

### „Der Intendant eines Musikfestivals ist immer auch ein Verführer.“

Michael Haefliger, Intendant des Lucerne Festivals, spricht über den vielfachen Spagat zwischen altem und jungem Publikum, Sponsoren, Künstlern und sozialem Engagement.

**Seit Jahren gestaltet Michael Haefliger das Musikfestival am Vierwaldstätter See. Ausgebildet sowohl als Violinist wie als Manager, hat er sowohl das künstlerische Profil geschärft als auch die Besucherzahl gesteigert und die Einnahmen verdoppelt. Gleichzeitig fördert er junge Musiker, stachelt ihre Experimentierfreude an und sucht nach neuen Formen der künstlerischen Darbietung. Begegnung mit einem vielseitigen Visionär und Umsetzer.**

**Focus:** Die Sommerausgabe des Lucerne Festivals steht jedes Jahr unter einem eigenen Thema – zuletzt war es „Glaube“. Was leistet dieses Thema für Sie?

**Michael Haefliger:** Das Lucerne Festival hat eine enorme Breite und ein sehr vielseitiges Angebot: hochklassige Sinfoniekonzerte mit grossen Dirigenten und grossen Solisten, zeitgenössische Musik, Debüts junger Künstler, die Lucerne Festival Academy, Veranstaltungen für Kinder und Jugendliche. Das alles braucht ein Dach. Es braucht einen roten Faden, der das Ganze zusammenbindet.

Darüber hinaus soll das Thema ja auch in einen gesellschaftlichen Rahmen gestellt werden können. In dem Thema entsteht dann eine Verbindung zwischen unserem Festival und dem, was sich in unserer Gesellschaft bewegt. Glaube ist etwas, mit dem sich allgemein sehr stark auseinandergesetzt wird. Sei es hinsichtlich der religiösen Bedeutung, sei es im weiteren Sinne als etwas, das uns manchmal über die Grenzen unserer Rationalität hinweghebt und uns Kraft und Motivation gibt.

**Focus:** Woher kommt die Inspiration für so ein Thema?

**Haefliger:** Wir diskutieren regelmässig in einem Team von vier, fünf Leuten über die Themen der Zukunft. Im Moment denken wir gerade über 2014 nach und tun uns da allerdings noch etwas schwer. Der Vorschlag, den ich gemacht habe, wurde von allen abgelehnt. Es ist also nicht so, dass ich patriarchal die Richtung vorgebe, sondern da gibt es heftige Diskussionen und auch Widerstand. Im nächsten Jahr steht übrigens „Revolution“ auf dem Programm.

**Focus:** Es ist Ihnen gelungen, die Programme stark zu modernisieren und gleichzeitig grossen wirtschaftlichen Erfolg damit zu haben. Wie war das möglich?

**Haefliger:** Über die Hälfte unserer Erlöse stammen aus dem Kartenverkauf, nur fünf Prozent aus Subventionen. Das lässt



Reihe 17





sich nur schaffen mit einer guten Balance im Programm, aber gleichzeitig auch durch die Fähigkeit, das zu kommunizieren, woran wir glauben. Wir wissen natürlich, dass Konzerte, die sich der Moderne widmen, eine geringere Auslastung haben. Darum haben wir zum Beispiel Schönbergs Oper „Moses und Aron“ von den Einnahmeerwartungen her sehr niedrig budgetiert. Zum anderen kommunizieren wir unsere Programmentscheidung, so gut wir können: Jedes Mal, wenn ich nach meinem persönlichen Wunschkonzert gefragt werde, nenne ich „Moses und Aron“ – einfach um klarzumachen, dass das für uns keine Alibiübung ist. Bei einem Festival und in der Vermittlung von Kultur braucht es immer eine gewisse Sinnlichkeit.

**Focus:** Was meinen Sie damit?

**Haefliger:** Vielleicht sollte ich sagen: Leidenschaft. Der Intendant eines Musikfestivals ist immer auch ein bisschen ein Verführer. Wir ziehen die Leute in etwas hinein, was sie zum Teil nicht kennen und was sie mitunter vielleicht auch gar nicht wissen wollen. Aber eine gute Marke wie das Lucerne Festival kann dennoch eine Sogwirkung erzielen. Ob man das nun mag oder nicht: Es ist eine Schrift- und Bildmarke, die etwas ausstrahlt. Diese Qualität der Sinnlichkeit ist in der Kommunikation schon sehr wichtig: Man ist gefühlvoll, sinnlich, emotional ... Es geht nicht einfach ums Verkaufen, sondern darum, etwas Mysteriöses zu schaffen.

