen Subvention von Seiten des Landes Vorarlberg gerechnet

werden. Diese Subventionszuschüsse machen einen großen Teil der Einnahmen aus und sind von existentieller Bedeutung.

### **6.2.3. Kernkompetenz und Unique Selling Proposition (USP)**

Eine wesentliche Kompetenz des JOV ist die **Variabilität der Besetzung bei** verschiedenen Projekten. Das JOV ist im weitesten Sinn eine Big Band, die aber im Vergleich zur traditionellen Big Band-Besetzung um spezifische Instrumente erweitert werden kann und je nach Projekt und Kompositionsauftrag in der Auswahl der Instrumente und der Besetzung variabel ist. Dadurch, dass der Name des Orchesters keiner bestimmten Person zugeordnet ist, ist es möglich **Gastdirigenten, Komponisten und Solisten zu engagieren** und diese **aus pädagogischen und/oder musikalischen und/oder künstlerischen Zielsetzungen** in den **Mittelpunkt zu stellen**.

Eine weitere Kompetenz ist die **Vielfalt der Programmgestaltung**. Bisher wurden neben der Zusammenarbeit mit international anerkannten Jazzsolisten, Komponisten und Arrangeuren, auch **genreübergreifende Projekte** verwirklicht: Mit Chor und Jazzorchester im sakralen Raum einer Kirche, mit Textvertonungen von Schriftstellern und mit Lichtinstallationen. Zudem gibt es durch die bisherigen Konzerterfolge und einen ausgewogenen fach- und sozialkompetenten Führungsstil ein **hohes Maß an Mitarbeiterbindung und Investitionsbereitschaft** von Seiten der beteiligten Musiker und des Führungsteams. Nicht zuletzt liegt die Kernkompetenz jedoch in der **Qualität der Musiker**, die in **vielen verschiedenen Musikgenres tätig sind** und in zahlreichen national und international bekannten Formationen mitwirken.

Was die *Unique Selling Proposition* betrifft, so hebt sich das Jazzorchester auf Grund der unkonventionellen Projekte und Besetzungen und der musikalischen und künstlerischen Ausrichtung deutlich von den herkömmlichen Jazzformationen und Big Bands des Landes Vorarlberg ab. Weitere Alleinstellungsmerkmale sind der Name „Jazzorchester Vorarlberg“ und die damit verbundenen Assoziationen.

#### 6.2.4. Fokus

Nach zahlreichen Konzerterfolgen im Land Vorarlberg wird der Fokus unter anderem auf die Betretung eines neuen Marktes<sup>20</sup> gelegt. Im Bereich des operativen Managements, also der kurz- und mittelfristigen Zielrealisierung, treten dabei drei bestimmte Projekte in den Vordergrund:

**Projekt 1:** CD-Produktion im August 2010 mit der Musik von Bandleader Philip Yaeger.

**Projekt 2:** CD-Präsentation in Vorarlberg; Konzerttourneen in Deutschland, Österreich und der Schweiz von September 2010 bis Ende 2012.

Mit dem Projekt 2 (Konzerttourneen) sollen in einem neuen Markt Marktanteile gewonnen werden. Voraussetzung dafür ist die Produktion eines Tonträgers (Projekt 1). Obwohl eine CD Produktion in diesem Genre finanziell kaum noch rentabel ist, ist für viele große Veranstalter die Vorlage einer neuen CD oder DVD (nicht älter als zwei Jahre) immer noch Voraussetzung, um Konzertengagements zu bekommen. Neben der Funktion als Visitenkarte soll der Tonträger hauptsächlich im Rahmen von Konzerten und in ausgewählten Fachgeschäften verkauft werden. Er dient dem Orchester zusätzlich zur Dokumentation.

**Projekt 3:** Ein weiterer Fokus wird auf die Wiederaufführung des sakralen Chor-Orchesterwerks „Carpe Noctem“ des jungen österreichischen Komponisten Johannes Berauer gelegt. Die qualitativ wie quantitativ erfolgreiche Fusion mit dem Chor Vocale Neuburg soll im Jänner 2011 zum zweiten Mal vermarktet werden. Zu diesem Zweck wird ein Projektteam aus Führungspersonen beider Formationen zusammengestellt.

In der folgenden Abbildung wird in der Portfolio-Technik die Gestaltung der Projekte von 2010 bis 2012 dargestellt. Diese Darstellung beinhaltet zudem so

---

<sup>20</sup> Der deutschsprachige Raum (Deutschland, Schweiz, Österreich & das Fürstentum Liechtenstein).

genannte „Selbstläuferprojekte“<sup>21</sup> und eine längerfristige Vision, eines genreübergreifenden Projektes mit dem Sinfonieorchester Vorarlberg. Bei den „Selbstläuferprojekten“ ist hinzuzufügen, dass diese in Zukunft in das Gesamtbudget eingegliedert werden müssen, um der Finanzplanung mehr Spielraum und Sicherheit zu gewähren.

**Abbildung 2: Portfolio-Technik in der Gestaltung der Projekte 2010 – 2012**

Kosten	Hoch	Konzert-tourneen	Chor-Projekt/ Sinfonie-orchester-Projekt
	Niedrig	CD-Produktion	Bludenzner Jazztage/ Selbstläuferprojekte
		Niedrig	Hoch
			Erlöse

Quelle: Eigene Darstellung

### 6.2.5. Unternehmensvision

Eine der Unternehmensvisionen des Orchesters ist, in **drei bis fünf Jahren** eine **fixe Institution der Vorarlberger Kulturlandschaft** zu werden. Dadurch sollen Subventionszuschüsse von Seiten des Landes gesichert und Sponsoren im regionalen Bereich gewonnen werden. Eine wirtschaftlich verantwortungsvoll agierende Führung und der sorgfältige Umgang mit Subventionsgeldern sollen die Zusammenarbeit mit dem Land Vorarlberg stärken und dadurch die

<sup>21</sup> Selbstläufer-Projekte sind Projekte, die unter dem Vermarktungslogan „Jazzorchester Vorarlberg presents...“ laufen. Dies sind organisatorisch und finanziell eigenständige Projekte, die aus Mitgliedern des Jazzorchesters bestehen. Die Konzertanfragen werden über die künstlerische Geschäftsleitung des Orchesters abgehandelt und in weiterer Folge in Form einer Projektorganisation an die beteiligten Musiker abgegeben. Neben dem musikalischen und künstlerischen Nutzen dienen sie vor allem der Werbung und der vermehrten Präsenz des Namens Jazzorchester Vorarlberg.

langfristige Vision eines heimischen Jazzorchesters möglich machen. Eine weitere Vision für die nächsten **fünf bis zehn Jahre** ist die **Positionierung eines künstlerisch innovativen und musikalisch hochwertigen Jazzorchesters im gesamten deutschsprachigen Markt**. Zudem sollen weiterhin **neue und interessante Projekte** gestaltet werden, die im Rahmen der Plattform Jazzorchester Vorarlberg oder in der Fusion mit anderen Formationen zur Aufführung gelangen. Ein langfristiges Ziel diesbezüglich ist ein **Konzert mit dem Sinfonieorchester Vorarlberg**.

### **6.3. Führungsteam, Organisation und Musiker**

Der Verein Jazzorchester Vorarlberg besteht aus einem Vereinsvorstand und einer künstlerischen und kaufmännischen Geschäftsleitung. Der Vorstand wird in Obmann, Obmannstellvertreter und zweiten Obmannstellvertreter/Kassier gegliedert und nimmt in erster Linie beratende Funktion ein. Er ist zudem die wichtigste Kontrollinstanz der Geschäftsführung. Die Ämter werden seit 2008 in der hierarchischen Reihenfolge von Christoph Thoma, Josef Eberle sowie Michael Fetz besetzt. Die Funktionsperiode des Vorstands beträgt ein Jahr, wobei eine Wiederwahl möglich ist. Eine Neuwahl findet eigentlich nur auf Grund besonderer Vorkommnisse oder auf Wunsch der Geschäftsleitung statt. Die künstlerische und kaufmännische Geschäftsleitung wird von den beiden Initiatoren des Orchester, Martin Eberle und Martin Franz, übernommen. Zudem gibt es seit Jänner 2010 eine Stabstelle, die für das Booking<sup>22</sup> und allfällige organisatorische Tätigkeiten zuständig ist. Dieses Amt wird von Doris Franziska Franz besetzt. Die Musiker sind als aktive und passive Mitglieder im Verein registriert. Der Vorschlag über eine neue Mitgliedschaft wird von der künstlerischen und kaufmännischen Geschäftsleitung eingebracht, wobei der gesamte Vorstand über eine Aufnahme endgültig entscheidet.

---

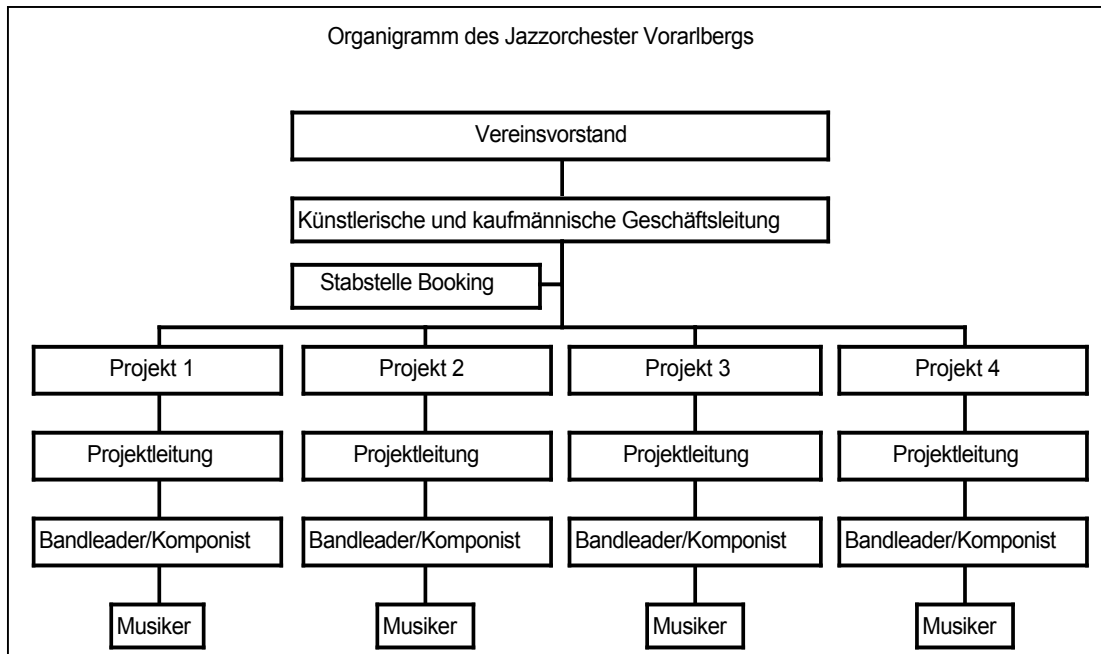
<sup>22</sup>Mit „Booking“ wird in diesem Zusammenhang die Stabstelle bezeichnet, die für das Buchen von Konzerten und die Organisation der entsprechenden Rahmenbedingungen zuständig ist.



