



KM

Nr. 117 · Dezember 2016 · ISSN 1610-2371
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

Kultur und Management im Dialog

KULTUR-

UNTERNEHMEN



Liebe Leserinnen und Leser,

Start-ups sind seit einigen Jahren die Lieblinge der Politik, Wirtschaft und Medien. Es ist ein bunter Reigen an Mega-Erfolgsstorys, die erzählt werden. Da spricht man mal gerne von 1.000 Prozent Wachstumsrate oder weltweiter Marktführerschaft junger und jüngster Unternehmen. Man wundert sich fast, dass „Start-up“ noch nicht ein Wort des Jahres geworden ist. Auch die Kultur- und Kreativwirtschaft war und ist so ein beliebter Tummelplatz an Zukunftsvisionen und Erfolgsmeldungen. Kein Wunder, zählen Märkte wie Design, Buch oder Games mit ihren fantastischen Umsätzen dazu. Da kommt schon was zusammen. Und natürlich wird diskutiert. Können Kunst und Kultur ein kommerzielles Produkt sein, sich den Regeln des freien Marktes unterwerfen? Schnell spricht man auf Seite der Kulturschaffenden von Ausverkauf der Kunst, Diktatur des Marktes, bangt um die Kunstfreiheit usw. Was diese Diskussionen aber auch sind, sie sind mühevoll, sie blockieren, sie wehren ab, sie bewahren den Status quo der öffentlich-rechtlichen Kulturarbeit, so bedroht er auch ist. Aber das nur am Rande, hier wollten wir uns gar nicht einklinken.

Was uns an dieser Stelle vielmehr interessiert, sind die sogenannten KulturunternehmerInnen. Diejenigen also, die mit Kunstproduktion und Kulturleistungen auf unterschiedlichste Weise im marktwirtschaftlichen Sinn Geld verdienen möchten. Wer sind sie? Was treibt sie an? Was macht sie zu UnternehmerInnen? Und was braucht dieses Kulturunternehmertum, um erfolgreich bestehen zu können? Gibt es Unterschiede zu klassischen Unternehmen? Die Antworten sind so zahlreich wie die GründerInnen und UnternehmerInnen selbst. Was eine konkrete Unterstützung umso schwieriger macht. Die Politik versucht zwar hier Strukturen zu finden, ob nun finanziell mit Gründungstipendien, mit Beratungen und Coachings, dem Aufbau von Netzwerken usw. Aber es können natürlich nur einzelne Bausteine sein. Worauf es ankommt, sind die GründerInnen selbst.

Was dem Großteil der GründerInnen gemeinsam ist, ist der Wunsch die eigenen Ideen umzusetzen, sich damit zu verwirklichen, etwas voranzutreiben, die Freiheit der Entscheidung zu haben. Ihre Leidenschaft, ihr Engagement und ihre Durchsetzungsstärke werden es am Ende sein, die entscheiden, ob die Idee zur Realität werden kann. Allerdings ist man als GründerIn nicht per se auch UnternehmerIn. UnternehmerIn wird man nicht von heute auf morgen. Was GründerInnen dazu benötigen, ist unternehmerisches Denken und Handeln und das muss man sich aneignen: Man lernt, macht Erfahrungen, verändert die Einstellungen, optimiert die Prozesse, justiert nach und muss sich darauf einrichten, dass alles in einigen Jahren erneut zu tun und man gibt nicht auf. Ein Unternehmen hat keine Mustervorlage, den perfekten Plan A gibt es nicht. Umso wichtiger ist aber auch, dass man darauf vorbereitet ist. Wie das gelingen kann? Es beginnt bei der Ausbildung. Kulturmanagement-Studiengänge müssen beginnen, die Selbstständigkeit im Kulturbe-



LESEN SIE AUCH:

Globalisierung, Digitalisierung, Re-Nationalisierung, Migration und die damit einhergehenden Konflikte sind die Themen die Europa und die Welt intensiv herausfordern. Aber was bedeuten diese Entwicklungen für den Kulturbereich in den verschiedenen Regionen der Welt? Und wie können KulturmanagerInnen sich und ihre Einrichtungen auf die kommenden Veränderungen vorbereiten? Diesen Fragen widmete sich die September-Ausgabe des **Arts Management Quarterly** unter dem Motto „An entirely new Arts Management“.

http://www.artsmanagement.net/images/file/newsletter/AMN_Quarterly_124.pdf

trieb nicht als eine Notlösung (weil keine Festanstellung geglückt ist) zu sehen, sondern als Lebens- und Berufsweg, den immer mehr KulturmanagerInnen bewusst gehen wollen. KulturunternehmerInnen meinen es ernst und wollen ernstgenommen werden. Dazu benötigen sie eine umfassende Ausbildung als solche. Natürlich sind Finanzspritzen, kostengünstige Arbeitsplätze, gut ausgebaute Infrastrukturen gern gesehen, umso unbürokratischer desto lieber. Hier unterscheiden sich KulturunternehmerInnen nicht zu UnternehmerInnen anderer Branchen. Doch was sie unterscheidet ist der Bereich, in dem sie arbeiten. Der klassische Kulturbetrieb ist unternehmerischen Geist nicht gewöhnt und steht ihm häufig noch argwöhnisch gegenüber. Diese Widerstände bekommen KulturunternehmerInnen auf unterschiedliche Weise tagtäglich zu spüren. Auch die Öffentlichkeit sowie deren Verwaltung müssen erst lernen, dass auch der Kulturbetrieb privatwirtschaftliche Unternehmungen hervorbringt und diese auch dringend braucht. Und hier benötigen KulturunternehmerInnen vor allem kultur- wie auch unternehmenskompetente Ausbildung und Beratung, die nicht nur auf das Unternehmersein vorbereiten und dieses begleiten, sondern auch darin unterstützen, diese Widerstände zu überwinden.

Zuletzt bleibt anzumerken: KulturunternehmerInnen sind ein wichtiger Baustein des Kulturbetriebs. Ich schreibe hier bewusst nicht der Kulturwirtschaft. Denn sie sind wichtige ErmöglicherInnen für Kunst und Kultur. Sie betreiben keinen Ausverkauf. Sie bieten neue Wege, neue Denkansätze, Modelle und Rahmenbedingungen für Kunst und Kultur, für deren Produktion, Vermittlung und auch für deren Konsum. Sie sind dort wagemutig, wo der klassische Kulturbetrieb sich gerne auf seinem öffentlichen Finanzkissen und -auftrag ausruht. Und gäbe es nicht diese Leidenschaft und Experimentierfreude, würde der Kulturbetrieb um einiges ärmer an Visionen sein.

Fördern und unterstützen Sie diese Menschen. Denn ohne Ihre Unterstützung und Treue in den vergangenen 20 Jahren gäbe es auch unser Unternehmen „Kulturmanagement Network“ nicht!

Wir wünschen Ihnen ein frohes, friedliches und besinnliches Weihnachtsfest und einen guten Start in ein hoffnungsfrohes und aufregendes neues Jahr sowie viel Erfolg bei Ihren (kultur)unternehmerischen Vorhaben.

Ihr Dirk Schütz und Ihre Veronika Schuster sowie das gesamte Team des Kulturmanagement Networks



SCHWERPUNKT - Kulturunternehmertum

Cultural Entrepreneurship

Die Kunst, als Kulturschaffender ein Unternehmer zu sein

Ein Beitrag von Elmar D. Konrad

..... Seite 5

Erfindergeist wertschätzen

Ein Interview mit Christian Boros

..... Seite 10

Die Kultur und das Unternehmertum

Ein Beitrag von Maurice Lausberg

..... Seite 14

Kultur ist kein gallisches Dorf

Über die Tauglichkeit von Kunst und Kultur für Venture Capital

Ein Interview mit Thorben Rothe

..... Seite 18

Unternehmerisches Denken lässt gedeihen

In einer Kulturnische gründen und zum Erfolg werden

Ein Interview mit Thomas Böcker

..... Seite 21

TROTZ Förderung erfolgreich?

Gedanken zur Förderpraxis im Kulturbetrieb

Ein Kommentar von Klaus Michael Tkacz

..... Seite 25

Einfach machen

Über Entrepreneurial Storytelling

Ein Beitrag von Birgitta Borghoff und Peter Stücheli-Herlach

..... Seite 29

Gegen Widerstände ankämpfen

Über das Gründen eines Streaming-Dienstes für klassische Musik

Ein Interview mit Lukas Krohn-Grimberghe

..... Seite 33

Herrin über den eigenen Weg

Selbstständigkeit als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung

Ein Beitrag von Paulina Tsvetanova

..... Seite 36

KM - DER MONAT

Typisch Verwaltung?

Ein Beitrag von Thurid Hustedt

..... Seite 41

IMPRESSUM

..... Seite 45



**PROF. DR. ELMAR
D. KONRAD**

leitet seit 2010 das iuh –
Institut für unternehmeri-
sches Handeln der Hoch-
schule Mainz. Der Schwer-
punkt seiner Arbeit in Lehre
und Forschung ist Cultural
Entrepreneurship und die
Vermittlung von unterneh-
merischer Handlungskom-
petenz in den Creative In-
dustries. Herr Konrad ist
zudem Mitherausgeber der
Edition Kreativwirtschaft
im Kohlhammer-Verlag
Stuttgart und begründete
den Arbeitskreis Cultural
Entrepreneurship im För-
derkreis Gründungsfor-
schung (FGF e.V.).

Cultural Entrepreneurship

Die Kunst, als Kulturschaffender ein Unternehmer zu sein

Unternehmerisches Denken und Handeln wird für den Kulturbetrieb eine Grundkompetenz werden müssen. Das betrifft nicht nur Gründer von Unternehmen, sondern alle Kulturschaffenden. Prof. Dr. Elmar Konrad zeigt auf, dass dieser Prozess bereits begonnen hat.

Ein Beitrag von Elmar D. Konrad

Der Begriff Cultural Entrepreneurship

In den vergangenen drei, vier Jahren ist festzustellen, dass sich in der Organisations-, Management- und Entrepreneurship-Forschung verstärkt mit der Thematik Cultural Entrepreneurship (Kulturunternehmertum) auseinandergesetzt wird (Hausmann und Heinze, 2014). Das zeigt sich sowohl durch zunehmende wissenschaftliche Publikationen als auch durch die verstärkte Präsenz des Themas bei einschlägigen Konferenzen und Tagungen. Eine ähnliche Entwicklung konnte man vor Jahren hinsichtlich Social Entrepreneurship erkennen. Ist Cultural Entrepreneurship also das neue Social Entrepreneurship und werden vielleicht irgendwann ebenso Lehrstühle für Cultural Entrepreneurship eingerichtet?

Die stetig wachsende Bedeutung von Unternehmertum in der Kulturarbeit zeigt sich insbesondere vor dem Hintergrund, dass der Kultur- und Kreativsektor sich mehr und mehr zu einem starken Wirtschaftszweig vor allem im regionalen und kommunalen Raum entwickelt (Gnad et al., 2016). Ist diese Tendenz also im Zuge dieses Bedeutungszuwachses zu verstehen oder hat sich dies unabhängig aus den verschiedenen Forschungszweigen heraus entwickelt? Trotz dieses Forschungstrends scheint mir der Begriff Cultural Entrepreneurship noch nicht etabliert zu sein, geschweige denn, dass es ein einheitliches definitorisches Verständnis dafür gibt. Das gilt auch für die Disziplin des Kulturmanagements.

Unternehmer und unternehmerisches Handeln im Kulturbereich

Ein wichtiger Teil der Kulturarbeit sowie vor allem der kulturellen Infrastruktur findet in privatwirtschaftlichen Kulturbetrieben statt. Dabei handelt es sich meist nicht um klassische Unternehmen, sondern aus Eigeninitiative hervorgegangene, sehr kleine Kultureinrichtungen, eventuell sogar nur aus einer künstlerisch bzw. kreativ tätigen Einzelperson. Nichtsdestotrotz müssen diese Personen und Betriebe wirtschaftliche Belange bedenken, was sich aufgrund der Eigenheiten und der besonderen Komplexität des kulturellen Sektors als schwierig gestalten kann. Auch diese kleinen Kulturbetriebe befinden sich – zugespitzt gesagt – in einem steten Spagat zwischen einem Idealbild der Kunst und Kunstrezeption, in welchem sich die agieren-



... Cultural Entrepreneurship

den Künstler bewegen, und dem kommerziellen Denken des Marktes, in dem das Prinzip von Angebot und Nachfrage, Kundenorientierung, Kostenminimierung und Gewinnmaximierung regiert. In einer Schnittmenge aus beiden Extremen müssen Künstler, Kulturschaffende und kleine Kulturbetriebe leben und überleben. Um in diesem Spannungsfeld von wirtschaftlichen Notwendigkeiten und kunstfreundlichem Ideal erfolgreich agieren zu können, müssen Kulturschaffende nicht nur reine Fachkompetenz, also künstlerische Expertise und Qualität mitbringen. Es ist vielmehr von Nöten, innovativ und flexibel mit den sich zwangsläufig ergebenden Gelegenheiten, aber auch Gefahren umzugehen. Diese Flexibilität beinhaltet, Chancen für kulturelles Eigenengagement, eine Marktnische oder die Schaffung kultureller Aktivitätsmöglichkeiten zu erkennen und mit Kunden oder Nutzern umgehen zu können. Ebenso beinhaltet sie, ein Projekt effektiv und effizient umzusetzen, die dazu nötige eigene Organisation zu schaffen oder eine bestehende diesbezüglich zu prägen sowie die nötigen Ressourcen selbst zu beschaffen bzw. zu sichern. Diese Betrachtungsweise kann man durchaus in ein Cultural-Entrepreneurship-Excellence-Konstrukt fassen, empirisch untersuchen und evaluieren (Konrad, 2010). Mit anderen Worten ausgedrückt: Freischaffende Künstler und Gründer einer kleinen Kultureinrichtung müssen unternehmerisch denken und handeln.

Künstler und freischaffende Kreative

Kreative und Künstler, seien es nun Komponisten, bildende Künstler oder Schriftsteller, sind der Nukleus des Kunst- und Kulturbetriebs und können als Unternehmer in eigener Sache angesehen werden. Sie stellen quasi als Ein-Personen-Unternehmen ihr Produkt selbst her, bieten ihre Dienstleistungen an, vertreiben und vermarkten diese, teils mithilfe von Vermittlern wie Galerien oder Verlagen. Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung und Existenzaufbau sind hier, wie auch bei anderen Selbstständigen, wichtige Motive. Eine Kombination aus hohem Leistungsstreben und einem starken Machbarkeitsdenken ist zumindest bei Gründern und Unternehmern ein signifikanter Erfolgsfaktor. Es ist davon auszugehen, dass, neben der künstlerischen Qualität, dies für erfolgreiche und etablierte Künstler ebenso gilt wie für sogenannte nachschöpfende Künstler wie Schauspieler, Sänger oder Musiker. Man muss jedoch zwischen Künstlern in einem Angestelltenverhältnis, wie Orchestermusikern oder Ensembleschauspielern, und freischaffenden Künstlern unterscheiden, wie z.B. Dirigenten, die einen eigenen Chor oder ein eigenes Orchester gründen. Bei freischaffenden Kreativen, wie Designern, Architekten, Kunsthandwerkern, etc. kommen zusätzlich der sehr starke Kundenbezug und die (über-)lebensnotwendige Auftragsakquise hinzu. Reine kreative Expertise reicht da nicht aus.

