U-TURN

UMGEKEHRT WIRD EIN UNTERNEHMEN DRAUS

Ein Plädoyer für mehr Unternehmertum
in der Kultur- und Kreativwirtschaft

u-institut
für unternehmerisches
Denken und Handeln

U-TURN

UMGEKEHRT WIRD EIN UNTERNEHMEN DRAUS

Ein Plädoyer für mehr Unternehmertum
in der Kultur- und Kreativwirtschaft

Inhalt

Vorwort 5

Erster Teil

Der Beruf 7

Wachsendes Ensemble 8
Kontext für alle 10
Komme was wolle 12
Auch hier: Innovation 17
U-Turn zur Freiheit 18
Immer auf der Bühne 20
Training on the job 21
Wünsch mir was 23

Zweiter Teil

Die Arbeit 27

1 Wenn es klickt macht 33
2 Ab hier heißt das Arbeit 36
3 Raus auf die Straße 43
4 Wenn es erst mal läuft 52
5 Immer wieder und zwischendurch 54
6 Eine Handvoll Panik 59

Anhang 60

Gespräch 61
Quellenverzeichnis 72

Vorwort Wir haben unsere Gedanken zur Kultur- und Kreativwirtschaft niedergeschrieben. Wir haben das getan, weil wir einen großen Handlungsbedarf in der ökonomischen und gesellschaftlichen Entfaltung der vorhandenen Kompetenzen der Kultur- und Kreativschaffenden sehen.

Wir sind das U-INSTITUT FÜR UNTERNEHMERISCHES DENKEN UND HANDELN E.V. Unsere Arbeit besteht darin, Menschen in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen bei der Entwicklung ihrer unternehmerischen Persönlichkeit zu unterstützen. Zum Beispiel in der Hochschulbildung, der Umwelt- und Sozialwirtschaft oder eben der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Dieser Text ist ein Plädoyer. Er erhebt keinen Anspruch darauf, in seinen Aussagen der ungeheuren Vielfalt der Kultur- und Kreativwirtschaft und den einzelnen Befindlichkeiten immer gerecht zu werden. Wir wollen Denkanstöße liefern und keine Diskursanalyse. In unserer täglichen Arbeit stoßen wir auf wiederkehrende Fragen und zentrale Muster der unternehmerischen Praxis von Kultur- und Kreativschaffenden, die uns provozieren, unsere Erfahrungen in den Ring zu werfen. Dabei ist ein Konvolut aus Empirie, Ideen, Forderungen und praktischen Ratschlägen entstanden.

Dieser Text ist mehr als ein Plädoyer. Er enthält eine Sammlung von Handlungsempfehlungen für mehr kreatives Unternehmertum. Wir haben uns mit den Fragen beschäftigt, denen wir uns im Gespräch mit Kultur- und Kreativschaffenden regelmäßig konfrontiert sehen. Oder die wir selbst in den Gesprächen aufwerfen.

Wir verstehen diese Schrift als Anregung. Wir richten unsere Ansprache und Einladung zum Weiterdenken an alle, die sich auch dafür interessieren oder interessieren sollten: Studierende, angehende, erfolgreiche und gescheiterte Unternehmer, Hochschullehrende, Beratende, Coaches, Wirtschaftsförderer und Politiker.

Erster Teil

Der Beruf

Wachsendes Ensemble / Kontext für alle / Komme was wolle / Auch hier: Innovation / U-Turn zur Freiheit / Immer auf der Bühne / Training on the job / Wünsch mir was

Wachsendes Ensemble Es ist an der Zeit, für mehr Unternehmertum in der Kultur- und Kreativwirtschaft zu sorgen. Und dabei müssen alle mitmachen. Wir brauchen mehr Akteure, die ihr Selbstverständnis um eine ökonomische Komponente erweitern. Wir brauchen mehr Offenheit in den Förderstrukturen und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Wir brauchen eine Politik, die die notwendigen Rahmenbedingungen dafür schafft. Wir brauchen Ausbildungsstätten, die zur unternehmerischen Qualifizierung der Kultur- und Kreativschaffenden beitragen. Es ist an der Zeit, auf allen Seiten alte Vorurteile und überkommene Vorstellungen über Bord zu werfen und sich den Tatsachen anzunähern: Die klassischen Wenn-Dann-Regeln, nach denen wir unser Leben ausrichten, sind überholt. Wir brauchen überall das große NEU. Und dafür brauchen wir auch die Potentiale der Kultur- und Kreativunternehmer.

Seit Jahren beschäftigen wir uns gezielt mit der Kultur- und Kreativwirtschaft und haben dabei zahlreiche Erfahrungen gesammelt, die wir hier wiedergeben möchten. Es sind Erfahrungen aus der Praxis und keine weltfremden Theorien, die wir uns am Schreibtisch ausgedacht haben. Wir haben es mit eigenen Augen gesehen. Wir haben die Ehre, für die Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung den Wettbewerb KULTUR- UND KREATIVPILOTEN auszurichten. In einem aufwändigen Verfahren wählen wir jedes Jahr 32 Kultur- und Kreativschaffende aus, die ausgezeichnet werden und die wir als Fachleute ein Jahr begleiten. Seit 2010 machen wir das. Und wir haben in dieser Zeit vor allem eines gelernt: Es lohnt sich, die Potentiale und Chancen, aber auch die Probleme und Herausforderungen dieser Kreativen und Kulturschaffenden genauer zu betrachten, denn sie zeigen uns neue Denkansätze. Egal, ob sie sich mit einer Geschäftsidee erst noch am Markt etablieren wollen, oder ob sie als Unternehmer bereits mit ihren kulturellen und kreativen Produkten oder Dienstleistungen erfolgreich sind:

Der bildende Künstler, der ein System modularer Notunterkünfte für

Krisenregionen entwickelt hat. Er kombiniert wie selbstverständlich das Wissen und die Technik aus den Bereichen Architektur, Design und Ingenieurswesen mit den Erfahrungen von Hilfsorganisationen. Dabei entstehen mobile Notunterkünfte, hochflexibel und extrem günstig. Oder die freiberufliche Designerin, die die japanische Faltkunst Origami für die Industrie nutzbar macht. Die Technik des Origami wird zur Origami-Technik, die in der Industrie Oberflächen und Objekte optimiert. Sie hat mit dieser Technik und zusammen mit der Bundeswehr einen Panzer in Originalgröße aus nur einem Stück Papier gefaltet. Warum? Weil sie es kann. Oder der Gründer des Expanded 3Digital Cinema Laboratory, dem weltweit ersten und einmaligen Zentrum für 3D-Content-Forschung. Hier beschäftigt man sich mit der Entwicklung stereoskopischer Film- und Fernsehinhalte und dreidimensionaler Video- und Audiokunst. Die bisher wenig genutzte Technik kann nicht nur unser Film- und Fernsehverständnis grundlegend verändern, sondern auch bei der Simulation und Darstellung wissenschaftlicher Daten helfen. Oder der Produktdesigner und der Kulturmanager, die gerade ein Küchengerät entwickeln, das ohne Strom auskommt. Betrieben durch ein Fußpedal soll es Kaffee mahlen, Sahne schlagen, Zutaten mixen und dabei noch gut aussehen und Strom sparen. Da sind aber auch noch die Multimedia-Designer, Radioredakteure, Schauspieler, Webentwickler, Modedesigner oder Raumgestalter. Nicht jeder Kultur- und Kreativpilot hat das Rad neu erfunden, es sind nicht immer nur Exoten. Viele leisten einfach in ihrem Fachbereich verdammt gute Arbeit.

Doch sie alle haben gemein, dass sie uns neue Sichtweisen und Handlungsansätze zeigen durch die Verbindung von wirtschaftlichem, künstlerischem und kreativem Denken. Sie stehen repräsentativ für eine hochgradig innovative Branche und in Sachen Unternehmertum auf einer Augenhöhe mit den Absolventen der BWL- und Wirtschafts-Studiengänge. Oder sie könnten es, wenn ihnen endlich jemand sagen würde: Lasst euch nicht einreden, dass in der Wirtschaft alles nur nach dem Schema F funktioniert. Seid euch bewusst, dass unterneh-

merischem Denken und Handeln erst mal keine Grenzen gesetzt sind. Lebt nicht in der Vorstellung, dass es in der Ökonomie keinen Platz für Kunst, Kultur und Kreativität gibt, oder besser: dass Kunst, Kultur und Kreativität nicht eine ökonomische Dimension besitzen. Nicht weil eure Gemälde im besten Falle Geld kosten, sondern weil ihr Techniken beherrscht, die da draußen gebraucht werden. Ihr werdet gebraucht.

Kontext für alle In Deutschland arbeiten mittlerweile über eine Million Menschen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Sie verteilen sich auf knapp 240.000 Unternehmen, also vor allem Klein- und Kleinstunternehmen, die zusammen aber einen Umsatz von insgesamt 137 Milliarden Euro erzielen.[1] Das sind die Zahlen, mit denen sich die Kultur- und Kreativwirtschaft hierzulande vorstellt: Guten Tag, 137 Milliarden Euro Umsatz. Mit ihrem Beitrag von 64 Milliarden Euro zur Bruttowertschöpfung liegt sie in Deutschland an dritter Stelle im Branchenvergleich.[2] Vor der Chemieindustrie. Vor der Energiewirtschaft. Das ist beeindruckend. Diese Zahlen haben seit einigen Jahren ihren Weg aus den Studien und Gutachten in die Flure und Konferenzzimmer der Wirtschaftsministerien und Stadtentwicklungskommissionen gefunden. Sie haben Eindruck hinterlassen, nicht nur hier in Deutschland, sondern weltweit. Selbst die Volksrepublik China hat die Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft als Hauptaufgabe in ihren Fünfjahresplan aufgenommen.

An dieser Stelle ist es wichtig, die Kultur- und Kreativwirtschaft zu differenzieren.[3] Die offizielle Definition der Kultur- und Kreativwirtschaft führt sonst zu Unschärfen in der Betrachtung. In manchen Teilen unterscheidet sich die Branche gar nicht von der ›normalen‹ Wirtschaft. In ihr bewegen sich große Unternehmen, die agieren wie große Unternehmen in jeder anderen Branche. Ihre Struktur, ihr Vorgehen

1 vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012)
2 vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012)
3 vgl. Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2009)

und ihre Ansprüche unterscheiden sich nicht wesentlich von, sagen wir, einem Autohersteller. Doch daneben gibt es eine überdurchschnittlich hohe Anzahl von Klein-, Kleinst- und Mikrounternehmen und eine stetig wachsende Zahl freiberuflicher und selbstständiger Akteure. Beide Gruppen, die Großen und die Kleinen, werden in dem Begriff der Kultur- und Kreativwirtschaft zusammengefasst.[4] Doch es sind diese Klein- und Kleinstunternehmen, diese Selbstständigen und Freiberufler, die in hohem Maße das innovative Potential der Branche ausmachen. Sie stellen 97% der Akteure in der Kultur- und Kreativwirtschaft.[5] Von diesen Unternehmen und Personen reden wir. Sie sind es, die wir nach vorne bringen müssen. Sie haben das Potential, der Motor für notwendige Veränderungen und Innovationen zu sein, die unserer Gesellschaft bevorstehen oder die sie erwartet.

Zum Glück sind wir nicht die ersten, denen das aufgefallen ist. In den letzten Jahren hat ein Umdenken eingesetzt, die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft nicht nur als weiche Standortfaktoren, Empfänger von Subventionen und nice-to-have zu betrachten. Ihr Innovationspotential und ihre wirtschaftliche wie auch gesellschaftliche Relevanz haben sich herumgesprochen. Initiativen und Netzwerke werden ins Leben gerufen, Förderinstrumente geschaffen, Wettbewerbe ausgelobt. Den Kultur- und Kreativunternehmern ist aber nicht geholfen, wenn man die klassischen Wirtschaftsförderungsmaßnahmen einfach auf sie überträgt. Dann werden BWL-Grundlagen für Kreative angeboten. Wochenendseminare zum Thema Businessplan. Aber das reicht nicht. Die Akteure sind hochqualifizierte Menschen, die hochqualifizierte Angebote und Aufgaben benötigen, um ihr vorhandenes Potential zu aktivieren und zu reproduzieren. Was wir ihnen vermitteln müssen, ist: Es ist entscheidend, dass ihr eure Unternehmerpersönlichkeiten aus euch selbst heraus entwickelt und eure Wege aus dem scheinbar vorgegebenen Rahmen fallen lasst.

