

»Wir sind eine Zukunftsbranche«

Rilana Sandelmann und Michael Schacke im Gespräch über Konzerte als Teamleistung

geschrieben von Rilana Sandelmann & Michael Schacke & Theresa Brüheim

Sie waren schonmal auf einem Konzert von Silbermond, den Toten Hosen, Sportfreunde Stiller, Kraftwerk oder Zartmann? Dann könnte Undercover dahinter gesteckt haben. Gegründet 1991 in Braunschweig, zählt das Unternehmen heute zu den führenden Konzert- und Tourneeveranstaltern in Deutschland. Theresa Brüheim spricht mit Rilana Sandelmann und Michael Schacke, die gemeinsam ein Team aus 30 Mitarbeitenden führen, das jährlich rund 700 Konzerte organisiert – und fragt: Wie geht das denn?

Theresa Brüheim: Im Leitbild von Undercover ist zu lesen, dass Sie jeden Tag daran arbeiten, Menschen zu motivieren, sich runter vom Sofa, weg vom Bildschirm und hin zum Live-Erlebnis zu bewegen. Das tun Sie nicht allein. Welche Berufe und Gewerke sind speziell an einem Live-Konzert beteiligt?

Rilana Sandelmann: Ein Livekonzert umzusetzen ist eine Teamleistung, wir arbeiten in einem People-Business. Auf der Bühne stehen natürlich die Künstlerinnen und Künstler im Fokus. Neben und hinter der Bühne unterscheiden wir bei einem größeren Konzert in der Regel zwischen dem Team des Tourneeveranstalters und dem Team des örtlichen Veranstalters, hier muss alles ineinandergreifen.

Auf der Tourneeseite gibt es einen Booker, welcher dem Artist die Livetermine bucht und mit einem örtlichen Veranstalter in Kontakt kommt. Später gehören z.B. Tourmanagement, Produktionsleitung, Lichtdesign oder Videooperatoren dazu.

Auch auf der Seite des örtlichen Veranstalters gibt es einen Booker, den sogenannten Local Booker, der die Artists bucht, sowie u.a. die örtliche Produktionsleitung, Marketing und Ticketing. Vor Ort kommen Security, Gastronomiepersonal und die Teams der Spielstätte hinzu.

Das Ganze ist komplex. Deshalb braucht es eine sehr gute Teamarbeit mit einem gemeinsamen Ziel aller Beteiligten: Wir wollen, dass die Besuchenden und die Künstlerinnen und Künstler einen sehr gut organisierten, sicheren Abend erleben und eine tolle Zeit haben. Sehr gute Kommunikation und Koordination zwischen allen Gewerken sind dabei zentral.

Wie stellen Sie genau diese Kommunikation und Koordination bei Undercover her?

Michael Schacke: Wichtig ist zunächst, aus welcher Perspektive wir auf ein Projekt schauen. Als örtlicher Veranstalter haben wir andere Abläufe, als wenn wir z.B. eine Tournee für eine Band veranstalten. Am Ende gibt es aber immer eine Projektleitung, die die Informationen an Produktion, Marketing und Ticketing weitergibt. Wir haben klare Prozesse, um sicherzustellen, dass die einzelnen Gewerke zu bestimmten Zeitpunkten die Informationen bekommen, die sie brauchen. Entscheidend sind ein gutes Projektmanagement und eine offene, klare und transparente Kommunikation. Seit mehr als 30 Jahren treffen wir uns jeden Dienstagmorgen mit dem gesamten Team. Dann nehmen wir alle persönlich mit, um ein gemeinsames Verständnis für unsere Projekte zu bekommen.

Sandelmann: Das ist für uns ein kraftvolles Instrument. Alle müssen das gemeinsame Ziel und ihre Rolle dabei kennen, damit sie an ihren Aufgaben arbeiten und sich zugleich als Teil des Ganzen fühlen können.