Privatwirtschaftliche Kulturbetriebe

Die Kulturwirtschaftsbranche und der sogenannte Dritte Kultursektor zeichnen sich durch meist sehr viel kleine bis kleinste Einrichtungen aus. Inner-



... Cultural Entrepreneurship

halb dieser kleinen, oftmals nicht gewinnorientierten Organisationen agieren leitende Personen, die meist auch die Gründer und Initiatoren sind. Die Bezeichnung Kulturunternehmer trifft den Kern ihrer Aufgaben und Handlungen sehr treffend. Wichtige Voraussetzungen für einen qualitativ hochwertigen unternehmerischen Leistungsbeitrag sind ihr Humankapital, also personenbezogene Kompetenzen und Fähigkeiten. Die Entrepreneurship-Forschung hat hier eindeutig nachgewiesen, dass vor dem Gründungsgeschehen erworbene Kenntnisse, Erfahrungen, Kompetenzen und Fähigkeiten einen direkten Einfluss auf den Erfolg haben. Auf den Kultursektor übertragen hieße das, dass vor der Tätigkeit als Kulturunternehmer erworbenes Wissen um die Eigenschaften des Kulturbereichs, betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie das Interesse am Kulturleben einen positiven Einfluss auf die unternehmerischen Aktivitäten ausüben, da sie vor allem die Effizienz und Effektivität erhöhen.

Öffentliche Kulturinstitutionen

Geht es um unternehmerisches Denken, muss man den Blick zudem auf den öffentlichen Kultursektor richten. In der ratgebenden Kulturmanagementliteratur findet man überwiegend Empfehlungen für eben diese großen Kulturinstitutionen, die im Besitz oder in der Regie der öffentlichen Hand sind. Verlagert sich der Blickwinkel weg vom individuellen Aspekt hin zu einer eher institutionellen Betrachtungsweise, so fällt auf, dass sich in den Führungsriegen dieser Institutionen ein Wandel des Eigenverständnisses weg vom Verwaltungsapparat oder musischen Elfenbeinturm vollzieht. Auch hier ziehen unternehmerisches Denken und Handeln, sei es aus einem Autonomiestreben oder aus einem durch die enormen finanziellen Zuschüsse entstehenden Rechtfertigungsdruck heraus, ein. Immer öfter entstehen in diesen Tankern des Kultursektors eigene Marketing-, Sponsoring- und Werbeabteilungen, die professionelle Öffentlichkeitsarbeit verrichten, neue Angebotsstrategien entwickeln, Ressourcen und Finanzmittel beschaffen sowie neue Märkte und Kunden, sprich Publikum, erschließen müssen. Unternehmerisch denkende Führungsmanager werden in diesen Institutionen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Aber auch auf organisationaler Ebene findet der Wandel vom Verwaltungsbetrieb hin zu einem Unternehmen mit marktorientierter Betriebsführung mit all seinen gesellschaftlichen und kulturpolitischen Aufgaben statt.

Beziehungen und Netzwerke – Wichtiger Einflussfaktor in der Kulturarbeit

Einer der wichtigsten unternehmerischen Erfolgsfaktoren innerhalb der Kulturarbeit ist die Beziehungsarbeit. Dies stellt einen zentralen Faktor innerhalb des Konstrukts Kulturunternehmertum dar, was wissenschaftlich und empirisch nachweisbar ist (Konrad et al., 2010). Freischaffende Künstler, Kulturschaffende sowie privatwirtschaftliche Kulturbetriebe agieren wie Unternehmen anderer Branchen in einem Netzwerk verschiedenster Beziehungen. Diese gleichzeitig bestehenden komplexen Beziehungen müssen von



... Cultural Entrepreneurship

künstlerisch und kreativ Agierenden gesucht, gefunden, unterhalten und gepflegt werden. Einflüsse von außen können so mit geeigneten Maßnahmen einerseits ausgeglichen werden, wenn diese sich negativ auf das Ergebnis des Kunstprojektes oder des Kulturbetriebs auswirken. Aber sie können andererseits gefördert und ausgenutzt werden, wenn sie positive Wirkungen erzielen. Geschäftliche Kontakte und persönliche Beziehungen zu Meinungsführern und Entscheidungsträgern im Kulturbereich verschaffen Kulturschaffenden Zugang zu wichtigen Informationen. Diese erlauben es ihnen, Strategien frühzeitig an aufkommende Probleme anzupassen oder sie möglichst zu umgehen. Des Weiteren erlauben Netzwerke Kulturunternehmern Zugriff auf sonst verschlossene Ressourcen sowohl finanzieller als auch anderer Natur. Ausschlaggebend ist hierbei nicht unbedingt die Masse, sondern die Qualität der Kontakte. Ein gutes Beziehungsportfolio sollte umfangreich und vor allem ausbalanciert sein. Personen für ein Set guter persönlicher Beziehungen müssen dahingehend ausgesucht werden, inwieweit diese Personen für die Kulturbetriebe wichtigen Organisationen und Drittparteien angehören oder über relevante Ressourcen, wie finanzielle Mittel, Informationen, Entscheidungsgewalt und Kontakte, verfügen. Die durch das Beziehungsportfolio erschlossenen Ressourcen, wie zum Beispiel die Gewährung von öffentlichen Fördermitteln, Finanzierungen durch Sponsoring oder Publikumszuwachs durch multiplikative Medienreaktionen, wirken direkt auf den wirtschaftlichen Erfolg, aber auch auf den Bekanntheits- und Etablierungsgrad eines Kulturbetriebs – und hier besonders in Fragen der Finanzierungsstruktur bei kreativen und kulturellen Gründungsvorhaben (Konrad und Fronz, 2016).

Netzwerk- und Beziehungsarbeit sind ein herausragender Bestandteil der unternehmerischen Tätigkeit, der gerade im Kulturbereich direkt wie indirekt auf den Finanzierungserfolg und die Ressourcengewährung bei Kulturprojekten sowie kreativen Gründungsvorhaben einwirkt (www.creative-entrepreneurship.de). Für richtiges Netzwerkmanagement und erfolgreiche Beziehungsarbeit sind daher unternehmerisches Verständnis und Handlungskompetenz unbedingt notwendig, nur so kann ein ‚Netzwerk‘ zum ‚Nutzwirk‘ werden. Friedrich-Wilhelm Junge, der Gründer des Dresdner Brettels und des Theaterkahns Dresden, drückt das treffend mit folgenden Worten aus: „So ein Netzwerk von Beziehungen und Kontakten zu Politik und Wirtschaft ist wichtig. Manchmal hilft einem der Zufall, aber dann muss man offen sein für solche Kontakte und sie auch pflegen und nutzen können, ohne sich zu verbiegen oder gar – nennen wir es mal ganz hart – zu prostituieren.“ (Junge, 2006, S. 270).

Implikationen für das Kulturmanagement

Vor allem die angelsächsische Arts Management-Forschung beschäftigt sich mehr und mehr mit dem Thema Cultural Entrepreneurship (was sich z.B. in der letzten AIMAC biennial Conference zeigte). Aber es geht nicht nur um



... Cultural Entrepreneurship

künstlerische und kreative Start-ups, sondern Cultural Entrepreneurship kann einen wichtigen Beitrag für das Kulturmanagement selbst leisten. Kulturunternehmer kennen ihr Produkt oder Dienstleistung, da sie es idealerweise nicht nur verkaufen, sondern persönlich (mit-)gestaltet haben. Gleichzeitig müssen Kulturunternehmer allerdings auch das Wohl des Betriebes beachten, also marktwirtschaftlich orientiert agieren und eventuell Entscheidungen gegen die Kunst durchsetzen. Zwei Herzen müssen in ihrer Brust schlagen, das der Kultur und das des Unternehmertums. Beide Seiten sollten immer Gehör finden, was aber nicht zwangsläufig einen Mittelweg bedeuten muss. Die Sorge sollte immer dem Betrieb gelten, denn letztendlich sind Kulturunternehmer dafür verantwortlich, und nicht für die Kunst oder ihre Szene. Die dazu notwendigen Mittel und Wege sind neben der Affinität zur Kunst sowie der künstlerischen und kreativen Expertise eben auch und vor allem Sozial- und Selbstkompetenz sowie methodische Managementkompetenzen gepaart mit einem Hang zur kreativen aber machbaren Problemlösung, Risikobereitschaft und der Wille zu Innovation und hoher Leistungsbereitschaft – eben unternehmerische Handlungskompetenz. Das sind unternehmerische Grundvoraussetzungen, die auch im Kulturmanagement beherzigt werden müssen. Beide Bereiche sind in ein funktionierendes, gleichberechtigtes Ganzes zu integrieren. Als Fazit könnte man zusammenfassen: Erst kommt das Kulturunternehmertum, dann das Kulturmanagement (Konrad, 2006).⁴¹

LITERATUR

- Gnad, F., Ebert, R. und Kunzmann, K. R. (2016): „Kultur- und Kreativwirtschaft in der Stadt und der Region. Branchen – Orte – Netze.“ Abschlussband Edition-Kreativwirtschaft (Hrsg. Herbert Grüner und Elmar D. Konrad), Stuttgart: Kohlhammer-Verlag.
- Hausmann, A. und Heinze, A. (2014): „Cultural Entrepreneurship – Begriffsverwendung, Verortung und Tendenzen innerhalb der Entrepreneurshipforschung.“ In: ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship (Jhg. 62/Vol. 2), S. 125-151.
- Junge, F.-W. (2006): „Dresdner Brett1 – erfolgreicher Stapellauf eines Theaterkahns“. In: E. D. Konrad (Hrsg.): Unternehmertum und Führungsverhalten im Kulturbereich. Münster: Waxmann-Verlag, S. 267-276.
- Konrad, E. D. (2006): „Erst kommt der Kultur-Unternehmer dann der Kultur-Manager – Unternehmertum als Kern einer neuen Kulturmanagementtheorie“. In: E. D. Konrad (Hrsg.): Unternehmertum und Führungsverhalten im Kulturbereich. Münster: Waxmann-Verlag, S. 29-50.
- Konrad, E. D. (2010): „Unternehmertum und Kulturmanagement.“ Eröffnungsband Edition-Kreativwirtschaft (Hrsg. Herbert Grüner und Elmar D. Konrad), Stuttgart: Kohlhammer-Verlag.
- Konrad, E. D. und Fronz, C. (2016): „Finanzierungsstrukturen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Eine Analyse der unternehmerischen Einflüsse.“ In: ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship – Fokusheft Cultural Entrepreneurship (Jhg. 64/Vol. 1), S. 47-80.
- Konrad, E. D.; Walter, A. und Gemünden, H.-G. (2010): „Der Einfluss des Beziehungspromotors auf die Etablierung von Kulturunternehmen – Eine empirische Untersuchung von Möglichkeiten“. In: ZfBf – Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Jhg. 62/Mai), S. 289-313.



CHRISTIAN BOROS

geboren in Zabrze, Polen und aufgewachsen in Köln, gründete während des Studiums im Alter von 27 Jahren die heute international renommierte Werbeagentur BOROS. Seit den frühen 90er Jahren hat er eine der führenden Sammlungen für zeitgenössische Kunst in Deutschland aufgebaut. Die Werke der Sammlung Boros werden öffentlich in einem Hochbunker aus dem zweiten Weltkrieg im Zentrum Berlins gezeigt.

Erfindergeist wertschätzen

Die Kultur- und Kreativwirtschaft steckt als Wirtschaftsbranche nicht mehr in den Kinderschuhen. Vieles hat sich entwickelt, vieles ist noch zu tun.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@kulturmanagement.net

KM Magazin: Lieber Herr Boros, die sogenannte Kultur- und Kreativwirtschaft hat in den vergangenen Jahren eine hohe Aufmerksamkeit erfahren, nun scheint es, etwas ruhiger um die Branche geworden zu sein. Welche Entwicklungen hat die Kultur- und Kreativwirtschaft genommen?

Christian Boros: „Kultur- und Kreativwirtschaft“ war ein Wording, bei dem anscheinend diametral zueinander stehende Begrifflichkeiten zusammengeführt wurden. Das gab natürlich einen Ruck in der journalistischen und öffentlichen Aufmerksamkeit. Aber ich muss Ihnen dahingehend widersprechen, dass es um das Thema ruhiger geworden sei. Es hat sich lediglich eine Art Abarbeitungsmodus eingestellt. Dieses Ankommen im Alltag, die Professionalisierung und das normale Agieren als Branche hatten sicher nicht die gleiche Strahlkraft wie die begriffliche Novität „Kultur- und Kreativwirtschaft“. Aber an Zugkraft hat das Thema nicht verloren: Es gibt immer mehr Studierende in Fächern der Kreativwirtschaft. Es entstehen weiterhin zahlreiche neue Berufsbilder. Immer mehr Akteure suchen ein Arbeitsfeld in der Kreativwirtschaft und/oder machen sich selbstständig, gründen erfolgreiche Unternehmen. Die Branche hat schlicht die Sphäre der Diskussionen verlassen und ist in ein Praktizieren übergegangen. Eine völlig normale und auch wünschenswerte Entwicklung.

KM: Bei Kulturschaffenden, vor allem in öffentlichen Einrichtungen, wird der Begriff Kultur sehr ungern in Verbindung mit Wirtschaft bzw. Wirtschaftlichkeit gebracht. Was meint nun der Begriff „Kulturwirtschaft“ genau – und was eben auch nicht?

CB: Das ist ein wichtiger Punkt: Wir unterscheiden bei Creative.NRW ganz strikt zwischen Kreativwirtschaft und Kulturwirtschaft. Wir arbeiten vornehmlich für und mit der Kreativwirtschaft. Um es zu konkretisieren: Wir unterstützen den freiberuflichen Bühnenbildner und den professionellen Musiker, aber nicht das institutionelle Theater oder Orchester. Wir vertreten die angewandten Disziplinen, die man der Kreativwirtschaft zuordnet. Der Begriff der Kulturwirtschaft ist tatsächlich schwieriger zu greifen. Hier hat der Kulturbetrieb traditionsbedingt deutliche Berührungsalergien mit Themen, die die Wirtschaftlichkeit betreffen.

KM: Aber ist es so abwegig, auch von öffentlich-rechtlichen Betrieben wirtschaftliches Denken und Agieren zu erwarten?

CB: Natürlich können gewisse betriebswirtschaftliche Aspekte diskutiert werden. Aber eine Kulturinstitution kann nicht nach den Kriterien eines pri-



... **Erfindergeist wertschätzen**

vatwirtschaftlichen Unternehmens bewertet werden. Hier sind die Berührungsallegorien völlig gerechtfertigt. Der Erkenntnisgewinn, den Kultur und deren Institutionen bieten, kann nicht monetär bemessen werden.

KM: Dann ist also der Begriff der Kulturwirtschaft eigentlich nicht richtig. Sollte es dann nicht besser nur Kreativwirtschaft heißen?

CB: Das wäre sicher ein Weg, der dahingehend Klarheit schaffen kann.

KM: Verstehen sich die Kreativen, wie Sie sie benannt haben, etwa der Bühnenbildner und der Musiker, selbst als Teil dieser sogenannten Kreativwirtschaft?

CB: Ja, das tun sie. Viele selbstständig agierende Kreative stehen mit ihrem „Angebot“ zwar dem Kulturbetrieb nahe, aber sie sind unter der Prämisse der Wirtschaftlichkeit tätige Unternehmen und somit Teil der Kreativwirtschaft. Darin unterscheiden sie sich beispielweise von KünstlerInnen und eben Kulturinstitutionen. Um es noch deutlicher zu skizzieren: Galerien sind Teil der Kreativwirtschaft, Museen nicht. Galerien müssen unter monetären Aspekten wirtschaften. Sie sind ein Handelsunternehmen mit Margen und Marktauftritten usw. KünstlerInnen hingegen sollten ihre Kunst nicht unter monetären Aspekten entwickeln. Diese klare Aufgabentrennung gibt es auf der ganzen Welt: KünstlerInnen erstellen unabhängig ihre Kunst, Galerien sorgen für deren Absatz.

KM: Sind Kulturschaffende daraufhin ausgebildet, selbstständig unter Aspekten eines wirtschaftlichen Unternehmertums zu arbeiten?

CB: Gut ausgebildete Kulturmanager wissen heute, dass sie ihre Liebe zur Kunst und Kultur pflegen können und ebenso darüber nachdenken müssen, wie sie diese Leidenschaft monetarisieren können. Dabei gibt es solche, die das wirklich sehr erfolgreich tun und andere, die wahrscheinlich in einem Angestelltenverhältnis besser aufgehoben wären. Das ist wie in anderen Wirtschaftsbereichen auch.