4 Als Kultur- und Kreativwirtschaft werden diejenigen Unternehmen beschrieben, die sich erwerbswirtschaftlich orientiert mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen.
5 vgl. Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2009)

Komme was wolle Eine ganz entscheidende Erkenntnis ist, dass viele kreative und künstlerische Praktiken und Methoden sich auch als unternehmerisches Know-how verstehen lassen, von denen wir lernen können. Es ist doch so: Es gibt kein universales Prinzip, das bestimmte Handlungen vorschreibt und andere verbietet. Viele unternehmerische Handlungsmuster bestehen nur deshalb, weil sie schon vorher so bestanden haben. Es sind gelernte Handlungsmuster, die weitergegeben werden. Sie sind nicht per se falsch, sie sind aber auch nicht zwingend richtig. Wer sagt, dass es anders nicht besser laufen könnte? Viele der alten Lehren sind überholt. Während die großen Glaubenssätze der Vergangenheit noch im Raum stehen, sieht die Praxis vielfach schon anders aus. Heutzutage zeigt sich, dass erfolgreiche Unternehmer beim Denken, Planen und Handeln neue Wege gehen. Sie müssen dies tun, denn für die komplexe Welt der Gegenwart gelten die alten Weisheiten vielleicht nicht mehr. Es gibt keinen Plan, der einfach nur abzuarbeiten wäre. Keiner weiß, was die Zukunft bringen wird, wonach die Menschen verlangen, welche Produkte erfolgreich sein werden. Wenn die Zukunft nicht planbar ist, muss man seine Entscheidungen viel mehr aus dem Hier und Jetzt heraus steuern. Dieser Ansatz ist für Kultur- und Kreativschaffende nichts Neues. Und mittlerweile hat er sich auch in der Unternehmerforschung etabliert. Er hat dort sogar einen Namen: Effectuation.[6] Was so viel heißt wie:

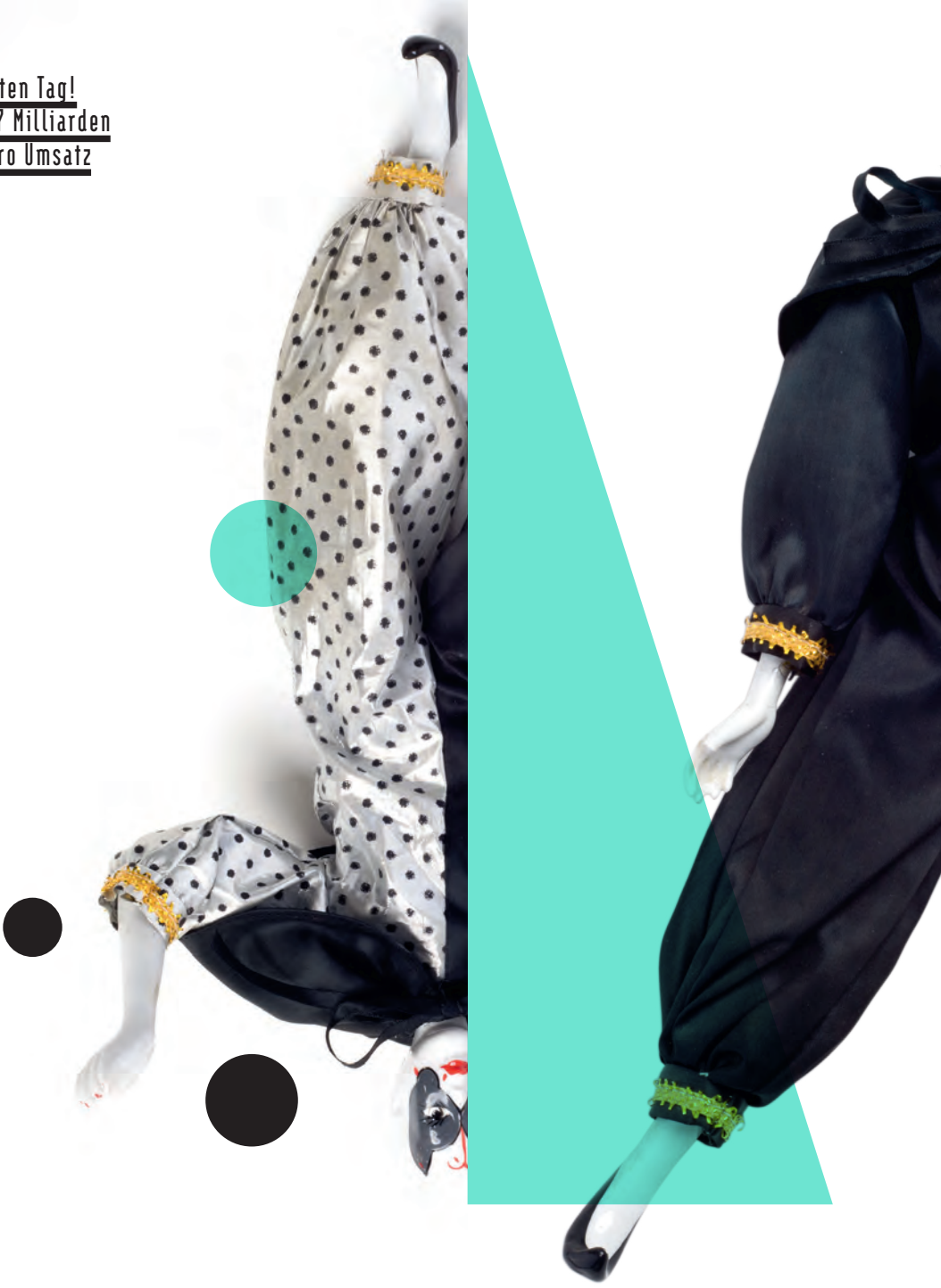
Kochen ohne Rezept.

Nach diesem Ansatz arbeiten Unternehmer mit dem, was da ist. Sie nehmen die verfügbaren Mittel als Basis, anstatt sich irgendwelchen allzu fernen Zielen hinzugeben. Wer ein Essen nach dieser Maxime zubereitet, schaut nach, was er im Kühlschrank hat und macht das Beste daraus. Unternehmer gehen Risiken ein, die sie sich leisten können. Sie planen nicht mit dem, was sie an Einnahmen erwarten, sondern mit dem, über das sie derzeit verfügen. Sie praktizieren eine

6 vgl. Faschingbauer, M. (2010)

Es heißt,
die Freiheit
des Künstlers
stehe auf dem Spiel

Guten Tag! 137 Milliarden Euro Umsatz



ES GEHT UM BERUFE,

DIE ES GAR NICHT

GIBT

Innovation ist ein soziales Phänomen

andere Art der Zusammenarbeit. Sie gehen Vereinbarungen und Partnerschaften mit denen ein, die zum Mitmachen bereit sind. Sie schauen, wer und was zueinander passt, wo Nahtstellen sind, die locker verbunden so lange halten, wie alle Beteiligten profitieren. Und sie nutzen Überraschungen. Wer die Zukunft nicht einer (Durch-)Planbarkeit unterwirft, ist viel stärker dazu bereit, sich von Zufällen und guten Gelegenheiten leiten zu lassen und sie für sich zu nutzen.
Im Theater nennt man das dann Improvisation.

Aus den eigenen Möglichkeiten heraus zu agieren, ist Kultur- und Kreativschaffenden bestens vertraut. Die Probe auf der Bühne, die Skizze im Atelier, die Suche nach Lösungen im Spiel, die Arbeit mit vorgefundenem Material, der lockere Verbund in lebendigen Netzwerken, die kreative Anregung aus dem Zufall. Die eigene Arbeit als Prozess zu begreifen, keine großen Zukunftspläne zu entwerfen, sondern die Zukunft handelnd zu gestalten und sich laufend den Gegebenheiten anzupassen. All dem widerspricht kein unternehmerisches Denken. Die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft beherrschen also sehr wohl Verfahrensweisen, mit denen man als Unternehmer erfolgreich sein kann. Wir wünschen uns, dass diese Kompetenz und Erfahrung der Kreativen öfter als bisher Bestandteil ökonomischer Prozesse wird.

Auch hier: Innovation Die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft zeigen uns in ihren Ateliers, Proberäumen und Werkstätten ein spezifisches Verständnis von Arbeit. Es geht vielen nicht in erster Linie ums Geld. Es ist vor allem auch der Wunsch nach Selbstverwirklichung und das Streben nach Unabhängigkeit und gesellschaftlicher Veränderung, das die Akteure antreibt und in die Selbstständigkeit führt. Sie zeigen eine hohe Identifizierung mit dem eigenen Schaffen. Lebenslanges Lernen als Gegenentwurf zur lebenslangen Festanstellung. Sie sind im besten Sinne des Wortes Umsetzer. Sie nehmen die Objekte von ihrem angestammten Platz und stellen sie in ein anderes Licht,

in einen neuen Kontext. Sie bewegen etwas, sie ändern die Ordnung, sie schaffen einen neuen Aufbau. Und obwohl die Kultur- und Kreativschaffenden in der Regel weder Atome spalten noch die schnellsten Autos bauen, ist ihr Denken und Handeln doch auf Innovation ausgerichtet.

Leider ist der deutsche Innovationsbegriff stark auf die technische Innovation fixiert. Das muss sich ändern. Die Förderpraxis der Zukunft sollte mit einem weitergefassten Innovationsbegriff arbeiten. Gemeint sind explizit nicht-technologische Innovationen: Soziale Innovation, Service-Innovation, Design-Innovation, Geschäftsmodell-Innovation. Wenn über nachhaltiges Wachstum oder den Wandel der Industriehin zur Wissensgesellschaft geredet wird, sind es nicht allein technische Neuerungen, die über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Hier können wir die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft gut gebrauchen. Wir brauchen nicht nur die Wissenschaftler und Wirtschaftsingenieure. Innovation ist immer auch Kulturwandel. Und Kulturwandel braucht Sprache, braucht Geschichten, braucht Emotionen, braucht Verbindungen, braucht Sichtbarkeit. Wer die Unwägbarkeiten der Zukunft angehen will, der sollte die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft direkt mit einbeziehen. Und zwar auf Augenhöhe. Dafür müssen wir ihnen den Weg bereiten. Dafür brauchen sie eine veränderte und weitergehende Aktivierung ihrer vorhandenen Kompetenzen. Die Auszeichnung, das Netzwerk und das TRAINING ON THE JOB-Programm der Kultur- und Kreativpiloten sind ein Beispiel und ein Impuls dafür, diese Potentiale zu heben.

U-Turn zur Freiheit Das Ziel muss sein, dass die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft ihre ureigenen kreativen und künstlerischen Fähigkeiten in neuen Kontexten und auf die Ökonomie anwenden. Das klingt hierzulande immer wie das unmoralische Angebot, auf die dunkle Seite der Macht zu wechseln. Als würde man einem dieser begabten Superhelden vorrechnen, wie viel Profit er machen könnte,

wenn er seine Fähigkeiten nicht zur Rettung des Regenwalds, sondern im Casino einsetzen würde. Grund dafür ist die vielbemühte Annahme eines Konflikts, die im Zusammentreffen von Kunst, Kreativität und Ökonomie entsteht. Es heißt, die Freiheit des Künstlers stehe auf dem Spiel. Was unsere Vorstellung von unternehmerisch denkenden und handelnden Kreativen betrifft, beruht diese Angst auf einem großen Missverständnis. Eigentlich ist es genau umgekehrt: Die Kultur- und Kreativschaffenden schränken ihre Freiheit genau dann selbst ein, wenn sie die Wirtschaft anderen überlassen.

An dieser Stelle ist es sinnvoll, an die ordnungspolitische Sortierung von Kunst und Kultur in drei Sektoren zu erinnern: Es gibt einerseits den öffentlich geförderten Sektor, der also staatlich getragen ist. Bibliotheken, Kunsthochschulen, Theater oder Museen sowie der öffentlich-rechtliche Rundfunk fallen in diesen Bereich. Es gibt zudem den intermediären Sektor, der durch zivilgesellschaftliches Engagement getragen wird. Er ist nichtkommerziell orientiert und besteht vorrangig aus ehrenamtlichen Vereinen, Kulturstiftungen und privaten Initiativen. Und es gibt als drittes den privatwirtschaftlichen Sektor. Hier agieren die grundsätzlich kommerziell ausgerichteten und über den Markt finanzierten Unternehmen und Personen. Verlage, Labels, Werbeagenturen. Dies ist der Bereich, der als Kultur- und Kreativwirtschaft bezeichnet wird. Dies ist der Bereich, von dem wir reden. Gerade hier führt eine falsch verstandene Trennung von Kunst und Kommerz zu einer eingeschränkten Freiheit der Akteure. Für viele Kreative soll Wirtschaft so aussehen, dass sie etwas nach eigenen Wünschen produzieren, das andere dann für sie verkaufen. Sie wollen entdeckt werden. Jemand soll ihr Zeug großartig finden und es dann auf den Markt bringen. Verkaufen – kann das nicht jemand anders tun? So klingt ihr Modell von ökonomischer Freiheit. Das ist nicht sonderlich kreativ gedacht. Zudem führt dies bei vielen Akteuren zu einer ausgeprägten Unkenntnis des eigenen Marktes. Sie verfügen zwar über Produkte oder Leistungen, wissen aber weder, ob es einen Abnehmer dafür gibt, welcher Preis unter wirtschaftlichen Gesichts-

punkten auf dem Markt realisiert werden müsste noch ob dieser Preis tatsächlich durchsetzbar wäre. Sie wissen auch nichts über ihre Kunden, ihr Publikum und deren Bedarf sowie über die Wahrnehmung und Bedeutung ihrer kreativen Leistung in der Gesellschaft oder über ihr ökonomisches Vermarktungspotenzial. Die ›Freiheit der Kunst‹ bezieht sich dann höchstens auf die Herstellung, die frei von sogenannten ökonomischen Zwängen gedacht wird.

Aber was ist, wenn Freiheit heißt, selbst zu entscheiden, wie gewirtschaftet wird? Was ist mit der Freiheit, sich eigene, individuelle Geschäftsmodelle auszudenken? Man kann entweder frei von etwas sein, oder frei für etwas. Frei von Marktzwängen zu sein, ist die Hoffnung – frei für die eigene Markttätigkeit zu sein, ist aber das, was erforderlich ist.

Immer auf der Bühne Wir brauchen bei manchen Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft einen Bewusstseinswandel. Sie müssen für sich eine kopernikanische Wende vollziehen. Entscheidend ist nicht, ob die Wirtschaft in ihre Kreativität eingreift, wenn sie unternehmerisch tätig werden. Entscheidend ist, welche zahlreichen Möglichkeiten sich bieten, mit ihren kreativen Methoden unternehmerische Prozesse zu gestalten. Und damit gesellschaftlich eine viel größere Durchschlagskraft zu entfalten. Unsere Erfahrung bei der Begleitung der Unternehmer aus der Kultur- und Kreativwirtschaft zeigt, dass dies der zentrale Schlüssel für ihre unternehmerische Entwicklung ist. Was macht Botschaften, Ideen, Produkte und Dienstleistungen erfolgreich? Wie können sich Unternehmer und Unternehmen mit ihren Vorstellungen im Wettbewerb durchsetzen? Sie müssen für Aufmerksamkeit sorgen. Sie müssen wahrgenommen werden. Sie müssen auf Menschen zugehen, Kontakte knüpfen, eine persönliche Beziehung aufbauen. Sie müssen überzeugend sein, begeistern, verständlich und erlebbar sein, eine Relevanz für das eigene Leben bekommen und eine gute Geschichte erzählen. Sie müssen im Gedächtnis bleiben.