Heute Abend findet ein Konzert der Band Sportfreunde Stiller statt, das Undercover organisiert. An welchem Punkt hat in diesem Fall die Arbeit für Sie begonnen? Und wie sehen die konkreten Arbeitsschritte aus, damit dieses Konzert am Ende gelingt?

Schacke: Hier sind wir in der Rolle des örtlichen Veranstalters. Wir haben vor einem Jahr begonnen, über dieses Open Air im Lokpark in Braunschweig mit 3.000 Besuchenden zu sprechen – es geht also nicht um ein Stadion, aber auch nicht um eine kleine Clubshow.

Ein solches Projekt kann auf zwei Wegen beginnen: Entweder unser Booking-Team möchte einen bestimmten Artist zu uns holen und geht in die Akquise. Oder der Booker der Band kommt auf uns zu. Dann werden die Konditionen, der Spielort und ein Datum besprochen. Es geht auch darum: Wo steht die Band gerade? Was ist die Idee für die nächste Tour? Und wie viele Besuchende können wir erwarten?

Wenn der Termin steht, geht es in die Kalkulation. Als örtlicher Veranstalter stellen wir die Open-Air-Bühne, Ton- und Lichttechnik, den Sicherheitsdienst und das Gelände zur Verfügung und führen die GEMA ab. Diese Kosten müssen mit den möglichen Ticketeinnahmen in Einklang gebracht werden. Dabei spielen der Ticketpreis und die erwartete Zahl an Besuchenden eine zentrale Rolle. Sollten z.B. statt der kalkulierten Zahl 1.000 Menschen weniger kommen, können schnell 50.000 Euro an Einnahmen fehlen.

Anschließend einigen sich der örtliche Veranstalter und der Booker des Künstlers auf einen Deal. Es werden eine Gage und ggf. eine Erfolgsbeteiligung vereinbart. Auch die Rahmenbedingungen werden geklärt: Bühne, Ton, Licht, Hotels oder die Frage, ob die Band mit einem Nightliner unterwegs ist etc.

Sobald die Show bestätigt ist, gehen bei uns die Shownews durch das Team. Dann wissen unsere Units wie Marketing, Ticketing und Produktion: Dieses Projekt kommt auf uns zu. Das Marketing plant, wann die Kommunikation beginnt und welche Kampagnen vorbereitet werden müssen. Das Ticketing stellt sicher, dass die Tickets zum richtigen Zeitpunkt über die verschiedenen Vertriebswege verfügbar sind. Die Produktion prüft, ob die Anforderungen der Band auf der vorgesehenen Bühne umgesetzt werden können.

Der Vorverkauf beginnt in der Regel sechs bis zwölf Monate vor dem Konzert. Während dieser Zeit läuft die Vermarktung weiter, bis das Konzert ausverkauft ist oder stattfindet.

Parallel beginnt die organisatorische Vorbereitung. Der Künstler schickt uns seinen Vertrag und seine Bühnenanweisung. Darin stehen von der Anzahl der benötigten Handtücher bis zu den Maßen der Bühne, der Zahl der Aufbauhelfer und den technischen Anforderungen alles, was es braucht. Unser Production Office gleicht diese Wünsche mit den Bedingungen vor Ort ab.

Am Veranstaltungstag selbst kommen viele Gewerke zusammen: Technik, Fahrer, Reinigungskräfte, Gastronomie, Security und Einlasspersonal. Alles Gewerke müssen ineinandergreifen.

Bei den Sportfreunden Stiller kam ein Sonderfall hinzu: Der eigentliche Termin war eine Woche vorher. Die Band hatte bereits einen Song gespielt, dann mussten wir das Konzert wegen eines Unwetters abbrechen. Innerhalb kurzer Zeit konnten wir einen Ersatztermin eine Woche später auf demselben Gelände organisieren.

Daran sieht man sehr gut: Auf der einen Seite braucht es klare Strukturen, auf der anderen eine extrem hohe Flexibilität.

Was ist in diesem Fall hinter den Kulissen passiert? Wie konnten Sie so schnell einen Ersatztermin planen?