KM: Die Kultur- und Kreativwirtschaft formuliert die bekannten 11 „Teilmärkte“. Lassen sich die speziellen Bedürfnisse dieser doch sehr unterschiedlichen Bereiche so einfach unter einem Dach vereinen? Wie wird man dann diesen Bedürfnissen im Einzelnen gerecht?

CB: Es gibt in den Teilmärkten der Kreativwirtschaft divergente und konvergente Bedürfnisse. Alle verbindet ein großes Bedürfnis an Relevanzsteigerung – also eine Steigerung der Wertschätzung und Aufmerksamkeit. Auch die Suche nach Finanzierungsmöglichkeiten betrifft alle Teilmärkte gleichermaßen. Und es gibt noch zahlreiche andere Themen. Dann gibt es natürlich branchentypische Bedarfe. Aber wenn wir uns als Creative.NRW in diesen ganz spezifischen Bedürfnissen verzetteln würden, wäre am Ende niemandem geholfen, denn dafür gibt es nicht genügend Ressourcen. Daher konzentrieren wir uns auf die Lösung der gemeinsamen Probleme.



... **Erfindergeist wertschätzen**

KM: Was kann denn getan werden, um die von Ihnen beschriebene Relevanzsteigerung zu befördern?

CB: Es muss in den klassischen, konventionellen Unternehmen ankommen, dass das kreative Schaffen für die Wirtschaft und für Deutschland tatsächlich existenziell ist. Und das ist keine schöngestige Floskel. Die Automobilhersteller optimieren seit Jahrzehnten die Herstellung von Kraftfahrzeugen, dabei muss nicht das Automobil, sondern Mobilität an sich neu erfunden werden. Und das können Kreative einfach besser als Ingenieure. Die Kreativbranchen sind diejenigen, die Innovationen hervorbringen. Nur dort finden Sie den Erfindergeist und auch die Einsatzbereitschaft die Idee hin zur Innovation zu entwickeln. Und das muss von der Industrie und anderen Öffentlichkeiten wertgeschätzt werden – ideell wie monetär.

KM: Muss also auch die Politik mehr die Kommunikation dahingehend unterstützen?

CB: Das tut sie bereits auf verschiedenen Wegen: Mit dem Kompetenzzentrum Creative.NRW hat uns das Land Nordrhein-Westfalen unter anderem damit beauftragt diese Kommunikation aufzubauen. Wir versuchen die 11 Teilmärkte auf die Bühne zu bringen, sodass sie von den Öffentlichkeiten, den Medien, von der Wirtschaft usw. in ihrer Leistung wahrgenommen werden. Ich bin überzeugt, dass dieser Weg dazu führen wird, dass auch die großen deutschen Konzerne sehen, wie tiefgreifend die Kreativwirtschaft ihnen weiterhelfen wird.

KM: Bei vielen Berichten zur Kultur- und Kreativwirtschaft wird immer wieder mit „phänomenalen“ Zahlen jongliert. Der Fokus liegt hierbei meist auf den Umsätzen und Beschäftigungszahlen usw. Hilft Ihnen das dabei, den „geistigen Wert“ der Kreativen zu vermitteln?

CB: Bei solchen Aufstellung kommt es immer wieder darauf an, was man dazu zählt und was nicht. Ob es ein realistisches Bild widerspiegelt, will ich nicht beurteilen. Man braucht aber diese beeindruckenden Zahlen, weil sie Relevanz schaffen.

KM: In NRW lag der Umsatz der Kreativwirtschaftenden zuletzt bei 36 Milliarden Euro. Aber wie viel verdienen Kreative denn wirklich?

CB: Auch hier ist es wie in anderen Wirtschaftsbereichen: Es gibt Galerien, die hohe Millionenbeträge umsetzen, und andere können nur durch die Unterstützung des Elternhauses existieren. Das Problem ist, dass bei solchen Berichten alles in einen Topf geworfen wird und Durchschnittswerte für eine ganze Branche sprechen sollen. Das kann mitunter das Bild einer Gesamtsituation in ein falsches oder wenig hilfreiches Licht rücken.

KM: Welcher Förderbedarf besteht in der Kultur- und Kreativwirtschaft mit Blick auf Existenzgründungen?



... **Erfindergeist wertschätzen**

CB: Der Förderbedarf ist wesentlich kleinteiliger. Das ist kein Klischee: Viele GründerInnen benötigen tatsächlich nur einen Laptop, einen Internetzugang und einen Raum zum Arbeiten, wenn überhaupt. Bei den Kreditgebern gab es hier bereits ein Umdenken und die Fördermaßnahmen wurden wesentlich differenzierter ausgestaltet. Auch Banken haben neue Möglichkeiten für Kleinkredite geschaffen. Das waren sehr wirkungsvolle Maßnahmen. Aber nicht bei der Erstfinanzierung muss umgedacht werden. Es muss ein Umdenken bei den Kreativen und bei den Kunden dahingehend stattfinden, dass kreative Arbeit angemessen bezahlt werden muss. Warum ist es selbstverständlich, dass ein Anwalt einen Stundenlohn von 150 Euro aufwärts verlangen kann für eine Leistung, bei der er bereits vorhandenes Wissen und bestehende Gesetzgebungen anwendet? Warum bezahlt man aber ErfinderInnen, die mit ihren Innovationen die Basis unserer gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung darstellen, wenn überhaupt 40 Euro die Stunde? Das bleibt absurd.

KM: Aber das ist ja nicht zu lösen, solange die Kreativen sich gegenseitig in einer Art Kannibalismus bei den Preisen unterbieten? Warum sollen die Kunden mehr zahlen ...

CB: Das ist in der Tat ein Problem. Aber auf der anderen Seite: In Deutschland ist es gesetzlich geregelt, dass eine Schicht am Band nicht länger als 8 Stunden dauert, Ruhezeiten eingehalten werden, Nachtzuschläge zu leisten sind usw. Es gibt aber keinen gesetzlichen Rahmen dafür, dass Kreative wochenlang Ideen entwickeln und diese dann kostenlos präsentieren sollen. Wir haben bereits vorgeschlagen, dass öffentliche Einrichtungen sich nicht mehr kostenlos Ideen präsentieren lassen sollten. Denn die Ideen sind die Leistung der Kreativen. Aber auch die Kreativen müssen selbstbewusster werden und sich besser verbünden... ¶



MAURICE LAUSBERG

Diplom-Physiker. Nach einer mehrjährigen Beratungstätigkeit für Roland Berger & Partner war er Produktionsmanager an der Bayerischen Staatsoper und baute dort den Bereich Development/Sponsoring auf. Seit 2005 ist er Geschäftsführender Gesellschafter der actori GmbH, die unter anderem Kunden aus den Bereichen Kultur, Bildung, Unternehmen und Entertainment berät und vermarktet. Im Oktober 2009 übernahm er zudem die Leitung des Instituts für Kulturmanagement an der Hochschule für Musik und Theater München.

Die Kultur und das Unternehmertum

Künstler- und Unternehmerpersönlichkeiten haben viele Gemeinsamkeiten: sie kreieren etwas Neues, verwirklichen ihre persönlichen Ideen, gehen erhebliche Risiken ein und akzeptieren schwierige Arbeitsbedingungen. Die Gefahr des Scheiterns ist ihr ständiger Begleiter – aber sie lassen sich davon nicht abschrecken.

Ein Beitrag von Maurice Lausberg

Der Cultural Entrepreneur verbindet Unternehmertum mit künstlerischem Impetus und erschafft im kulturellen Umfeld ein funktionierendes Unternehmen. Das kann er mit monetären Absichten tun (wenn es ein profitables Unternehmen mit Gewinnabsicht werden soll) oder mit ideellen/sozialen Absichten, wenn das Unternehmensziel nicht auf Profit, sondern auf andere, z.B. künstlerische oder soziale Ziele, ausgerichtet ist. Keinesfalls bedeutet eine überwiegend ideelle Motivation aber, dass ein unter dieser Prämisse geführtes Unternehmen zwingend rote Zahlen schreibt – das Profitstreben ist nur nicht erste Priorität.

Wer sind die sogenannten Cultural Entrepreneure?

„Cultural Entrepreneurship“ hat sich zu einem Modethema entwickelt. Angetrieben von der Tech-Euphorie aus dem Silicon Valley und einer wachsenden Start-up Szene in Berlin, versuchen politische und lobbyistische Akteure mit Hilfe der Zauberformel „Culture Entrepreneurship“ die chronische Unterfinanzierung und die prekären Arbeitsverhältnisse im Kultursektor in eine blühende Landschaft kreativer, unternehmerischer Chancen zu verwandeln. Da hilft es auch, dass unter dem künstlich geschaffenen Dach der „Kultur- und Kreativwirtschaft“ so viele unterschiedliche Arbeitsbereiche subsumiert wurden, bis eine attraktive Wachstumsbranche daraus wurde.

Auf den ersten Blick mag das Freunde der Hochkultur erfreuen, denn „Kultur“ und „Kreativ“: Wer denkt da nicht in erster Linie an klassische Musik, an Oper und Theater, an Literatur? Ein zweiter Blick eröffnet eine ganz andere Perspektive auf eine Branche, in der sich Akteure tummeln, die unterschiedlicher nicht sein könnten, ebenso wie die Produkte und Dienstleistungen, die sie anbieten.

Neben Kreativschaffenden wie Autoren, Musikern oder bildenden Künstlern zählen weitere schöpferische und gestaltende Akteure zur Basis der Kultur- und Kreativwirtschaft: Die Bandbreite reicht von Filmemachern über Architekten und von Designern bis hin zu Entwicklern von Computerspielen. Die Kultur- und Kreativwirtschaft umfasst dabei die elf Teilmärkte Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft,



... Die Kultur und das Unternehmertum

Markt für darstellende Künste, Architekturmarkt, Designerwirtschaft, Pressemarkt, Werbemarkt, Software-/Games-Industrie und Sonstige. Spätestens hier wird deutlich: die Kultur- und Kreativwirtschaft ist keine homogene Branche, sondern ein Sammelbegriff für unterschiedliche Tätigkeiten, kreative Erzeugnisse und deren Produzenten.

So unterschiedlich wie die einzelnen Teilmärkte sind auch die erzielten Umsätze, die sich keineswegs gleichmäßig verteilen, sondern auf wenige Bereiche konzentrieren. Den mit Abstand größten Umsatz erzielten 2015 die Software- und Games-Industrie (34 Mrd. Euro), der Pressemarkt (31 Mrd. Euro), der Werbemarkt (26 Mrd. Euro) sowie die Designerwirtschaft (19 Mrd. Euro).

Auffällig ist, dass auch die meisten Unternehmensgründungen unter den umsatzstärksten Teilmärkten zu finden sind. So fanden 2015 fast zwei Drittel der Neugründungen in der Software- und Games-Industrie (34 %), in der Designerwirtschaft (17 %) und im Werbemarkt (13 %) statt.

Unternehmen zwischen ideeller Motivation und profitabler Vermarktung

Grundsätzlich ist eine hohe Anzahl von Klein- und Kleinstunternehmen typisch für die Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Bereiche Musik und darstellende Künste werden von Klein- und Kleinstunternehmen dominiert. Diese treten nicht selten als selbstständige „Überlebenskünstler“ auf. Zwar gibt es in Deutschland für Bühnenkünstler und Musiker im Gegensatz zu anderen Ländern grundsätzlich die Aussicht auf eine abhängige Beschäftigung in einem Orchester oder Theater, diese Stellen sind jedoch rar gesät, und der Wettbewerb ist hart.

Innerhalb der darstellenden Künste macht der Anteil der selbstständigen Bühnenkünstler, darunter Schauspieler, Sänger, Tänzer mit rund 59 % die bedeutendste Gruppe aus. In der Musikwirtschaft zeigt sich ein ähnliches Bild: hier stellen Künstler, wie z.B. Musiker, Musik- und Tanzensembles, Komponisten und Texter mit 20 % die größte Gruppe dar. In vielen Fällen beschränkt sich hier das Unternehmertum auf die Produktion, Vermarktung und Verteilung der eigenen Fähigkeiten bzw. der eigenen Person. Ein selbstständiger Sänger ohne festes Engagement an einem Theater muss seine Stimme üben und pflegen, sein Repertoire beherrschen und ausbauen, Vorsingen arrangieren, Gagen aushandeln, sein Netzwerk pflegen, sowie sich um Krankenkasse, Steuern und die eigene Vorsorge kümmern. Die finanzielle Situation der Unternehmer variiert dabei extrem – Abendgagen von 10.000 Euro sind weitaus weniger häufig als ein Einkommensmosaik, das sich aus Honoraren für Gastauftritte, Unterrichten und fachfremden Nebenjobs zusammensetzt, um das Überleben zu sichern.

Neben den selbstständigen Künstlern und ideell motivierten Unternehmern gibt es in der Kultur- und Kreativwirtschaft natürlich auch Kulturunternehmer, die Firmen aufbauen, welche zwar ein kulturelles Angebot haben, dieses aber in erster Linie profitabel am Markt umsetzen wollen. Zu nennen



... Die Kultur und das Unternehmertum

sind hier z.B. die Tonträger- und Musikverlage (z.B. Sony), Konzert- und Festivalveranstalter (z.B. MünchenMusik), Künstleragenturen (z.B. Hilbert Artists Management) oder auch Musicalproduzenten (z.B. Stage Entertainment)

Faktoren für erfolgreiche Cultural Start-ups

Die actori GmbH hat in den letzten zehn Jahren eine Reihe von Unternehmen u.a. im Kultur-/Entertainment-Bereich gegründet und aufgebaut, oder sich an solchen beteiligt (u.a.: Süddeutsche Zeitung Ticketing GmbH, B2RUN GmbH, Timeride GmbH/ Virtual Reality Entertainment, Fineway GmbH). Ein Unternehmen zu gründen, ist immer ein enormes Risiko, aber einige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Unternehmenskonzept lassen sich aus den Erfahrungen der letzten Jahre ableiten:

- Die Dienstleistung oder das Produkt hat einen klaren, verständlichen Nutzen für den Kunden (z.B.: Qualitätssprung, Kostenersparnis, Zeitersparnis).
- Es existiert ein ausreichend großer und idealerweise wachsender Markt für die angebotenen Produkte/ Dienstleistungen (z.B. Markt für Musikstreaming).
- Es existiert kein direkter Wettbewerb, bzw. es gibt schwer kopierbare Vorteile gegenüber den Konkurrenten.
- Es besteht ein profitables (oder für ein Non-Profit-Unternehmen zumindest kostendeckendes) Geschäftsmodell.
- Das Geschäftsmodell ist idealerweise stark skalierbar, d.h. Kosten und Aufwand steigen geringfügig bei Steigerung der Stückzahl (z.B.: mehr Nutzer eines Ticketing Systems führen zu mehr Umsatz, aber kaum zu mehr Kosten).
- Es gibt umsetzbare Marketingmaßnahmen, um die potentiellen Kunden zu erreichen.
- Die Marketingausgaben pro Kunde unterschreiten den zu erwartenden Deckungsbeitrag pro Kunde.
- Das Unternehmen hat genügend finanzielle Mittel, um die Aufbauphase „zu überleben“.
- Das Unternehmerteam hat die Motivation und die Fähigkeiten das Vorhaben umzusetzen.

Darüber hinaus gibt es einige wichtige Eigenschaften, über die das Gründer-team verfügen sollte:

- Absolute Überzeugung von der Idee (Zweifel kommen später genug)
- Unbedingter Wille und Leidenschaft (Jede Gründung durchläuft schwere Krisen)
- Ausreichend Branchenerfahrung
- Hohe Leistungsbereitschaft



... Die Kultur und das Unternehmertum

- Kommunikations- und Verkaufstalent (Nur wer verkaufen kann, wird Kunden, Partner, Förderer und ggf. Investoren überzeugen)

Und selbst wenn alle diese Punkte erfüllt sind, braucht jedes Start-up ein gutes Timing und vor allem viel Glück.