Die meisten Kultur- und Kreativschaffenden beherrschen diese Techniken. Inspiration, Inszenierung, Effekte, Dramaturgie und Kommunikation. Die Kreation von Räumen, Bildern, Wünschen und Vorstellungen. Die Führung von Menschen, Spontanität, Improvisation und das richtige Timing. Die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft sind in vielerlei Hinsicht Vermarktungsprofis. Oder sie könnten es sein. Aus unserer Perspektive, als Berater, ist man ständig geneigt zu sagen: Wenn euer Auftritt auch nur halb so gut wäre wie eure Ideen, wärt ihr wirklich verdammt erfolgreich. Es ist eine einfache Denkaufgabe: Wie wäre es, wenn beispielsweise die Vermarktung Teil des Kunstwerks wäre? Natürlich ist es dafür erforderlich, dass sich die Akteure mit den Regeln des Marktes auseinandersetzen. Das schreiben wir allerdings nur, um direkt anzufügen: Es ist notwendig diese Regeln zu verstehen, um sie individuell für sich ändern zu können. Es geht nicht darum sich anzubiedern. Im Gegenteil. Es geht darum, sein kreatives Know-how von der bloßen Herstellung auf all die anderen unternehmerischen Aufgaben zu übertragen. Wenn dieser Bewusstseinswandel erst einmal stattgefunden hat, potenzieren sich die Möglichkeiten.

Training on the job Im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft gibt es so etwas wie das letzte Stück unerschlossene Wildnis der ökonomischen Kompetenzentwicklung. Das ist nicht verwunderlich. Die Branche wurde erst vor wenigen Jahren als eine solche erkannt und beschrieben. Es besteht gleichermaßen Erklärungsbedarf bei den Akteuren selbst wie auch bei der Politik, den anderen Wirtschaftsbranchen, den Wirtschaftsförderungen, den Beratungsstrukturen und bei den Ausbildungsstätten. Es reicht nicht, die Branche in ihren beeindruckenden Kennzahlen zu erfassen. Damit wird sie vielleicht wahrgenommen, damit wird sie aber noch nicht verstanden. Es gibt noch viele Stellschrauben, an denen gedreht werden kann und muss. Die ganze Branche ist geprägt durch den hohen Anteil an Selbstständigen. Und es werden immer mehr. Dieses Wachstum macht den Handlungsbedarf umso notwendiger. Das Berufsleben in der Kultur- und

Kreativwirtschaft muss zwingend während der Ausbildung sowie später in der Fort- und Weiterbildung vorbereitet und verfestigt werden: Wir brauchen eine veränderte, spezifische und zusätzliche kreativökonomische Kompetenzentwicklung der Kultur- und Kreativschaffenden: Training on the job. Und manchmal auch: Train the Trainer.

Für das, was jetzt kommt, ist es wichtig einen Schritt zurückzutreten. (Nicht, weil es explosiv ist.) Wir sind der Überzeugung, dass die Kompetenzentwicklung in erster Linie keine Frage der Wissensvermittlung ist. Wir können den Akteuren beibringen, wie man einen Businessplan schreibt, und das ist sicher nicht verkehrt. Aber wir müssen in größeren Aufgabenstellungen denken: Das unternehmerische Element liegt nicht im Wissen, sondern in der Persönlichkeit des lernenden Kulturunternehmers. Die Überlegungen zu einer veränderten Aktivierung der unternehmerischen Potentiale sollten daher bei der simplen Frage ansetzen: Wie wird der Unternehmer Unternehmer? Die Antwort darauf findet sich nicht in einem vorgefertigten Leistungskatalog. Unternehmer zu sein ist keine Entscheidung, die sich den immer gleichen Bewertungskriterien unterordnen lässt. Die Entscheidung ist immer eine eigene, für die es keine Regeln oder Gesetze gibt. Es ist ein Sprung vom 10-Meter-Brett. Vielleicht sieht jeder Sprung von unten gleich aus. Aber von da oben sieht jeder seinen eigenen Abgrund, wenn er aufs Wasser blickt.

Unsere Erfahrung zeigt, dass angehende Unternehmer bei ihrem Sprung in die Selbstständigkeit viele Teile ihrer Persönlichkeit in Frage stellen. Hier müssen wir mit unseren Maßnahmen ansetzen. Wir haben es bei den Kultur- und Kreativschaffenden mit Hochqualifizierten zu tun, die hochqualifizierte, auf sie zugeschnittene Angebote brauchen. Sie verdienen eine Vermittlung der ökonomischen Zusammenhänge, welche sie in ihrem jeweiligen Kunst- und Kulturverständnis abholt und ihnen über eine längere Zeit hinweg die Möglichkeit eröffnet, von sich selbst her denkend einen Zugang zum eigenen ›Kultur- und Kreativunternehmen‹ zu finden. Wie absurd wäre es auch um-

gekehrt, einem Top-Manager das Künstlersein beizubringen, in dem man ihm einen Malen-nach-Zahlen-Kasten in die Hand drückt.

Wünsch mir was Das Modellprojekt KULTUR- UND KREATIVPILOTEN DEUTSCHLAND ist unser Versuch, diese Vorstellungen in die Tat umzusetzen. Die 32 jährlich ausgewählten Titelträger stehen stellvertretend für die vielen Kultur- und Kreativunternehmer, die für die unternehmerischen Herausforderungen weder durch ihre Ausbildung noch durch Weiterbildungsprogramme qualifiziert werden. In der jetzigen Form ist der Wettbewerb aber nicht mehr als ein Leuchtturmprojekt. Die über 700 Kultur- und Kreativschaffenden, die sich Jahr für Jahr um den Titel bewerben, schreien geradezu nach einer Ausweitung des Angebots.

Der Hebel, an dem wir jetzt ansetzen müssen, ist die Qualifikation der Kultur- und Kreativschaffenden in den Hochschulen. Wir brauchen das persönliche Engagement von Dozenten und Ausbildern. Wir brauchen eine unternehmerische Sensibilisierung der Studierenden. Wir brauchen Netzwerkarbeit zu Akteuren und Förderinstitutionen. Wir brauchen die Einbindung von Mentoren. Wir brauchen den Kontakt zu erfolgreichen Alumni. Wir brauchen das Verständnis der besonderen Motivation von Kreativen. Wir brauchen Wahlpflichtfächer, die sich mit den Grundlagen des Unternehmertums beschäftigen. Wir brauchen Angebote, die sich ins Studium integrieren lassen. Wir brauchen die individuelle Begleitung der Gründer.

Doch das Bildungssystem in Deutschland bewegt sich ungeheuer schwerfällig. Bei vielen Dozenten existiert nach wie vor eine ablehnende Haltung gegenüber ökonomischen Qualifizierungsangeboten. Dies gilt allerdings auch für viele Studierende. Bei der Anzahl an Freiberuflern und Selbstständigen, die den kreativ-künstlerischen Studiengängen entspringen, ist das eine ziemlich fahrlässige Einstellung. Zwar gibt es in den letzten Jahren eine wachsende Zahl von Grün-

dungsaktivitäten an Hochschulen. Das ist aber nicht ausreichend, da diese Angebote zumeist den benannten Fehler begehen und sich nur auf das wirtschaftliche und juristische Basiswissen fokussieren. Dabei bietet die Tradition der künstlerischen Hochschulausbildung, die ihren Studierenden zentrale Freiheit zumutet, eigentlich ideale Voraussetzungen für die Bildung unternehmerischer Persönlichkeiten. Aber Freiheit braucht keinen Schutzraum in der Spitze des Elfenbeinturms, sondern einen mit realen Lebensbedingungen verknüpften Entwicklungsraum.

Die Wirklichkeit hat gezeigt, dass es nichts bringt, eine Reform von außen an die Hochschulen heranzutragen. Wir sehen die einzige strategische Chance darin, in den Hochschulen und mit den Hochschulen gemeinsam einen Weg zu finden. Wir brauchen einen niedrigen Ansatz, der alle Beteiligten mit einbezieht. Wie wäre es mit einer Sommerakademie, bei der die Studierenden gemeinsam mit Dozenten darüber nachdenken, wie eine Kreativunternehmer-Ausbildung aussehen könnte? Wie wäre es mit einem Modellstudiengang KUNST UND UNTERNEHMERTUM? Wie sieht schöpferisches und innovatives Unternehmertum aus? Welche Formate, Inhalte, Prozesse, Strukturen und finanziellen Mittel wären vonnöten? Wie lässt sich der Praxisbezug herstellen? Wie lässt sich über den Tellerrand blicken?

Wenn wir die Kultur- und Kreativpiloten bei einer Zielbestimmung aus der eingeschränkten Sicht der Realität lösen wollen, stellen wir ihnen oft die so genannte ›Wunderfrage‹: Wenn heute Nacht eine Fee zu dir kommen würde und du hättest einen Wunsch frei, wie sähe dein Unternehmen dann aus? Durch den Phantasiecharakter eröffnet die Frage neue Sichtweisen auf eingefahrene Denkmuster. Wir verstehen diese Schrift als eine Anregung, gemeinsam darüber nachzudenken, wie Kultur- und Kreativunternehmer zukünftig zu noch besseren Kultur- und Kreativunternehmern ausgebildet werden können. Daher stellen wir ihnen und uns selbst diese Wunderfrage: Wenn heute Nacht die Fee käme, wie würde die Aus-, Fort- und Weiterbildung in

der Kultur- und Kreativwirtschaft morgen in Deutschland aussehen?

Wir wünschen uns ein flächendeckendes Modell. Wir wünschen uns 16 Akademien für eine CREATIVE-TECHNOLOGY ENTREPRENEURSHIP EDUCATION in Deutschland. In jedem Bundesland eine. Hier steht die praktische Weiterentwicklung von nicht-technologischen und technologischen Kultur- und Kreativunternehmen im Zentrum. Hemmungen vor Akquisition und Marketing werden dort verringert, das kreative Selbstbewusstsein gestärkt, unternehmerische Kräfte freigesetzt und unternehmerische Zusammenhänge gefestigt. Es wird die Fähigkeit vermittelt, sich aus den eigenen kreativen Stoffen einen passgenauen Business-Anzug zu schneidern.

Das wäre ein Wunder.

Wäre es?

Zweiter Teil

Die Arbeit

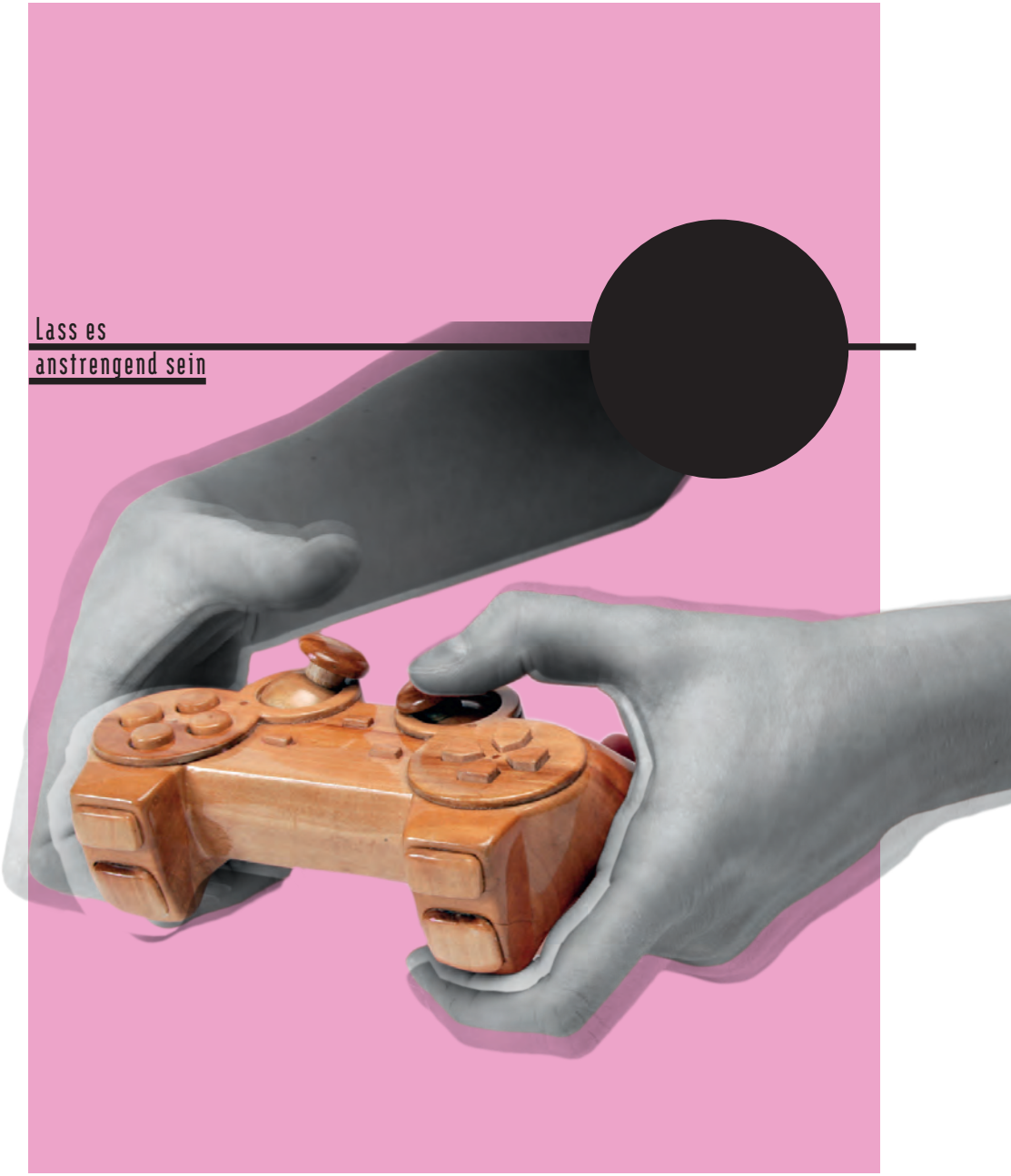
1 Wenn es klickt macht 2 Ab hier heißt das Arbeit 3 Raus auf die Straße 4 Wenn es erst mal läuft 5 Immer wieder und zwischendurch 6 Eine Handvoll Panik