### 6.3.1. Organigramm

Die Organisationsform ist demnach eine Stabstellenprojektorganisation.

**Abbildung 3: Organigramm der Stabstellenprojektorganisation des JOV**



Quelle: Eigene Darstellung

### 6.3.2. Kompetenz und Funktion der Führungspersonen und Ämter

#### Obmann:

Mit **Christoph Thoma** konnte ein **professioneller Kulturmanager** als Vereinsvorstand gewonnen werden. Er ist **Experte in Sachen Kulturpolitik, vor allem auch für das Land Vorarlberg** und für die **externe Kommunikation** in Bezug auf Fremdkapitalgeber, Kooperationspartnerschaften und das Land Vorarlberg zuständig.

#### Kurzbiographie:

Christoph Thoma studierte am Vorarlberger Landeskonservatorium (Trompete) und an der Fernuniversität Hagen (Kulturmanagement). Von 1993 bis 2002 hatte er einen Lehrauftrag für Trompete und Kammermusik an der Musikschule Dornbirn und betätigte sich nebenbei als Dirigent im Amateurmusik-Bereich (Chöre, Blasorchester) und für das Jugendsinfonieorchester Dornbirn.

Von 2002 bis 2006 war er von Wien aus für die Kinder- und Jugendprojekte der Jeunesse Österreich verantwortlich. 2006 erfolgte der Wechsel ins Kulturamt der Stadt Bludenz in Vorarlberg, wo die Kulturagenden in die Bludenz Kultur GmbH umgewandelt wurden, der er als Geschäftsführer vorstand. Seit Oktober 2008 ist er Geschäftsführer und künstlerischer Leiter der Grazer Spielstätten GmbH.

### **1. Obmannstellvertreter:**

**Josef Eberle** ist neben dem Beruf als Instrumentallehrer und Lehrer an einer Mittelschule vor allem als Dirigent und Leiter verschiedener Formationen sehr erfolgreich (u.a. Big Band Club Dornbirn). Zudem steht er in einem sehr guten persönlichen Verhältnis mit den beiden Geschäftsführern und dem Obmann des Vereines. Als genauer Kenner der Vorarlberger Musikszene liegt seine Kompetenz vor allem in der **Beratung des Vorstands** und der **internen Kommunikation**.

### **Kurzbiographie:**

Josef Eberle ist derzeit Lehrer an der Musikmittelschule für Musikerziehung und Mathematik und an der Musikschule Dornbirn im Fach Trompete. Nach seiner Tätigkeit als Fachkoordinator an der damaligen MHS Dornbirn hat er mehr als zehn Jahre als Aufnahmeleiter (freier Mitarbeiter) beim ORF, in der Musikabteilung und Volkskultur gearbeitet. Im Vorarlberger Blasmusikverband war Josef Eberle zuerst als Bezirkskapellmeister, später als stellvertretender Landeskapellmeister und zuletzt als Landesjugendreferent ein wichtiger Mitarbeiter. Unter anderem war er Initiator und Hauptverantwortlicher für die Jugendblasorchesterwettbewerbe in ihrer heutigen Form. Als erfolgreicher Dirigent leitete er in den vergangenen dreißig Jahren verschiedene Blasmusikvereine und Blasorchester und ist seit 2007 Bandleader des Big Band Clubs Dornbirn.

## **2. Obmannstellvertreter und Kassier:**

**Michael Fetz** ist Geschäftsführer der Fetz Malerei GmbH und ist für die Geschäftsleitung des JOV erste **Ansprechperson in betriebswirtschaftlichen Fragen** sowie **oberste Kontrollinstanz der Budgetplanung und Buchführung**, zumal er auch in den Vereinsstatuten als Kassier die Haftung für die finanzielle Lage des Vereins übernimmt. Neben der beruflichen Herausforderung ist er zusätzlich aktiv als Musiker und Organisator der Amateur Big Band Egg tätig.

### **Kurzbiographie:**

Nach einer dreijährigen Malerlehre besuchte Fetz die Schulen für Design in Mailand und für Restaurierung in Venedig. Nach zweijähriger Meisterschule in Baden bei Wien übernahm er die Geschäftsleitung des väterlichen Betriebes und ist seit dem Jahr 2000 alleiniger Geschäftsführer der Fetz Malerei GmbH mit derzeit zehn Mitarbeitern. Seit 2003 ist er Trainer und Juror in der Kategorie „Beruf Maler“ bei den WorldSkills (Berufsweltmeisterschaften).

### **Änderungen im Vorstand**

Wenn aus besonderen Vorkommnissen, oder auf Wunsch der Geschäftsleitung eine neue Person in eines der Ämter gewählt werden muss, dann sollte diese die gleichen Kompetenzen vorweisen um einen guten internen wie externen Kommunikationsfluss und eine fundierte Beratung und Kontrolle gewährleisten zu können.

### **Künstlerische und kaufmännische Geschäftsführung**

Einer der beiden Geschäftsleiter übernimmt bei jedem Projekt die Leitung, während der andere als Kontrollinstanz fungiert und dabei die langfristigen Ziele und Visionen verfolgt. Wer welche Funktion übernimmt entscheiden der Umfang des Projektes sowie die verfügbaren zeitlichen Kapazitäten. Generell werden das Programm und der Budgetplan gemeinsam ausgearbeitet und dem Vorstand zur Kontrolle vorgelegt. In weiterer Folge übernimmt Martin Franz die Abrechnungen und die Buchhaltung, während Martin Eberle den Kontakt zu

den Gastmusikern, Solisten und/oder Komponisten aufbaut und dadurch die künstlerische und musikalische Basis für das Projekt schafft.

### **Kurzbiographien:**

**Martin Eberle** studierte Instrumental- und Gesangspädagogik (IGP) im Hauptfach Trompete am Landeskonservatorium für Vorarlberg in Feldkirch sowie Jazztrompete an der Hochschule der Künste in Bern (Swiss Jazz School). Seit 2007 studiert er an der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien/IKM Kulturmanagement. Neben reger Konzerttätigkeit im In- und Ausland und zahlreichen CD-Produktionen mit nationalen und internationalen Künstlern arbeitet er seit 2006 als freischaffender Musiker in Wien.

**Martin Franz** studierte Klassik- und Jazzsaxophon am Landeskonservatorium in Feldkirch, am Konservatorium in Innsbruck, sowie an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst in Wien. Neben der Konzerttätigkeit in verschiedenen Formationen des Dreiländerecks, zahlreichen Studioeinspielungen und CD-Produktionen, lebt und arbeitet er als Musikpädagoge in Vorarlberg. Seit 2006 ist er Direktor der Musikschule Blumenegg-Großes Walsertal.

### **Stabstelle „Booking“:**

**Mag. Doris Franziska Franz** ist seit Jänner 2010 „Bookerin“ des Jazzorchesters. Sie ist verantwortlich für das **Buchen von Konzerten** in Österreich, Deutschland, Liechtenstein und der Schweiz. Als Kuratorin der Sparte Jazz für das *Theater am Saumarkt* und durch das Vermarkten von eigenen Formationen konnte sie schon viel Erfahrung in diesem Bereich sammeln. Zudem besetzt sie das Amt der Schriftführerin des Vereins und übernimmt die Leitung des operativen Managements.

### **Kurzbiographie:**

Nach Studien an der Universität für Musik und darstellende Kunst in Wien und der Musikhochschule Köln arbeitet Mag. Doris Franziska Franz seit 2006 als

Instrumentalpädagogin und Musikerin wieder in Vorarlberg. Sie engagierte sich zwei Jahre lang als Kuratorin der Programmgruppe Jazz für das *Theater am Saumarkt Feldkirch*. Neben dem Jazzorchester Vorarlberg ist sie an verschiedenen musikalischen Projekten beteiligt, beispielsweise der Theresia Natter Combo, dem Trio Clio und in mehreren Duo-Formationen.

### **6.3.3. Musiker**

In jedem Betrieb sind das Personal und die Mitarbeiter wesentlich an der Qualität des Unternehmens und der Produkte beteiligt. Im Fall des Jazzorchesters nimmt die Wahl der Musiker eine Schlüsselposition ein. So sind vor allem junge Talente, aber auch etablierte Musiker der heimischen Szene für die Qualität des Orchesters verantwortlich. Neben den instrumentalistischen und musikalischen Fertigkeiten wird vor allem auf eine sozial homogene Gruppe Wert gelegt. Dies wird auch bei der Einplanung von eventuell auftretenden Substituten berücksichtigt. Die Plattform Jazzorchester Vorarlberg zählt mittlerweile zweiunddreißig Musiker von denen ca. fünfzehn aktive Mitglieder regelmäßig engagiert werden. Zweck davon ist die Etablierung einer Stammbesetzung. Die passiven Mitglieder werden zum Beispiel als Substituten, oder bei einer größeren Besetzung zugezogen.

#### Auflistung aller „aktiven“ Musiker:

**Reeds:** Martin Franz, Doris Franziska Franz, Andreas Broger, Klaus Peter, Bernhard Klas

**Trombones:** Philip Yaeger, Stefan Konzett, Thomas Gertner, Egon Heinze

**F-Horn:** Christoph Ellensohn

**Trumpets:** David Blaser, Martin Eberle, Herbert Walser-Breuß, Anton Meusburger

**Piano:** Benny Omerzell

**Bass:** Dietmar Kirchner

**Drums:** Christian Eberle

### Auflistung aller „passiven“ Musiker:

**Reeds:** Wolfgang Schiffner, Peter Lenzin, Harry Scheffknecht, Berti Lampert

**Trombones:** Jan Ströhle, Egon Bucher, Thomas Halfer, Hannes Oppel

**Trumpets:** Bartholomäus Natter, Roché Jenny, Johannes Bär, Mario Stuhlhofer

**Guitar:** Barry O'Mahony

**Bass:** Stefan Reinthaler

**Percussion:** Claudio Spieler

Aus dem Pool der aktiven Musiker werden in der Generalversammlung zwei **Rechnungsprüfer** auf die Dauer von einem Jahr bestellt. Diese können wiedergewählt werden und sind für die Überprüfung des jährlichen Rechnungsabschlusses verantwortlich und müssen in der Generalversammlung über das Ergebnis Berichten. Dieses Amt wird seit 2008 von **Benny Omerzell** und **Herbert Walser-Breuß** übernommen.