Schacke: Wir beobachten die Wetterlage schon Tage vorher. Manchmal löst sich eine problematische Situation auf, manchmal verdichtet sie sich. Im letzteren Fall gehen wir mit dem Partner vorab ins Gespräch über einen Plan B.

In diesem Fall waren alle wichtigen Entscheider vor Ort. Eine Woche später war der Lokpark in Braunschweig noch aufgebaut, an diesem Tag aber kein anderes Konzert geplant. Zugleich war es eines der wenigen freien Wochenenden der Band.

Die Sportfreunde Stiller haben sofort gesagt: Wir machen alles möglich, fahren wieder nach Braunschweig und holen das Konzert nach. Diese Lösung war am Nachmittag bereits geprüft worden.

Als wir abbrechen mussten, konnte unser Team beides gleichzeitig kommunizieren: Bitte verlasst das Gelände ruhig und sicher – und das Konzert wird eine Woche später nachgeholt.

Trotzdem dürfen Tickets zurückgegeben werden. Diese Möglichkeit haben einige hundert wahrgenommen. Wir mussten gleichzeitig das Marketing wieder starten und kommunizieren, dass Resttickets verfügbar sind.

Wie geht die Arbeit für alle nach einem Konzert weiter?

Schacke: Unmittelbar nach dem Konzert müssen wir zunächst dafür sorgen, dass die Menschen das Gelände sicher verlassen. Gleichzeitig beginnt hinter der Bühne der Abbau.

Die Instrumente und das Material der Band werden in Kisten verpackt und in die Fahrzeuge geladen. Der Artist und seine Crew müssen das Gelände meist zügig verlassen, um weiter in die nächste Stadt zu fahren.

Auch wir machen die Rolle rückwärts: Die Theken werden geschlossen, Kassensysteme oder Bargeld gesichert und die Einlass- und Sicherheitsdienste ausgecheckt. Bei einem Open Air verlassen die letzten Mitarbeitenden unseres Teams das Gelände vielleicht gegen zwei oder drei Uhr nachts. Ein anderes Team beginnt am folgenden Morgen mit der Vorbereitung der nächsten Show.

Sandelmann: Dann ist das Projekt noch nicht abgeschlossen. Es folgen Nachberichte, Content für die Kommunikation, Feedbackrunden und am Ende die Abrechnung – bis hin zur letzten Rechnung, die geschrieben und bezahlt werden muss.

Undercover hat circa 30 Mitarbeitende. Sie realisieren im Jahr etwa 700 Veranstaltungen. Wie geht das?

Sandelmann: Im Kern durch gute Organisation und Planung. Wir verdeutlichen uns immer wieder: Für uns sind es 700 Shows im Jahr, aber für den Fan und den Artist ist es dieses eine Konzert.

Schacke: Ich war selbst Musiker und weiß, was ein Künstler braucht, um ein gutes Konzert zu spielen. Als Konzertbesucher weiß ich zugleich, dass einem ein Abend auch verhagelt werden kann, wenn die Band gut spielt, die Anreise aber chaotisch oder die Getränke zu warm sind.

Deshalb setzen wir auf verlässliche Teams und Partnerinnen und Partner. Wir arbeiten mit vielen Subunternehmen und Freelancern, mit denen wir gut kommunizieren können und die unsere Philosophie mittragen. Es geht uns nicht darum, jedes Mal verschiedene Sicherheitsdienste, im Kampf um das niedrigste Angebot, gegeneinander antreten zu lassen, um den letzten Cent herauszupressen. Entscheidend ist, Partner zu haben, mit denen wir langfristig viele gute Veranstaltungen umsetzen können.

Wie haben sich die Anforderungen an Liveproduktionen verändert?

Sandelmann: Gerade in den vergangenen Jahren sind die Kosten ein großer Punkt. Vor allem Personal- und Energiekosten sind stark gestiegen. Das spiegelt sich in der Kalkulation und letztlich bei den Ticketpreisen wider.