**Focus:** Wollen Sie mit Ihrem Programm das Stammpublikum zu neuen ästhetischen Erfahrungen verführen, oder verfolgen Sie eher das Ziel, dem Festival neue Publikumschichten zu gewinnen?

**Haefliger:** Sowohl als auch. Ein neues Publikum entwickelt sich ja nicht allein bei den jungen, sondern auch bei den älteren Besuchern. Durch die steigende Lebenserwartung wird natürlich auch das Publikum älter, und heute gehen Leute mit 80 in ein Konzert, die das früher nicht mehr getan hätten – vielleicht aus Angst, so spät am Abend noch auszugehen. Daher stehen wir heute vor sehr verschiedenen Herausforderungen: zum einen, ein bestehendes Publikum, eine Tradition, eine Qualität zu pflegen; und zum anderen, den Innovationsgeist einer jungen Generation anzusprechen.

**„In dem Thema entsteht eine Verbindung zwischen unserem Festival und dem, was sich in unserer Gesellschaft bewegt.“**

## „Ich kenne Lampenfieber aus eigener Erfahrung, und ich glaube, die Künstler spüren, dass man diesen Prozess miterlebt hat.“

Mitunter ist das ein Spagat. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass wir die junge Generation viel stärker über junge Künstler erreichen. Wir haben das kürzlich am Beispiel des Pianisten Lang Lang diskutiert. Da gab es viele unterschiedliche Meinungen. Die Kenner diskutierten über seine Interpretation des letzten Satzes eines Klavierkonzerts von Beethoven und fragten, warum er in nicht nachvollziehbarer Weise das Tempo verlangsamt hatte? Aber ein paar junge Leute aus unserem Team kümmerte das gar nicht. Für die war entscheidend, dass da einer mit Leidenschaft und Freude eine ungewöhnliche Interpretation geboten hatte.

**Focus:** Ausser für das Publikum müssen Sie gleichzeitig für Ihre Sponsoren interessant bleiben, die immerhin rund 40 Prozent zum Ergebnis des Festivals beitragen. Wie machen Sie das?

**Haefliger:** Dazu braucht es zum einen ein wirklich hervorragendes Produkt. Die Sponsoren müssen sich darauf verlassen können: Wenn sie bei uns auftreten, haben sie eine Wirkung, die ihren Interessen nützlich ist. Es gibt kaum einen Sponsor, der irgendwo aktiv ist, ohne dass er auch für sich einen Nutzen sucht. Das ist nicht nur Mäzenatentum, das sind klare unternehmerische Marketingüberlegungen. Und der Druck wird dort natürlich auch immer stärker. Das heisst, zum anderen müssen die Verträge sehr genau ausgehandelt werden. Man muss sie unter dem Gesichtspunkt von medialen Angeboten, von Markenaspekten betrachten und gut aufpassen, dass man die eigene Marke gut verwirklicht und klar positioniert.

**Focus:** Wo liegt für Sie im Umgang mit Sponsoren eine Grenze, die Sie nicht überschreiten würden?

**Haefliger:** Ich glaube, das Festival hat ein Profil gefunden, das einzigartig ist. Daher muss man immer wieder darauf achten, dass es nicht zu Konflikten kommt und unter Umständen das ganze Geschäftsmodell zusammenbricht. Sollte etwa ein Sponsor darauf bestehen, seinen Namen vor den des Festivals zu setzen, dann würde es in meinen Augen langsam gefährlich. Denn was würde zum Beispiel passieren, wenn der Sponsor wegginge? Nein, letzten Endes muss die Kunst für sich allein stehen.

**Focus:** Sie selbst sind als Violinist ausgebildet und solistisch aufgetreten. Hilft Ihnen diese Erfahrung im Umgang mit den Künstlern?