Ein anderes Bild im „Kulturmarkt“

Wenn wir uns das Kulturumfeld ansehen, wird deutlich, dass viele der oben beschriebenen Kriterien oft schwer oder nur teilweise zu erfüllen sind:

- Häufig ist der Markt zu klein (deshalb gibt es z.B. keine profitable Opern-streaming Plattform)
- Der relevante Markt wächst häufig nicht (deshalb herrscht ein harter Verdrängungswettbewerb im Künstleragenturmarkt)
- Dienstleistungen sind selten skalierbar (z.B. jedes weitere Konzert kostet gleich viel)
- Geschäftsmodelle sind häufig nicht profitabel (bis heute existiert kein profitables Opernhaus)
- Marketingmaßnahmen sind gemessen an den generierten Umsätzen zu teuer

Vor diesem Hintergrund fließt kaum Venture Capital oder anderes Investorengeld in den Kultursektor. Schon ein Branchenreport zur Kultur- und Kreativwirtschaft der Deutschen Bank stellte fest, dass der Markt viel zu kleinteilig, schwach wachsend und dienstleistungslastig ist, als dass es sich lohnen würde, als institutioneller Investor aktiv zu werden. Lediglich große Player, wie z.B. DEAG, CTS Eventim, oder schnell wachsende Tech-Gründungen, wie z.B. Soundcloud oder Spotify, gelingt es, Investorenkapital zu akquirieren.

Die meisten Kulturunternehmer müssen deshalb wohl oder übel mit ihrem eignen Geld starten. Hier gilt es mithilfe eines Businessplans kritisch zu überprüfen, ob das Vorhaben mit den vorhandenen finanziellen Ressourcen zu schaffen ist, und ob die getroffenen Annahmen realistisch sind. In der Regel wird alles doppelt zu teuer und dauert doppelt zu lang.

Aber auch in einem schwierigen Marktumfeld gibt es jeden Tag neue Chancen und Gelegenheiten, als Unternehmer erfolgreich zu werden. Und glücklicherweise gibt es die Cultural Entrepreneurs, die diese Chancen entdecken und gemeinsam mit den Künstlern Festivals, Klangkörper, Labels, Apps, Crowdfunding-Plattformen, Musikinstrumente, Kulturimmobilien und viele andere Unternehmungen gründen, und damit unsere Kulturlandschaft bereichern.

Ein Unternehmer ist eben wie ein Künstler: Wenn er seine Vision gefunden hat, werden ihn alle Widrigkeiten und Probleme nicht schrecken – er wird das tun, was einen Unternehmer auszeichnet: anfangen. ¶



THORBEN ROTHE

ist Principal beim Venture Capital-Geber Capnamic Ventures. Seit sechs Jahren beteiligt er sich mit Wachstumskapital an jungen Technologieunternehmen und unterstützt die Gründer mit Know-How und Netzwerk beim Aufbau der Unternehmen.

Kultur ist kein gallisches Dorf

Über die Tauglichkeit von Kunst und Kultur für Venture Capital

Sendungen wie „Die Höhle der Löwen“ haben Venture Capital berühmt gemacht und vielleicht auch den Eindruck erweckt, für jede/n sei es möglich, Investoren für die eigene Idee zu finden. Man muss nur überzeugen. Doch so einfach ist es nicht. Wir unterhalten uns mit Thorben Rothe von Capnamic Ventures über Investoren, deren Entscheidungswege und ob Kultur eine Chance haben kann.

Die Fragen stellte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@kulturmanagement.net

KM Magazin: Lieber Herr Rothe, können Sie unseren LeserInnen einen kurzen Einstieg ermöglichen: Was genau ist Venture Capital?

Thorben Rothe: Venture Capital ist eine zeitlich befristete Kapitalbeteiligung an jungen Wachstumsunternehmen. Das Prinzip ist sehr einfach: Venture Capital-Geber stellen jungen Unternehmen Geld zur Verfügung und kaufen sich somit in das Unternehmen ein. Das Kalkül der Investoren ist es, von einer überproportionalen Wertsteigerung während der Beteiligungsdauer zu profitieren. Sie streben dabei keine Mehrheit an, sondern agieren bewusst als Minderheitsgesellschafter. Das Managementteam stellt für den Geber die wichtigste Komponente bei der Evaluation von potentiellen Beteiligungen dar. Folglich wird den Gründern auch der „Driver Seat“ überlassen. Nichts desto trotz unterstützen viele Venture Capital-Geber mit ihrer Erfahrung aktiv beim Aufbau des Unternehmens und beraten bei Anschlussfinanzierungen, strategischen Fragestellungen und dem Aufbau der Organisation.

KM: Wie viel investieren solche Geldgeber in Firmen? Und was muss man als Gründer darüber wissen, was die Investoren erwarten?

TR: Die Beteiligungsquoten eines Venture Capitals liegen üblicherweise zwischen 10 und 30 Prozent. Der Investitionshorizont beträgt 5 bis 8 Jahre. Während dieser Zeit stehen die Zeichen voll auf Wachstum. Jeder Euro, der verdient wird, wird in weiteres Wachstum gesteckt. Am Ende steht für den Venture Capital-Geber immer der Verkauf der Anteile. In den meisten Fällen geht der Investoren-Exit mit einem Verkauf der Mehrheit am Unternehmen einher. Die Beziehung zwischen Gründern und Investoren ist also eine Partnerschaft auf Zeit. Gründer, die Venture Capital aufnehmen, müssen sich aber darüber im Klaren sein, dass sie über kurz oder lang die Mehrheit am Unternehmen abgeben müssen. Venture Capital-Geber füllen mit ihrem Angebot eine Finanzierungslücke und springen dort ein, wo die Summen für „family and friends“ zu groß werden und Banken aufgrund von hohen Risiken und



... Kultur ist kein gallisches Dorf

fehlender Sicherheiten als Kreditgeber ausfallen. Venture Capital-Geber haben hohe Renditeerwartungen und sind daher gewillt, hohe Risiken einzugehen. Die Portfoliounternehmen zeichnen sich in aller Regel durch einen hohen Innovationsgrad aus. Venture Capital-Geber tragen somit wesentlich zur Innovationskraft einer Volkswirtschaft bei. Die wertvollsten Unternehmen der Welt, wie zum Beispiel Apple, Google oder Microsoft, haben in ihren jungen Jahren alle von Venture Capital profitiert.

KM: Sendungen wie die „Höhle der Löwen“ vermitteln den Charme von „alles ist möglich, Du musst nur überzeugen und bekommst das Geld, die Unterstützung“. Wie viel Realität spiegelt diese Sendung wider?

TR: Die Sendung vermittelt ein verzerrtes Bild der Realität. Ein guter Pitch, also die Präsentation der Geschäftsidee, ist enorm wichtig. Die Sendung suggeriert aber ein Bild, indem sich die Gründer – gemäß des Namens der Sendung – in die Höhle eines Löwen begeben. In der Realität zeigt ein anderes Bild. Die Beziehung von Gründern und Investoren verläuft partnerschaftlich und auf Augenhöhe. Der „Star“ ist vielmehr der Unternehmer als der Investor. Zudem fällt die Investitionsentscheidung nicht innerhalb von Minuten, sondern innerhalb eines Prozesses des gegenseitigen Annäherns und einer sorgfältigen Prüfung der Datenlage. Die Entscheidung, ob Gründer und Investoren einen gemeinsamen Weg einschlagen wollen, ist schließlich eine der wichtigsten Entscheidungen für beide Seiten. Trotz allem freue ich mich über die Sendung, weil sie dem Unternehmertum mehr Aufmerksamkeit und Toleranz in der Gesellschaft verleiht.

KM: Gehen wir davon aus, dass Ihr Unternehmen keinen marktspezifischen Fokus hätte: Könnten Sie sich ein Investment in ein klassisches Kulturunternehmen wie in ein privates Museum, ein Orchester, ein Festival und dergleichen überhaupt vorstellen?

TR: Venture Capital ist ein professionell gemanagter Vermögenswert. Anleger investieren in klar definierte Investment-Hypothesen, die einem Fonds zugrunde liegen und überdurchschnittliche Renditen versprechen. Damit unterscheiden sich Venture Capital-Geber grundlegend von privaten Investoren, die frei über ihre Investment entscheiden und nur sich selbst Rechenschaft schuldig sind. Allein vor diesem Hintergrund wäre ein Investment in ein Museum, Orchester, Theater usw. für nahezu jeden Venture Capital ausgeschlossen.

KM: Was aber müsste Ihnen vorgestellt werden, damit Sie sich doch überzeugen lassen?

TR: Eine wichtige Investitionsvoraussetzung für uns ist die Skalierbarkeit des Geschäftsmodells. Lassen Sie mich ein Beispiel bringen: Ein Festival kann zwar für die Teilnehmer ein sehr schönes Erlebnis sein und auch dem Veranstalter ein gutes Ergebnis einspielen, es skaliert aber nicht. Skalierbarkeit meint die Fähigkeit, mit minimalen zusätzlichen Ressourcen überproportio-



... Kultur ist kein gallisches Dorf

nales und theoretisch unbegrenztes Wachstum erreichen zu können. Da das Festival zu einer festen Zeit an einem festen Ort stattfindet und jedes Ticket nur einmal verkauft werden kann, ist das Wachstum des Festivals gleich in mehreren Dimensionen limitiert. Ein Gegenbeispiel liefert der VideoOnDemand-Anbieter Netflix. Bei Netflix können Filmliebhaber ihrer Leidenschaft zu jeder Zeit, von jedem Ort der Welt nachkommen. Derselbe Film kann von Millionen von Nutzern gleichzeitig gesehen werden.

KM: Können Sie sich vorstellen, dass solche Themen aus der künstlerischen Kulturszene irgendwann attraktiv für Venture Capital werden könnten?

TR: Bei Capnamic Ventures haben wir keinen Industriefokus. Wir setzen auf digitale Technologien, weil sie uns Geschäftsmodelle komplett neu denken lassen, bisherige Barrieren aufbrechen und unendliche Möglichkeiten für neue Unternehmen schaffen. Obwohl sich die Digitalisierung bereits in vielen Bereichen unseres privaten und geschäftlichen Umfelds bemerkbar macht, glauben wir noch am Anfang der Entwicklung zu stehen. Ich wüsste nicht, warum die Kulturszene ein analoges, gallisches Dorf sein sollte. In der Tat klopfen ab und zu auch digitale Pioniere aus der Kunstszene an unsere Tür.

KM: Stellen wir uns vor, Kunst und Kultur wäre ein „Produkt“ wie jedes andere, ohne die Idealisierung seiner gesellschaftlichen Bedeutung. Welche Parameter bräuchte dieses Produkt, damit es Sie begeistern könnte?

TR: Uns interessieren Produkte, die das Potential haben, etablierte Marktstrukturen neu zu ordnen und schnell eine kritische Masse zu erreichen. Hilfreich wäre, wenn der sogenannte proof-of-concept bereits erbracht ist. Das heißt, dass der Gründer nachweisen kann, dass sich das Produkt im Markt behaupten kann und sich das Geschäftsmodell nachhaltig profitabel abbilden lässt. Die Praxis zeigt, dass eine gute Idee allein nicht viel wert ist. Entscheidender ist die richtige Umsetzung. Wer Letzteres vorweisen kann, ist klar im Vorteil.

KM: Was erwarten Sie von jungen Unternehmern, die sich mit ihrer Idee bei Ihnen vorstellen? Was benötigt es dazu?

TR: Wir suchen nach komplementären Gründerteams, die bereit sind die berühmte Extrameile zu gehen. Leidenschaft, Ausdauer und Zielstrebigkeit sind enorm wichtig, um auch Rückschläge – die leider nie ausbleiben – wegstecken zu können. Neben der Umsetzungsstärke ist die Lernfähigkeit die wohl wichtigste Eigenschaft. Wer nicht kontinuierlich iteriert und Fehler korrigiert, wird im Wettbewerb nicht bestehen können. Abgesehen von den charakterlichen Eigenschaften und eines Venture Capital-tauglichen Geschäftsmodells, braucht es im ersten Schritt nicht viel, um mit einem Venture Capital-Geber in Kontakt zu treten. Ein kurze Präsentation des Vorhabens und im besten Fall noch eine Vorstellung durch einen gemeinsamen Kontakt und der Pitch kann beginnen. ¶



Foto: Philippe Ramakers

THOMAS BÖCKER

ist Produzent und ein Pionier im Bereich sinfonischer Videospielemusik. 2003 organisierte er das erste Spielekonzert außerhalb Japans, durchgeführt im Gewandhaus zu Leipzig — eine Leistung, für die er vom Guinness-Buch der Rekorde gewürdigt wurde. Durch den Erfolg der Veranstaltung beflügelt, produziert er seither weltweit Konzertaufführungen und ist beratend tätig. Er arbeitet mit Orchestern wie dem London Symphony Orchestra, der San Francisco Symphony, dem Royal Stockholm Philharmonic Orchestra und dem Tokyo Philharmonic Orchestra.

Unternehmerisches Denken lässt gedeihen

In einer Kulturnische gründen und zum Erfolg werden

Ein Kulturunternehmen zu gründen, bringt so einige Herausforderungen. Gründet man auch noch mit einer Innovation, wird es nicht gerade einfacher. Dass es trotzdem ein Erfolg werden kann, zeigen die Spielekonzerte von Thomas Böcker, die er seit 2003 veranstaltet. Mit uns unterhält er sich über die Bedeutung der Leidenschaft für ein Kulturunternehmen und dass auch unternehmerisches Kalkül nicht fehlen darf.

Die Fragen stellte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@Kulturmanagement.net

KM Magazin: Sehr geehrter Herr Böcker, sind Sie ein Kulturunternehmer?

Thomas Böcker: Ja, mein Unternehmen Merregnon Studios legt derzeit Fokus auf Konzertmanagement, d. h. die Konzeption, Organisation und Durchführung von Veranstaltungen mit orchestraler Musik aus Computer- und Videospiele. Das geschieht sowohl im Auftrag – z. B. über die Leipziger Messe, den Westdeutschen Rundfunk oder die Orchester selbst – als auch mit eigenen Mitteln und auf eigenes finanzielles Risiko.

KM: Was macht für Sie das Kulturunternehmertum speziell aus? Gibt es hier Unterschiede zum rein privatwirtschaftlichen Unternehmertum, die auch das Handeln und Denken bzw. strategische Ausrichtungen beeinflussen?

TB: Durch die Thematik bedingt dürfte ein Unterschied sein, dass sich Kulturunternehmer als Teil der Kulturszene betrachten – das Unternehmertum hingegen ist dem zumeist untergeordnet, was tendenziell zum Problem werden kann, da sich hoher Qualitätsanspruch nicht zwingend auszahlt, wenn das wirtschaftliche Bewusstsein fehlt. Weniger kompliziert ausgedrückt: Leidenschaft für die Sache hat viele Kulturunternehmer in die Branche gebracht. Ein schwieriger Spagat – denn man möchte Ideale zwar nicht verraten, gleichzeitig muss die finanzielle Basis für eine erfolgreiche Zukunft aber vorhanden sein. Ein Gefühl für die richtige Balance zu entwickeln, benötigt Zeit.

KM: Heute gibt es – auch im Kulturbereich – eine Vielzahl von Förderprogrammen für GründerInnen und ein wachsendes Verständnis für professionelle Abläufe werden spürbar. Wie sind Sie bei Ihrer Gründung vorgegangen?