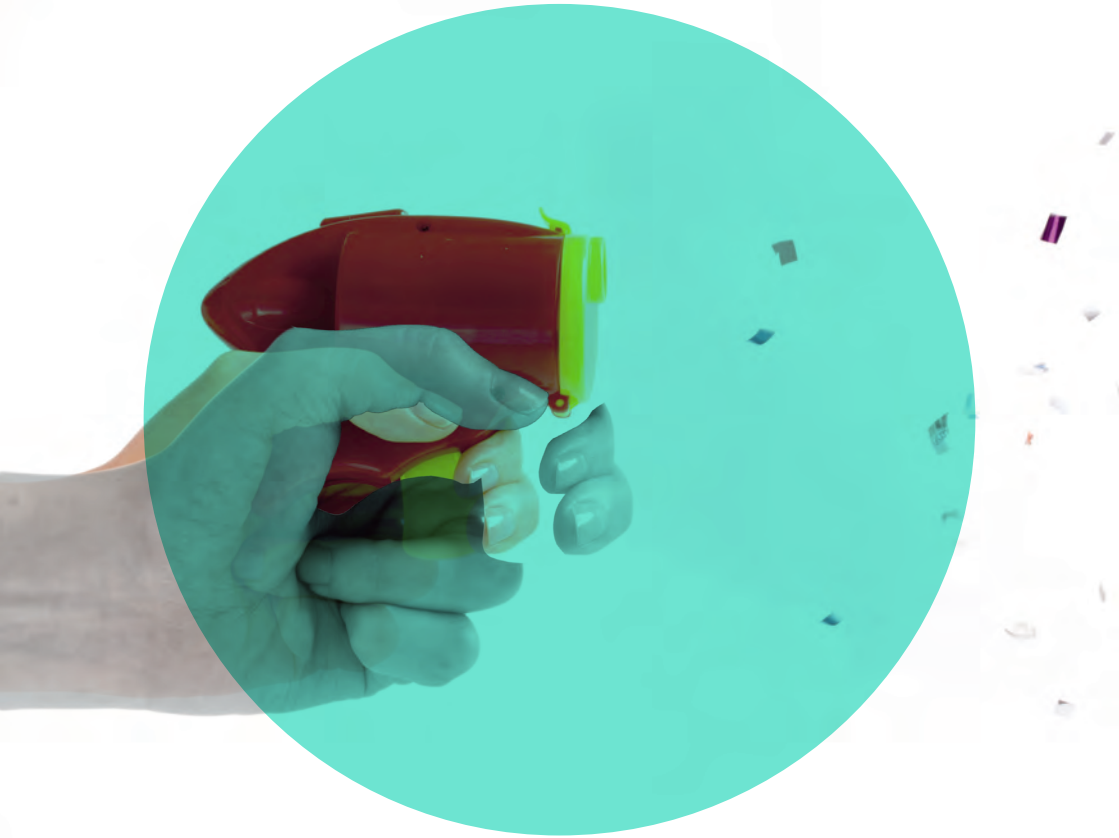
Seit 2010 begleiten wir Jahr für Jahr 32 Kultur- und Kreativpiloten. Sie zeigen uns, wie vielfältig Menschen unternehmerisch aktiv werden. Und es ist nicht so, dass sie nur von uns lernen. Wir lernen ebenso von ihnen. Die Erfahrungen, die wir in der zurückliegenden Zeit gemacht haben, sind die Quelle für dieses Werk.

Wir haben uns hingesetzt und die zentralen Fragestellungen zusammengetragen, die in den Beratungsgesprächen regelmäßig aufgetaucht sind. Sie sind die üblichen Verdächtigen. Die, über die wir immer wieder gestolpert sind. Vieles davon ergibt sich aus dem, was auf den zurückliegenden Seiten bereits umrissen wurde. Die Gedankengänge, die wir bisher entwickelt haben, werden auf den folgenden Seiten fortgesetzt. Sie wechseln in den Imperativ. Es sind Handlungsempfehlungen. Für Studierende, angehende und erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer. Für Dozenten an Hochschulen. Für Beratende, Coaches und Mentoren. Für alle Menschen, die sich um die Verbesserung der unternehmerischen Kompetenzentwicklung in der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland bemühen. Oder davon profitieren können.

ES SIND
DIE ELEMENTE DER KUNST AUF SICH SELBST ANZUWENDEN

Lass es anstrengend sein





Selbständigkeit
ist ein
Näherungsprozess
gegen unendlich
und immer

Alles zum Selberdenken

1.1 Wie viele Ideen brauche ich denn?

Idee / Geschäftsidee / Ideentiefe Kreativität heißt heute, dass du mehr Ideen hast als die anderen. Sei kreativ oder stirb. Viele Kultur- und Kreativschaffende werden so ausgebildet, dass sie kontinuierlich neue Ideen produzieren, so dass Quantität ein Wert wird. Doch eine solche Ideen-Produktion ist ineffizient, weil eindimensional. Ideen werden so nur in der Breite entwickelt, nicht aber in die nötige Tiefe eingebettet, die es braucht, um wirtschaftlich zu arbeiten. Das ist nicht kreativ, sondern wirkungsarm.

Wir sagen nicht, dass es falsch ist, viele Ideen zu haben. Und verhindern können wir es sowieso nicht. Wir sagen nur, dass es für den Beginn einer Karriere innerhalb der Kreativwirtschaft ein guter Stand ist, eine einzige, eine wirklich gute Idee zu haben. Entscheidend ist, diesen einen Einfall, diesen Zugriff auf die eigene Arbeit so tief zu durchdringen, dass sich darauf mühelos ein Imperium errichten lässt. Wer zu viele Ideen auf einmal hat, der bleibt oft an der Oberfläche, weil er für die Tiefe keine Zeit findet. Die Ideen stehen sich dann selbst im Weg, oder anders: Zu viele Ideen verderben den Brei.

Das Ziel einer umfassenden Aus- und Fortbildung von angehenden Kreativunternehmern beinhaltet sicherlich moderne Strategien zur Ideenentwicklung. Doch um wirtschaftliche Tragfähigkeit zu gewährleisten und den realistischen Bau scheinbarer Luftschlösser anzugehen, muss mindestens ebenso viel Gewicht auf die Selektion, Bewertung und Umsetzung einzelner Ideen gelegt werden.

Kreativer Imperativ **Stell dir die Wahlpflicht einer Idee vor, die auf ein Reiskorn passt. Lass hundert Ideen mit einer Entscheidung – triff hundert Entscheidungen bei einer Idee.**

1.2 Wieso bringt eine Idee allein noch kein Geld?

Geschäftsmodell / Brücke zum Geld Facebook ist eine verdammt gute Idee, aber auch ein Beispiel dafür, dass eine gute Idee allein kein gutes Geschäftsmodell beinhaltet. Facebook hat eine Milliarde Mitglieder und trotzdem wird sich erst mit der Zeit heraustellen, ob und wie damit nachhaltig Umsatz gemacht werden kann.

Im Reigen der Kultur- und Kreativpiloten sind uns wirklich viele gute Ideen begegnet. Die entscheidende Frage ist nur immer: Wer bezahlt wem was wann wofür? Und wie oft? Zum Beispiel ein Unternehmen, das als Dienstleistung anbietet, anderen Menschen Streiche zu spielen – wie es zwei Kultur- und Kreativpiloten des ersten Jahrgangs geplant hatten. Das klingt aufregend. Aber nochmal: Wer bezahlt wem was wann wofür? Schwierig.

Diese Fragestellungen machen es erforderlich, die eigene Idee aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Es geht darum zu wissen, wem die Idee etwas nutzt, wie die daraus resultierende Leistung erstellt wird und wer genau dafür zahlen wird. Dieser Perspektivwechsel fällt den Kultur- und Kreativschaffenden oftmals schwer. Eine kreative Ausbildung führt oftmals dazu, dass die Akteure bei der Entwicklung eigener Ideen auf äußere Faktoren sensibel reagieren, da ihre Ideen tagtäglich im direkten Vergleich zu den Ideen anderer stehen. Der unternehmerische Perspektivwechsel ist dann schwierig und die Gefahr groß, auch bei guten Idee zu übersehen, das noch ein gutes Geschäftsmodell fehlt. Im Gegenteil bedingt eine kreativ-künstlerische Ausbildung oftmals, dass die Akteure bei der Entwicklung eigener Ideen auf äußere Faktoren sensibel reagieren und sich dagegen wappnen, da ihre Ideen im Studium tagtäglich im direkten Vergleich zu den Ideen anderer stattfinden. Dabei ist die Gefahr, das fehlende Geschäftsmodell zu übersehen umso größer, je stärker die Idee für sich genommen leuchtet.

Kreativer Imperativ Betrachte verschiedene Unternehmen, bei denen du dich immer schon gefragt hast, wie genau die eigent-

lich ihr Geld verdienen – angefangen beim kleinen Hersteller individueller Lampenschirme bis hin zur großen Softwareschmiede. Wie sieht deren Geschäftsmodell aus? Wenn du mutig bist, gehst du sogar rein und fragst direkt nach. Wiederhole diese Prozedur einige Male.

1.3 Wie schöpfe ich meine Idee voll aus?

Vervielfältigung / Ideen melken Victor Lustig lebte in der ersten Hälfte des letzten Jahrhunderts und ging in die Geschichte ein als der Mann, der den Eiffelturm verkaufte. Er gab sich als Regierungsbeamter aus und überzeugte einen Schrotthändler vom geplanten Abriss des Stahlkolosses. Nach dem vertraulichen Handel setzte er sich sofort nach Wien ab, kehrte aber bald schon nach Paris zurück, weil der Betrogene sich so sehr seiner eigenen Leichtgläubigkeit schämte, dass er keine Anzeige erstattete. Als Lustig sich sicher fühlte, versuchte er die gleiche Nummer noch mal. Und obwohl er beim zweiten Mal scheiterte, können wir ihn als Beispiel für die Vervielfältigung einer guten Idee anführen – und das mit einer Nummer, die schon beim ersten Mal unglaublich war. Soweit diese nicht zur Nachahmung empfohlene Geschichte.

Es ist ein ökonomisches Grundprinzip, eine Idee möglichst ergiebig zu melken. Das widerstrebt den meisten Kultur- und Kreativpiloten. Sie bezeichnen den Vorgang, einen Einfall zweimal zu verkaufen, als einfallslos. Kreativität, das heißt Vielfalt und Immer-wieder-neu, das Gegenteil scheint die böse Vervielfältigung zu sein.

Doch in Wahrheit wird hierbei über Kreativität damit gar nichts ausgesagt. Dieses Missverständnis führt zu einem ungeheuren Druck. Wir haben in unseren Gesprächen mit den Kultur- und Kreativpiloten ständig erlebt, wie sie als Unternehmer unter dem gelernten Diktat der Vielfalt leiden. Sie tragen das Kreuz mit sich, immer etwas Neues schaffen zu müssen. Wie unnötig anstrengend. Unternehmer sein heißt, Vervielfältigung mitzudenken. Ob man dabei langweilig oder kreativ vorgeht, ist jedem selbst überlassen.

Kreativer Imperativ Stelle dir eine Vervielfältigungs-Strategie als Triebfeder der Nachhaltigkeit vor. Die Reproduktion des Erfolgs als Erfolg, deine Unternehmung nicht als One-Hit-Wonder, sondern als Evergreen.

2.1 Wieso bin ich jetzt auf einmal Teil der Kreativwirtschaft?

Selbstverortung / Die Teile eines großen Ganzen Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist ein erklärungsbedürftiger Begriff. Natürlich kann man argumentieren, dass alle, die aus den Märkten der elf Teilbranchen (Architektur, Buch, Design, Film, Kunst, Darstellende Künste, Musik, Presse, Rundfunk, Werbung, Software & Games) kommen, dass alle, die auf diesen Märkten handeln, anbieten, vertreiben, vernetzen oder sagen wir arbeiten, zur Kultur- und Kreativwirtschaft gehören. Und damit irgendwie auch zueinander. Das ist eine sehr moderne Denkweise, die sich mehr und mehr durchsetzt, denn sie erlaubt uns besser zu verstehen, wie Arbeitnehmer und Selbstständige mit ganz bestimmten Fähigkeiten auf ganz bestimmte Aufgabenstellungen reagieren. Wir denken so, damit wir besser über eine Gruppe und ihre wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung reden können, auch wenn auf so mancher Podiumsdiskussion immer noch Erklärungsbedarf besteht.

Das Problem ist nur: Viele Selbstständige in diesem Wirtschaftsbereich, viele Gründer und Startups, schwimmen irgendwo zwischen dem Raster der elf Teilbranchen. Die ersten drei Jahrgänge der Kultur- und Kreativpiloten boten eine Reihe von ›Paradiesvögeln‹, die sich nur in die Kategorie ›Sonstiges‹ einordnen ließen. Wer sich nur schwer verorten lässt, der lässt sich auch nur schwer in die Definition einer Branche packen.

Und trotzdem: Wer eine eigene Idee hat, wer tendenziell auf einem oder mehreren der angesprochenen Märkte irgendwie präsent sein und Geld verdienen will, der er wird zu diesem großen Ganzen dazugerechnet. Ob das nun gefällt oder nicht. Das heißt: Wer dazugerechnet wird, der sollte

sich anschauen, wozu man ihn jetzt eigentlich dazurechnet. Wer wirtschaftlich handeln will als Kultur- und Kreativunternehmer, der muss ab jetzt beide Aspekte miteinander verbinden: Das Kreative und das Wirtschaftliche. Daraus entsteht im besten Fall die Superhelden-Fähigkeit, in alten Strukturen zu neuen Lösungen und Strategien zu kommen. Im schlimmsten Fall fragt man sich ständig, wo man gerade ist und was die anderen hier wollen.