## **6.4. Leistungs- und Projektportfolio, Marketingziele**

Anhand der Unternehmensvision und der strategischen Ziele des Orchesters lässt sich ablesen, dass weiterhin innovative und genreübergreifende Projekte und Konzerte geplant und verwirklicht werden sollen. Zudem ist es ein längerfristiges Ziel, das Orchester sowie die einzelnen Musiker in den nächsten fünf bis zehn Jahren über die Landesgrenzen hinaus zu präsentieren und zu positionieren. Im Bereich des operativen und strategischen Managements werden bis 2012 im Wesentlichen vier verschiedene Arten von Projekten angeboten, die eine langfristige Existenzsicherung und Positionierung gewährleisten sollen.

### **6.4.1 Projekteigenschaften und die strategischen Ziele**

#### **1) CD-Produktion**

Obwohl es im heutigen digitalen Zeitalter und speziell in diesem Musikgenre kaum mehr rentabel ist, einen Tonträger in Form einer CD zu produzieren, so

sind CDs doch für viele große nationale und internationale Veranstalter Voraussetzung für Konzertengagements. Neben der Funktion als Visitenkarte soll diese Produktion auch einen dokumentarischen Zweck erfüllen und die Qualität des bis zu diesem Zeitpunkt entstandenen Bandsounds sowie die wichtigsten Musiker der ersten vier Jahre festhalten.

## **2) Konzerte /Konzerttourneen**

Mit Konzerten in Österreich, Deutschland, Liechtenstein und der Schweiz wird der erste Versuch gewagt, sich außerhalb von Vorarlberg zu präsentieren und in weiterer Folge zu positionieren. Dabei soll in den nächsten drei Jahren vor allem das CD-Programm im Rahmen mehrerer CD-Release-Tourneen zur Aufführung gelangen.

## **3) Genreübergreifende Projekt**

Das Gestalten und Programmieren von innovativen und genreübergreifenden Konzerten ist nach wie vor eine der wichtigsten Aktivitäten des Orchesters. In den nächsten drei Jahren stehen in erster Linie Kooperationen mit großen Formationen aus anderen Musiksparten (zum Beispiel Chor und Sinfonieorchester) im Vordergrund. Diese sollen neben dem künstlerisch kreativen Aspekt auch ein neues Marktsegment erreichen und dadurch ein breiteres Publikum ansprechen.

## **4) „Kammermusikalische Projekte“**

Die Kammermusikprojekte dienen in erster Linie der musikalisch-künstlerischen Qualitätssteigerung. Zudem wird ein finanziell wesentlich günstigeres und organisatorisch weniger umfangreiches Produkt angeboten, dass es ermöglicht, mehrere Konzerte im Jahr zu spielen und somit eine größere Präsenz im Vorarlberger Veranstaltungskalender und den lokalen Medien zu erlangen.

### **6.4.2 Projektbeschreibungen und Projektplan**

Nach vier Jahren aktiver Konzerttätigkeit im Land Vorarlberg wird das JOV im August 2010 in den Starship-Studios in Klaus/Vorarlberg die erste CD produzieren. Aufgenommen werden Kompositionen und Arrangements von

Bandleader und Posaunisten Philip Yaeger. Ein Teil der Musik wurde schon bei den Bludener Jazztagen 2009 aufgeführt und sowohl vom Publikum, als auch von den beteiligten Musikern begeistert aufgenommen. Dazu kommen neue Kompositionen und zwei Gesangsnummern mit der Sängerin Aja, welche seit den Konzerten im November 2009 die Band bereichert. Im Vergleich zu allen vorherigen Produktionen sollen erstmals die Solisten und Musiker der Band im Vordergrund stehen und keine zusätzlichen Gastsolisten eingeladen werden. Dies ist neben der finanziellen Erleichterung auch ein großer Motivationsfaktor für alle beteiligten Musiker. Neu ist auch die Besetzung, die von der traditionellen Besetzung auf ein Ensemble von vier Holzbläsern, drei Posaunen, ein F-Horn, drei Trompeten (dritte Trompete optional auch Es-Horn) und eine Rhythmusgruppe mit Piano (Rhodes und Keyboards), E-Bass (und/oder Kontrabass) und Schlagzeug abgeändert wurde. Somit ergibt sich eine kleinere, musikalisch flexiblere und interessante Besetzung, die kammermusikalische Feinheiten zulässt und trotzdem einen orchestralen Klang ermöglicht.

Neben den Onlinevertrieben auf der Orchestereigenen Homepage (<http://www.jov.at>) und anderen Plattformen (zum Beispiel: <http://www.crackshop.at> oder iTunes) soll die CD vor allem bei Live-Konzerten verkauft werden, da der Handel für Musikschafter hinsichtlich der Distribution von eigener Musik ohnehin keine wichtige Rolle mehr spielt. (vgl.: Wallner, 2008: 82) Möglichkeiten dafür sollen eine CD-Releaseturnee im Herbst 2010, und weitere Konzerte in den darauf folgenden zwei Jahren geben. Die unkonventionelle Bigbandbesetzung, die speziell auf das Orchester und die Solisten angepassten Kompositionen, die Einzigartigkeit der Musik und Musiker sowie die Tatsache, dass es die erste professionelle Big Band aus dem Raum Vorarlberg und der Umgebung ist, sollen dem Orchester dazu verhelfen, sich aus dem breiten Angebot hervorzuheben. Ob sich das Orchester auch im Ausland positionieren kann, ist derzeit noch spekulativ, aber die musikalischen und künstlerischen Voraussetzungen sind auf jeden Fall gegeben.

In den folgenden Jahren sollen auch wieder innovative Projekte mit Formationen aus anderen Musiksparten geplant und aufgeführt werden. Nach zwei qualitativ wie quantitativ erfolgreichen Konzerten mit dem Chor Vocale



Neuburg, soll das Werk „Carpe Noctem“ des jungen österreichischen Komponisten Johannes Berauer erneut im Jänner 2011 in Vorarlberg und der Ostschweiz aufgeführt werden. Zudem ist eine Konzertreise ins Stift Melk oder ins Stift Seitenstetten geplant, die auf den niederösterreichischen Komponisten des Projektes und die persönlichen Kontakte von Seiten des Chores zurückzuführen ist. Bei den Vorarlbergkonzerten ist aufgrund der speziellen Räumlichkeit, der Lichtinszenierung und der Choreographie eine DVD-Produktion angedacht. Fritz Jurmann von den Vorarlberger Nachrichten, schrieb in der Konzertkritik vom 12. Jänner 2010:

*„Die vollbesetzte Pfarrkirche war Schauplatz einer Klang- und Licht-Inszenierung mit umwerfenden Eindrücken, wie man sie in dieser Dichte, Spannung und Qualität noch nicht erlebt hat. Klar, dass die Uraufführung des Projekts „Carpe Noctem“ von Johannes Berauer mit dem Kammerchor Vocale Neuburg und dem Jazzorchester Vorarlberg damit zum gefeierten Ereignis wurde. [...] Ein Projekt, das bei nächster Gelegenheit im Lande wiederholt gehört.“ (Jurmann 2010: D4)*

Ein musikalisch spannendes Werk, eine gelungene Fusion zweier aufstrebender Formationen, stehende Ovationen, mehr als 900 Zuschauer sowie daraus resultierende Konzertengagements zeugen von einem gelungenen Projekt mit großer Publikumswirkung. Durch dieses Projekt konnte der Zielmarkt um neue Marktsegmente ausgeweitet werden und das Jazzorchester internationale Beachtung erlangen. Mit weiteren Kooperationen, zum Beispiel mit dem Sinfonieorchester Vorarlberg oder dem Barockorchester Concerto Stella Matutina soll in Zukunft eine ähnliche Wirkung erzielt und das Jazzorchester durch Abo-Konzerte einem größeren „klassischen“ Publikum präsentiert werden.

Die Kammermusikprojekte sind durch die Initiative von Vereinsobmann Christoph Thoma entstanden. Sie kommen bisher ohne großen organisatorischen Aufwand und zusätzliche finanzielle Investitionen aus Kooperationen aus. Beispiele dafür sind das „Xi-Horns Projekt“ mit Jon Sass und das „Skinny Legs Projekt“ mit Peter Herbert, die in Zusammenarbeit mit der

Bludenz Kultur GmbH entstanden sind. Im Juni 2010 findet im Rahmen des „Feldkirchfestivals 2010“ eine Kooperation mit dem Orpheum Graz, der Jazzwerkstatt Bern sowie der Jazzwerkstatt Graz statt. Wie schon in Kapitel 6.2.4 Fokus erwähnt, waren Selbstläuferprojekte bisher finanziell und organisatorisch eigenständig. Damit in Zukunft weiterhin ein breit gefächertes Programm angeboten werden kann, sollen diese Projekte wieder in die Organisation des Orchesters eingegliedert und über diese Kanäle abgewickelt werden. Konkret geht es darum, dass die Musikergagen der Kammermusikprojekte<sup>23</sup> an die Gagen der Orchesterprojekte angepasst werden.<sup>24</sup> Die daraus entstehende Differenz kann zur Querfinanzierung finanziell weniger rentabler Projekte verwendet werden.

### **6.4.3. Alleinstellungsmerkmale (USP) und Rechte**

Was die Unique Selling Proposition betrifft, so hebt sich das Jazzorchester in musikalischen und künstlerischen Aspekten und aufgrund der unkonventionellen Projekte und Besetzungen deutlich von herkömmlichen Jazzformationen und Big Bands des Landes Vorarlberg ab. Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal ist der Name Jazz Orchester Vorarlberg. Zum einen kann es diesen Namen nur einmal geben und zum anderen werden die heimischen Musiker einer ganzen Region damit verbunden. Anders als bei vielen anderen Jazzbands sprechen die Schlagwörter „Jazz“ und „Orchester“ sowohl ein elitäres, an klassischer Musik interessiertes Publikum, als auch jazzbegeisterte Clubkonzertgänger an.

Außergewöhnliche Kompositionen stellen ein Alleinstellungsmerkmal und damit auch einen Wettbewerbsvorteil dar. Jedes Auftragswerk wird als Kompositionsauftrag vertraglich geregelt. Somit bleiben zwar die Rechte eines Werkes beim Komponisten, allerdings kann dieser seine Komposition nur in Absprache und mit Zustimmung des JOV anderweitig aufführen. Durch dieses

---

<sup>23</sup> Welche auf Grund der Gesamtgagen des Kammermusikprojekts und dem Verhältnis der beteiligten Musiker fast doppelt so hoch ist, wie die Musikergagen der Orchesterprojekte.