TB: Ich bin seit 2003 selbstständig, Förderprogramme habe ich nicht in Anspruch genommen. Bei mir war es der berühmte Sprung ins kalte Wasser, verbunden mit der nötigen Portion Glück. Für Computer- und Videospiele interessiere ich mich seit meiner Kindheit, auch für die dazugehörigen So-



... Unternehmerisches Denken lässt gedeihen

undtracks. Von orchestralen Aufführungen dieser Musik in Japan las ich in einem Magazin. Eine wunderbare Idee, fand ich. Als kein anderer Produzent sie aufgriff, wurde ich selbst tätig. Man kann es Mut nennen, man kann es Naivität nennen oder schlicht als Lernen durch Handeln beschreiben: Mein erstes Projekt war das Eröffnungskonzert der Games Convention im Leipziger Gewandhaus. Es war meine Idee, mein Konzept, das ich an die Leipziger Messe herangetragen hatte – und später im Auftrag umsetzen durfte. Vier weitere Konzerte waren das Resultat dieses Erfolgs, bis auch der Westdeutsche Rundfunk die Idee reizvoll fand und mich für Veranstaltungen in der Kölner Philharmonie anwarb. Dies wiederum ebnete den Weg für die heutige internationale Ausrichtung von Merregnon Studios. Egal, ob in Deutschland, England, Japan, Dänemark, Schweden, Finnland, den Niederlanden, den USA oder Neuseeland, wir treffen immer auf ein begeistertes Publikum.



Abb. 1: Final Symphony II in London, Foto: Philippe Ramakers

KM: Kann darin vielleicht auch ein Vorteil liegen, der Leidenschaft zu folgen und einfach zu machen? Oder sollte man auch ein kalkuliertes Vorgehen beachten?

TB: Ich bin eindeutig meiner Leidenschaft gefolgt. Ja – es hilft, hohe Hürden zu nehmen, und die Leidenschaft ist enorm, weil man für das Thema brennt; das ist ein Vorteil. Aber aus heutiger Sicht kann ich nur dringend anraten, bei aller Euphorie den vergleichsweise biedereren Teil der Kalkulation nicht zu vernachlässigen. Man sollte sich nicht dem Irrglauben hingeben, Qualität und harte Arbeit würden automatisch honoriert.



... Unternehmerisches Denken lässt gedeihen

KM: Sie sind mit Ihrem Unternehmen nicht nur erfolgreich, sondern auch in einer sehr speziellen „Nische“ des Kulturbetriebs tätig. Gab es daraus folgende Herausforderungen für Ihr Unternehmen?

TB: Herausforderungen gab und gibt es etliche. In Deutschland tut man sich schwer mit innovativen Ideen, mit Veränderungen. Ich bewege mich in einem sehr konservativen Umfeld – und es enttäuschte mich nicht nur einmal, wie wenig ausgeprägt die Lust auf Neues ist, wie stark ausgeprägt Vorurteile sind. Unsere Konzerte locken ein vergleichsweise junges Publikum in die Konzertsäle, in der Hauptzielgruppe 18 bis 35 Jahre alt. Keine Leinwände, keine Lichteffekte – stattdessen Tondichtungen, Klavierkonzerte und Sinfonien von 40 Minuten und mehr. Verallgemeinernd gesagt: romantische und spätromantische Klänge mit Themen, die ein junges Publikum tangiert. Im Prinzip die ideale Ergänzung zum klassischen Programm. Krux für die Entscheidungsträger ist, dass man sich auf ein neues Thema einlassen muss, recherchieren, sich überlegen, wie potentielle Zuhörer überhaupt erreicht werden können, denn die Zielgruppe ist (leider!) eine andere als üblich. Es sagt viel über den Betrieb aus, wenn solche Ängste bestehen. Erstaunlich oft siegt die Bequemlichkeit, nie scheitert es an der Qualität unserer Partituren, die von Spitzenorchestern der Welt mit großer Begeisterung aufgeführt werden. Und wenn Bequemlichkeit siegen darf, frage ich mich als Kulturunternehmer natürlich, wie das mit dem Kulturauftrag vereinbar sein kann. Glücklicherweise ist in Deutschland das Interesse mittlerweile stärker geworden - in Skandinavien ist man dieser Entwicklung jedoch weit voraus.



Abb. 2: Final Symphony II in Osaka, Foto: Shumpai Ohsugi



... Unternehmerisches Denken lässt gedeihen


KM: Wie war der Weg Ihrer Unternehmung/en bisher?

TB: Die Lehrjahre fanden 2003 bis 2007 in Leipzig statt, bei den genannten Eröffnungsveranstaltungen der Games Convention. Es schlossen sich Produktionen für den Westdeutschen Rundfunk von 2008 bis 2012 an, bis ich mich entschied, komplett auf eigenes Risiko zu gehen und den Schritt nach Japan zu wagen. Ein großer Erfolg – knapp 5.000 Zuhörer konnten wir in Tokio begrüßen. Die Zeit von 2003 bis 2012 brachte die nötige Erfahrung und ein eingespieltes Team, um die Merregnon Studios-Produktion Final Symphony – music from Final Fantasy zu ermöglichen, die seit 2013 bis heute international präsentiert wird, sei es vom Tokyo Philharmonic Orchestra, der San Francisco Symphony oder dem London Symphony Orchestra, das zudem die Partituren in den Abbey Road Studios einspielte. In Deutschland habe ich zuletzt mit dem Beethoven Orchester Bonn und den Bochumer Symphonikern gearbeitet – und ich freue mich bereits auf das Münchner Rundfunkorchester kommenden Februar.

KM: Sie haben sowohl einen professionellen Blick auf unternehmerisches Denken als auch einen vertieften Einblick in den Kulturbetrieb selbst: Sollte der klassische Kulturbetrieb – in Anbetracht der steten Finanzierungsdiskussionen – unternehmerischer denken?

TB: Ja, unbedingt – denn es schärft die Sinne und zwingt den oftmals bequemen Menschen, über den Tellerrand zu blicken. Veränderung ist schwierig, aber nötig. Wer nicht unter Druck gesetzt wird, wird behäbig und langweilig.

KM: Gibt es in Kultureinrichtungen bei „privatwirtschaftlichen“ Ansätzen, Instrumenten und Möglichkeiten noch zu viele Berührungspunkte?

TB: In Deutschland: ja. Paradebeispiel dafür, wie es gehen kann, ist für mich das London Symphony Orchestra. Zweifellos weltweit anerkannt als Spitzenorchester, hat es der Reputation des Klangkörpers nicht geschadet, auch Film- oder Spielesoundtracks aufzunehmen. Wirtschaftlicher Druck wirkt hier in der Form, dass sich das Management stets nach neuen Ideen umsehen und immer am Puls der Zeit bleiben muss. Es findet kein Ausverkauf statt – man selektiert sehr wohl im Besonderen bei Aufführungen, ist generell jedoch wendig bei der Entscheidungsfindung. 2013 bestritten wir unser erstes Spielekonzert in London, wir waren zusammen auf Japan-Tournee, nächstes Jahr werden in der Philharmonie de Paris zwei meiner Konzerte gespielt. Knapp 270.000 Follower hat das LSO auf Twitter, über 330.000 Fans auf Facebook. Das London Symphony Orchestra ist relevant für ein junges wie älteres Publikum. Unternehmerisches Denken lässt es gedeihen. 

WEITERE INFORMATIONEN

- www.gameconcerts.com



**KLAUS MICHAEL
TKACZ**

*Puppenspieler und Gründer
der Theaterfirma in Erfurt.
1991-1995 Ausbildung zum
Diplom-Puppenspieler an
der Hochschule für Schau-
spielkunst „Ernst Busch“
Berlin; Engagements als
Puppenspieler und Regie-
sreur: 1995-1997 Kammer
und Puppentheater Wismar,
1997-1999 Theater
Waidpeicher Erfurt; 1999
Gründung der Theaterfirma
in Erfurt*

TROTZ Förderung erfolgreich?

Gedanken zur Förderpraxis im Kulturbetrieb

Es gibt zahllose Fördertöpfe und -programme für Kultureinrichtungen, Kulturprojekte und auch für Kulturunternehmer. Klaus Michael Tkacz kommentiert, warum in einer solchen Praxis Gefahren lauern, und warum Kulturunternehmer nicht mehr Geld, sondern mehr Unterstützung benötigen.

Ein Kommentar von Klaus Michael Tkacz, Theaterunternehmer

TROTZ Förderung veranstalten wir erfolgreiches Theater! Eine kühne Behauptung. Doch trifft sie in ihrer Aussage auch den Kern des Problems. Denn die deutsche Praxis mit ihrem Fokus auf die finanzielle Förderung hat zwei maßgebliche Folgen: Zum einen schafft es bei Empfänger leicht die Haltung, dass ohne finanzielle Förderung nichts ginge. Zum anderen entsteht bei den gebenden, meist öffentlichen, Institutionen die Einstellung, „wir haben ja ein Förderprogramm, mehr müssen wir nicht tun“.

Kulturetats werden von wenigen aufgeessen

Als Theaterspieler und -veranstalter bewege ich mich in einem Metier, in dem Förderung üblich ist, sie gar als unabdingbar angesehen wird. Dadurch entstehen verzerrte Voraussetzungen und falsche Glaubenssätze auf gebender wie auf nehmender Seite: Da existieren die öffentlichen Theaterhäuser, bei denen man natürlich davon ausgeht, dass sie gefördert werden müssen, wenn wir auf Kultur nicht verzichten wollen. So sind Kommunen und Länder bereit, diese Theater derart finanziell zu unterstützen, dass sie zum großen Teil nur geringe Anteile ihres Budgets selbst erwirtschaften müssen. Eigentlich wunderbare Voraussetzungen, um eine Stadt oder ganze Region mit Kulturprojekten und Impulsen zu überschwemmen. Oder? Leider erlebe ich meist das Gegenteil. Außerhalb dieser Theaterhäuser ist kaum etwas vom Wirken zu spüren. Die Auswirkungen sind jedoch anderweitig spürbar: Denn Theater sind teuer und benötigen oft einen großen Teil des Kulturförderbudgets einer Gemeinde, Stadt oder Kommune. Für weiteres Engagement stehen meist keine oder nur verschwindend geringe Finanzen zur Verfügung. Viel wichtiger aber ist, dass allzu oft auch der Antrieb zur ideellen Unterstützung fehlt. „Wir fördern doch schon das Theaterhaus xy, das genügt doch!“

Förderung erstickt die Vielfalt

Die Gefahr, die in einer solchen Förderpolitik steckt, ist schlicht die Förderung von Monokultur. Das Angebot wird einseitig bestimmt, die wichtigen Alternativen eines lebendigen Kulturangebots fehlen. Im schlimmsten Fall fördert das vor allem eins: die Theatermüdigkeit beim Publikum. So wird bei



... TROTZ Förderung erfolgreich?

meinen regelmäßigen Publikumsbefragungen zu den Besuchs anlässen nicht selten folgender Grund genannt: „Als wir die letzten Male im großen Theater waren, haben wir uns so geärgert, dass wir dort jetzt nicht wieder hin gehen.“ Es ist ein alarmierendes Bild: Erhält eine Einrichtung ausreichende Fördermittel, kümmert sie sich weniger um die eigentliche Aufgabe, sondern konzentriert sich darauf, dass die Förderung weiter bestehen bleibt. Auch bei freien Kulturprojekten ist es nicht unüblich, sich so lange etwas auszudenken, bis es irgendwie in die Förderrichtlinien passt. Eine solche Praxis wird nun sicher vehement bestritten. Doch sie ist Alltag.

Nicht Förderung sondern Unterstützung ist notwendig!

Ich halte diese Förderorientiertheit für fatal. Als Kulturunternehmer sehe ich zwei Schwerpunkte, auf die sich mein Denken richten sollte: auf das Produkt und den Absatz. Alle anderen Fokussierungen führen mich von der Umsetzung eines Projektes weg. Denn der Erfolg meiner Unternehmung hängt nicht von der Höhe der Fördermittel ab, sondern davon, wie gut ich die beiden zentralen Aufgaben gelöst habe. Dabei zeigt meine Erfahrung der letzten Jahre, dass sicher eine Anschubfinanzierung notwendig ist. Doch wichtiger sind Partner, die helfen, Probleme aus dem Weg zu räumen. Darin liegt die entscheidende Unterstützung.



Abb 1. Theaterfirma, Inszenierung Domspezial im Rahmen der Domstufenfestspiele Erfurt 2009/2010, Foto: Marlene Taube

Ein Beispiel: Vor Jahren war ich Angestellter eines städtischen Theaters (öffentliche Förderung 1,3 Millionen Euro, 25.000 Zuschauer jährlich). Dort inszenierte ich ein Stück, das Sagen an verschiedenen Orten in der Stadt zur Aufführung bringt. Ein Erfolg. Doch wurde es trotzdem bald abgesetzt, zu



... TROTZ Förderung erfolgreich?

kompliziert zu organisieren, zu aufwändig mit der Stadt zu kommunizieren, die Orte zu koordinieren usw. Ich machte mich mit dieser Idee selbstständig. Heute gehöre ich zu einer Gruppe von 5 Theaterschaffenden (öffentliche Förderung 0 Euro, 25.000 Zuschauer jährlich). Es ist immer noch aufwändig, die verschiedenen, bis zu 18 Spielorte zu organisieren. Dabei habe ich unablässig mit Behörden und Ämtern zu tun. Die Haupthürde, die es immer wieder zu nehmen gilt, ist, gegen Entscheidungsunwille und Voreingenommenheit anzukämpfen. Förderung muss nichts kosten, es braucht Menschen in der Verwaltung, die positiv eingestellt sind, sich trauen, Entscheidungen zu fällen und das Mögliche möglich zu machen. Wenn mir eine Förderung dauerhaft geholfen hat, dann war es immer die Unterstützung durch Personen. Das Netzwerk bleibt das wichtigste Förderprogramm, am besten mit Personen, die politischen Einfluss haben und bereit sind, Engagement zu zeigen.

Um Mitternacht die Rückseite der Erfurter Domstufenfestspielkulisse zu bespielen, ist sicher unkonventionell, doch nicht unmöglich. Entgegen aller Sicherheitsbedenken und Prognosen war es ein Erfolg. Was wir dafür benötigen haben, war nicht mehr Geld, sondern einen Entscheidungsträger, der über alle Bedenken hinweg das Projekt wollte und unterstützt hat.



Abb 2. Theaterfirma, Inszenierung Domspezial im Rahmen der Domstufenfestspiele Erfurt 2009/2010, Foto: Marlene Taube



Kulturunternehmertum: *Vorgestellt ...*

... TROTZ Förderung erfolgreich?

Kulturunternehmer brauchen die Leidenschaft anderer

Wenn ich ein Förderprogramm für Kreativunternehmer kreieren dürfte, bestünde es darin: Institutionen und deren Verwaltungspersonal dazu zu bewegen, den Spielraum, der ihnen zur Verfügung steht, im Sinne der Kreativförderung auszunutzen. Ich wünsche mir weder mehr Fördergeld noch mehr Förderprogramme. Wenn ich mir etwas wünschen dürfte: Jedes Büro, das ich betrete, ist mit dem Geist "Ich bin ein Teil der Kultur und ich unterstütze sie mit meinen Mitteln" erfüllt. Das würde mir als Kulturunternehmer genügen.☺

WEITERE INFORMATIONEN

- www.theaterfirma.de

- Anzeige -

WIR FINDEN DAS PERSONAL
DAS PERFEKT ZU IHNEN PASST.

**KULTUR
PERSONAL**

WWW.KULTURPERSONAL.DE



**BIRGITTA
BORGHOFF (MA)**

studierte Betriebswirtschaft (Tourismus), Kulturmanagement und Organisationskommunikation. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Angewandte Medienwissenschaft forscht und doziert sie in den Bereichen Organisationskommunikation und Öffentlichkeit. Als Unternehmerin baut sie mit INNOVANTIQUA Brücken von der Alten Musik zur Neuen Musik und entwickelt mit brückenwege ganzheitliche Erfolgswege für Menschen und Unternehmen, die neue Wege gehen wollen.

KONTAKT
borg@zhaw.ch

www.zhaw.ch/linguistik/oeffentlichkeit

Einfach machen

Über Entrepreneurial Storytelling

Ein Beitrag von Birgitta Borghoff und Peter Stücheli-Herlach

Die nächste Gesellschaft, die der Soziologe Dirk Baecker sich 2007 am Horizont abzeichnen sah, ist längst zur alltäglichen Realität geworden. In ihr sind es nicht im Kern auf Tradition oder auf Zweckrationalität abstellende Organisationen, welche für die Befriedigung von Bedürfnissen sorgen oder gewährleisten, dass Interessen der Menschen gewahrt bleiben. Es ist vielmehr das allgegenwärtige Geschehen kommunikativer Vernetzung, durch welches Wertschöpfung geleistet und soziale Struktur entwickelt wird – und an dem auch beides scheitern kann.