Kreativer Imperativ **Sei Teil des Ganzen. Sei ein Ganzes.**

2.2 Was ist das Besondere daran, Kreativunternehmer zu sein?

Form und Inhalt / Vergiss die Dogmen Wer einen Friseur-Betrieb aufmacht, der macht etwas sehr Lobenswertes. Der ist dabei, Unternehmer zu werden, der ist dabei, seinen eigenen Weg zu gehen, sich selbst gegen Widerstände aufzulehnen und selbst die Früchte der eigenen Bäume zu ernten. Doch auf der anderen Seite wurde das schon hunderttausend Mal gemacht. Die Mechanismen sind klar, die Berechnungen stehen und die Probleme sind auch bekannt. Für genau diesen Beruf kann man ausgebildet werden, inkl. Verwaltung, Personalführung, Preisbildung, Steuerrecht etc. Natürlich muss man selber einen Namen für den eigenen Betrieb finden, ein eigenes Design, eine eigene Firmenphilosophie entwickeln und eigene Leute einstellen und ausbilden. Ach ja, man muss auch noch selber arbeiten. Aber den großen Rahmen muss man sich nicht selber ausdenken, weil er schon funktionstüchtig existiert. In der Kreativwirtschaft ist das nicht immer so.

Im Kultur- und Kreativpiloten-Wettbewerb, der bewusst sehr offen gehalten ist, treffen wir auf Leute, die Särge mit Graffiti designen. Oder die neue Baukonzepte für Kitas entwickeln. Oder die Guerilla-Marketing betreiben. Oder, oder, oder. Diese Berufe gehen neue Wege, vielleicht sogar Wege, die noch nie gegangen worden sind. Aber genau hier bietet sich

die große Chance: Aber genau hier bietet sich die große Chance: Als Kreativer macht man sich sein Unternehmen selbst. Man hat die Freiheit, die eigene Arbeit als Werk zu betrachten und nach den eigenen Wünschen zu formen. Man schafft sich den eigenen Rahmen, sucht sich die eigene Form und kann sich durchaus von dem gängigen Business-Plan-Mantra lösen, weil man in der kreativen Ausbildung eigene Planungsstrategien gelernt hat. Die Erkenntnis lautet: Für jede Persönlichkeit, für jeden Inhalt, für jede Idee gibt es den eigenen Rahmen, die individuell perfekte Form. Die gilt es als Kreativunternehmer zu finden und dafür darf man sein kreatives Know-how nutzen und sich von standardisierten Dogmen entfernen.

Kreativer Imperativ **Versuche nicht, in richtig und falsch zu trennen, was die eigene Arbeit angeht. Deine Arbeit ist ein Werk aus unendlichen Teilen, die du zerzausen darfst.**

2.3 Wieso fühlt sich das Unternehmertum so komisch an?

Selbstzweifel / der Näherungsprozess gegen unendlich und immer Uns ist eins klar geworden in den Beratungen, die wir im Prozess der Kultur- und Kreativpiloten durchgeführt haben: Für die meisten ist es einfach, unkonventionell zu denken. Innovationen, das Neue, das Ungewöhnliche, das geht den Leuten leicht von der Hand. Dafür sind die meisten qua Interesse und persönlicher Entscheidung ausgebildet worden. Allerdings ist es für die meisten schwer, sich zu fühlen, als seien sie Unternehmer. Es entsteht oft das Gefühl, sich zu wiederholen, alles falsch zu machen und sich selbst zu verschwenden. Verkleidet zu sein. Die Unsicherheit ist groß und wird umso größer, je undefinierter Erfolg ist. Wir können nur sagen: Selbstzweifel gehören dazu. Ohne geht es nicht, und wer das nicht eingesteht, der ist als Unternehmer genauso ungeeignet wie als Künstler. Der Bezug zur eigenen Arbeit, die Art und Weise, wie man sich in einem Zusammenhang mit dem eigenen wirtschaftlich ertragreichen Vertrieb

und Verkauf der eigenen Kreativität im weitesten Sinne versteht, ist ein Näherungsprozess gegen unendlich und immer. Soll heißen: Wer sich seine eigene Arbeit erfindet, der hört mit diesem Prozess nie auf. Das ist ständige Arbeit an der Arbeit. Es wird besser, dann wieder schlechter, zwischendurch mal faul und dann mal übermotiviert. Wichtig ist dabei die Bereitschaft, das eigene Unternehmen auch in die eigene Hand zu nehmen. Auch wenn dabei Risiken entstehen. Und wieso fühlt es sich so komisch an, auf einmal Unternehmer zu sein? Weil komisch gut ist. Weil komisch aktiv macht und lernen lässt. Weil die eigene Entwicklung immer Rätsel aufgibt und Lösungen nicht fertig oder in vorbeschrifteten Schubladen rumliegen, sondern im Prozess entstehen. Zum Selberdenken.

Kreativer Imperativ **Stell dir vor, du bist unglaublich erfolgreich. Du hast es wirklich geschafft und lebst wie ein König. Versuch zu erklären, wie es dazu kam. Versuch, den Weg aus dir selbst heraus nachzuzeichnen.**

2.4 Wie kommuniziere ich als Unternehmer?

Selbstsicherheit / Fahrstuhlgespräch Wie sag ich's bloß meinen Eltern? Und was sollen die Nachbarn denken? Und überhaupt, wie tausche ich Visitenkarten aus ohne die Fassung zu verlieren? Wer bin ich und wie erklär ich das?

Wir haben in den Gesprächen mit den Kultur- und Kreativpiloten manchmal Dinge gehört wie: »Klar, ich bin noch Student, hab einen Nebenjob, der mich finanziert und betreibe nebenbei dieses Projekt hier«, oder: »Mal sehen, wo das hinführt, wir haben uns noch nicht richtig entschieden, vielleicht machen wir auch was völlig anderes«, oder: »Hauptsache, wir zahlen erst mal nicht drauf und können uns ausprobieren«. Das sind natürlich Aussagen, die man sich sparen kann und sollte. Denn wer unternehmerisch tätig sein will, der muss ständig Entscheidungen

treffen und auch so klingen. Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht. Wer einmal schwankt, dem glaubt man aber auch nicht so recht. Mag ja sein, dass man noch einen Nebenjob hat, aber was hat das damit zu tun? Man spricht nicht von einem Projekt, wenn man die eigene Unternehmung meint. Man tut nicht so, als wäre man Unternehmer, sondern man ist es, fühlt so und sagt das auch. Das ist das eine.

Das andere ist: Wenn Kreative über sich und die eigene Unternehmung sprechen, drücken sie sich manchmal unnötig kompliziert aus, versuchen einzigartig zu wirken und wirken stattdessen gar nicht bzw. unsortiert. Kreative haben natürlich gelernt, die umgebende Welt aus ihrer Profession heraus zu betrachten und das zu verbalisieren. Gut und schön. Zur Präsentation der eigenen Ideen vor egal wem aber muss die Darstellung angepasst werden. Es geht dann nicht um den großen Zusammenhang. Es zählt das eine Bild, der eine Satz, die eine Brücke zwischen der eigenen Kreativunternehmung und dem Gesprächspartner. Die Stichworte sind Reduktion und Simplifizierung. Einfache Wege durch verwinkelte Häuser.

Kreativer Imperativ **Sag es. Meine Firma heißt. Meine Arbeit ist. Ich bin Unternehmer. Sag es deinen Freunden, sag es deinen Eltern. Ich mache dies und das. Machen. Anbieten. Das und nichts anderes. Ernsthaft? Ja, ernsthaft.**

2.5. Wie entscheide ich nach ökonomischen Kriterien?

Bringt mich das als Unternehmer voran? / Schritt für Schritt Und wieder: Es ist für die meisten Kreativen selbstverständlich, nach ästhetischen Kriterien zu entscheiden. Auf die Fragen zu antworten »Was ist es?« und »Wie finde ich das?« scheint das Einfachste der Welt. Sich eine Meinung bilden, zu selektieren, zu verwerfen oder zu pushen, zu fördern oder zu ignorieren. Werturteile zu objektivieren, übergreifende Rückschlüsse auf einen kulturellen Zusammenhang zu ziehen und zu untermauern. Dazu ein

bisschen Popkultur, ein wenig Adorno, eine Prise Benjamin. Das alles gehört quasi zum Einmaleins des Selbstverständnisses der meisten Kreativen. Wenn Kreativität die Rekombination von Erfahrungen ist, dann sind ästhetische Urteile Handwerkszeug.

Umso schwerer ist es für Viele, auf einmal nach ökonomischen Kriterien zu entscheiden. Es besteht immer der Irrglaube, um wirtschaftlich kluge Entscheidungen zu treffen, muss man BWL, Wirtschaftswissenschaften oder Statistik studiert haben, auch wenn uns die Gegenwart jeden Tag beweist, dass kluge Entscheidungen immer in Anführungszeichen stehen. Die Wahrheit ist: Um als Kreativer nach ökonomischen Kriterien zu entscheiden, reichen meist Grundschulkenntnisse in Mathematik, eine halbwegs ordentliche Planung und Selbstdisziplin. Denn der eigene Entscheidungsprozess (Was ist es und wie finde ich das?) wird nur erweitert um »Was bringt es mir?«. Zunächst bitte so egoistisch wie möglich. Wenn wir also mit den Kultur- und Kreativpiloten über ihre Unternehmungen sprechen, dann definieren wir gemeinsam einen idealen Weg für die Zukunft. Ein Schritt-für-Schritt-für-Ausfallschritt-Modell. Die oberste Frage des Entscheidungsprozesses lautet: Bringt das Folgende mein Unternehmen weiter? Ein Vertriebspartner will mein Zeug in Belgien verkaufen ... bringt das mein Unternehmen weiter? Die Agentur Soundso will mit mir zusammenarbeiten ... bringt das mein Unternehmen weiter? Die gemeinnützige Organisation FÜRKINDERUNDODERBLINDE will meine Arbeit, kann aber nichts zahlen ... bringt das mein Unternehmen wirklich weiter (oder mache ich, wenn nicht, [bewusst] eine Ausnahme)?

Natürlich müssen diese Fragen mit dem eigenen ästhetisch und moralisch geschulten Verständnis interagieren und oft führt das zu Widersprüchen. Aber diese Widersprüche sind wichtig. Wichtiger als Konsens.

Kreativer Imperativ **Suche nach schlechten Entscheidungen und mach dich ausgiebig und möglichst fundiert darüber lustig. Finde die besseren Alternativen, unternehmerisch.**

2.6 Welchen Auftrag nehme ich an?

Nein sagen, um Ja sagen zu können Oft kämpft man und kämpft weiter, spart sich das Hemd vom Leib, schiebt Überstunden, die niemand bezahlt, spricht über nichts anderes mehr als die eigene Firma, versucht und versucht, lechzt nach der Arbeit, die einfach nirgendwo zu finden ist. Und dann kommt irgendwas rein. Irgendein Job, der ein bisschen Geld bringt, der ein wenig rettet über die nächsten Wochen, in denen weiter gekämpft werden kann, der zwar nicht unbedingt ein volltönendes JAAAA auf die Frage bekommt, ob mich das als Unternehmer weiterbringt, aber zumindest ein kurzfristiges NAJAAAA. Und dann macht man das halt. Kultur- und Kreativunternehmer und vor allem die, die gerade anfangen, die sich erst was aufbauen müssen und die nur nach vorn blicken können, sind manchmal dazu verdammt, in dem eigenen Teufelskreis der Arbeit für die Arbeit endlose Runden zu drehen. Einfach, weil es vorn und hinten nicht reicht. Wo ist überhaupt vorn, wo ist hinten? Wo komm ich eigentlich her? Wo wollte ich hin? Übernächsten Monat wird es sicherlich ruhiger. Jaja.

Aber: Als Unternehmer hat man immer die Freiheit, Nein zu sagen. Auch wenn diese Freiheit manchmal fiktiv klingt gegenüber den überaus realen Rechnungen. Auch wenn das Nein gut und schön ist, aber nicht zu der erwarteten Million führt. Auch dann. Wer nicht Nein zu den Aufträgen sagt, die er nicht will, der wird es auch immer schwerer haben, plötzlich Ja zu einem besseren Job zu sagen. Also auf die Erweiterung der eigenen Entscheidungsmechanismen hin zum Primat des ökonomischen Kriteriums folgt logisch ein neuer Mut zur Ablehnung stumpfer Auftragsabarbeitung.

NEEEIIN für ein späteres JAAAA.

Kreativer Imperativ **Macht erst gar nicht, was euch kaputt macht.**

3.1 Was ist der Markt?

Kunde / Konkurrenz / Viele Fische im Teich Der Markt ist die umgebende, halbfiktive Struktur einer jeden wirtschaftlich orientierten Tätigkeit und ihrer Organisationsform. Im Prinzip führt ein Markt mindestens einen Anbieter und einen Käufer in Bezug zu einer Handelsware (ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein verkäufliches Recht) zusammen. Die Binsenweisheit »Es gibt für alles einen Markt« stimmt. Logische Schlussfolgerung: Es gibt jeden (eigenen) Markt. Logische Schlussfolgerung: Man muss seinen Markt kennen.