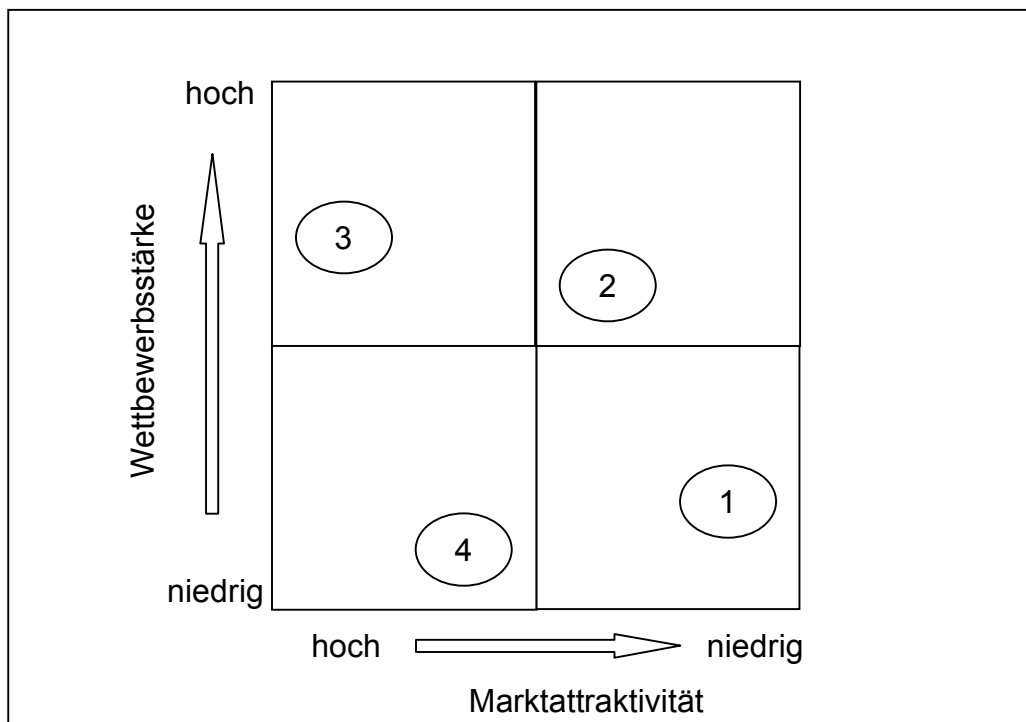
<sup>24</sup> Details siehe Kapitel 6.8. Finanzplanung

Aufführungsvorrecht ist die alleinige Identifizierung des Jazzorchesters mit einem Werk oder einem Projekt auf mindestens drei bis fünf Jahre garantiert.

#### 6.4.4. Projektportfolio

Anhand der Eigenschaften und der operativen und strategischen Ziele der einzelnen Projekte werden diese, auf Basis der zukünftigen Verteilung der knappen Ressourcen nach Ertrags- und Risikoaussichten und in Abhängigkeit von der Markt- und Wettbewerbsposition, in das Wettbewerbsstärke-Marktattraktivitäts-Portfolio<sup>25</sup> eingetragen (vgl.: Nagl 2003: 40). Ein gesundes Unternehmen kann auf ein ausgeglichenes Portfolio zurückgeführt werden. Wichtig ist, dass in weiterer Folge die Richtigen und auf die einzelnen Projekte angepassten Entscheidungen getroffen werden und keine einheitlichen Wachstumsraten oder Renditen eingefordert werden (vgl.: (Kotler; Bliemel 2001: 119, 120).

**Abbildung 4: Wettbewerbsstärke-Marktattraktivitäts-Portfolio**



Quelle: Eigene Darstellung nach Boston Consulting Group

<sup>25</sup> Die 4-Felder-Matrix der Boston Consulting Group

1) CD Produktion „Poor Dogs“ (Arme Hunde)

Strategie: Niedriger Marktanteil, niedriges Marktwachstum; wenig Aussichten auf zukünftig große Erfolge; Voraussetzung für Punkt 2)

2) Konzertreisen „Questions Marks“ (Fragezeichen)

Vorerst noch niedriger Marktanteil, eventuell hohes Marktwachstum; hoher Investitionsbedarf

3) Genreübergreifende Großprojekte „Stars“ (Sterne)

Hohes Wachstum, hoher Marktanteil; durchschnittlicher bis hoher Investitionsbedarf

4) Selbstläuferprojekte/Kammermusikprojekte „Cash-Cow“ (Melkkühe)

Hoher Marktanteil, geringes Wachstum: geringer Investitionsbedarf

Laut dem Portfolio kann das Jazzorchester als ein relativ ausgewogenes und gesundes Unternehmen angesehen werden. Wichtig ist, dass die einzelnen Projekte unterschiedlich vermarktet werden. Wie aus der Abbildung ersichtlich wird, verfügt jedes Projekt über ein eigenes Entwicklungspotential und benötigt eine eigene Zielsetzung (vgl.: (Kotler; Bliemel 2001: 119, 120).

## **6.5. Zielmarkt und Wettbewerb**

Die folgenden Erhebungen basieren auf Erfahrungsberichten, Experteninterviews und Beobachtungen der lokalen und internationalen Medien.

### **6.5.1. Beschreibung des Zielmarktes**

Der Zielmarkt des Jazzorchesters betrifft in erster Linie die Vorarlberger Musik- und Kulturlandschaft sowie in weiterer Folge den deutschsprachigen Musikmarkt. Dieser Markt hat sich in den letzten dreißig Jahren deutlich verändert und muss auf Grund der Globalisierung zunehmend in einen internationalen Kontext gesetzt werden. Früher wurde ein und dasselbe Produkt

zur selben Zeit an verschiedenen Orten der Welt hergestellt und behielt dabei aufgrund der Distanz zwischen den Produktionsorten und der Unabhängigkeit voneinander seinen innovativen und einzigartigen Gehalt. Vor allem durch das Internet verschiebt sich diese Eigenschaft heutzutage. Durch die schnelle Informationsgewinnung, die fortwährende Präsenz und den ständigen Vergleich mit der internationalen Konkurrenz entsteht zwangsläufig ein internationaler Wettbewerb. Es ist wesentlich schwieriger geworden, etwas Eigenständiges und Neues zu schaffen und diese Position über einen längeren Zeitraum zu halten. Die Unüberschaubarkeit des Gesamtmarktes führt zu einer vermehrten Segmentierung und starken Nischenbildung. Heute ist allein schon die Musiksparte Jazz in viele weitere Nischen unterteilt. Trotz der starken internationalen Ausrichtung muss in Zukunft mehr Wert auf segment- oder nischenbezogenes Qualitätsmarketing gelegt werden, um den hohen internationalen Ansprüchen und Bedürfnissen einzelner Teilmärkte gerecht zu werden.

### **6.5.2. Segmentierung**

Marktsegmentierung oder Nischenbildung zielt auf Wettbewerbs- und Imagevorteile. Mit einer Formation wie dem Jazzorchester Vorarlberg besteht die Möglichkeit, mehrere Nischen gleichzeitig zu bedienen. Dies erfordert die Bildung von operativen und strategischen Geschäftseinheiten (OGE oder SGE), die der Nutzungsstruktur einer Nische oder eines Marktsegmentes entsprechen und das Projekt nach den gemäßen Umständen und Gegebenheiten vermarktet. Dabei handelt es sich in erster Linie um ein generell ortsbestimmtes strategisches Marketing und ein projektabhängiges operatives Nischenmarketing.

Das primäre Marktsegment und die dazugehörige SGE beziehen sich auf das Bundesland Vorarlberg und dessen Kulturangebot, da die Existenz des Orchesters von den Subventionszuschüssen des Landes abhängig ist und jedes Projekt in Vorarlberg zur Aufführung gelangt.

Eine weitere SGE beinhaltet die großen genreübergreifenden Projekte mit Chor und Sinfonieorchester im Zeitraum von zwei bis drei Jahren. Konkret geht es zunächst um das sakrale Chor- und Orchesterprojekt im Jänner 2011. Die dabei verwendete Strategie kann an die Gegebenheiten des in weiterer Folge geplanten Symphonie- oder Barockorchesterprojekts angepasst werden. Ein wesentlicher Unterschied zwischen den beiden Projekten liegt darin, dass die Konzerte mit Sinfonie- oder Barockorchester im Rahmen einer bereits etablierten Abo-Reihe stattfinden sollen und die heimischen Konzerte des Chorprojekts hauptsächlich auf Eigenveranstaltungen basieren. Der Umfang dieses Marktsegments betrifft vor allem die Kulturlandschaft Vorarlbergs, dabei sollen diese Projekte sowohl Chormusik- und Jazzliebhaber, als auch das elitäre klassische Publikum ansprechen.

Was das projektabhängige operative Nischenmarketing betrifft, so wird aus dem Kapitel 6.4.2. ersichtlich, dass eine eigene Marktsegmentierung und detaillierte Analyse für Projekt 1 (CD-Produktion) nicht zwangsläufig erforderlich ist. Der Tonträger wird - neben der Distribution auf Live-Konzerten, der eigenen Homepage und im Onlinevertrieb (Crackshop oder itunes) - hauptsächlich als Visitenkarte und zu Dokumentationszwecken eingesetzt. Ein Grundgedanke dieser Produktion ist die Ermöglichung von Konzertengagements und Konzerttourneen, deshalb werden die beiden Projekte (CD-Produktion & Konzerttournee) in einer OGE zusammengefasst. Dabei soll vor allem die Marktnische „Progressive Big Band Musik“ bedient werden. Ein weiteres Nischenmarketing soll bei den Kammermusikprojekten angewendet werden, wobei auch dies im Moment hauptsächlich den Vorarlberger Markt betrifft.

### **6.5.3. Marktstellung und Wettbewerb**

Wie schon im vorherigen Kapitel besprochen, kann das Jazzorchester mehrere Nischen gleichzeitig bedienen und durch genreübergreifende Projekte und Kooperationen den Zielmarkt stetig erweitern. Was die ortsbezogene Marktstellung betrifft, so gilt es, zu beachten, dass es zwar keine offensichtliche Konkurrenz gibt (zum Beispiel ein zweites professionelles Jazzorchester) aber aufgrund eines dichten Veranstaltungskalenders viele verschiedene

Wettbewerber aus allen Sparten und Genres auftreten. Neben einem Improvisationskollektiv (CIA) und einem Ensemble für neue Musik (Ensemble Plus) gibt es zahlreiche klassische Orchester (Symphonieorchester Vorarlberg, Concerto Stella Matutina), Blasorchester, Brassensembles, Chöre sowie Rock-, Pop- und Jazzbands. Zudem muss man im provinziellen Veranstaltungsangebot auch Theater- und Kabarettproduktionen als Konkurrenz betrachten. Dies erfordert im Wesentlichen ein Beobachten der lokalen Szene und der Medien, sowie eine gut durchdachte Terminplanung. Was das Nischenmarketing betrifft, so gibt es im deutschsprachigen Raum zahlreiche professionelle Big Bands<sup>26</sup> und immer mehr junge, interessante und außergewöhnliche Formationen wie zum Beispiel Studio Dan in Wien, das Andromeda Orchestra in Berlin oder Kaspar Ewalds Exorbitantes Kabinett in Luzern. Trotzdem kann das Jazzorchester Vorarlberg auf sich aufmerksam machen und sich auf dem internationalen Markt positionieren, vor allem durch seine Vielfältigkeit und die großen und außergewöhnlichen Kooperationen mit Chor und Sinfonieorchester.