Know-how und Technologie insbesondere für die digitale Vernetzung werden hier zum entscheidenden Kapital. Der Börsenwert des führenden Digitalisierungskonzerns Apple ist jedenfalls so gestiegen, dass er alles in der Geschichte bisher Dagewesene hinter sich gelassen hat und die jährliche Wirtschaftsleistung einer Volkswirtschaft wie jener der Schweiz übertrumpft. Aus den mit Microsoft erzielten Vermögen werden mittlerweile bedeutende internationale humanitäre Aufgaben finanziert.

Unter diesen Bedingungen wandelt sich das Verständnis von Organisationen und ihrer Kommunikation zwangsläufig. Letztere ist – davon zeugen die internationale Theoriebildung ebenso wie die Umfragen unter Managern – zum Schlüsselprozess der Wertschöpfung geworden. Die Repräsentation der Interessen, die Legitimation von Nutzungsangeboten sowie die Integration der vielfach auch noch anderweitig engagierten Mitarbeitenden, all das wird erst möglich durch vernetzte Kommunikation.

Organisationsgründung als kommunikative Aufgabe

Vor diesem Hintergrund sind auch die Gründung und die Leitung von Organisationen genuin kommunikative Aufgaben. Entsprechende Praxisroutinen wie *Leadership*, *Management* und *Beratung* werden durch kommunikative Kompetenzen stabilisiert (Fairhurst, 2007; Cooren, 2015; Rüegg-Stürm & Grand, 2015; Stücheli-Herlach, 2015). Sie bündeln Aktivitäten der Symbolisierung und Legitimierung von Zukunftsentwürfen in kontroversen Kontexten (Grand & Bartl, 2011).

Davon bleibt auch die Führung kultureller Organisationen und künstlerischer Projekte nicht unberührt (Klein, 2011/2009; Hausmann, 2012/2017; Konrad, 2006/2010; Müller et al., 2011; Lange et al., 2009). Sie muss sich in der Dauerkontroverse um die politische Förderung und Finanzierung, die kommerzielle Nutzung, die Medialisierung von Kulturvermittlung, die gesellschaftliche Verantwortung sowie die ästhetische Innovation bewähren.



**PROF. DR. PETER
STÜCHELI-
HERLACH**

ist Professor und Leiter des Forschungsbereichs Organisationskommunikation und Öffentlichkeit. Als Forscher, Berater und Bildner für öffentliche Kommunikation befasst er sich mit sprachlichen Produkten und Prozessen der Wertschöpfung in der vernetzten Gesellschaft. Er erforscht, entwickelt und verbessert Praktiken des Public Storytellings, der Kommunikationsleitung und der Governance.

KONTAKT
stue@zhaw.ch
www.zhaw.ch/linguistik/oeffentlichkeit

**... Einfach machen - Über Entrepreneurial Storytelling
Fallstudien im Kultur- und Hochschulkontext**

Zwei Fallstudien zu Praktiken von *Entrepreneurial Storytelling* im kulturellen und kreativökonomischen Bereich gewähren Einblick in Prozesse der Organisationsgründung und -entwicklung unter diesen Bedingungen. Sie sind in einer Abschlussarbeit in der Vertiefung Organisationskommunikation des Masterstudiengangs Angewandte Linguistik der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) entwickelt worden (Borghoff, 2016).

Bei beiden Fällen geht es um Gründungen aus einer bestehenden Organisation heraus, was als eine Form von „*Institutional Intrapreneurship*“ (Czarniawska, 2013) gedeutet werden kann. Intrapreneurs sind *Corporate Entrepreneurs* (Schmelter, 2009) und „dreamers who do“ (Ebd, S. 10). Es handelt sich um Akteure aus einer der großen Kunsthochschulen Europas, die sich in den Domänen von Wissenschaft, Forschung und Bildung positioniert hat. In den letzten Jahren haben sich an dieser Hochschule verschiedene Ideen und Initiativen in konkreten Projekten manifestiert. So z.B. ein „not for profit“-Venture, das in Kooperation mit anderen Institutionen aus dem akademischen Bereich über alternative Möglichkeiten der Wertschöpfung in globalen Netzwerken debattiert und neue Maßstäbe für die Wertschöpfung in Kultur, Technologie, Wirtschaft und Wissenschaft entwickelt. Beim zweiten Projekt handelt es sich um eine Serie von internationalen deutsch- und englischsprachigen Video-Interviews mit zeitgenössischen KünstlerInnen aus den verschiedenen Teilmärkten der Kultur- und Kreativwirtschaft. Das Projekt untersucht Kernfragen zum Prozess des „art making“ und zu künstlerischen Methoden im Rahmen der Kunstproduktion und macht die verschiedenen Ansätze, Konzepte, Strategien, Methoden, Ideen und Positionen anhand des künstlerischen Wertschöpfungsprozesses sichtbar: Künstlerpersönlichkeit, Konzeptidee, Materialien, Werkzeuge und Medium, Kreation und Produktion, Werk, Publikation, Vermittlung.

Vorgehen und Forschungsfrage

Beide Fälle wurden in der Abschlussarbeit näher untersucht und mit diskurs- und narrationsanalytischen Methoden erarbeitet. Im Zentrum stand u.a. die folgende Forschungsfrage: *Welche typischen kommunikativen Strategien wenden PraktikerInnen bei der Gründung und Entwicklung von Projekten und Organisationen im vernetzten kulturellen und gesellschaftlichen Umfeld an?* Untersucht wurde ein Datenkorpus von sechs im Internet publizierten Texten des Ventures, zwei transkribierten narrativen Interviews mit Projektschaffenden bzw. GründerInnen sowie fünf halbstandardisierten Interviews mit kunstschaftenden Alumni und Dozierenden der Kunsthochschule.

Schlüsselpraktiken von Entrepreneurial Storytelling

Bei der Analyse der unternehmerischen Prozesse der beiden Fallstudien konnten vier sprachliche Schlüsselpraktiken rekonstruiert werden. In den Fallstudien werden sie als „Kuratieren und Innovieren“, als „Machen“ strategisch rele-



... Einfach machen - Über Entrepreneurial Storytelling

vanter Artefakte, als „Erzählen und Kooperieren“ sowie als „Forschen und Lernen“ beschrieben. Handelnde Akteure wenden diese Praktiken in sprachlichen Interaktionen mehr oder weniger bewusst und unbewusst an. Das kann anhand des individuellen Sprachgebrauchs nachgewiesen werden (zum Sprachgebrauch in Organisationen vgl. z.B. Habscheid, 2003) - was die Praktiken anbetrifft insbesondere anhand der benutzten Verben, sprich der Tätigkeitswörter. Einzelne Sprachakte konstituieren dann die Praktiken, welche die Gründung und Entwicklung von Projekten und Organisationen vorantreiben – das heißt deren spezifisches *Entrepreneurial* bzw. *Organisation Design* (Baecker, 2003; Gartner 2004/2009/2012).

Abbildung 1 gibt einen Einblick in das Zusammenspiel der verschiedenen Schlüsselpraktiken sowie der daraus emergierenden Designs und zeigt, wie sich die einzelnen Praktiken wechselseitig durchdringen. So prägt beispielsweise das „Kreieren“ nicht nur das *Curatorial Innovation Design* von Organisationen und Projekten, sondern auch das *Entrepreneurial Strategy Design*. Ebenso trägt das „Storytelling“, d.h. das (Weiter-)Erzählen von Geschichten, gleichzeitig zum *Entrepreneurial Strategizing & Organising* mit bei. Die Schlüsselpraktiken fungieren so als offene, entgrenzende und sich kontinuierlich wandelnde Prozesse, die sich gegenseitig beeinflussen. Dieser Prozess kann als sprachlicher Akt von „*Entrepreneurializing*“ und typische Form organisationaler Praxis beschrieben werden. In diesem ereignen sich gleichzeitig „*Story-Making and Story-Telling*“ (Smith & Anderson, 2004, S. 127). *Entrepreneurial Storytelling* kann in diesem Sinne als ein kuratorischer, innovativer, unternehmerischer, strategischer, kollaborativer, wissensbasierter Designprozess verstanden werden.

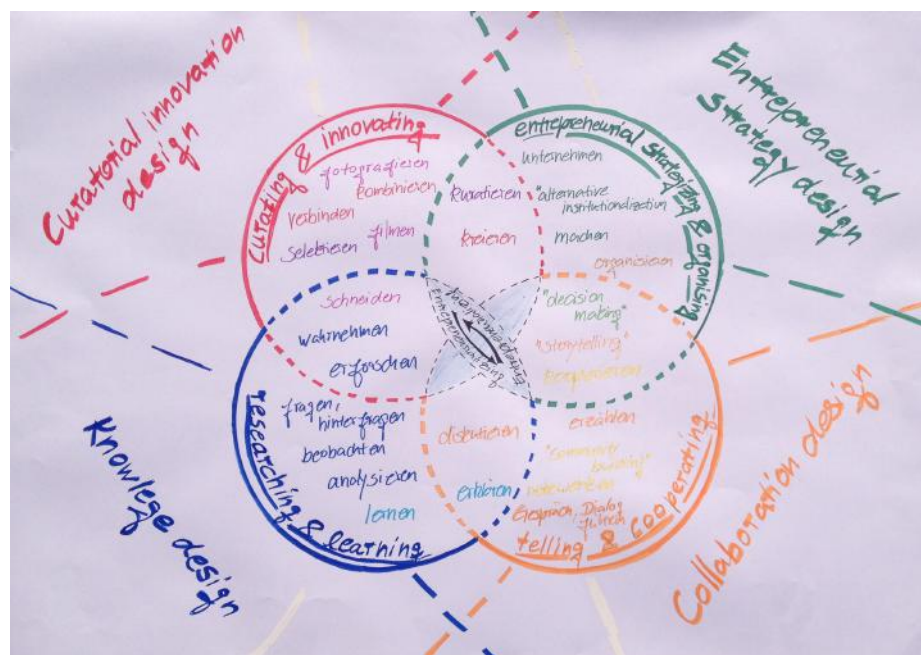


Abb. 1: „Entrepreneurializing“: Schlüsselpraktiken und Designs von Entrepreneurial Storytelling (Eigene Darstellung in Form eines Sketches, Birgitta Borghoff, 2016: S. 71)



LITERATUR

B., D. (2003). Organisation und Management; B., D. (2007). Studien zur nächsten Gesellschaft; B, D. M. (2001). Narrative methods for organizational & communication research; B, D. M. (2008). Storytelling organizations; B, B. (2016). Entrepreneurial Storytelling in der Projekt- und Organisationsentwicklung; C., B. (2013). The Tales of Institutional Entrepreneurs; C., F. (2015). Organizational discourse; F., G. T. (2007). Discursive Leadership; G., W. B. (2004). Handbook of entrepreneurial dynamics; G., W. B. & B., M. G. (2009). Creating the enterprise; G., W. B. (2012). Entrepreneurship as organisation creation; G., S. & B., D. (2011). Executive Management in der Praxis. H., S. (2003). Sprache in der Organisation; H., A. (2012). Kunst- und Kulturmanagement; H., A. (2017). Personalmanagement im Kulturbetrieb; K., E. D. (2006). Unternehmertum und Führungsverhalten im; K., A. (2009). Leadership im Kulturbetrieb; Klein, A. (2011). Der Exzellente Kulturbetrieb; L., B. et al. (2009). Governance der Kreativwirtschaft; M., K.-D. et al. (2011). Beratung und Coaching in der Kreativwirtschaft; R.-S., J. & G., S. (2014). Das St. Galler Management-Modell: 4. Generation; S., R. (2009). Der Einfluss von Management auf Corporate Entrepreneurship; S., R. & A. A. R. (2004). The devil is in the e-tale: forms and structures in the entrepreneurial narratives; S., D. A. (1984). The reflective practitioner; S.-H., P. & P., D. (2013). Schreiben mit System; S.-H., P. (2015). Beratungskommunikation in der Kommunikationsberatung; W., K. E. (1995). Sensemaking in organizations.

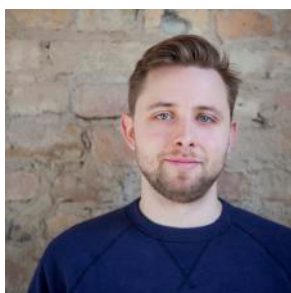
... Einfach machen - Über Entrepreneurial Storytelling

Entrepreneurial Stories und unternehmerische Wertschöpfung

Die Analyse zeigt also exemplarisch auf, wie sich Organisationen und Projekte durch sprachliche Kommunikation entwickeln und wie GründerInnen und LeiterInnen dies durch entsprechende Praktiken des Sprachgebrauchs auch fördern können. Dieser Zusammenhang ist in der wissenschaftlichen Literatur unter dem Begriff „*Storytelling Organizations*“ (Boje, 1991/2008) oder auch „*Corporate Storytelling*“ (Krüger, 2013) bereits bekannt. „Storytelling“ bezeichnet dabei nicht nur eine situative sprachliche Praktik. Der Begriff weist auch darauf hin, dass diese Praktik strukturbildend wirken kann: Organisationen funktionieren als Narrative, welche deren Strategien legitimierbar, deren Prozesse erzählbar und deren Mitglieder adressierbar werden lassen.

In den Fallbeispielen lassen sich folgende Narrative rekonstruieren: Beim Venture jenes der *reisenden Abenteurer, Entdecker, Eroberer und Bewahrer*, beim Projekt jenes des *kunstkennenden und strebenden Vermittlers*.

Gründen und Leiten werden dann zu erfolgreichen kommunikativen Praktiken (Arten des „Machens“, also „Mach-Arten“ oder „Making-offs“), wenn sie kollektive Sinnkonstrukte erzeugen können (Weick, 1995), die für die Beteiligten nutzbringend sind. Dann können sie als „*Entrepreneurial Storytelling*“ bezeichnet werden. Wird dieses bewusst, das heißt mehr oder weniger reflektiert (Schön, 1984) „gemacht“, sprechen wir von professionellem „*Entrepreneurializing*“ (Borghoff, 2016). Storytelling wird damit zentraler Bestandteil von Entrepreneurship. Wenn Intrapreneure oder Entrepreneure als „Geschichten-Macher“ immer wieder, variationsreich und motiviert darüber erzählen, was sie tun – und wenn sie das nicht nur unter sich praktizieren, sondern in öffentlichen Kommunikationsnetzwerken, erhöhen sie die Chancen für eine gelingende Anschlusskommunikation, also für „*Corporate Public Storytelling*“ (Stücheli-Herlach & Perrin, 2013), d.h. positiv-motiviertes Weitererzählen, und -schreiben unternehmerischer Erfolgsgeschichten. Anschlussfähigkeit kann also dann gelingen, wenn PraktikerInnen „einfach machen“ und dadurch permanent, situativ und stakeholdergerechtes Storytelling betreiben. So tragen Entrepreneurial Stories zur narrativen Organisationsidentität und unternehmerischen Wertschöpfung mit bei. ¶



LUKAS KROHN-GRIMBERGHE

ist Gründer und CEO von Grammfy – einem Musik-Streaming-Dienst für Klassik, Filmmusik und Jazz. Er studierte Kultur- und Kommunikationswissenschaften an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen und im Anschluss Creative and Cultural Entrepreneurship am Goldsmiths College, der University of London. Er blickt auf langjährige und intensive Erfahrung als Musiker und Musikmanager zurück und hat sich auch wissenschaftlich intensiv mit der Musikindustrie im Allgemeinen sowie mit den Folgen der Digitalisierung im Speziellen auseinandergesetzt. Sein Fokus liegt dabei auf klassischer Musik, Metadaten und neuen Technologien.