Wer einen Businessplan schreiben will, gerade schreibt oder schon geschrieben hat, der muss immer auch etwas zur Marktsituation schreiben. Der muss sich mit bestehenden und vergleichbaren Angeboten, Mitbewerbern, Vor- und Nachteilen des eigenen Angebots und dem eigenen Alleinstellungsmerkmal beschäftigen. Das ist oft eine halbherzige Pflichtübung, naiv ausgeführt und für die Praxis untauglich. Und vor allem Kreativunternehmer tun sich damit immer wieder schwer bzw. tun die Aufgabe ab, wenn sie als innovative Nischenbesetzer glauben, das Rad neu zu erfinden und deswegen sowieso aus der Masse herauszuragen. Das ist jedoch Blödsinn. Man ist nie allein und fast nie der Einzige mit Durchblick. Auch wenn es, um ein Beispiel der Kultur- und Kreativpiloten zu nennen, bisher nur unzureichende Anbieter für Raumkonzepte in Kliniken zur ästhetischen Gesundheitsförderung gibt, so haben sich doch Räume in Kliniken bisher zumindest nicht von allein gestaltet, eingerichtet, arrangiert oder gebaut. Soll heißen: Der Ursprung des Irrglaubens, innovative Startups würden neue Märkte schaffen, anstatt in bestehende Märkte einzutreten und diese zu erweitern, liegt in der individuellen Spezialisierung der neuen Anbieter. Wer nur nach sich selber sucht, wird auch nur sich selber finden. Nicht metaphysisch, sondern per Google.

Zum eigenen Markt gehört alles, was irgendwie damit zusammenhängt, was man und wie man es tut. Man könnte auch sagen: Zum Markt gehört alles, was man braucht, um auf die Fragen »Was ist es?«, »Was kann

es?« und »Wen könnte es interessieren?« antworten zu können. Je weiter man sich umschaut, desto mehr taucht auf und desto tiefer kann man die eigene Individualität ausspielen. Das sollte aber nicht abschrecken, sondern im Gegenteil bestärken. Logische Schlussfolgerung: Man darf nie aufhören, nach seinem Markt zu suchen und ihn zu verstehen.

Kreativer Imperativ **Suche danach, wonach die suchen, die dich finden sollen. Folge ihren Spuren und hinterlasse eigene.**

3.2 Wer macht den Preis und wie teuer bin ich?

Preisbildung / Angebot Viele Kreativunternehmer wissen nicht, wie viel sie wert sind. Und irgendwie wollen sie das auch gar nicht wissen. Basierend auf der Überzeugung, eine einzigartige Schneeflocke zu sein, fällt es ihnen schwer, die eigene Arbeit real zu beziffern. Und trotzdem haben viele ständig das Gefühl, unterbezahlt, quasi ausgebeutet zu werden. Diese Hemmschwelle muss natürlich überwunden werden, um am Markt existieren und überleben zu können. Fehlerhafte Preisbildung kreativer Spezialisten funktioniert so: Hauptsache, die Materialkosten werden bezahlt, vielleicht noch der knapp kalkulierte Zeitaufwand, aber nicht die kreative Arbeit. Heißt: Die notwendige schöpferische Idee, um ein Werk hervorzubringen, gibt's für lau. Zusätzlich gehen sie oft davon aus, dass Preise sich automatisch bilden oder, noch schlimmer, dass der Konkurrenzmarkt die Preise schlicht und einfach selbst bestimmt, ohne dass man irgendwas daran ändern könnte.

Daher ist es wichtig und in unseren Beratungen essentiell, dass die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft ein grundsätzliches Verständnis und Gefühl dafür entwickeln, welche Perspektiven bei der Entwicklung der kleinen Preisschildchen auf den eigenen Produkten oder Leistungen wichtig sein könnten. Wir wollen den realistischen Eindruck vermitteln, dass hier vor allem Ehrlichkeit, auch sich selbst gegenüber, gefragt ist, basierend auf gesundem Menschenverstand und Selbstsicherheit in

Als wenn in der Wirtschaft alles nur nach dem Schema F funktioniert. Schema F steht für Fiktion

MACHT ERST

GAR NICHT WAS EUCH

KAPUTT MACHT

Bezug auf die eigene Qualität und Qualifizierung. Irgendwo zwischen Tiefstapelei und Selbstüberschätzung kann ja ruhig jede Schneeflocke so individuell und unbezahlbar sein, wie sie will.

Kreativer Imperativ **Rechne aus, was du brauchst. Rechne mit Unwägbarkeiten, rechne mit dem Ausbleiben der sofort zündenden Idee. Rechne damit, dass 20 Prozent mehr am Ende gerade mal so reichen. Und schlag dann noch was drauf. Wenn du die Preise nicht verlangst, bezahlt sie auch keiner. Amen.**

3.3 Wie fange ich meine Kunden?

Akquise / Kundenbindung Jeder Angler kann bestätigen: es gibt zehntausend Arten, einen Fisch zu fangen. Vielleicht gibt es sogar so viele Arten, einen Fisch zu fangen, wie es Fische gibt. Fische sind Kunden, Kunden sind Fische und sie zu fangen ist die Hauptaufgabe eines jeden Selbstständigen. Das Schlüsselwort hier heißt Akquise. Akquise benennt den gesamten Prozess der genauen Bestimmung, Ansprache, Kontaktpflege, Betreuung, Verwaltung und Bindung des Kunden. Und ohne Kunden geht's nicht. Niemals.

Kunden wollen überzeugt werden. Kunden entscheiden über Investitionen und brauchen Entscheidungshilfen. Und alles, was zwischen dem Anbieter und dem Kunden passiert, befördert oder behindert die alles entscheidende Entscheidung. Jede E-Mail, jeder Brief oder Anruf, jeder Termin und jedes Ergebnis, jede Höflichkeit, jedes Wort und jeder Witz, jede Form der Interaktion ist Teil der Akquise, also einerseits fehleranfällig und wichtig, andererseits aber auch steuerbar und eine Möglichkeit für Kreativunternehmer, ihre eigenen Stärken gekonnt auszuspielen. Denn das Schöne an der eigenen Unternehmung ist die Freiheit, die Kunden mit den **eigenen** Mitteln und Methoden zu angeln.

Für den ausgezeichneten Pantomimen des ersten Kultur- und Kreativpiloten-Jahrgangs macht es vielleicht Sinn, verkleidet und mit einer auf den

jeweiligen Kunden zugeschnittenen Nummer unangekündigt aufzutauchen und einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen. Für die Produzenten von modernem Apfelwein macht es vielleicht mehr Sinn, eine Kiste der eigenen Köstlichkeit zu verschicken oder zur Weinprobe einzuladen. Die Entwicklung der eigenen Akquise-Strategie ist ein schwieriger Trial-and-Error-Prozess, der nur in der konsequenten Durchführung und Evaluation, in Auseinandersetzung mit dem Kunden, geschliffen werden kann. Der positive Effekt lautet Kundenbindung, denn wenn Kunden aktiv in den eigenen Entwicklungsprozess miteinbezogen werden, entsteht eine emotionale Verbindung, die in eine weitere Zusammenarbeit weist.

Kreativer Imperativ **Fang den Fisch und frag ihn, wie es ihm gefallen hat.**

3.4 Wer tapeziert wem das Wohnzimmer?

Durchsetzung / aktives Handeln Viele selbstständige und freiberufliche Kultur- und Kreativschaffende haben eine Mentalität des ›Angestellt-Seins‹. Ihr unternehmerisches Bewegungsmoment liegt bei den Auftraggebern und Kunden, die zu aktiven Nutzern dieser Schwäche und falschen Selbstdarstellung werden. Beispielsweise verstehen sich viele freiberufliche Journalisten als verlängerte Werkbank der Verlage und Zeitungshäuser. Einmal angefragt, einen Beitrag zu schreiben, dessen vorgegebener Leitgedanke möglicherweise mit den eigenen Prinzipien nicht übereinstimmt, schreiben sie los. Bei der ersten Fassung wird Überarbeitungsbedarf aus stilistischen Gründen angemahnt. Erste Korrekturschleife. Die zweite Fassung weist inhaltliche Mängel auf. Zweite Korrekturschleife und gesteigertes Zähneknirschen. Plötzlich deckt das zuvor vereinbarte Honorar den tatsächlichen Zeitaufwand nicht mehr und der Artikel ist immer noch nicht fertig. Schlimmstenfalls fällt die dritte Fassung ganz durch und der Verlag sucht entnervt einen anderen armen Schreiberling, der das Leserumfeld und das Thema besser versteht. So ergeht es vie-

len Kreativunternehmern, die sich eine Auftragslogik diktieren lassen. Unsere Erfahrung zeigt, dass Kultur- und Kreativschaffende, die aus einer Produzentenlogik heraus handeln – verglichen mit denjenigen, die der Auftragslogik folgen – viel besser ihre persönlichen und wirtschaftlichen Ziele erreichen. Die Sichtweise eines Produzenten einzunehmen bedeutet, sich folgende Fragen zu beantworten: Was will ich in diesem Jahr tun? Was will ich und was muss ich erreichen? Wann mache ich welchen Auftrag? Wie gehe ich mit meiner Zeit um? Kultur- und Kreativschaffende, die einer Produzentenlogik folgen, entwickeln ihre eigene (kreativwirtschaftliche) Strategie. Sie warten nicht auf Anfragen, sondern präsentieren autonom ihre künstlerischen und kreativen Inhalte, Produktionen oder Dienstleistungen potenziellen Käufern oder Nutzern, immer nach dem Motto: Lieber sag ich dir, was du willst, als umgekehrt.

Kreativer Imperativ **Geh raus und schaff ein Bedürfnis nach dir. Trag ihnen deine Expertise bis über die Türschwelle, nett verpackt und fertig zum Gutfinden.**

3.5 Warum hört es nicht auf, wenn es vorbei ist?

Tragfähiges Arbeiten / Strategie Viele der Kultur- und Kreativpiloten machen Erfahrungen unwirtschaftlicher Kulturprojekt-Arbeit zur Grundlage ihrer Unternehmungen. Positiv daran sind der Enthusiasmus, die Entschlossenheit und der ansteckende Wahnsinn für das perfekte Endergebnis. Negativ daran ist alles andere. Das Denkmuster, über die eigene Arbeit als Aneinanderreihung abgeschlossener Projekte zu denken, führt zur Vernachlässigung einer übergreifenden Strategie für die gesamte Unternehmung. Als würde eine partielle Amnesie einsetzen, immer dann, wenn nach einem sogenannten Projekt mal wieder aufgeatmet werden kann. Der Kunstgriff besteht darin, nicht die einzelnen Projektperlen auf der Schnur zu betrachten, sondern die Schnur selbst in den Fokus zu nehmen. Sie ist der rote Faden, der sich durch die ver-

schiedenen Projekte zieht und alles zusammenhält. Sie ist die verbindende Idee, aus der sich das Geschäftsmodell und eine strategische Planung entwickeln lassen.

In den Beratungsgesprächen mit den Kultur- und Kreativpiloten fordern wir deshalb eine Fokussierung auf den sinnstiftenden Kern. Das kann zum Beispiel bedeuten, in einer Kette ganz unterschiedlicher Projekte den immer wiederkehrenden identitätsstiftenden Zusammenhang zu entdecken und daraus das Geschäftsmodell des Identitätsstifters abzuleiten – so wie es vier Kultur- und Kreativpiloten aus Hannover gemacht haben.

Wir wollen einerseits klarmachen, dass vor dem Spiel immer nach dem Spiel ist, dass es also kein ›und wieder von vorn‹ gibt, sondern nur ein ›nochmal und immer weiter‹. Auf der anderen Seite fordern wir von den Ausbildungsstätten und Ausbildern angehender Kreativunternehmer die Vermittlung von übergeordneten Arbeitsstrukturen, die einer späteren (selbstständigen) Beschäftigung näher kommen und ein ehrlicheres Gefühl für Kontinuität transportieren.

Kreativer Imperativ **Denk an den Job, den du in drei Jahren machen willst. Stell dir deine Arbeit als Schiff auf dem Meer vor und versuche die Wellenbewegung zu verstehen, zu kontrollieren und möglichst auszugleichen. Sei der goldene Reiter.**

3.6 Warum vernetze ich mich?

Vernetzung / Kontaktpflege / die Branche an sich Jajaja, die vernetzte Welt. Alles mit allem und jeder mit jedem, einfacher als jemals zuvor. Zwei Klicks und wir sind Freunde, drei Klicks und wir rufen uns ein lautes **Hey** durch den Äther zu, vier Klicks und plötzlich sind wir ein schlagkräftiges Netzwerk voller Spezialisten, die sich gegenseitig die lukrativen Aufträge fröhlich hin- und herschieben. So benennen viele Kultur- und Kreativschaffende ihre Netzwerkarbeit. Doch richtige Netzwerkarbeit, die trag-

fähige Arbeitsbeziehungen wachsen lässt, sieht anders aus, heute wie morgen.

Die erste Frage, der sich Kreative stellen sollten, lautet: Mit wem will ich Kontakt haben und wieso? Nicht mit wie vielen, denn auch für sechstausend Facebook-Freunde kann man sich erst mal nichts kaufen. Wer hat die Kunden, die ich brauche, wer kennt meinen nächsten Kooperationspartner, wer hat schon mal etwas Ähnliches gemacht wie ich und kann mir vielleicht helfen?

Die zweite Frage lautet: Wer profitiert denn von mir und meinem Kontakt? Wer braucht mich, in wessen Portfolio passe ich perfekt rein oder wen könnte ich neuartig erweitern? Als wäre die eigene Unternehmung ein multidimensionales Puzzlestück, dessen Passform prinzipiell überall auftauchen kann.

Die dritte Frage schließlich lautet: Wie stelle ich mein Netzwerk dar und wie verwalte ich meine wertvollen Kontakte? Wie profitiere ich von der Arbeit meines Nächsten? Wie gebe ich und wie nehme ich? Die Antwort auf diese Fragen ist immer der kontinuierliche Austausch innerhalb der Kultur- und Kreativbranche, die als übergeordnete Struktur ja so neu ist, dass sie noch keine eigene Lobby und wenig unterstützende Instanzen kennt. Vernetzung heißt, sich kennenzulernen, miteinander Wissen und Erfahrungen auszutauschen und diesen Prozess ständig zu forcieren. Dabei ist der Prozess der Vernetzung, konsequent und strategisch geführt, vor allem in der Kultur- und Kreativbranche mit ihren überwiegenden Klein- und Kleinstunternehmungen nicht nur eine Notwendigkeit, sondern auch ein schlagendes Argument gegenüber festgefahrenen Strukturen großer Firmen.