#### **6.5.4 SWOT-Analyse**

Die SWOT-Analyse stellt die internen Stärken (**Strengths**) und Schwächen (**Weaknesses**) eines Unternehmens den externen Chancen (**Opportunities**) und Risiken (**Threats**) des Marktes gegenüber. Dabei sollen die internen Stärken und Schwächen an den wichtigsten Konkurrenten gemessen werden und die Chancen und Risiken des Orchesters in Bezug auf die Entwicklungen und Gelegenheiten des gesamten Zielmarkts und der einzelnen Segmente betrachtet werden. Es gilt dabei, zu beachten, dass in Bezug auf einzelne Marktsegmente manche Schwächen und Risiken genauso also Stärken und Chancen gesehen werden können und umgekehrt.

---

<sup>26</sup> Siehe 4.3. Von der Idee zur Umsetzung

**Interne Stärken:**

- Vielseitigkeit in der Programmgestaltung.
- Projektbezogene Variationsmöglichkeiten in der Besetzung.
- Das Orchester besteht aus interessanten und innovativen Musikern, Instrumentalisten und Solisten der Vorarlberger Musikszene.
- Durch das Arbeiten mit internationalen Musikern und Komponisten entsteht ein Austausch.
- Sehr gute Probedisziplin in Bezug auf Probeneffizienz und Pünktlichkeit.
- Gut organisierte und fachkompetente Führung, sowohl auf der musikalischen, als auch auf der organisatorischen Seite.
- Durch starkes sozialorientiertes Führen ist ein gutes Arbeitsklima, eine große Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung gegeben.
- Das Jazzorchester ist ein Verein mit einem kompetenten Vorstand und guten Verbindungen zum Subventionsgeber.

**Interne Schwächen:**

- Aus finanziellen und zeitlichen Gründen kann nur in Projekten (drei bis vier Mal jährlich) gearbeitet werden. Das bringt Nachteile für das musikalische Zusammenspiel und erfordert einen gut durchdachten, straffen Zeitplan, der wenig Spielraum offen lässt.
- Das Orchester ist von den Qualitäten der lokalen Musiker abhängig.
- Organisatorisch aufwändige Projekte.
- Personalkosten (Musiker) sind sehr hoch.

**Externe Chancen:**

- Es gibt keine musikalisch vergleichbare Formation in Vorarlberg und der nahen Umgebung.



- Das Orchester kann zu einer Institution der heimischen Kulturlandschaft werden.
- Durch die verschiedenen grenzüberschreitenden Projekte entstehen Möglichkeiten, den Zielmarkt zu erweitern.
- Musikalische, finanzielle und organisatorische Kooperationen mit anderen Institutionen und Formationen.
- Das Publikum sowie Sponsoren unterstützen die heimischen Musiker und können sich mit einem heimischen Jazzorchester identifizieren.

**Externe Risiken:**

- Subventionskürzungen, das Orchester und die Veranstalter betreffend.
- Plötzliches Erscheinen eines starken Konkurrenten.
- Das Orchester wird mit einem bestimmten (erfolgreichen) Projekt identifiziert und verliert dadurch die Freiheit in der Programmgestaltung.
- Risiken, die Uraufführungen mit sich bringen.
- Ein zu dichtes Veranstaltungsangebot in Vorarlberg.
- Überforderung des (Stamm-) Publikums durch zu viel Präsenz oder zu einseitige Programmgestaltung.
- Die zahlreiche Konkurrenz auf dem internationalen Markt erschwert die Positionierung außerhalb Vorarlbergs

**6.6. Marketingstrategien**

Der Marketing-Mix ist die Kombination aus den Marketinginstrumenten, die das Unternehmen zur Erreichung seiner Marketingziele auf dem Zielmarkt einsetzt (Kotler/Bliemel; 2001: 149).

### **6.6.1. Produkt- und Leistungspolitik (Product)**

Der Leistungsprogramm-Umfang des Jazzorchesters umfasst in den nächsten drei Jahren vier unterschiedliche Arten von Projekte. Dabei stehen vor allem das Total Quality Management (TQM) und das Innovationsmanagement im Vordergrund (vgl.: Tschmuck 2007-a: 27).

Im Bereich des TQM geht es darum, nicht nur die musikalischen und künstlerischen Qualitäten des Orchesters zu gewährleisten und zu steigern, sondern diese auf alle Bereiche auszuweiten. So wird intern weiterhin versucht, durch einen ausgewogenen, fach- und sozialkompetenten Führungsstil, durch guten Kommunikationsfluss und durch die sozial homogen gestaltete Gruppe möglichst gute Arbeitsbedingungen für alle Beteiligten zu garantieren. So soll ein hohes Maß an Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterbindung erzielt werden. Im externen Bereich soll das Orchester dem hohen Qualitätsimage weiterhin entsprechen, nicht nur dem Publikum gegenüber, sondern auch im Bezug auf alle Stakeholder.

Neben dem Qualitätsmanagement gewinnt das Innovationsmanagement gerade durch den global intensivierten Wettbewerb und die gesättigten Märkte immer mehr an Bedeutung. Dabei muss nicht nur eine Nische mit hoher Qualität befriedigt, sondern diese auch mit neuen innovativen Ideen bedient werden. Das Innovationsmanagement soll neben den externen Neuentwicklungen auch im internen Projektprozessbereich angewendet werden.

### **6.6.2. Preis- und Konditionen-Politik (Price)**

Vor allem im Kunst- und Kulturbereich geht es nicht ausschließlich um das objektive Entgelt, sondern vielmehr auch um einen nicht monetären Preisbestandteil, der mit einer subjektiv wahrgenommenen Qualität in Verbindung gesetzt wird. Es ist dabei zu beachten, welche Preiswahrnehmung laut Adaptionstheorie beim Publikum entsteht. Allein schon das

Erscheinungsbild (Visuelle Stimuli) entscheidet im ersten Kontakt über den Wert der Leistung und in weiterer Folge sind es das Leistungsumfeld (Kontextstimuli) und die Gewohnheiten (Residualstimuli), die das Preisimage des Orchesters bestimmen (vgl.: Tschmuck 2007-a: 33, 34).

Im Fall des Jazzorchesters Vorarlberg kann durchaus von einem hohen Qualitätsimage ausgegangen werden. Aufgrund der einzigartigen Projekte und der starken Marktposition auf dem primären Marktsegment<sup>27</sup>, wird eine Hochpreisstrategie (*Skimming*) oder *Abschöpfungsstrategie* angewendet. Dadurch können erste hohe Ausgaben von neuen Projekten gedeckt und Auslandskonzerte querfinanziert werden (vgl.: Tschmuck 2007-a: 34). Letztendlich kann auch die Wertwahrnehmung des Orchesters mit dem Preis von Eintrittskarten bestimmt werden. Im Volksmund gibt es das Sprichwort: „*Was nichts kostet, ist auch nichts wert!*“

Ganz anders verhält sich die Preispolitik bei Auslandskonzerten. Hier wird eine Niedrigpreisstrategie angewendet, um eine schnellere Marktdurchdringung in einer speziellen Nische auf dem deutschsprachigen Musikmarkt zu erreichen (vgl.: Tschmuck 2007-a: 34). Diese *Penetrationsstrategie* wird vor allem bei Konzerten außerhalb Vorarlbergs und im Rahmen der CD-Präsentationstour angewendet. Durch erhoffte internationale Medienpräsenz und einen steigenden Bekanntheitsgrad muss der Preis wieder erhöht und an die neuen Gegebenheiten angepasst werden. Dadurch hält das Orchester sein Qualitätsimage aufrecht und es wird kein generelles Preisdumping ausgeübt.

Im Bezug auf das JOV kann auch von einer projektbezogenen Preisdifferenzierung gesprochen werden. Neben der Abschöpfungsstrategie auf dem Vorarlberg Markt und der Penetrationsstrategie auf dem internationalen Markt gibt es noch weitere Preisstaffelungen. So ist eine Festivalgage wesentlich höher, als die Gage für ein normales Konzert. Zudem kann auf einer Konzerttournee bezüglich der Summe an Konzerten der Preis heruntergesetzt werden.

---

<sup>27</sup> Kulturlandschaft Vorarlbergs

### **6.6.3. Distributions-/Vertriebspolitik (Placement)**

Was die Distributionspolitik des Jazzorchesters Vorarlberg betrifft, so gelangt das „Produkt“ des Orchesters, also die Musik, in Form eines Konzertes oder eines Tonträgers an den Konsumenten. Während das Konzert über den direkten Absatzkanal das Publikum erreicht, geschieht es beim Tonträger oder bei einer Rundfunkübertragung, wie zum Beispiel der Ö1 Jazznacht, auf indirektem Wege. Dabei ist die selektive oder zum Teil exklusive Absatzkanalbreite (bestimmt durch ausgewählte Nische, Sender, Veranstalter oder Region) ein wichtiger Bestandteil des Total Quality Managements (vgl.: Tschmuck 2007-a: 36). Bei einer Sendung oder einer Fremdveranstaltung sollte das Image des Senders bzw. des Veranstalters dem Persönlichkeitsbild des Orchesters entsprechen. Ein gutes Beispiel dafür sind die bisherigen Konzerte im Rahmen der Ö1 Jazznacht. Der Sender Ö1 bürgt für Qualität und die Ö1 Jazznacht ist die einzige Sendung ihrer Art in Österreich. Zudem wird diese Jazznacht in Kooperation mit dem WDR in Deutschland übertragen und von einer angestrebten Hörerschaft verfolgt.