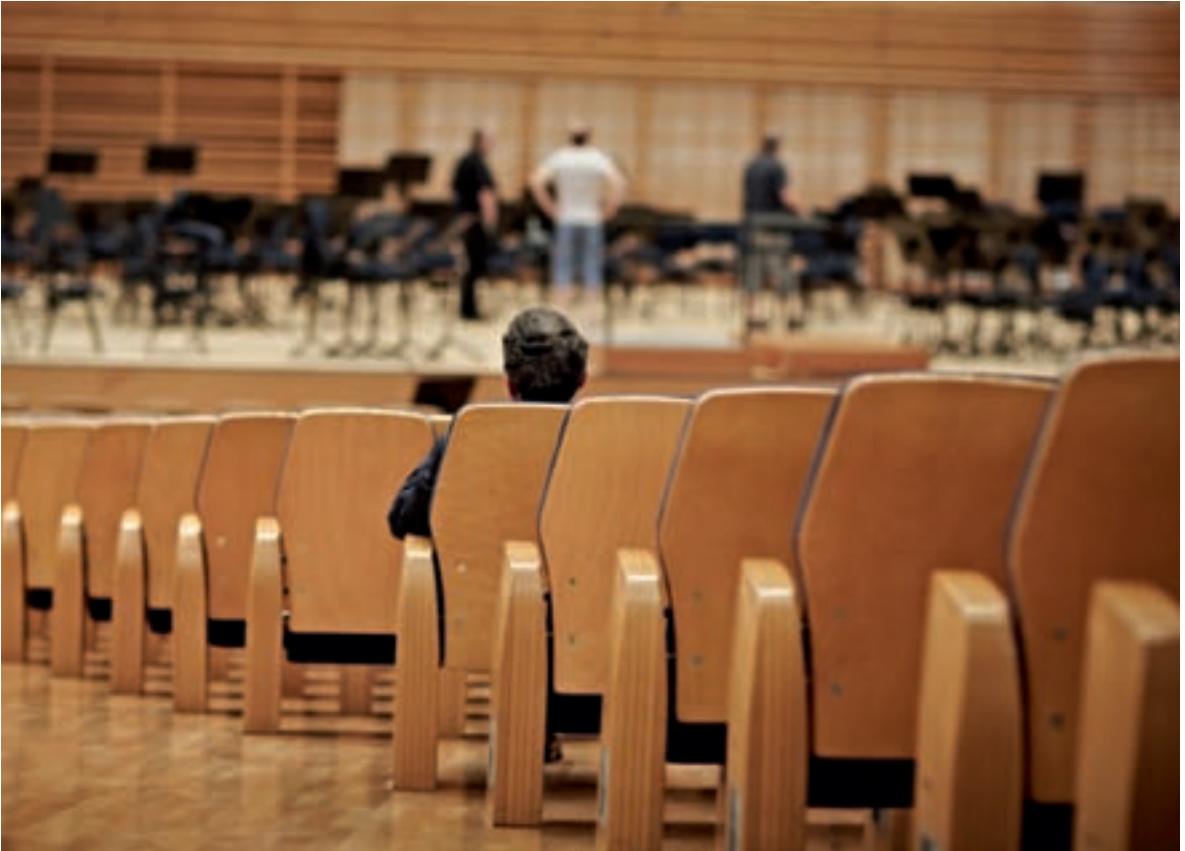
**Haefliger:** Doch, ganz sicher, ja. Ich kann mir vorstellen, was in Claudio Abbado vor sich geht, wenn er am Morgen vor dem Konzert lauter Wünsche hat und mit einem Instrumentalisten nicht zufrieden ist und die Musiker umsetzt: Er ist nervös. Ich kenne Lampenfieber aus eigener Erfahrung, und ich glaube, die Künstler spüren, dass man diesen Prozess miterlebt hat. Das ist vielleicht nicht alles entscheidend, aber es stellt doch eine Verbindung zu ihnen her, die sonst nicht gegeben ist.

Diese Nervosität drückt sich übrigens bei jedem anders aus. Es gibt Künstler – auch sehr berühmte Künstler –, die müssen sich vor dem Konzert übergeben. Denen geht es wirklich schlecht, die leiden vor ihrem Auftritt. Und es gibt Künstler, die das zwei Wochen vorher erledigen: Bis zum Konzerttag machen sie einen völlig verrückt, aber am Abend sind sie die Ruhe selbst, und die Bühne betreten sie als die grossen Könige.

**Focus:** Nicht bei jedem Festival wäre es möglich, dass ein Claudio Abbado ganz kurzfristig das Programm des Eröffnungskonzerts umstellt. Dafür haben Sie Verständnis?