Kreativer Imperativ **Finde deine Suchparameter, um den für dich wichtigen Ausschnitt der Branche zu kennen und zu begeistern. Erweitere den Ausschnitt. Du bist der Ausschnitt anderer.**

4.1 Wohin verändere ich mich?

Wachstum / Kontinuität Die Idee funktioniert, die Auftragsbücher sind voll und das Geld fließt, aber vielleicht reicht das nicht. Weil man noch nicht davon leben kann. Oder weil man zwar davon leben kann, aber man könnte ja durchaus noch besser davon leben. Und überhaupt ist ja immer alles im Fluss und man muss sich sowieso stetig neu erfinden. Die Frage der Veränderung bleibt auf jeden Fall auch im Erfolgsfall nicht aus. Jetzt gibt es die weit verbreitete Vorstellung, dass generell Wachstum gut ist und den Erfolg widerspiegelt. Doch diese Binsenweisheit greift nicht immer. Es gibt verschiedene Wege, die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit zu steigern. Grob gesagt können wir drei verschiedene Strategien benennen:

Es besser machen: Man entscheidet sich bewusst, eine bestimmte Unternehmensgröße sowohl in personeller Hinsicht als auch bei den Auftragsvolumen nicht zu überschreiten. Stattdessen wird versucht, die eigene Wertschöpfungskette immer weiter zu optimieren.

Es anders machen: Man hat erkannt, dass das bestehende Angebot zwar eine Nachfrage hat, dass es aber anders besser wäre. Also werden das Angebot und die Positionierung geschärft und möglicherweise um Leistungen oder Produkte ergänzt, die eine höhere Wertschöpfung versprechen, aber mit den bestehenden Ressourcen trotzdem noch zu realisieren sind.

Es größer machen: Man setzt auf Wachstum. Das Team wird erweitert, die Produktion vergrößert und man versucht, den Absatz deutlich und bewusst zu steigern, um so einen klaren Schritt in die wirtschaftliche Vergrößerung des Unternehmens zu gehen.

Es ist schwer, sich neben dem Tagesgeschäft mit der Professionalisierung bestehender Prozesse zu beschäftigen. Denn für viele Akteure kann das heißen, bisherige kreativ-variable Strukturen zu verlassen und festere, professionellere Rahmenstrukturen zu entwickeln. Vielleicht müssen eigene Handlungsmuster überprüft, bisher nicht sauber geklärte Tätigkeits- und Aufgabenfelder definiert oder rechtliche Rahmenbedingungen geändert werden. Auch wenn es erst mal läuft, lässt sich das schwer

vermeiden. Doch das ist okay, das ist machbar. Uns ist dabei wichtig zu vermitteln, dass es sich nicht nur um Wachstum drehen muss. Wir müssen weg von dem Größenwahn des immer Größeren als einziger Option. Wichtig ist, sich dieser Frage mit gutem Timing zu stellen.

Kreativer Imperativ **Stell dir deine Unternehmung als Welt mit parallelen Welten vor. Stell dir vor, dein Unternehmen könnte alles und egal wie sein. Wandere zwischen den Welten und nimm die besten Teile mit in die nächste.**

4.2 Wie nutze ich meine Bekanntheit?

Erfolg / Reputation / Unbezahlt populär Machen wir uns nichts vor. Wer von seinen Ideen leben will, der muss wegen seiner Ideen nachgefragt werden. Und wer nachgefragt werden will, der muss zu finden sein, eine Instanz werden. Die Kurve der Bekanntheit steigt exponentiell – heißt: je mehr es läuft, desto schneller läuft es auch weiter – das ist bekannt. Und auch bekannt ist, dass oft viel Glück dazu gehört, den einen großen Sprung zu machen und auch zu schaffen, und dass die Chance abzustürzen bzw. am Boden zu bleiben, viel größer ist. Mit unseren Erfahrungen können wir angehenden Kultur- und Kreativunternehmern weiterhelfen, wir können ihnen Richtungen zeigen, motivieren und dann teilnehmend beobachten, wie es aufwärts geht. Im besten Fall geht eine steigende Bekanntheit damit einher und entwickelt sich.

Das Problem ist nur, dass Bekanntheit allein nicht reicht und nie reichen wird, denn Applaus allein ist keine Währung. Beispielsweise kann ein Videoclip über Youtube und Facebook ein Publikum von mehreren Millionen Internetnutzern amüsieren, ohne dass der Urheber dafür einen einzigen Cent erhält. Egal, wie witzig die Katze vom Fensterbrett fällt. Wichtig ist, dass Bekanntheit genutzt wird, um Kommunikationsstrategien erfolgreich zu platzieren und durch die Bespielung der eigenen Inhalte rentabel zu nutzen.

Dabei können verschiedene Kommunikationsziele verfolgt werden: das Wissen über ein Produkt oder eine Dienstleistung, die Bestärkung einer emotionalen Haltung gegenüber einer Marke sowie die Förderung des Kaufs und Wiederbegehrens. Der Erfolg der Kommunikationsarbeit ist im Wesentlichen abhängig von der Auswahl des richtigen Publikums und der richtigen Ansprache. Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation ist also die Kenntnis über die eigenen Leser, Hörer, Zuschauer und Käufer. Wir können nur raten, die eigene Bekanntheit immer nur als erweiterte Nutzeroberfläche zu betrachten, auf der die eigenen Inhalte mehr Raum gewinnen, und nicht als Erfolgsmotor an sich.

Kreativer Imperativ **Stell dir vor, du bist auf einer Party, auf der dich jeder kennt. Über was redest du?**

5.1 Wie definiere ich Erfolg und was mache ich damit?

Abflug und Bodenhaftung / Planbarkeit Als guter Spieler spricht man sowohl die Sprache des Gewinnens als auch die Sprache des Verlierens. Während man allerdings leicht mit Würde verliert, einen Fehler macht oder sogar aufgeben muss, ist es umso schwerer, mit Gewinn und Erfolg umzugehen. Damit ist kein Geldbetrag gemeint. Die Frage taucht tiefer auf, nämlich da, wo die eigenen Erwartungen erfüllt oder übertroffen werden. Was mache ich denn mit meinem Erfolg, sobald ich ihn habe? Lehne ich mich zurück und warte ich auf die fette Bonuszahlung? Wohl eher nicht. Kultur- und Kreativpiloten, die wir begleiten, entwickeln eigene Strategien, um mit ihrem Erfolg umzugehen. Manche feiern und behalten ihre Vorstellungen vom weiteren Verlauf der eigenen Unternehmung bei. Das ist nicht zu verurteilen, haben sie doch jahrelang für diesen Moment, für diese Wende gearbeitet.

Besser wäre es allerdings, den eigenen Erfolg wie ein fremdes Wesen zu analysieren, um so Einblicke in die Funktionsweisen von Handlung und Erfolg zu lernen, bezogen auf den eigenen Handlungsspielraum. Wir

empfehlen schon frühzeitig, den strategischen Umgang mit Erfolg und Erfolgsgeschichten zu lernen und zu reflektieren. Fragestellungen, die zu Ergebnissen führen, sind: Warum hat das funktioniert im Gegensatz zu dem Versuch davor? Waren das jetzt 100 % oder geht da noch mehr? Wie lässt sich das wiederholen? Oder auch: Wie viel Glück hatte ich eigentlich?
Wir freuen uns über jeden, der es schafft. Aber wir ärgern uns über alle, die Erfolg einfach hinnehmen wie gutes Wetter. Feste feiern, wie sie fallen, danach aufräumen und weitermachen.

Kreativer Imperativ **Wenn dir ein Essen schmeckt, frag nach dem Rezept.**

5.2 Wie gehe ich mit Fehlern und Rückschritten um?

Wiederholung / Kalkulierte Risiken Die Entwicklung zum Kreativunternehmer ist für die meisten Akteure eine große Herausforderung. Die unternehmerische Entwicklung ist in der Regel stark mit dem Festhalten am gelernten Selbstverständnis und mit Rückfällen in alte Verhaltensmuster verbunden. Teilweise kommt es auch zu Entwicklungen hin zum anderen Extrem: ›Vermarktung um jeden Preis‹. Damit versuchen die Akteure, den eigenen Schwächen aus dem Weg zu gehen. Diese Bewegungen sind normal und gehören zum Entwicklungsprozess. Hierzu gehört es auch, die Mentalität bei den Akteuren zu fördern, dass Rückschritt oft Fortschritt bedeuten kann und dass Fehler für eine Entwicklung fast noch wichtiger sind als Erfolge und auf keinen Fall einen Makel darstellen. Die Sprache des Verlierens ist für die Spieler eine ebenso grundlegende Fähigkeit wie die Sprache des Gewinnens.
Für die Möglichkeit einer erfolgreichen Entwicklung ist es daher aus unseren Erfahrungen überaus wichtig, dass die Akteure nach ihrer Ausbildung in der Lage sind, den Stand ihrer Entwicklung reflektieren zu können oder zumindest zu wissen, dass dies für die eigene Entwicklung

wichtig ist. Dadurch wird ein Bewusstsein für die Bewegungen im Entwicklungsprozess der Akteure geschärft und sie sind besser auf Veränderungen etc. vorbereitet und eher in der Lage, darauf zu reagieren und zu agieren.

Kreativer Imperativ **Wenn du ein Essen versalzt, koch es nochmal.**

5.3 Wie lerne ich nebenbei?

Wissen / Fortbildung / Neugier Viele Kreative beschreiben sich als stets neugierig und tendenziell bereit, ihre Horizonte zu erweitern. Und natürlich unterstützen wir das. Wir können jeder Art von kreativer Ausbildung nur empfehlen, Freiraum für Eigeninteresse in fachfremden Bereichen zu fördern oder sogar zu fordern. Das Argument lautet immer: Die Zeiten, in denen man sich im Elfenbeinturm einschließen konnte, sind lange vorbei. In Wahrheit aber ist nur der Turm größer geworden. Denn meist heißt Lernen für Designer nur, sich auch mal mit Fotografie oder Literatur zu beschäftigen, oder sich als Architekt an einen Spanisch-Kurs ran zu trauen.

Anders sieht es bei fachfremden Kompetenzen wie den Wirtschaftswissenschaften, der Volkswirtschaftslehre oder dem Steuerrecht aus. Wissen in diesen Bereichen kann natürlich jedem angehenden Kreativunternehmer helfen, die eigene Arbeit zu vereinfachen, wird aber von vielen Akteuren als unzugänglich und sperrig angesehen. Durch die mangelnde Ausbildung in den Elite-Schmieden der Kreativität in diesem Land werden die meisten hochqualifizierten Absolventen mit wenig bis keinem Grundwissen in fachfremden Themenfeldern in die weite Welt hinaus gelassen. Auch wenn derartige Kenntnisse für die Selbstständigkeit essentiell sind. Neben einer Forderung, diese Missstände und Verantwortungslosigkeiten zu überdenken, können wir den angehenden Kultur- und Kreativunternehmern nur raten, sich auch initiativ an die schweren Brocken zu wagen.

Außerdem können wir halb beruhigend versichern, dass die meisten, die auf diese Weise nebenbei lernen und ihre Lernprozesse an der Praxis der eigenen Unternehmung vertiefen, davon oft langfristigen Gewinn ziehen und viel Theorie, sollte sie im Ernstfall gebraucht werden, plötzlich viel einleuchtender erscheint. Neues Wissen bleibt also bei normaler Professionalisierung sowieso nicht aus und erleichtert den Einstieg in ungeliebte Themen immens. Ebenfalls beruhigend ist, dass durch die große Nachfrage immer mehr ansprechende Literatur über die Grundkenntnisvermittlung speziell für Kreative verlegt und vertrieben wird. Learning by doing heißt auch doing by learning.

Kreativer Imperativ **Mach eine lange Liste der Dinge, die du nicht weißt, kennst oder kannst. Mach die Liste noch länger und länger, bis sie kein Ende mehr hat. 99 Prozent wirst du eh nie lernen, 0,9 Prozent brauchst du irgendwann bald und mit dem letzten Tausendstel kannst du anfangen.**

5.4 Warum sollte ich über den Tellerrand schauen?

Vernetzung außerhalb der Kreativbranche / Mehr Input Natürlich macht es Spaß, als Kultur- und Kreativunternehmer mit anderen Kultur- und Kreativunternehmern zusammenzusitzen, sich über die Themen von Kultur- und Kreativunternehmern zu unterhalten, Gemeinsamkeiten festzustellen, sich zu mögen und daraufhin als Kultur- und Kreativunternehmer zu vernetzen, um Aufträge für Kultur- und Kreativunternehmer zu akquirieren und zu bearbeiten. Aber der eigene Wirkungskreis ist dann doch sehr begrenzt.

Als Kultur- und Kreativunternehmer kann man nämlich einer ganzen Gesellschaft spezialisierte Dienstleitungen und Produkte anbieten, die überall gebraucht und gefordert werden. Sich nur im eigenen Saft zu braten, bringt einen dabei nicht weiter, die spezifischen Ansprüche anderer Branchen an die eigenen Fähigkeiten und Angebote kennen und

bedienen zu lernen. Daher ist eine Vernetzung der gesamten Kultur- und Kreativindustrie mit anderen Branchen, Unternehmen und Institutionen ein Ziel, an dem angehende Kultur- und Kreativunternehmer umfassend interessiert und beteiligt sein sollten. Denn bei allen Gemeinsamkeiten zwischen den sympathischen Freigeistern untereinander ist der noch unbekannte Bedarf auch an fachfremder Vernetzung und Beratung branchenübergreifend immens. So konnte die Erfolgsgeschichte des ELECTRIC HOTEL, des interessenübergreifenden Systems zum Thema Erneuerbare Energien, überhaupt erst entstehen. Das wäre niemals möglich gewesen, hätte sich ein Kreativer nicht mit anderen Disziplinen auseinandergesetzt und zusammengetan.