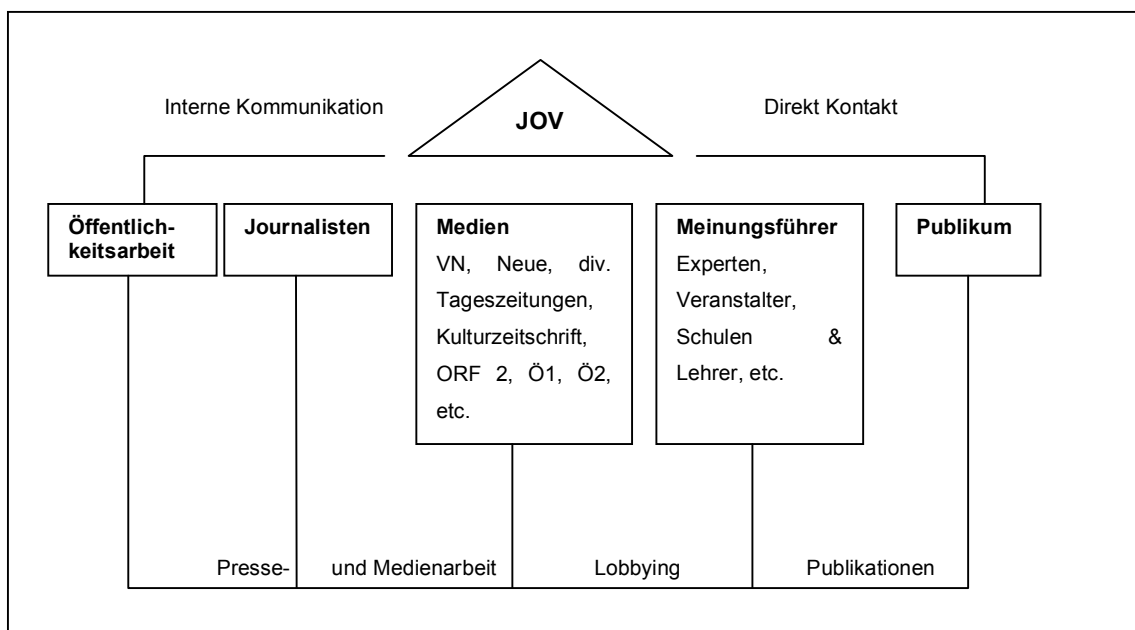
Ein weiterer wichtiger Punkt ist die selektive Auswahl der Veranstalter im In- und Ausland. Diese können zwar projektabhängig in der Art und Räumlichkeit voneinander abweichen, sollten aber immer das Image des Orchesters transportieren. Dabei geht es vor allem um die Werbemaßnahmen, das Klientel und das Stammpublikum eines Veranstalters, aber auch um die Gestaltung von Plakaten, Flyern, Programmheften etc. Trotz der zunehmend internationalen Orientierung des Orchesters, ist es weiterhin von größter Wichtigkeit, regelmäßig in der heimischen Region präsent zu sein. Die Unterstützung von Seiten des Landes Vorarlberg ist von existenzieller Notwendigkeit und bedarf der Pflege der Beziehungen zu Förderern und Subventionsgebern auf dem primären Marktsegment.

#### 6.6.4. Kommunikationspolitik (Promotion)

Die Kommunikationspolitik des JOV lässt sich in drei Funktionsbereiche unterteilen: (1) Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations – PR), (2) Werbung und (3) persönlicher Verkauf (vgl.: Tschmuck 2007-a: 38).

(1) Die Öffentlichkeitsarbeit trägt wesentlich zur positiven Meinungsbildung und Imagepflege bei und sollte neben der Medienarbeit auch durch alle vereinsinternen Akteure im direkten Absatzkanal, also der verbalen Promotion, weitergegeben werden. Im Bereich der Public Relations soll die bisherige operative Informations- und Pressearbeit durch eine strategische Öffentlichkeitsarbeit nach dem Modell von Jürgens „*Öffentlichkeitsarbeit als ‚Beziehungsarbeit‘ mit bestimmten Teilöffentlichkeiten*“ erweitert werden und sowohl extern, als auch intern agieren (vgl.: Jürgens in Tschmuck 2007-b: 2- 8).

**Abbildung 5: Öffentlichkeitsarbeit als Beziehungsarbeit mit bestimmten Teilöffentlichkeiten**



Quelle: Eigene Darstellung nach Jürgens (Handbuch KuM August 1995)

Dieses Modell basiert auf der „Vitamin 4 B“-Formel von Jürgens und beinhaltet die Beziehungen zum Publikum (Direktkontakt und Publikationen), zu den Medien (Pressekontakt), zu den Multiplikatoren (Lobbying) und zu allen intern

Beteiligten (interne Organisationskommunikation). Dabei sind meinungsbildende Personen oder Gruppen vor dem Publikum<sup>28</sup> und PR-Verantwortliche, als primäre Nachrichten- und Informationsquellen, vor den Journalisten zu reihen. Einseitige Kommunikation<sup>29</sup> ist vorherrschend. Durch Medienbeobachtung, im Gespräch mit dem Publikum und in Experteninterviews soll im Vor- und Rückkopplungsverfahren das Selbstbild (*Corporate Identity*) mit dem Fremdbild (*Corporate Image*) abgeglichen werden. Zudem sollen die Musiker und Organisatoren des Jazzorchesters - welche die wichtigsten Ansprechpartner für direkte Öffentlichkeitsarbeit darstellen - durch einen guten internen Kommunikationsfluss ein einheitliches, positives und unverfälschtes Bild nach außen präsentieren (vgl.: Jürgens in Tschmuck 2007-b: 8, 9).

(2) Die Werbungsschaltung findet sowohl projektbezogen operativ, als auch langfristig strategisch statt. So wurden im Bereich der strategischen Werbung Stickers mit dem Logo des Jazzorchesters und der Homepage-Adresse bedruckt und zur Verteilung an alle beteiligten Stakeholder weitergegeben. Weiters wurden T-Shirts und vorgefertigte Postkarten mit dem Logo, der Homepage-Adresse und einem Foto des Orchesters gedruckt. Was die operative Werbung betrifft, so wird diese in drei weitere Gruppen unterteilt (vgl.: Jürgens in Tschmuck 2007-b: 10, 11):

#### Werbung in fremdbestimmten Massenmedien:

- Television: ORF 2 (Vorarlberg Heute, Licht ins Dunkel, ...)
- Hörfunk: private, öffentliche regionale und nationale Radiosender und Radiosendungen (Ö1, Ö2, Sound in V, ...)
- Tageszeitung: Vorarlberger Nachrichten (VN), Neue Vorarlberg Tageszeitung, Wann & Wo, Gemeindeblätter, Stadtzeitungen
- Zeitschriften: Kulturzeitschriften
- Internet: Youtube, Myspace, Facebook, Webauftritt verschiedener Medien, Online Veranstaltungskalender, MICA

---

<sup>28</sup> Basierend auf dem Two-Step-Flow Modell von Paul Lazarsfeld

<sup>29</sup> Es dominiert das Angebot gegenüber der Nachfrage (= Verkäufermarkt)

### Werbung in selbst gestalteten Eigenmedien:

- Plakatierung (Litfasssäulen, öffentliche Gebäude, Cafés etc.)
- Flyer
- Homepages: <http://www.jov.at>  
<http://www.myspace.com/jazzorchestervorarlberg>

### Direktwerbung:

- Direct Mailing: per E-Mail oder per Post
- Mundpropaganda
- Flyer
- Internet: Myspace und Facebook Nachrichten
- Mobiltelefon: SMS

(3) Der persönliche Verkauf betrifft vor allem den Kartenvorverkauf von Eigen- und Fremdveranstaltungen durch die beteiligten Musiker. Dafür gibt es ein bestimmtes Kartenkontingent an verbilligten Karten (Regiekarten oder manchmal auch Gästeliste), die an Verwandte und Bekannte des Orchesters verkauft werden können. In Zukunft soll auch die Jazzorchester-CD, neben dem Verkauf über HP und Live-Konzerte, durch die Musiker im privaten Rahmen vertrieben werden. Seit Februar 2010 gibt es T-Shirts, die als Merchandising-Artikel dem direkten Absatz, der Werbung und der Verkaufsförderung dienen.

## **6.7. Projektplanung**

### **6.7.1. Aufgaben- und Terminplanung**

Was die Aufgabenplanung der Projekte betrifft, so werden in Besprechungen die jeweiligen Projektziele klar definiert und in der *Brainstorming-Methode* die daraus entstehenden Aufgaben aufgezeigt. In weiterer Folge können Zeit-, Personal- und Sachmittelaufwand erörtert und ein Terminplan sowie weitere Teilpläne erstellt werden (vgl.: Tschmuck 2008-a: 18). Die Zeit- und Terminplanung des JOV beinhaltet einen quartalsmäßig erstellten groben Zeitplan auf drei Jahre, konkrete Zeiträume mit Sperrdaten, ausgelegt auf ein Jahr und einen temporär projektbezogenen detaillierten Plan.

Bei der längerfristigen Planung kommt es vor allem auf das Timing an. Dabei sollen die zeitliche Kapazität der Musiker und das Interesse des Publikums durch zuviel Präsenz auf dem primären Marktsegment nicht überfordert werden. Es wird daher versucht, die Konzerte gleichmäßig und programmbedingt effektiv über das Jahr zu verteilen. Bei den Sperrdaten geht es vor allem darum, einen Zeitraum zu fixieren, in dem ohne ständige Rückfragen flexibel geplant werden kann.

### **6.7.2. Planung der Personalressourcen**

Die Planung der Personalressourcen, also der Musiker, stellt eine große Herausforderung dar und verlangt viel Fach- und Sozialkompetenz. Auf der einen Seite ist es wichtig, eine Stammbesetzung sowie eine sozial homogene Gruppe zu etablieren, auf der anderen Seite kann hinsichtlich der Größe des Orchesters nicht immer auf die Verfügbarkeit aller aktiven Musiker Rücksicht genommen werden. Es kommt aber durchaus vor, dass aufgrund einer speziellen Komposition bestimmte Musiker und deren spezifische Instrumentenkombinationen und musikalischen Fähigkeiten erwünscht sind und daher die Verfügbarkeit dieser Schlüsselpositionen absolute Priorität hat.

Zunächst wird die Besetzung mit dem jeweiligen Komponisten besprochen und die Verfügbarkeit der Stammbesetzung über einen Doodle-Kalender, E-Mails und Telefonanrufe erhoben. In Folge werden dann aus dem Pool der passiven Musiker die noch fehlenden Positionen besetzt oder Substituten außerhalb des Vereins engagiert. Die Wahl der Musiker ist letztendlich auch ausschlaggebend für die Finanzplanung, weil dadurch möglicherweise höhere Fahrtkosten, Übernachtungskosten oder im Ausnahmefall höhere Kosten durch kurzfristige Substitutengagen entstehen. Aus diesem Grund wird in der Budgetierung der Besetzung immer ein zusätzlicher Musiker als Puffer für kurzfristig entstehende krankheits- oder anderweitig bedingte Ausfälle, eingerechnet.



### 6.7.3. Sachmittelplanung

Die Sachmittelplanung erfolgt immer projektbezogen und parallel zu laufenden Tätigkeiten. Diese Planung soll versichern, dass alle benötigten Mittel zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort verfügbar sind (vgl.: Tschmuck 2008-a: 27). In der folgenden Abbildung ist ein Auszug aus der Sachmittelplanung für das Projekt CD-Produktion dargestellt.

