

«Das KKL zwingt uns zu künstlerischer Exzellenz»

Numa Bischof Ullmann, Direktor des Luzerner Sinfonieorchesters, über unternehmerisches Denken in der Kultur, das KKL als Chance und Verpflichtung sowie gemeinsame Projekte mit der Hochschule Luzern.

Sie sind Cellist und Betriebsökonom. Welche Fähigkeit ist als Direktor des Luzerner Sinfonieorchesters (LSO) wichtiger?

Numa Bischof Ullmann: Es braucht die Kombination von beidem. Mein Antrieb ist die musikalische Vision. Die Betriebswirtschaft hilft mir, spannende Projekte zu realisieren. Ich habe mir das ökonomische Wissen aus praktischem Bedarf angeeignet, dann aber festgestellt, wie interessant dieser Bereich ist. Heute möchte ich weder auf Musik noch auf Ökonomie verzichten.

Wie viel Prozent Ihres Arbeitstages setzen Sie für die Inhalte der Kunst ein – und wie viel für Management und Finanzierung?

Das Verhältnis ist wahrscheinlich 50:50. Inhalt und Finanzierung der Kunst lassen sich oft nicht trennen. Ein Mäzen engagiert sich nur für das LSO, falls er unsere künstlerische Idee versteht und sie ihn begeistert. Wenn über Formen der Finanzierung gesprochen wird, geht es also vor allem um Kunst und Inhalte. Das Geld kommt ganz am Schluss.

Ist ein Orchester ein Unternehmen wie jedes andere?

Ein Grossteil unseres Budgets wird durch die öffentliche Hand finanziert. Da könnte man glauben, das LSO sei ein Verwaltungsbetrieb. Aber dann wäre unser Orchester nicht das, was es heute ist. Wir müssen unternehmerisch denken, anders geht es nicht.

Die Frage zielte auch auf die Mitarbeitenden. Sind Musiker besonders komplizierte und eigenwillige Angestellte?

Ich würde es positiv formulieren: Musiker sind anspruchsvoll. Wir haben hervorragend ausgebildete Mitarbeitende, die einen Hang zur Individualität haben. Ein Orchester ist jedoch ein extrem hierarchisches System. Ein Musiker kann nicht seine eigene künstlerische Vision ausleben, sondern muss sich ins Kollektiv einfügen. Das erfordert grosse Disziplin.

Sie haben das LSO in den letzten fünf Jahren personell stark ausgebaut und das Betriebsbudget erhöht. Wie kam es dazu?

Das LSO befindet sich als Residenzorchester des KKL in einer besonderen Situation. Es ist ein grosses Glück, aber auch eine Verpflichtung, in einem der berühmtesten Musiksäle der Welt zu Hause zu sein. Die besten Orchester gehen hier ein und aus, das Publikum ist ebenso musikbegeistert wie verwöhnt. Deshalb gibt es für das LSO einen Zwang zu künstlerischer Exzellenz. Für mich war von Anfang an klar, dass das mit den bestehenden Ressourcen nicht zu machen ist. Ich habe höchsten Respekt für die Arbeit, die vor meiner Zeit geleistet wurde, doch das Orchester lief auf dem Zahnfleisch. Es brauchte zwingend mehr Personal, um dem Status eines KKL-Orchesters gerecht zu werden. Diese Vision löste ein enormes Echo aus, wir haben viel

bewegt. Heute gibt es eine starke Supportergemeinde.

Die Ausstrahlung des KKL zwingt Sie zu einer Vorwärtsstrategie. Ist das KKL aber nicht auch ein riesiger Vorteil?

Ja, das ist so. Wir haben einen echten USP – also ein Alleinstellungsmerkmal –, um einen Marketingbegriff zu verwenden. Märchenhaft wäre diese Geschichte, wenn man uns gleichzeitig einen Check in die Hand drücken würde, der uns als KKL-Hausorchester jährlich zwei oder drei Millionen Franken zur Verfügung stellt. Doch diese zusätzlichen Mittel mussten wir uns erarbeiten und erkämpfen. Umso schöner ist der Erfolg. In der letzten Saison hatten wir eine Auslastung von 86 Prozent.

Das LSO hat sich international einen Namen gemacht, mit Auftritten von Hamburg bis Tokio. Wie wichtig sind solche Auftritte?

Es entspricht unserem Leistungsauftrag, dass wir ein bedeutungsvolles Orchester sein wollen. Wir brauchen die internationale Ausstrahlung. Wenn wir in Tokio spielen, fühlt sich der Luzerner bestätigt und verlängert sein Abonnement. Das überregionale Renommee verschafft uns zudem Rückhalt bei unseren Partnern und Geldgebern.

Gibt es Widerstand gegen die internationale Ausrichtung?

Widerstand gibt es immer, wenn jemand neue Wege geht. Aber warum sollen wir in irgendeiner Luzerner Gemeinde spielen, wo es keinen halbwegs vernünftigen Saal gibt? Die Steuerzahler aller Luzerner Gemeinden tragen zum LSO bei und besuchen auch gerne das KKL. Das

Numa Bischof Ullmann ist überzeugt: «Wir haben eine Spitzensaison vor uns.»

Schlimmste wäre ein regional dümpelndes Orchester, von dem alle sagen, dass es nur dank Subventionen existiert.

Ist die Wirtschaftskrise eine Bedrohung für das LSO?