Gegen Widerstände ankämpfen

Über das Gründen eines Streaming-Dienstes für klassische Musik

Die Digitalisierung eröffnet viele Möglichkeiten für den „gebeutelten“ Vertrieb von klassischer Musik und auch für deren Vermittlung an wirklich neue Zielgruppen. Grammfy ist ein junger Streaming-Dienst, der beides verbindet, und damit der klassischen Musik zu neuen „Märkten“ verhilft. Der Gründer, Lukas Krohn-Grimberghe, unterhält sich mit uns über sein Unternehmen, was es bietet und welche Herausforderungen damit verbunden sind.

Die Fragen stellte Veronika Schuster, Chefredakteurin, v.schuster@kulturmanagement.net

KM Magazin: Lieber Herr Krohn-Grimberghe, verstehen Sie sich als Kulturunternehmer?

Lukas Krohn-Grimberghe: Für mich stellt sich zunächst die Frage, was ein Kulturunternehmer ist. Ist er etwas anderes als ein Kulturschaffender? Ist nicht beispielsweise jeder Musiker, der keine Festanstellung in einem Haus hat, ein Kulturunternehmer? Damit wäre der Begriff doch nur ein anderes Wort für Selbstständige im Kulturbetrieb. Zudem eine schöne Umschreibung für ein Prekariat, das sich von einem schlecht bezahlten Gelegenheitsgig zum nächsten hangelt. Das nur am Rande. Oder geht es bei der Bezeichnung „Kulturunternehmer“ um eine Abgrenzung zur staatlich geförderten Kultur und deren Organisationen? Also der Kulturunternehmer kümmert sich um „kommerzielle Kultur“. Eine mühevoll Diskussions, die ich an dieser Stelle gar nicht eröffnen möchte. Ich führe ein Unternehmen, das sich grob gesagt dem „Handel“ und der Vermittlung von Musik widmet. Und da Musik doch generell als Kulturgut angesehen wird, würde ich mich wohl als Kulturunternehmer verstehen, ja. Aber für mich ist der Terminus eine Modeerscheinung. Es ist eine bürokratische Umschreibung, für jene Menschen, die versuchen, mit Kunst und Kultur einen Lebensunterhalt für sich und/oder für andere zu bestreiten.

KM: Was ist Grammfy genau? Was bietet es an?

LKG: Grammfy ist ein Musik-Streaming-Service. Er bietet seinen Nutzern kuratierte Collections basierend auf sauberen Metadaten und einem eigenen Datenbankmodell. Mit unseren Collections stellen wir jede Woche 5 bis 10 handverlesenen Werke und Aufnahmen klassischer Musik in bester digitaler Audioqualität vor. Dazu gibt es nach Wunsch gesprochene Einführungen und Podcasts, die mehr Wissen zu den Werken und Künstlern zur Verfügung stellen. Grammfy schlägt somit die Brücke zwischen On-Demand-Streaming und Radio. Mit dem Exist-Gründerstipendium 2015 konnten wir das Konzept umsetzen und eine erste Version in einer sogenannten Open-Beta (einer Test-



... So wird das eben gemacht

Version) online stellen und testen. Seit Januar 2016 ist ein privater Investor an Grammfy beteiligt. Im Mai haben wir Grammfy offiziell gelauncht. Seitdem wurde unsere App sowohl vom Guardian als auch vom Gramophon

Magazine ausgezeichnet und unsere Kundenzahl wächst stetig.

KM: Warum haben Sie sich für ein Streaming-Angebot entschieden?

LKG: Der klassischen Musik und deren „Vermittlungsangeboten“ laufen die Nutzer davon bzw. sterben aus. Ich bin der Überzeugung, dass die Digitalisierung eine Chance für die Klassik darstellen kann, nicht nur Hemmschwellen abzubauen sondern etwas von ihrem elitären und steifen Image abzulegen, das viele Menschen abschreckt. Die Möglichkeiten der Digitalisierung können helfen, und das ist vielleicht der noch wichtigere Fortschritt, Menschen anzusprechen, die mit klassischer Musik noch gar nicht in Berührung gekommen sind, weder positiv noch negativ. Hier setzt Grammfy an.



KM: Der Kulturbetrieb in Deutschland und seine Akteure selbst taten sich lange sehr schwer mit den Möglichkeiten der Digitalisierung, wurden Sie bei Ihrer Gründung mit solcherlei Berührungsängsten noch konfrontiert?

LKG: Absolut. Insbesondere, was die digitale Verwertung von Musikaufnahmen anbelangt, verstehen viele Akteure immer noch nicht, wie der Markt wirklich funktioniert. Das kommt vielleicht auch daher, dass meist Negativschlagzeilen bekannt sind, wenn es um Streaming geht, wie „Taylor Swift nimmt ihren Katalog von Spotify“ oder „für einen Stream gibt es nur 0.07 Euro“ oder „Streaming-Services schaden der Musikbranche.“ Das Thema ist komplex und so begnügen sich viele mit leichten Antworten. Ein Beispiel: Die meisten Independent Labels folgen bei ihrer digitalen Strategie blind den Majors. Doch Streaming hat für ein Milliarden-Unternehmen mit hoher Diversifizierung und riesigem Angebot eine komplett andere Implikation als für ein kleines Label mit einer Handvoll Releases im Monat. Das führt dazu, dass die Major Labels bereits Millionen im Monat mit Streaming verdienen, wohingegen kleine Labels und Indie Artists kaum bis gar nichts vom Kuchen abbekommen. Hinzu kommt, dass insbesondere in Deutschland Streaming-Services immer noch unter Generalverdacht stehen, Künstler auszubeuten. Doch durch die Abomodelle, die nahezu alle Anbieter nutzen, geben die digitalen Kunden mehr Geld im Jahr für Musik aus, als der analoge Durchschnitt. Zu-



WEITERE
INFORMATIONEN

- www.grammofy.com

... So wird das eben gemacht

dem gehen über 70 Prozent dieser Einnahmen an die Labels. Da kommen stattliche Summen zusammen. Das Problem liegt in der Verteilung der Einnahmen, aber darauf haben Streaming-Services nur bedingt Einfluss. Hier muss sicher noch viel Aufklärungsarbeit geleistet werden. Aber der Kulturbetrieb wird nicht umhin kommen, sich mehr und ernsthafter mit den digitalen Möglichkeiten auseinanderzusetzen. Er wird das Thema nicht aussitzen können.


KM: In der Politik wird viel darüber diskutiert, GründerInnen das Gründen leichter zu machen. Wurde es Ihnen leicht gemacht? Denken Sie, dass der Staat hierbei mehr tun müsste und tun könnte? Wenn ja, was?

LKG: Initiativen wie EXIST sind eine gute Startgrundlage, was das Monetäre anbelangt. Davon könnte es sicher noch mehr geben. Zudem könnte noch etwas bei rechtlichen Themen getan werden, wie etwa der Umwandlung einer UG zu einer GmbH. Vieles soll eigentlich ganz einfach sein, aber tatsächlich ist es das ganz und gar nicht.

KM: Welche Unterstützung war Ihnen bei Ihrer Gründung besonders wertvoll?

LKG: Die Unterstützung durch Mentoren. Für jeden Einzelnen im Team sind natürlich Freunde besonders wichtig. Aber ohne Geld geht es eben auch nicht. Ohne das Gründerstipendium wären wir wohl heute noch nicht so weit.

KM: Gab es Rahmenbedingungen, die Ihnen Hürde waren oder sind?

LKG: Ein ganz großes Problem ist zum einen das Urheberrecht und zum anderen die quasi prähistorischen Technologien, die Rechteverwertungsgesellschaften teilweise noch verwenden, um die Daten der Streaming-Services zu verarbeiten. In unserem Fall bedeutet das, dass wir auf unserer Seite natürlich die Gebühren, die für Komponisten anfallen, bis auf die Sekunde genau abrechnen können. Rechteverwertungsgesellschaften wollen aber dennoch nicht den genauen Betrag und die entsprechende Abrechnung. Stattdessen fordern sie „Upfront“-Zahlungen, die weit über dem liegen, was wir tatsächlich schuldig wären. Warum? „So wird das eben gemacht.“ Das ist im Übrigen eine meiner Lieblingsantworten von bürokratisch aufgeladenen, undurchsichtigen Akteuren auf dem Markt. Als junger Unternehmer lernt man schnell, dass man einfach immer wieder gegen Widerstände ankämpfen muss, eigentlich jeden Tag. Wer damit nicht umgehen kann, wird schnell keine Lust mehr haben. 





**PAULINA
TSVETANOVA**

Gründerin und CEO von
PAULINA'S FRIENDS .
2009-2014 Marketing Ma-
nager und Berlin Koordina-
tor, sculpture network e.V.
international. 2012-2014
Leitung der Galerie der
Kunstgießerei Flierl, Berlin
2014-2016 Leiterin Marke-
ting und Vertrieb im Verlag
ART AUREA, Berlin. Seit
2016 PAULINA'S FRIENDS
- Concept Store / Kreativa-
gentur für Kunst, Design &
Vintage-Mode im Bikini
Berlin.

Herrin über den eigenen Weg

Selbstständigkeit als Möglichkeit zur Selbstverwirklichung

Jeder gründet aus anderen Motiven heraus. Der eine hat das perfekte Produkt, der andere eine Idee, die er endlich realisieren möchte, der nächste will sich endlich selbst verwirklichen. Meist ist es die Kombination aus allem und noch viel mehr. Doch immer steckt viel Leidenschaft und noch mehr Arbeit für die eigene Unternehmung dahinter. Paulina Tsvetanova, Gründerin des Concept Stores PAULINA'S FRIENDS in Berlin, berichtet über ihren Weg in die Selbstständigkeit.

Ein Beitrag von Paulina Tsvetanova

Mein Traum war immer das Studium der Kunstgeschichte, Philosophie und Archäologie und anschließend mit diesem „Beruf“ mein Leben zu gestalten. Ich hatte das Glück, mithilfe von Stipendien die Anzahl meiner Nebenjobs reduzieren und das Studium schnell abschließen zu können. Nach einigen Praktika und Volontariaten im Kulturbetrieb wurde mir jedoch die Brotlosigkeit dieser Branche schnell klar. Darum habe ich mehrere Weiterbildungen im Kulturmanagement absolviert und mich in Richtung Marketing, Fundraising und Vertrieb orientiert. Circa 8 Jahre lang habe ich für verschiedene Auftraggeber als feste und freie Mitarbeiterin gearbeitet (Kulturstiftung, NGO, Galerie, Kunstmessen, Verlag). Soweit ein sehr klassischer Lebenslauf für Kulturschaffende.

Ich habe meine Arbeit immer mit Leidenschaft, viel Einsatzbereitschaft und Engagement betrieben. Dennoch war irgendwann der Punkt erreicht – und ich denke hier geht es vielen anderen Kulturschaffenden ebenso –, an dem die Tatsache für zu geringen Lohn zu viel und immer mehr leisten zu müssen, nicht mehr mit den Zielen und Vorstellungen für die eigene Zukunft vereinbar war. Und nicht nur das war Anlass dafür, mich selbstständig zu machen. Es war schlicht der lang gehegte Wunsch nach Selbstverwirklichung und -entfaltung, einfach meine eigene Chefin zu sein. Ich wollte alle meine Erfahrungen, Fähigkeiten und mein Know-how bündeln und meine Netzwerke, die ich über die Jahre gesponnen habe, verbinden. Also kündigte ich meinen gut bezahlten Job bei einem Magazin für Kunst & Design und gründete PAULINA'S FRIENDS.

Handverlesen, authentisch, nonkonform

PAULINA'S FRIENDS ist eine Concept Galerie für zeitlose Unikate – sie vereint eine Kunstgalerie und eine Kreativwerkstatt voller außergewöhnlicher Einzelstücke aus den Bereichen zeitgenössischer Kunst, Design, gehobenem



... Herrin über den eigenen Weg

Kunsthandwerk und exquisiter Vintage-Mode. Außerdem agieren wir als Kreativagentur. PAULINA'S FRIENDS vertreibt handverlesene, nonkonforme, authentische Dinge aller Kunst- und Designgattungen jenseits des Mainstreams. Diese Produkte zu verkaufen und davon zu leben, ist Luxus, denn es handelt sich ausschließlich um Einzelstücke, die ziemlich kostspielig in der Produktion und der Vermittlung sind. Umso nachhaltiger und langfristiger ist aber auch deren Konsum. Bei PAULINA'S FRIENDS kauft man keine Produkte, sondern Emotionen und Individualität. Das ist meine Vision für mein Unternehmen.



Abb. 1: Temporäre Präsentation von PAULINA'S FRIENDS in einem Pop-up-Store im Bikini Berlin, (c) Bikini Berlin

Gut vorbereitet, schnell losgelegt

Spontan zu gründen, hatte für mich allerdings auch so manche Tücke parat: Leider bekam ich keinen Gründerzuschuss, Grund dafür: Voraussetzung ist Restanspruch auf ALGI von mindestens 5 Monaten. Kredite und Darlehen kamen für mich nicht infrage, ich wollte keine Schulden machen. Auch war die Zeit zu knapp, um mich bei diversen Businessplanwettbewerben zu bewerben. Die einzige Unterstützung, die ich bekommen habe, war die kompetente Beratung in der Gründerinnenzentrale und ein Existenzgründercrashkurs, der von der Agentur für Arbeit finanziert war. Allerdings hatte ich danach eher das Gefühl, nur die Wahl zwischen Schwarz oder Weiß zu haben: entweder ich lasse es komplett oder ich starte direkt allen Warnungen, Risiken und Erwartungen zum Trotz ohne viel Grübeln über potenzielle Fehler und vorhandene Schwächen. Es fehlte die Balance zwischen Für und Wider.



... Herrin über den eigenen Weg

Meine größte Hürde in der Gründungsphase waren vor allem die deutsche Bürokratie und die Tatsache, dass eine Stadt wie Berlin scheinbar nur „Non-Profit“-Projekte auf kommunaler Ebene oder Atelierräume für Künstler/Produzenten fördert. Unternehmer in der Kultur werden nur theoretisch unterstützt – durch Seminare, Coachings etc. Letztendlich wollen aber alle Künstler und Designer nichts anderes als Publicity und gute Verkäufe. Alle wollen davon leben und brauchen Vertriebspartner und deren Geschäftsräume. Gewerbetreibende allerdings – egal womit sie handeln – werden sowohl von der Bürokratie als auch von der Öffentlichkeit als „Kommerzielle“ gesehen, die sich vieles leisten können müssen. Das stimmt in der Praxis aber so einfach nicht. Händlern im Kulturbetrieb geht es genauso wie den Produzenten, wenn nicht teilweise schlechter – ein Blick auf die Galerieszene, wo nur eine verschwindend geringe Zahl wirklich von ihrem Handel leben kann, reicht hier aus. Händler tragen sogar eine viel größere Verantwortung und Risiko. Sie profitieren auch nicht von Einrichtungen wie etwa der KSK, Gema, den Verwertungsgesellschaften usw. Doch sie sind wichtiger Baustein für die Kultur- und Kreativwirtschaft, ohne ihr Engagement geht es nicht. Was helfen kann? Der Staat könnte beispielsweise leerstehende Immobilien noch stärker in temporäre, kostengünstige Ausstellungs- und Verkaufshowrooms für Kreative umfunktionieren und das ohne endlose Behördengänge. Ein Beispiel fällt mir aus München ein – dort wurde vor einiger Zeit ein alternativer Pop-Up-Space extra in der luxuriösen Maximilianstraße installiert, um etwas Kultur und Spirit mitten in die Schickeria zu bringen. Nur die Nebenkosten mussten von den „Mieter“ bezahlt werden. Um diesen oder andere relevante Räume musste man sich beim Kompetenzteam Kultur- und Kreativwirtschaft bewerben.

Ich beschloss letztlich meine Unternehmung mit eigenen Kapazitäten und bescheidenen Ersparnissen aus dem Boden zu stampfen, wobei mir der extreme Zeit- und Gelddruck sehr bewusst war. Das hat mich aber eher motiviert als verunsichert. In 6 Monaten habe ich meine Firma konzipiert und ins Leben gerufen – vom Businessplan über den Finanzierungsplan, die Suche nach geeigneten Räumlichkeiten, Marketing- und PR-Konzepte, Corporate Identity, Website, Werbemittel, Printkatalog, Fotoshootings.