**Haefliger:** Ja, das sind halt Dinge, mit denen man lernen





### ZUR PERSON Michael Haefliger

Michael Haefliger ist Intendant des Lucerne Festivals am Vierwaldstätter See in der Schweiz. Er wurde 1961 in Berlin geboren und wuchs in München auf. Der Sohn eines Sängers und einer Architektin vereinigt in sich eine künstlerische und eine unternehmerische Ader: Nach dem Violinstudium an der New Yorker Juilliard School of Music (1978 bis 1983) studierte er Wirtschaft in St. Gallen und in Harvard. Mit 24 Jahren gründete er in Davos das Festival „Young Artists in Concert“ und wechselte 1999 von dort als Intendant zu den „Internationalen Musikfestwochen Luzern“ – einem Festival, bei dem bereits sein Vater und 1985 er selbst aufgetreten waren. Haefliger änderte den Namen in „Lucerne Festival“, erweiterte das jährliche Programmangebot und band mit Claudio Abbado und Pierre Boulez grosse Namen an das Festival. Mit Abbado begründete er das „Lucerne Festival Orchestra“, mit Boulez die „Lucerne Festival Academy“. Er baute das Programm auf jährlich gut 100 Veranstaltungen aus, steigerte die Zuschauerzahlen auf 120 000 im Jahr und verdoppelte das Budget auf 26 Millionen Franken. Öffentliche Zuschüsse machen davon nur fünf Prozent aus. Fast die Hälfte des Erlöses kommt aus dem Verkauf von Karten, rund 40 Prozent werden von Sponsoren finanziert. Haefliger ist geschieden und hat eine erwachsene Tochter.

muss umzugehen. Erstens muss man so etwas dem Publikum vermitteln können. Man muss aber auch die künstlerische Seite vertreten und sagen: „Es tut uns sehr leid, aber das war eine künstlerische Entscheidung. Wer die Karte zurückgeben will, kann es tun.“ Mit grossen Künstlern zusammenzuarbeiten, heisst auch zu verstehen, wenn sie etwas nicht können, nicht wollen und nicht schaffen.

**Focus:** Sie arbeiten nicht nur mit grossen Künstlern zusammen, sondern sind auch in der Nachwuchsförderung sehr aktiv. Welche Rolle spielt die Academy für das Festival?

**Haefliger:** In der Academy kann ich mein Interesse für junge Künstler mit dem für die Moderne verbinden. Das gibt mir eine ganz besondere Erfüllung. Ich empfinde es als ein Riesenglück, dass ich das mit Pierre Boulez über inzwischen zehn Jahre hin aufbauen konnte. Für mich persönlich ist das eines der schönsten Dinge, die ich in meinem Leben erlebt habe.

Die Academy wird meiner Meinung nach für die Zukunft des Festivals eine ganz starke Bedeutung haben. Schon jetzt spielen einige Academy-Studenten auch im Festivalorchester mit. Mit anderen entwickeln wir neue Aufführungsformate. Es gibt jetzt zum Beispiel ein sehr gutes, zukunftsori-

**„Unsere Hauptaufgabe ist es, auch dem verrücktesten, anspruchsvollsten Künstler eine Plattform zu geben.“**

entiertes Streichquartett: Die spielen Beethoven, aber sie spielen auch Moderne extrem gut. Sie gehen in Schulen und geben Unterricht, machen aber auch Hip-Hop und Rap.

Ich glaube, die Frage der Formate wird bei der Entwicklung neuer Angebote immer wichtiger. Daher fördern wir einen gewissen Experimentierwillen. Wir bieten zum Beispiel die sogenannte Open Stage an, auf der junge Musiker aus unserer Academy eine Stunde lang machen können, was sie wollen. Da sitzen dann vielleicht 100 oder 200 Leute im Publikum, aber möglicherweise entstehen dabei Dinge, die später einmal von den Wiener Philharmonikern im Konzertsaal gemacht werden können.



**Focus:** Wenn Sie von neuen Formaten sprechen, woran denken Sie da?

**Haefliger:** Es ist schwer vorauszusagen, wohin sich der Musikbetrieb entwickeln wird. Wer wird in zehn Jahren unser Publikum sein, welcher Anspruch wird dann herrschen? Ich könnte mir vorstellen, dass die Konzerte kürzer werden, vielleicht nur noch eine Stunde dauern. Oder dass ein Fokus auf ein einzelnes Werk entsteht, dass also ein ganzes Konzert nur noch aus der fünften Sinfonie von Beethoven besteht. Oder nur noch aus einer Uraufführung. Vielleicht muss man sich das Konzerthaus der Zukunft so vorstellen wie ein CinemaxX, in dem es verschiedene Kinos gibt, und der Besucher sich an der Kasse auswählt, wonach ihm gerade ist. Auch musikalische Formen, die mit szenischem Agieren verbunden sind, finde ich sehr interessant und spannend. Das müsste aber etwas fortschrittlicher sein als das klassische Festspielhaus oder die grosse Oper.