Beim Publikum spüren wir davon nichts. Wir haben eine Spitzensaison vor uns. Bei der Geldbeschaffung wird die Wirtschaftslage Folgen haben, aber wir sind gut aufgestellt. Krise hin oder her: In Zukunft wird ein starkes Profil für einen Kulturbetrieb entscheidend sein. Wir müssen erklären, weshalb es unser Orchester braucht.

Ein Orchester ist der Inbegriff von Teamwork. Wie wichtig ist die Verpflichtung von Stars, also namhafter Solisten und Dirigenten?

Es interessiert mich wenig, mit berühmten Namen kurzfristig mehr Tickets zu verkaufen. Entscheidend ist für mich die Inspiration, die durch eine Zusammenarbeit mit Solisten wie Martha Argerich oder Fazil Say entstehen kann.

Wie schafft das LSO den musikalischen Spagat zwischen Klassik und Moderne?

Einerseits durch ein starkes Bekenntnis zum klassischen Repertoire. Mozart, Haydn, Beethoven, Brahms – diese Namen stehen für unvergängliche gute Werke. In diesem Bereich wollen wir Spitzenleistungen erbringen. Andererseits wollen wir in der neuen Musik mit unkonventionellen Programmierungen etwas bewegen und riskieren auch mal einen Flop.

Wie versuchen Sie, jüngere Menschen und Familien für die Darbietungen des LSO zu gewinnen?

Am wichtigsten ist die künstlerische Begeisterung. Die Menschen spüren, wenn wir mit Herzblut bei der Sache sind. Das ist die Grundlage, um mit gezielten Aktivitäten wie etwa dem Jugendclub LSO U25 Brücken bauen zu können. Mit 1'500 Mitgliedern ist unser Jugendclub die grösste Vereinigung dieser Art in der Schweiz. Ein weiteres Beispiel ist das Vermittlungsprojekt «Horizonte». Hier versuchen wir gemeinsam mit der Hochschule Luzern, Menschen anzuspre-



chen, die von ihrer Herkunft her keine Beziehung zur klassischen Musik haben.

Wie gut kennen Sie Ihr Publikum? Gibt es Untersuchungen über die Altersstruktur oder die soziale Herkunft?

Ich habe ein gutes Bild unseres Publikums, denn ich bin seit sechs Jahren praktisch bei jedem Konzert dabei. Das Spektrum der Besucher ist breit, und es gibt auch 18-Jährige, die schön herausgeputzt zu unseren Konzerten kommen. Aber natürlich ist der Anteil der «silbernen» Generation relativ gross und der Altersdurchschnitt eher hoch. Eine Untersuchung nach Marktforschungskriterien gibt es nicht. Ich bezweifle, dass Konzertbesucher gerne Fragebogen ausfüllen.

Persönlich

Numa Bischof Ullmann ist seit der Saison 2003/04 Direktor des Luzerner Sinfonieorchesters. Zuvor war der 39-jährige Basler fünf Jahre Geschäftsführer der Basel Sinfonietta. Nach Cellostudien und Phil-I-Studien absolvierte Bischof Ullmann ein HWV-Studium in Betriebsökonomie, Fachrichtung Marketing. Bischof Ullmann wohnt in Luzern. Er ist verheiratet und Vater eines Sohns (6 Jahre) sowie einer Tochter (2 Jahre).

Was sind Sie für ein Typ?

Frühaufsteher oder Morgenmuffel?

Seit ich Kinder habe, bin ich Frühaufsteher. Obwohl ich oft erst spät ins Bett komme und gerne etwas länger schlafen würde.

Anzug oder Jeans?

Je nach Tagesprogramm. Es gibt Arbeiten, bei denen ich gerne einen Anzug trage und mich so wohler fühle.

Optimist oder Pessimist?

Riesenoptimist. Und zwar durch Lebenserfahrung.

Berge oder Meer?

Meer mit Steilküste. Weder auf Berge noch auf Meer kann ich verzichten.

Bratwurst oder Kaviar?

Ich schätze die Vielfalt. Ich mag Bratwurst, zum Beispiel mit meinen Kindern im Wald. Und ich esse gern ab und zu Kaviar.

Im Projekt «Horizonte» arbeiten Sie eng mit der Hochschule Luzern – Musik zusammen. Welchen Stellenwert hat der Austausch mit der Hochschule generell?

Dieser Austausch ist vielfältig und bereichernd. Es gibt eine Reihe von Projekten, bei denen wir den praktischen Teil beisteuern und die Hochschule Luzern den Wissenschafts- und Forschungsaspekt. Es ist sehr wertvoll, vom Know-how der Dozierenden und Studierenden zu profitieren.

Für Diskussionen sorgt der geplante Musikcampus Luzern, wo Ausbildung, Forschung, Produktion und Performance vernetzt werden sollen. Wie stehen die Chancen für eine Realisierung?

Die Chancen sind intakt. Von der Dimension her ist dieses Projekt mindestens so gross wie das KKL, es sind also intensive Abklärungen nötig. Es wäre spannend, wenn das Lucerne Festival, das Luzerner Theater, die Hochschule Luzern – Musik und das LSO einen solchen Kulturstandort gemeinsam betreiben könnten. Die künstlerische Unabhängigkeit muss jedoch gewahrt bleiben, ein Monstergelände will niemand. Aber ein solcher Campus könnte Luzerns Reputation als Musikstadt stärken.

Interview: Peter Christoph