Pop-up-Store - Die Generalprobe für die Zukunft

Der Store von PAULINA'S FRIENDS befindet sich nun für 5 Monate (bis Ende Januar 2017) in der Concept Mall Bikini Berlin. Ich habe PAULINA'S FRIENDS als Pop-Up-Store begonnen, da ich erst testen musste, ob meine Zielgruppe überhaupt vor Ort ist, und ich wollte sie dort besser kennen lernen. Es ist die Generalprobe, ob das Konzept auch in der Praxis funktioniert. Und es kommt fantastisch an, gerade die Mischung macht's! Allerdings hat sich erwiesen, dass das Bikini Berlin auf Dauer nicht der richtige Standort für mein Unternehmen ist. Zum einen sind die Mieten unerschwinglich teuer (für Kreativschaffende und Kulturentrepreneure schlicht unbezahlbar). Das Bikini Berlin

**... Herrin über den eigenen Weg**

kann ich mir aktuell nur leisten, weil meine Aussteller an der Miete beteiligt sind. Dafür erhalten sie einen Großteil vom Verkaufserlös, was in der Kunstszene eher untypisch ist. Des Weiteren besteht das Publikum im Bikini Berlin (mit wenigen Ausnahmen) aus 60 Prozent Touristen und etwa 40 Prozent Westberlinern. Die Touristen kaufen etwas, das man gerade so mitnehmen kann, Westberliner sind eher konservativ in ihrem Kaufverhalten. Zudem scheint die Bikini Mall mehr zum Schauen, Flanieren, Sich-Inspirieren-Lassen, „Auf-den-Zoo-gucken“ einzuladen als zum aktiven Kauf. Dennoch war es ein wunderbarer Start für PAULINA'S FRIENDS: Die Galerie hat eine sehr gute Presseresonanz bekommen und an Bekanntheit gewonnen. Meine Erfahrung hat auch gezeigt, dass Laufkundschaft für den Verkauf von Kunst- und Designobjekte eher sekundär ist (für Mode jedoch wichtig). Es ist ein sehr beratungsintensives, emotionales Geschäft, das mit einem langen Atem verbunden ist. Das war eine wichtige Erkenntnis.



Abb. 2: Der Auftritt von PAULINA'S FRIENDS endet im Januar 2017 und findet dann seine dauerhafte Präsenz in Berlin-Mitte. (c) Bikini Berlin

Startschuss für Dauerhaftigkeit

PAULINA'S FRIENDS wird künftig in Berlin-Mitte weitergeführt. Im Herzen von Berlin-Mitte trifft sich der typische Mix aus Hipstern, Kunst-, Mode- und Design-Liebhabern sowie Touristen – Klientel, das wir zu unserer Kernkundengruppe zählen. Weitere Pluspunkte sind die erheblich günstigere Miete bei größeren Räumen und die Möglichkeit, die Öffnungszeiten individuell zu gestalten. Das Bikini Berlin hatte demgegenüber sehr strenge Vorgaben, die nicht zu den Bedarfen von PAULINA'S FRIENDS passten.



... Herrin über den eigenen Weg

Aus der bisherigen Zeit hat sich ein Kern an Produzenten herauskristallisiert, der nun weiter ein wichtiger Bestandteil meines Angebots sein wird. Anderen Kreativen werde ich die Gelegenheit bieten, weiterhin bei PAULINA'S FRIENDS gegen eine geringe Selbstbeteiligung an den Kosten für Raum, Marketing, Personal etc. mitzumachen, sich so der Öffentlichkeit zu präsentieren und ihren „Marktwert“ ausprobieren zu können. Dieser Teilnahmebeitrag wird wirklich für jeden erschwinglich sein, zudem sollen die Künstler und Designer den größten Anteil vom Verkaufserlös bekommen. Mein Galerie-raum wird wiederum für die Inszenierung der Mode bzw. für Einzel- oder Gruppenausstellungen von bildenden Künstlern zur Verfügung stehen und wochen- oder monatsweise anmietbar sein. Dieses Angebot zielt auf Künstler aus anderen Städten und Ländern. Ein weiteres Ziel von mir ist die Realisierung von eigenen Ausstellungen. Doch dies erst, wenn PAULINA'S FRIENDS eine tragfähige finanzielle Basis hat. Auch wird es keine klassische Galerietätigkeit sein. Ich habe viele Ideen, die aber erst mit der Zeit realisiert werden sollen.

Was ich bisher gelernt habe? Unabhängigkeit bewahren und großzügiger kalkulieren. Man sollte das machen, was einem zu 100 Prozent liegt und den eigenen Wert selbstbewusst nach Außen vertreten!🙃

WEITERE INFORMATIONEN

- www.paulinasfriends.com



PROF. DR.

THURID HUSTEDT

forscht und lehrt als Gastprofessorin am Otto-Suhr-Institut für Politikwissenschaft der Freien Universität Berlin. Zuvor war die Verwaltungswissenschaftlerin an der Universität Potsdam beschäftigt, wo sie auch studiert und promoviert hat. In ihrer Forschung beschäftigt sie sich mit dem Verhältnis von Politik und Verwaltung in vergleichender Perspektive und untersucht Fragen der Politikberatung und Regierungskoordination in verschiedenen Politikfeldern.

Typisch Verwaltung?

Administrative Logiken prägen Entscheidungsprozesse – in der kommunalen bis hin zu europäischen Kulturpolitik – und für diese sollte jede/r Kulturschaffende ein Gespür entwickeln.

Ein Beitrag von Thurid Hustedt

Die Aufgaben der Kulturpolitik sind in der Kompetenzverteilung des deutschen Föderalismus auf Bund und Länder verteilt. Während zwar im Grundsatz die viel zitierte ‚Kulturhoheit der Länder‘ gilt, nimmt der Bund zum Beispiel mit den Zuständigkeiten für die Auswärtige Kulturpolitik, dem Urheberrecht, dem Verlagsrecht oder auch mit der Zuständigkeit für die Künstlersozialkasse ebenfalls kulturpolitisch relevante Aufgaben wahr. Darüber hinaus fördert die Bundesebene kulturelle Aktivitäten durch Programme und Stiftungen. Neben Bund und Ländern spielen die Kommunen eine wesentliche Rolle in der Kulturpolitik, sie betreiben und erhalten Bibliotheken, Stadttheater und Museen und engagieren sich vielfältig in der Organisation, Planung und Förderung lokaler Kulturveranstaltungen. Und nicht zuletzt stellt auch die Europäische Union eine Reihe von Förderprogrammen bereit. In der Folge dieser Vielfalt staatlicher Aufgabenwahrnehmung hat sich auch eine institutionelle und organisatorische Struktur der Kulturpolitik entwickelt: Es gibt Kulturausschüsse in den Parlamenten und Kommunalvertretungen und ebenso eine Reihe von Kulturverwaltungen, die neben anderen ebenfalls zuständigen Verwaltungseinheiten – wie zum Beispiel der Stadtentwicklungsverwaltung – in kulturpolitischen Fragen zuständig sind.

Die Logik verstehen lernen

Über „die Verwaltung“ sind allerdings beständig viele Klagen zu vernehmen: Sie arbeite langsam, schwerfällig, neige zu Strukturkonservatismus, meide innovative Entscheidungen und sei überhaupt „viel zu bürokratisch“, was oft langwierige und umständliche Prozesse meint, die eher als Verhinderungsmanöver denn als Lösungsorientierung von der Außenwelt wahrgenommen werden. Ziel dieses Beitrags ist es, die Aufmerksamkeit auf die Rolle der Verwaltung zu lenken, die Logik administrativer Entscheidungsprozesse zu verdeutlichen und ihren Beitrag zu politischen Entscheidungen zu vermessen. Administrative Entscheidungs- und interne Willensbildungsprozesse folgen spezifischen, organisatorisch bestimmten Faktoren – und zwar im Großen wie im Kleinen. Zwar unterscheiden sich die Aufgaben zwischen zum Beispiel einem kommunalen Amt oder Dezernat und einem Ministerium oder gar der Europäischen Kommission – die Prämissen aber, die insbesondere die Entscheidungsvorbereitung prägen, sind sehr ähnlich, nämlich: Typisch Verwaltung.



... Typisch Verwaltung?

Verwaltungen sind Politikberater

Schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts schrieb der Soziologe Max Weber, dass politische Entscheidungen zum einen auf dem ‚besten, verfügbaren Wissen‘ und zum anderen auf Basis von Normen und Werten getroffen werden und mithin in politischen Entscheidungsprozessen immer eine Balance zu finden ist. Nach landläufiger Einschätzung ist damit auch eine organisatorische und funktionale Zweiteilung beschrieben: Politik entscheidet, Verwaltung setzt um.

In der Realität politischer Entscheidungsprozesse aber sind Politik und Verwaltung viel mehr miteinander verflochten – und zwar gerade aufgrund des in der Verwaltung vorgehaltenen Wissens. Verwaltungen – und zwar auf Ebene des Bundes, der Länder und in den Kommunen – bereiten politische Entscheidungen vor: Sie sammeln Informationen, diskutieren mit den jeweils betroffenen Adressaten, wie z.B. Unternehmen, Eltern, Anwohnern, Branchen oder Berufsgruppen, die ihrerseits in einer großen Breite an Interessengruppen und Verbänden organisiert sind. Vor dem Hintergrund der so gesammelten Informationen, des professionellen Wissens des Verwaltungspersonals, des „status quo“ und den zumeist wohlbekanntem Präferenzen der politischen Leitung – des Ministers, Behördenleiters, Bürgermeisters oder Landrats oder auch parlamentarischer Mehrheitsverhältnisse – erarbeiten Verwaltungen Handlungsalternativen, wählen aus diesen aus und entwerfen und begründen Handlungsvorschläge, die sie dann der politischen Leitung zur Entscheidung unterbreiten. Kurz: Die Verwaltung ist also typischerweise in politische Entscheidungsprozesse einbezogen und nicht selten ein wichtiger – wenn nicht der wichtigste – Berater für die politische Spitze – in einem Ministerium ebenso wie auf der kommunalen Ebene.

Entscheidungsvorlagen entwickeln sich stufenweise

Verwaltungen sind arbeitsteilig organisiert und nach funktionalen, territorialen oder sektoralen Gesichtspunkten wie zum Beispiel Umwelt, Wirtschaft oder Kultur spezialisiert. Diese Organisationsgrenzen prägen das Aufmerksamkeitsraster der Mitarbeiter und deren selektive Wahrnehmung, die auf die eigenen, nach fachlichen Gesichtspunkten abgegrenzten Zuständigkeitsbereich zugespielt ist. Diese organisatorische Differenzierung ermöglicht einerseits fachliche Spezialisierung von Verwaltungseinheiten, erschwert aber andererseits Koordination und Kooperation über Organisationsgrenzen hinweg. Solchermaßen nach Zuständigkeitsbereichen differenzierte Verwaltungseinheiten sind darüber hinaus intern hierarchisch gegliedert – d.h. bevor Vorschläge zur politischen Entscheidungsreife gelangen, klettern sie die hierarchische Leiter empor: Entscheidungen werden in der Regel in den Organisationseinheiten der unteren hierarchischen Ränge vorbereitet und erreichen dann – zumeist über mehrere Stufen die ihrerseits den jeweiligen Vorschlag prüfen, bisweilen ändern und schließlich zustimmen – das Büro des Ministers, Bürgermeisters oder Landrats. Auf jeder dieser Stufen nehmen



... Typisch Verwaltung?

politische Gesichtspunkte dabei an Bedeutung zu. Der häufig ‚fachfremde‘ Hintergrund und die notorisch knappen Aufmerksamkeits- und Zeitbudgets von Politikern, die ihrerseits auch noch einer Vielzahl von Ansprüchen verschiedener Akteure ausgesetzt sind, verhindern nicht selten eine intensive, inhaltliche Auseinandersetzung mit vorabgestimmten Entscheidungsvorlagen.

Die Suche gilt dem kleinsten gemeinsamen Nenner

Berühren vorzubereitende Entscheidungen nicht nur die Zuständigkeit der federführenden Einheit, sondern muss eine Entscheidung auch mit anderen Einheiten abgestimmt werden – und das ist eher die Regel als die Ausnahme – wird die Reichweite von Entscheidungsvorschlägen im Abstimmungsprozess verringert. In Fragen der Kulturpolitik gibt es zum Beispiel häufig Abstimmungsbedarf mit der Stadtentwicklungsverwaltung, der Sozialverwaltung, der Wissenschaftsverwaltung oder der Finanzverwaltung. Die zuständige Einheit erarbeitet also auf Basis fachlicher Erwägungen, oft in Absprache oder zumindest nach Anhörung der betroffenen gesellschaftlichen Akteure und unter Einbeziehung politischer Gesichtspunkte, einen Entscheidungsvorschlag und leitet diesen an die anderen Verwaltungseinheiten zur Abstimmung weiter. Diese richten typischerweise zwei Fragen an den eingehenden Vorschlag: Erstens: „Bin ich zuständig?“ Falls nicht, wird der Vorschlag zurückgesandt. Falls ja, wird die zweite Frage gestellt: „Enthält der Vorschlag etwas, das ich verhindern muss?“ Der Vorschlag wird also als Frage nach den Wirkungen für den eigenen Zuständigkeitsbereich geprüft, potentielle ‚Störungen‘ werden identifiziert und an die vorschlagende Stelle zurückgemeldet, die ihrerseits die entsprechende Passage in der Regel anpasst, da sie die Zustimmung aller beteiligten Verwaltungseinheiten benötigt. Es ist insbesondere diese auf Zuständigkeitsbereiche zugespitze Arbeitsteilung, die zwar einerseits Konsens fördert, indem die Zustimmung vieler Akteure eingeholt wird, andererseits aber nicht selten zu Entscheidungen führt, die den kleinsten gemeinsamen Nenner repräsentieren – und nicht – wie vielleicht von den Adressaten erhofft – einen großen Wurf widerspiegeln.

Diese Muster administrativer Entscheidungsprozesse sind es, die der Verwaltung den Ruf einbringen, schwerfällig und innovationsträge (wenn nicht gar innovationsfeindlich) zu arbeiten. Wichtig ist dabei allerdings, dass intern abgestimmte Vorschläge eben einen organisationsinternen oder lokalen Konsens abbilden, der gesellschaftliche oder politische Zielkonflikte quasi vorab ‚wegmoderiert‘, soll heißen: Die bisweilen wenig innovativ erscheinenden Vorschläge repräsentieren nicht selten das rechtlich, finanziell und politisch ‚Machbare‘ zu einer jeweiligen Sachfrage und potentielle Konflikte sind bereits in den Prozess der Vorbereitung einer Entscheidung integriert.



... Typisch Verwaltung?

Argumente mit der Verwaltung entwickeln!

Aus Sicht der Adressaten lässt sich daraus folgendes ableiten: Jenseits öffentlichkeitswirksamer Aktionen sowie oft mühsamer Versuche, politische Amtsinhaber von den Vorzügen größerer oder kleinerer neuer Projekte zu überzeugen, sind die zuständigen Ansprechpartner in den Verwaltungen – z.B. Kulturdezernenten in den Kommunalverwaltungen – nicht nur fachlich professionelle Gesprächspartner, sondern sie wissen darüber hinaus auch, wie neue Vorschläge und Ideen ‚einzutüten‘ sind, damit sie eine Chance haben, realisiert zu werden. Abstimmung mit und Unterstützung durch die jeweils betroffenen Adressaten – wie z.B. lokale Kulturschaffende – liefern der zuständigen Verwaltungseinheit ein Argument ‚mehr‘, um diesen Interessen im Entscheidungsprozess Gewicht und Geltung zu verschaffen. ¶



Impressum



KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

WEITERE INFORMATIONEN

www.kulturmanagement.net

<http://twitter.com/kmnweimar>

http://twitter.com/km_stellenmarkt

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>