Schacke: Veranstaltungsstätten erhöhen ihre Mieten, Nebenkosten wie Strom und Kraftstoff sind deutlich gestiegen. Wer eine Band mit Bussen und Trucks von A nach B bringen muss, spürt solche Preissprünge sehr deutlich.

Viele Unternehmen kalkulieren inzwischen eine Art Risikoaufschlag ein, weil die Branche in den vergangenen Jahren immer wieder negativ überrascht wurde. Das macht die Kalkulation schwieriger. Man muss sich fragen: Sind die Menschen bereit, diesen Ticketpreis zu zahlen? Trauen wir uns als Veranstalter, dieses unternehmerische Risiko einzugehen?

Auch das Wetter und das Klima stellen uns vor neue Herausforderungen.

Sandelmann: Gleichzeitig haben wir das Gefühl: Je digitaler die Welt wird und je stärker künstliche Intelligenz unseren Alltag prägt, desto mehr suchen die Menschen nach Verbundenheit und wollen Kunst, Kultur oder Sport gemeinsam live erleben. Deshalb glauben wir, dass wir eine Zukunftsbranche sind.

Außerdem arbeiten sehr viele Menschen sehr gern in dieser Branche, weil sie ihre Arbeit als sinnstiftend erleben. Konzerte ermöglichen es Menschen, für einige Stunden den Kopf auszuschalten und gemeinsam eine gute Zeit zu haben. In diesen Zeiten ist das ein großes Bedürfnis.

Welche Berufe hinter und neben der Bühne werden besonders häufig unterschätzt?

Sandelmann: Wenn man sieht, wie komplex eine Liveproduktion ist und wie detailliert die Abläufe geplant werden müssen, könnte man fast sagen: Jede Position kann unterschätzt werden. Man kann von außen vermutlich gar nicht vollständig überblicken, was alles dahintersteckt, damit diese vielen Zahnräder ineinandergreifen.

Schacke: Man kann sagen: Wenn der Koch krank wird und das Catering für 60 Menschen hinter der

Bühne nicht auf dem Tisch steht, wird die Show nicht zusammenbrechen. Aber man spürt sofort, dass etwas ins Getriebe kommt.

Oder nehmen wir einen hoch spezialisierten Tontechniker am Mischpult einer Band. Wenn er am Showtag einen Magen-Darm-Infekt hat, stellt sich die Frage: Kann das Konzert stattfinden? Ähnlich ist es mit einem Backliner, welcher der Band während des Konzerts die verschiedenen Instrumente vorbereitet und anreicht. Das ist ungefähr wie bei einem Formel-1-Rennen, wenn niemand die Reifen wechselt.

Unsere Wertschätzung gilt der gesamten Crew. Uns ist wichtig, dass jemand, der als Reinigungskraft seinen Job engagiert macht, genauso gesehen wird wie die Person, die den Deal für eine große Show abschließt.

Auf der Tourneeseite gibt es unter anderem Tourmanager, Produktionsleiter, Caterer, Köche, Lichtdesigner, Licht- und Videotechniker, Tontechniker, Monitortechniker, Rigger, Statiker, Fahrer, Runner, Backliner, Bühnenbildner, Physiotherapeuten, Personal Trainer und Tour-Security.

Auf der örtlichen Seite kommen Local Booking, Marketing, Pressearbeit, Social Media, Ticketing, Produktionsleitung, Security, Einlasspersonal, Venue-Management, Hausmeister, Gastronomie, Reinigungskräfte sowie Parkplatz- und Nahverkehrspersonal hinzu.

Sandelmann: Zusammengefasst sind es sehr viele Beteiligte, die man als Besucher normalerweise gar nicht sieht, die aber alle zum Gelingen dieses einen Konzertabends beitragen.

Vielen Dank.

Dieser Text ist in gekürzter Form erschienen in [Politik & Kultur 7-8/2026](#)