**Focus:** Was könnte das denn sein?

**Haefliger:** Mir schwebt so etwas vor wie ein modulierbarer, multimedialer Saal, ein zugängliches Haus, das nicht abgeschlossen ist. Ich denke an etwas in der Art der South Bank in London; dort hat man dieses Problem schon vor 30 Jahren ganz gut gelöst. Dort gibt es Restaurants mitten im Gebäude. Man kann zwar nicht in die Säle gehen – da finden Proben statt –, aber man hat das Gefühl, man sei ein Teil des Ganzen. Ich glaube, die Entwicklung wird dahin gehen, dass solche Säle den ganzen Tag für ein gewisses Angebot, für ein gewisses Format von Veranstaltung zugänglich sind.

Auch ein Projekt, das wir für Japan entwickeln, ist sehr vielversprechend. Wir sind nach dem Erdbeben dort hingegangen mit einem mobilen Saal, den wir zusammen mit Anish Kapoor entwickelt haben. Das Projekt heisst „Ark Nova“.

**Focus:** Was Sie da sagen, klingt, als wollten Sie Brücken zu anderen Künsten schlagen.

**Haefliger:** Mit neuen Räumen kann man ganz unterschiedliche Bereiche näher zusammenbringen. Die Ark Nova scheint mir in dieser Hinsicht wirklich einzigartig zu sein: Man tut etwas für eine Krisenregion, man macht Programme, die einen erzieherischen Gehalt haben, die sehr interaktiv in die Region wirken, die mit sozialem Engagement verbunden sind. Gleichzeitig finden sie selbst in einem Kunstwerk statt – dem Raum, den Anish Kapoor designt hat –, und dort veranstaltet man etwas, das Musik, Kunst, soziales Engagement und unternehmerisches Handeln verbindet. Man bringt dann viel Verantwortung, viele Aufgaben zusammen in etwas Gemeinsames.

**Focus:** Bereits in Ihrer Biografie vereinen Sie zwei Seiten, die für gewöhnlich als Widerspruch wahrgenommen wer-

den: die des Künstlers und die des Unternehmers. Welche ist stärker?

**Haefliger:** Unternehmerische Überlegungen sind ein sehr starker Bestandteil unserer täglichen Arbeit: Wir versuchen, tolle Inhalte einem breiten Publikum zu vermitteln und doch immerhin rund 100 000 Karten pro Sommer zu verkaufen. Eigentlich sind wir Kartenverkäufer. Aber letzten Endes haben wir doch einen anderen Ansatz als die Unternehmen, die bei uns als Sponsor auftreten: Wir sind nicht profitorientiert. Wir arbeiten nicht dafür, unser Produkt profitabel auf den Markt zu bringen, um wirklich Gewinne zu erzielen. Zum Beispiel gibt es innerhalb unseres Angebots sehr viel Quersubvention. Die Moderne profitiert dann von der Profitabilität der Sinfoniekonzerte. Insofern subventionieren wir uns selbst. Unsere Hauptaufgabe ist es, das Künstlerische zur Entfaltung zu bringen und auch dem verrücktesten, anspruchsvollsten Künstler eine Plattform zu geben. Und zwar so, dass er einen Weg zum Publikum findet.

**Focus:** Könnten Sie sich vorstellen, einmal aus dem Festivalbetrieb in den reinen Wirtschaftsbereich zu wechseln?

**Haefliger:** Das habe ich mir noch nicht überlegt. Aber ich glaube, ich brauche ein bisschen das Verrückte und das Chaotische. Das ist übrigens eine Frage, die mir immer wieder durch den Kopf geht: Wie gut muss man organisiert sein? Wie viel Chaos kann man zulassen – und wie viel braucht man auch immer wieder einmal? Viele Unternehmen sind meiner Ansicht nach schon fast zu steril. Die könnten von der kreativen Unruhe, die bei uns herrscht, durchaus noch etwas lernen.

**Das Gespräch mit Michael Haefliger in Luzern führten Clemens Hoegl, Egon Zehnder International, Zürich, und Ulrike Mertens, FOCUS.**

## LUCERNE FESTIVAL AM PIANO

Jeden Herbst widmet das Lucerne Festival dem Klavier eine eigene Festspielwoche. Vom 19. bis 25. November versammeln sich dieses Jahr internationale Meisterpianisten am Vierwaldstätter See: Katia und Marielle Labèque, Paul Lewis, Andrés Schiff, Leon Fleisher und Jean-Yves Thibaudet sind zu Gast, aber auch einige der gefragtesten Newcomer der Szene wie Daniil Trifonov, Nino Gvetadze und Varvara Valentinovna. Piano Off-Stage bietet darüber hinaus Klavier-Jazz in den stimmungsvollsten Bars und Restaurants in Luzern und Zürich. [www.lucernefestival.ch](http://www.lucernefestival.ch).