**Abbildung 6: Sachmittelplanung**

✓	Aufgabe	Bedarf (von/bis)	Fällig am
✓	Studio (Starship Studios in Klaus)	2. – 7. August 2010	Dez 2009
✓	Proberaum (Jazzseminar Dornbirn oder Löwensaal in Egg)	25. – 27. Juni 2010	März 2010
	Backline Probe Juni (Drumset, Piano, Verstärker, PA)	25. – 27. Juni 2010	Mai 2010
	Backline & Technical Rider für Studio	2. – 7. August 2010	Mai 2010
	Transportfahrzeug Probe	25. + 27. Juni 2010	Juni 2010
	Notenständer Probe	25. – 27. Juni 2010	Juni 2010
	Transportfahrzeug Studio	2., 6. und 7. August 2010	Juli 2010
	Notenständer Studio	2. – 7. August 2010	Juli 2010

*Quelle: Eigene Darstellung nach Tschmuck (2008-a: 27)*

### 6.8. Finanzplanung

Der Verein Jazzorchester Vorarlberg ist nicht auf Gewinn ausgerichtet, sondern gemeinnützig. Da der Verein aufgrund gesetzlicher Vorschriften nicht verpflichtet ist, eine doppelte Buchführung anzulegen, besteht die Finanzplanung im Wesentlichen aus einer Einnahmen-/Ausgabenrechnung (vgl.: Tschmuck 2008-b: 3). Diese wird von der kaufmännischen Geschäftsleitung zwei bestellten Rechnungsprüfern vorgelegt und von diesen kontrolliert. Bei der jährlichen Generalversammlung wird der finanzielle Jahresabschluss durch den Vereinsvorstand für das vorangehende Jahr beschlossen und somit der Kassier und der Vorstand entlastet. Die Einnahmen-/Ausgabenrechnung gliedert sich in Personalkosten (Honorare, Gagen,

Spesenersatz), Sachkosten (Kompositionsaufträge, Fahrtkosten, Unterbringungskosten, Verpflegungskosten, sonstige anfallende Kosten) und Einnahmen aus Konzerttätigkeiten, Spenden, sowie öffentliche Zuschüsse und Subventionen von Seiten des Landes Vorarlberg.

### 6.8.1. Die finanzielle Mittelgewinnung

Während in den Jahren 2006 und 2007 ausschließlich mit Einnahmen aus Konzerttätigkeiten, Sponsoring und sonstigen Einnahmen in Form von Spenden kalkuliert wurde, kann seit 2008 mit jährlichen Subventionszuschüssen von Seiten des Landes Vorarlberg budgetiert werden. Wie aus folgender Abbildung ersichtlich ist, stellen diese Zuschüsse einen großen Teil der Einnahmen dar und sind von existentieller Bedeutung.

Für das Jahr 2009 wurde der Kassenbericht noch nicht beschlossen, daher dürfen in den folgenden Tabellen keine konkreten Angaben gemacht werden. Der Datenschutz vertraulicher Kennzahlen ermöglicht im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich prozentuelle Angaben. Ausgenommen sind die Darstellungen der Gesamteinnahmen der Jahre 2006 bis 2008.<sup>30</sup>

**Abbildung 7: Prozentuelle Anteile der finanziellen Mittelgewinnung**

<b>Jahr &amp; Einnahmen gesamt:</b>	<b>2006 € 8160.-</b>	<b>2007 € 17.659.-</b>	<b>2008 € 24.000.-</b>	<b>2009 (...)</b>	<b>2010 - 2012</b>
Erträge aus Konzerttätigkeit	32%	53%	25%	(...)	(...)
Erträge aus Kooperationen			20,8%	(...)	(...)
Subventionen Land Vorarlberg	-	-	45,8%	(...)	(...)
Sponsoring	49%	22,7%	-	(...)	(...)
Sonstige Einnahmen	11%	22,7%	8,4%	(...)	(...)
Spenden	-	1,6%	-	(...)	(...)

*Quelle: Eigene Darstellung*

<sup>30</sup> Beschluss des Vereinsvorstandes

Zukünftig wird weiterhin mit einem großen Teil an Subventionsgeldern kalkuliert. Da die Subventionszuschüsse nach 2010 nicht fixiert sind und die Budgetpläne dadurch auf spekulativer Basis erstellt werden müssen, muss für eine längerfristige Finanzplanung ein größerer Puffer eingerechnet werden. Abgesehen von den Subventionen wird das JOV weiterhin einen großen Teil an Eigenkapital erwirtschaften sowie zukünftig Sponsoren für bestimmte Projekte suchen. Auf Basis der Key-Issue Analyse und aufgrund des steigenden Marktwerts des Jazzorchesters in der heimischen Region erscheint die zusätzliche Erwirtschaftung von Einnahmen aus Eigen- und Fremdkapital realistisch. Zudem stellen geplante Kooperationen mit dem Chor Vocale Neuburg, dem Sinfonieorchester Vorarlberg und der Bludenz Kultur GmbH eine zusätzliche Einnahmequelle dar.

### **6.8.2. Buchhaltung**

Die Buchhaltung des JOV besteht im Wesentlichen aus einer einfachen Einnahmen-/Ausgabenrechnung. Diese stellt die elementarste Form der Finanzbuchhaltung dar. Dabei wird eine einfache chronologische Auflistung der Einnahmen und Ausgaben dargestellt und der Saldo zu einem bestimmten Stichtag gebildet. Daraus bilden sich dann Gewinn oder Verlust. Zudem müssen Vermögens- und Schuldspositionen aufgelistet werden (Tschmuck 2008-b: 2).

Da der Verein nicht gewinnerorientiert ist, steigen die Ausgaben parallel zu den Einnahmen. Höhere Einnahmen<sup>31</sup> ermöglichen weitere bzw. kostenintensivere Projekte, Rücklagen für kommende Jahre und den Ausgleich von Verlusten vergangener Jahre. Zudem wurden seit der Gründung des Orchesters bedeutende Kostenstellen, wie zum Beispiel Musikergagen oder Spesen- und Organisationsentschädigungen, ausgebaut. Die laufenden Kosten und Ausgaben des Vereins werden, wie aus untenstehender Tabelle ersichtlich, auf folgende Kostenstellen verteilt.

---

<sup>31</sup> Siehe Abbildung 6

**Abbildung 8: Ausgaben/Kostenstellen**

<b>Ausgaben/Kostenstellen</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010 - 2012</b>
Musikerhonorare (Gagen und Spesen)	23,9%	55,2%	40,2%	(...)	(...)
Kompositionsaufträge	29,9%	9,9%	23%	(...)	(...)
Gastsolistenhonorare (Pauschale: Gagen und Spesen)	26,8%	9,9%	15,5%	(...)	(...)
Organisation	4,5%	7,5%	15,1%	(...)	(...)
Fahrtkosten (Konzertreisen)	-	-	-	(...)	(...)
Übernachungskosten (für Konzertreisen Gastsolisten und Substituten)	8,1%	6,2%	4,9%	(...)	(...)
Verpflegungskosten	0,7%	1,3%	1,1%	(...)	(...)
Sonstige Ausgaben	6,1%	10%	0,2%	(...)	(...)

*Quelle: Eigene Darstellung*

Die Buchhaltung des Jazzorchesters besteht aus drei verschiedenen Konten<sup>32</sup>, die den Umsatz des Orchesters festhalten. Am Ende des Jahres werden diese in Form eines Kassenberichts zusammengefasst und der *Cashflow*<sup>33</sup> des Vereins ermittelt. Als Beispiel ist hier der Kassenbericht für das Jahr 2009 dargestellt.

**Abbildung 9: Kassenbericht/Cashflow 2008**

<b>Kassenbericht JOV zum 31.12.2009</b>		
Hertrag 31.12.2008	(...)	
Saldo Girokonto Nr. 2002004 Stand 31.12.2009		(...)
Guthaben Sparkonto 5013917 Stand 31.12.2009		(...)
Handkassa Stand 31.12.2009		(...)
Überschuss aus Rechnung 2009	(...)	
<b>Kassenstand 31.12.2009</b>	<b>(...)</b>	

Quelle: Buchhaltung JOV

<sup>32</sup> Girokonto, Sparkonto und Handkassa

<sup>33</sup> Der Cashflow ist die Differenz zwischen den Einnahmen und Ausgaben einer Periode.

### **6.8.3. Budgetpläne**

Wie schon erwähnt, sind Budgetierungen für kommende Jahre oder längerfristige finanzielle Planungen aufgrund starker Subventionsabhängigkeit eher spekulativ. Trotzdem kann, basierend auf Erfahrungswerten und unter Beobachtung der sich verändernden Umweltbedingungen, für das jeweilig folgende Jahr detailliert und realistisch geplant werden. Dies mag aus rein wirtschaftlicher Betrachtungsweise riskant klingen, ist aber aufgrund der Tatsache, dass ein freischaffender Kulturverein ohne Zuschüsse auf Dauer nicht überleben kann, durchaus legitim und üblich. Trotz der finanziell eher kurzfristigen Planung muss inhaltlich langfristig und detailliert geplant werden. Im Fall unerwarteter Subventionskürzungen müssen erforderliche Schritte eingeleitet und die längerfristige inhaltliche Planung an die neuen finanziellen Gegebenheiten angepasst werden.

## **7. Schlusswort**

Die Jazzszene und die Kulturpolitik Vorarlbergs können als eine nahezu ideale Basis für die Etablierung des Jazzorchesters gesehen werden. Zum einen gibt es heute zahlreiche junge und innovative Künstler und Formationen die sich immer mehr dem kreativen und progressiven Jazzbereich widmen. Dies kann neben den besseren Ausbildungsmöglichkeiten an den Jazzseminaren und Musikschulen sowie dem Landeskonservatorium auch auf die Anzahl der qualitativen Veranstalter zurückgeführt werden, welche sich über die letzten fünfundzwanzig Jahre vervielfacht haben. Dabei wird die Qualität vor allem an einer gewissenhaften und ausgeglichenen Programmgestaltung gemessen, die sowohl junge und kreative heimische Musiker als auch international bekannte Künstler mit einbezieht.

Weiters ist in der Vorarlberger Bevölkerung ein reges Interesse an progressiver Kunst und Kultur zu erkennen. Zudem trägt die liberale Kulturpolitik des Landes Wesentliches zu einer wachsenden und aktiven Szene bei. Diese sieht ihre Aufgabe im Schaffen von Rahmenbedingungen für kreative Künstler sowie

innovative und progressive Projekte. Dabei sollen freie kleine Kulturinitiativen im verhältnismäßig gleichen Rahmen unterstützt werden wie etablierte Vorarlberger Kulturinstitutionen. Allerdings ist dies aufgrund der im neuen Kultugesetz verankerten 20-prozentigen Kreditbindung nur bedingt möglich. Meiner Meinung nach gilt es hier eine bessere kulturpolitische Lösung zu finden, welche die freien Kunst- und Kulturpartizipationen weiterhin in einem angemessenen Rahmen unterstützt.

Was das Jazzorchester Vorarlberg betrifft, so kann man über die letzten vier Jahre eine durchaus positive Bilanz ziehen. Durch innovative Projekte, intensive Arbeitsphasen und einen ausgewogenen sozial- und fachkompetenten Führungsstil hat sich das Orchester auf dem Vorarlberger Musikmarkt einen Namen geschaffen und ein künstlerisch hohes Niveau erreicht. Die Idee einen Businessplan im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit zu gestalten hat sich bewährt. Zum einen konnte ich erkennen, dass die praktische Herangehensweise und der intuitive Führungsstil durchaus berechtigt sowie nachvollziehbare und realistische Zielsetzungen und Strategien vorhanden sind. Allerdings hat der Businessplan auch kleinere Mängel und Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich Marketing aufgezeigt. Dies betrifft im Wesentlichen die Sponsorengewinnung, die PR-Aktivitäten und die Möglichkeiten der Querfinanzierung durch Kammermusikprojekte und Kooperationen mit anderen Institutionen.

Abschließend möchte ich noch erwähnen, dass ich im Zuge der Fertigstellung dieser Arbeit viele neue und interessante Erfahrungen sammeln konnte. Die intensive Auseinandersetzung mit der Thematik und der wirtschaftstheoretischen Literatur sowie das wissenschaftliche Schreiben waren eine große Herausforderung und sind für mich mit einem persönlichen Reifeprozess verbunden.

## 8. Literaturverzeichnis

Aberer, Rolf (2009): Persönliches Interview, geführt vom Verfasser. Dornbirn, 7. Jänner.

Abrams, Rhonda (2003): The Successful Business Plan, Secrets & Strategies, The Planing Shop™, 4. Auflage

Berent, Joachim –Ernst; Huesmann, Günther (Hrsg.) (2007): Das Jazzbuch Von New Orleans bis in die achtziger Jahre. S. Fischer Verlag GmbH Frankfurt am Main, Oktober 1991, 12. Auflage

Bohländer, Carlo; Holler, Karl Heinz (1977): Reclams Jazzführer. Zweite, Revidierte und Erweiterte Auflage Philipp Reclam Jun. Stuttgart

Dietrich, Christa (2009): „Auf Suche nach Fachkompetenz“ In: Vorarlberg Nachrichten, 8./9. Dezember, S. D4.

Dunscomb, J. Richard; Hill, Jr., Dr. Willie L. (2002): Jazz Pedagogy. The Jazz Educator's Handbook and Resource Guide, Warner Bros. Publications

Füßl, Peter (2006): Vorarlberg Heute Interview, ORF2, 16.09.2006

Füßl, Peter (2010): E-Mail Interview vom 12. Jänner 2010

Juen, Martin (2006): „Zweimal Peter (Herbert & Madsen) zum JOV-Debüt“ In: Neue Vorarlberger Tageszeitung, 17. September 2006, S.63.

Jurmann, Fritz (2010): „Faszinierendes Gesamtkunstwerk“ In: Vorarlberger Nachrichten, 12. Jänner 2010, S. D4.

Kotler, Philip; Bliemel, Friedhelm (2001): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 10. Überarbeitete und aktualisierte Auflage

Mayer, Brigitte; Gruber, Hans (2008): Wissenschaftliches Arbeiten. Ein Leitfaden. 6. Ausgabe Lehr und Lernunterlage der Fachhochschule Vorarlberg. Dornbirn.

Matt, Werner; Rabitsch, Roman; Rhomberg, Martin (2007): 50 Jahre Rock. Die Populärmusik in Vorarlberg. Stadtarchiv Dornbirn

Nagl, Anna (2003): Der Businessplan. Geschäftspläne professionell erstellen. Mit Checkliste und Fallbeispielen. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage.

Peter, Klaus (1998): Jazz in Vorarlberg. Studie zur Kultur- und Gesellschaftsgeschichte Vorarlberg. Diplomarbeit, Institut für Musikgeschichte.

Pinson, Linda (2008): Anatomy of a Business Plan, 7<sup>th</sup> Edition, eBook (for Windows and Macintosh)

Rom Peter (2010) Persönliches Interview, geführt vom Verfasser. Wien 05. Februar

Schwetje, Gerald; Vaseghi, Sam: Der Businessplan – Wie Sie Kapitalgeber überzeugen, Springer Berlin Heidelberg 2004, 2006

Thoma, Christoph (2010): E-Mail Interview vom 13. Jänner 2010

Turner, Sivilia (2006): „Eine enorme Bereicherung“ In: Vorarlberger Nachrichten, 16. September 2006, S. D5.

Tschmuck, Peter (2007-a): Marketing, Skriptum WS

Tschmuck, Peter (2007-b): Marketing, Ergänzender Reader WS

Tschmuck, Peter (2008-a): Projektmanagement, Skriptum SS



Tschmuck, Peter (2008-b): Rechnungswesen und Controlling, Skriptum SS

Wallner, Carla (2008) Musikschaaffende und Digitalisierung. Chancen und Risiken. Diplomarbeit, Wirtschaftsuniversität Wien.

Wallner, Markus, LStH. Mag (2010): E-Mail Interview vom 02. Februar 2010

## 9. Internetquellen

Jazzwerkstatt Wien (2010): Info. Künstlerische Leiter. Eckdaten. URL: <http://www.Jazzwerkstatt.at/de/info> (Zugriff am 06. Februar 2010)

Land Vorarlberg (2010): Informationsseite über die Kunst und Kulturabteilung des Landes Vorarlberg. URL: [http://www.vorarlberg.at/vorarlberg/tourismus\\_kultur/kultur/kultur/start.htm](http://www.vorarlberg.at/vorarlberg/tourismus_kultur/kultur/kultur/start.htm) (Zugriff am 20. Februar 2010)

ORF Vorarlberg (2010): Kultur. Bericht. URL: <http://vorarlberg.orf.at/stories/417428/> (Zugriff am 05. März 2010)

Musikwirtschaftsforschung (2010): Wissenschaftliche Arbeiten URL: <http://musikwirtschaftsforschung.wordpress.com/wissenschaftliche-arbeiten/> (Zugriff am 10. März 2010)

## 10. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau eines Business-/Geschäftsplanes .....	33
Abbildung 2: Portfolio-Technik in der Gestaltung der Projekte 2010 – 2012 ....	47
Abbildung 3: Organigramm der Stabstellenprojektorganisation des JOV .....	49
Abbildung 4: Wettbewerbsstärke-Marktattraktivitäts-Portfolio .....	59
Abbildung 5: Öffentlichkeitsarbeit als Beziehungsarbeit mit bestimmten Teilöffentlichkeiten.....	69
Abbildung 6: Sachmittelplanung .....	73
Abbildung 7: Prozentuelle Anteile der finanziellen Mittelgewinnung.....	74
Abbildung 8: Ausgaben/Kostenstellen .....	76
Abbildung 9: Kassenbericht/Cashflow 2008 .....	76

# 11. Lebenslauf

## Persönliche Daten:

Name: Martin Eberle  
Geburtsdatum: 26. Februar 1981  
Geburtsort: Dornbirn (Vorarlberg)  
Staatsbürgerschaft: Österreich  
Familienstand: ledig  
Religionsbekenntnis: röm. kath.

## Ausbildungsweg:

1987 – 1991 Volksschule Dornbirn Haselstauden  
1991 – 1995 Musikhauptschule Dornbirn (MHS)  
1995 – 2000 Musikgymnasium Feldkirch (Abschluss mit Matura)  
2000 – 2004 IGP-Studium (Lehrdiplom klassische Trompete)  
am Landeskonservatorium für Vorarlberg (Abschluss mit Auszeichnung)  
2004 – 2006 Grundstudium Jazz Trompete (mit Abschluss) an der Hochschule der Künste Bern/ Abteilung Swiss Jazz School  
2006 – 2007 Studium im Hauptfach Jazz Theorie am Konservatorium Wien Privatuniversität  
2007 - 2010 Kulturmanagement am IKM der Universität für Musik und darstellende Kunst in Wien

## Berufliche Tätigkeit:

2000 – 2006 Mitglied im Sinfonieorchester Vorarlberg  
2002 – 2004 Lehrer für Trompete an der Musikschule Dornbirn  
2004 – 2006 Substitut/Zuzüger beim Sinfonieorchester Bern  
seit 2005 Jazzorchester Vorarlberg (Initiator, Organisator und Musiker)  
2006 – 2008 Jazzwerkstatt-Records (Label)  
seit 2006 Freischaffender Musiker

## **Präsenzdienst:**

2000 – 2001

Militärmusik Vorarlberg, Bregenz

## **Referenzen:**

- mehrfacher erster Preisträger bei Landes- und Bundeswettbewerben (Prima la Musica, Jugend Musiziert)
- Diverse Orchester: Berner Sinfonieorchester, Sinfonieorchester Vorarlberg, Balthasar Neumann Orchester, Festspiele Bregenz, Kammerorchester Sinfonietta Montfort, Wiener Opernball Orchester, Volksoper Wien, Sinfonisches Blasorchester Vorarlberg, Jugendsinfonieorchester Dornbirn
- Diverse Blechbläserensembles: Pro Bras, Stella Brass, the Greenhorns
- Diverse Big Bands: Nouvelle Cuisine, Swiss Jazz Orchestra, Vienna Concert Jazz Orchestera, Jazzport Big Band Friedrichshafen, Teddy Ehrenreich Big Band, L.A. Big Band, Big Band Club Dornbirn, Würzburg Jazzorchestra
- Jazzwerkstatt Wien, Jazzwerkstatt Bern, Jazzwerkstatt Garz
- Jurymitglied „Prima la Musica“ Landeswettbewerb in Tirol 2005
- Diverse Bands: Hannes Löschel Stadtkapelle, Mühlbacher USW, Studio Dan, Tromplüten (Trumpet Summit), Jazzwerkstatt (Wien) Workshop Ensemble, Flip Philipp & Ed Partyka Dectet, Martin Reiter Quartet/ Martin Reiter e Band/ Alma-Band, Flip Philipp/Lana Cencic Quartet, Phil Yaegers Brand X, Phil Yaeger 5tet, Kleinod, Fatima Spar & The Freedom Fries, Clemens Salesny Electric Band, Die Pilze, Kompost 3, Rom\_Schärer\_Eberle, Soap & Skin, Die Strottern & Jazzwerkstatt Wien
- Zusammenarbeit mit: Jon Sass, Hannes Löschel, Christoph Cech, Peter Madsen, Peter Herbert, Andreas Schreiber, Andreas Schärer, Martin Reiter, Herbert Pirker, Matthias Pichler, Ned Rothenberg, Stomu Takeishi, David Tronzo, Ana Paula da Silva, Fabio Hess, Alegre Correa etc. ...

## **CD & DVD Produktionen:**

- Stella Brass und die Wiener Sängerknaben/ Klang Reise
- The Greenhonrs/ Niemand ist vor uns sicher
- Victor Gernot & Jackys Big Band Machine/ Live in Concert
- Groove Connection/ Back To Work
- Sinfonieorchester Vorarlberg & Michael Köhlmeier
- Big Band Club Dornbirn/ Projekt BBBCD 04

- Jazzwerkstatt/ 2006
- Clemens Salesny Electric Band – Live at Jazzwerkstatt
- Studio Dan – creatures & other stuff
- Die Pilze – Wer sind...
- Die Strottern & Jazzwerkstatt Wien – Elegant
- The Flow – The Flow
- Flip Philipp & Ed Partyka Dectet

## **Eidesstaatliche Erklärung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst, noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt und wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Martin Eberle

Wien, am 30.03.2010