Kreativer Imperativ **Geh irgendwohin. Sprich mit irgendwem. Finde irgendwas interessant. Vernetze irgendwie. Denk irgendwo weiter.**

6. Wie lange muss ich leiden und wann darf ich mit dem großen Geld rechnen?

Letzte kreative Imperative Mach dir riesige Hoffnungen. Mach es und mach es wieder. Geh auf die Straße, die dir gehören könnte. Schau dir jedes Plakat an, jedes Schild, jedes Haus, jede Zeitung. Hör in fremde Fenster. Such dir eine Lücke, die dich ausfüllt.

Betrachte die fremde Arbeit wie ein spannendes Phänomen. Trinke mit den Vertretern anderer Welten auf euer Wohl. Verlauf dich. Spar das Geld für den nächsten Unsinn und freu dich drüber. Warte nicht auf mehr Geld, hol es.

Wenn du nur ein Buch mitnehmen könntest, nimm es mit. Lerne mehr aus dem Zwischendurch. Wenn es dir zu viel wird, hör auf. Wenn es dir zu wenig ist, warte. Wenn du wartest, fang wieder an. Widersprich ständig deinem Gefühl. Lobe den Zweifel.

Durchbrich jeden Tag. Erkläre deine Arbeit in einem einzigen Wort. Vertraue den Leerstellen. Wirf den ersten Stein und wirf noch einen hinterher. Wenn sie deinen Namen nicht lesen, hast du keinen. Wenn sie deinen Stein an den Kopf kriegen, verantworte dich.

Du musst deine Arbeit erst machen, um sie lieben zu können. Lass es anstrengend sein. Lass drei Erdnüsse in den Wodka fallen, erhebe dein Glas. Ein Pilot bringt den Vogel hoch, ein Pilot bringt den Vogel runter. Trink. Beiß in die Zitrone und genieß es.

Ein Gespräch mit Christoph Backes und Johannes Tomm vom u-institut. Über ihre Rolle als Berater. Über die Kultur- und Kreativpiloten. Über die großen Fragen der Kultur- und Kreativwirtschaft. (Die Fragen stellten zwei ehemalige Kultur- und Kreativpiloten.)

Eines der großen Projekte des u-instituts ist der Wettbewerb KULTUR- UND KREATIVPILOTEN DEUTSCHLAND. Wenn man auf eure Webseite geht, dann liest man dort: Das u-institut ist ein Netzwerk von Experten, die sich der Entwicklung des unternehmerischen Denkens und Handelns in Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur widmen. Das klingt gut. Vielleicht erzählt ihr uns zu Anfang etwas mehr über das u-institut.

Backes Das u-institut ist das weltweit erste Un-Institut an einer Universität. An-Institute kennt man ja schon. Aber das u-institut ist mehr eine Art Bypass-Struktur. Das U steht für so was wie: unbestimmt, ungewiss, unbequem und Unternehmertum, für zentrale Kernbotschaften. Mittlerweile arbeiten hier 15 Mitarbeiter, die in ihrem Leben irgendwie zwischen zwei Disziplinen gelernt haben, Geling-Strukturen zu entwickeln.
Tomm Wie zum Beispiel Krankenpflege und Pressearbeit.
Backes Oder interkulturelle Germanistik und VIP-Betreuung.
Tomm Oder Großwildjagd und Fundraising.
Backes Oder Wirtschaftswissenschaft und Insolvenzrecht.

Welche Fähigkeiten braucht man, um ihr zu sein? Was qualifiziert euch für das, was ihr tut?

Tomm Erfahrungen, die wir selber im Kultur- und Kreativbereich genauso wie im Wirtschaftsbereich gemacht haben. Erfahrung in Gründung, Erfahrung in Unternehmensaufbau und Erfahrung durch fast eintausend Unternehmen, die wir seit 2005 begleitet haben.
Backes Es ist die persönliche Historie. Ich war vor Jahren selbst ein Theatergründer, der von Tuten und Blasen keine Ahnung hatte, aber besessen davon war, mit 20 anderen Schauspielern ein Theater zu

gründen. Ich war der Illusion erlegen: Wir schaffen das schon irgendwie. Und wir haben das auch irgendwie geschafft. Ich habe mich dann später gefragt, ob mir BWL und Wirtschaftstheorie etwas beibringen können, das mir noch fehlt. Also habe ich das studiert und festgestellt, dass es sich lohnt eine zusätzliche Sprache zu sprechen. Aber ich habe auch festgestellt, dass im Kern das Theater als Planungsinstrument für soziale Prozesse der BWL an vielen Stellen überlegen ist. Aus dieser Erkenntnis hat sich etwas entwickelt, das heute zutiefst unsere Methodik ausmacht.

Und wieso tut ihr was ihr tut?

Tomm Ich kann nichts anderes.
Backes Ich will nichts anderes.

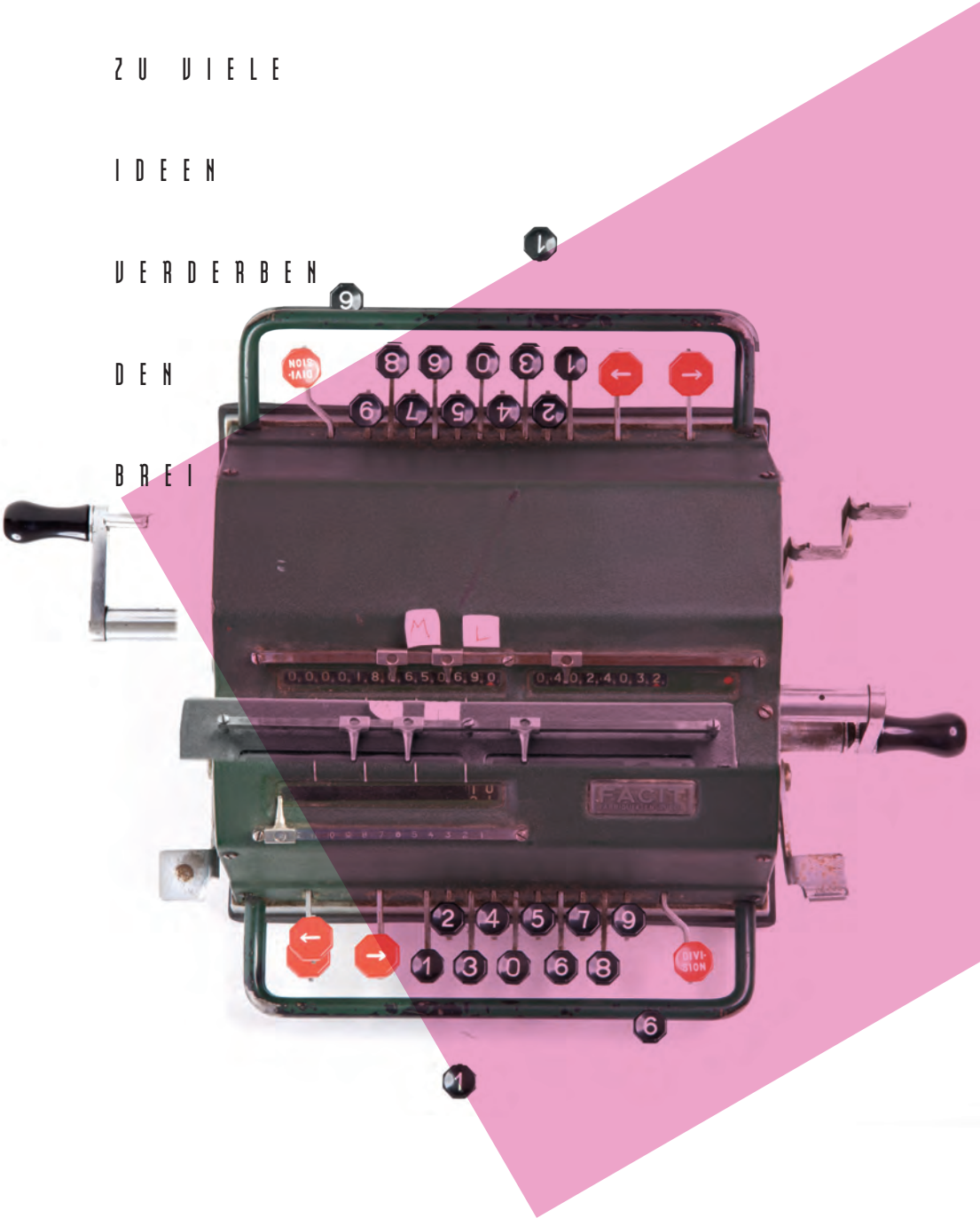
Seit 2010 gibt es den Wettbewerb Kultur- und Kreativpiloten Deutschland. Seitdem werden jährlich 32 Preisträger aus ganz Deutschland ausgewählt. Wie entscheidet ihr, wer Preisträger wird und wer nicht?

Tomm Wir entscheiden das nicht. Zumindest nicht allein. Im Auswahlverfahren sitzen insgesamt über 100 Externe aus ganz Deutschland in den Juryteams. Gestandene Unternehmer, Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft, Vertreter der Wirtschafts- und der Kulturförderung, Berater und Experten, mittlerweile auch ehemalige Kultur- und Kreativpiloten. Und es ist immer eine Konsensentscheidung, die auf Grundlage von drei halbstündigen Interviews mit den Bewerbern gefällt wird. Es wird so lange diskutiert, bis alle gemeinsam entscheiden, wer als Kultur- und Kreativpilot in Frage kommt und wer nicht.

Aber was sagt ihr den Leuten in der Jury? Welche Kriterien nennt ihr ihnen?

Tomm Die Kriterien des Bewerbers liegen im Bewerber selbst.

ZU VIELE IDEEN VERDERBEN DEN BREI



Applaus allein
ist keine Währung

Das kann alles Mögliche heißen.

Tomm Genauso soll es auch verstanden werden.
Backes Wir sagen den Jurymitgliedern, dass wir nicht genau wissen, wonach wir suchen. Was die Kultur- und Kreativpiloten als Unternehmer in die Welt bringen, ist oftmals noch gar nicht da. Das heißt, die Bewerber müssen uns von etwas überzeugen, dass es bisher nicht gibt. Wenn wir dafür Kriterien vordefinieren würden, dann wüssten wir ja schon, was wir suchen. Aber beim Unternehmertum geht es darum, dass das, was aus sich selbst heraus entsteht, neu ist oder anders ist. Deswegen verzichten wir bewusst auf eine normative Setzung, und lassen uns überraschen. Wenn ein Bewerber dann acht ganz verschiedene Menschen überzeugt, spricht das für ihn.
Tomm Er muss uns genauso von sich überzeugen wie von seiner Geschäftsidee.

Kann man sich als Bewerber vorbereiten? Was kommt gut an?

Tomm Authentizität.
Backes Da die Jurymitglieder alle ganz unterschiedlich sind, macht Vorbereitung wenig Sinn. Wir nennen unser Vorgehen eine subjektive, aber willkürfreie Ermessensentscheidung. Heißt: Du kannst einen guten Tag erwischen und ein schlechtes Jurymitglied und Pech haben. Deswegen: Jedes Jahr wieder bewerben!

Ihr wählt so also aus ungefähr 700 Bewerbern genau 32 Preisträger aus, die dann ein Jahr lang durch euch begleitet werden. Wie gestaltet ihr euer Screening?

Backes Eine unserer Grundprämissen ist: Wir behandeln alle, die da kommen, so, als ob sie schon Unternehmer wären, obgleich sie es vielleicht noch nicht sind. Wir vermitteln ihnen das Gefühl, dass sie das größte Potential haben, das es zu entfalten gilt. Wir nehmen die Leute ernst, wir behandeln sie auf Augenhöhe, wir stellen sie

selbst in die Verantwortung. Nicht wir machen sie zu Unternehmern, sondern sie selbst machen das.

Könnt ihr das konkreter machen? Wie viele Berater seid ihr? Wie teilt ihr euch auf?

Tomm Insgesamt sind es sechs Berater. Also ein Jahrgang von 32 Kultur- und Kreativpiloten wird von sechs festen Beratern begleitet. Wir stellen für jeden Kultur- und Kreativpiloten ein Team aus jeweils zwei Beratern zusammen, die eine feste Zuteilung haben. Dazu binden wir, so wie auch in die Auswahlverfahren, ganz viele Externe in die Beratung und die Workshops ein.
Backes Wir organisieren einen permanenten Perspektivwechsel, sowohl in den Einzelgesprächen als auch in den Gruppenterminen, damit die eigene Idee der Identität und der Persönlichkeit sich durch viele Reflexionen immer stärker herausschält. Wir wissen, dass ein großer Teil davon, was dieses Projekt erfolgreich macht, keine Einbahnstraße ist. Wir vermitteln nicht einfach nur Wissen, sondern nehmen eine Moderationsfunktion ein, sodass die eigenen Ideen und eigenen Potentiale der Kultur- und Kreativpiloten viel stärker aus sich selbst heraus zum Tragen kommen. Unsere Rolle ist eher sich zurückzunehmen und die anderen zu aktivieren.

Seid ihr da immer einer Meinung? Gibt es Kontroversen bei den Beratern?

Tomm Der Grundzusammenhang ist immer gleich. Aber jeder bedient sich unterschiedlicher Methoden aus einem Methodenkoffer, der gemeinsam besprochen wurde.
Backes Wir haben alle unterschiedliche Schwerpunkte und Stärken. Jeder Berater ist unterschiedlich, ein Herr Bleks kann aus seiner Erfahrung als Fundraiser, Bankkaufmann und Subtropenlandwirt ganz anders beraten als ein Herr Strömer, der Gründer eines Theaters war und zehn Jahre als Verwaltungsexperte einer Kulturbehörde gearbeitet hat. Wir sind verschieden und können aus verschiedenen Perspektiven ein und denselben Gegenstand betrachten.

Warum diese Methoden? Muss man Kultur- und Kreativunternehmer anders beraten als ›normale‹ Unternehmer?

Backes Idealerweise sollte man auch »normale« Unternehmer nicht anders beraten als wir die Kultur- und Kreativpiloten. Weil wir einfach die bessere Methodik haben (lacht). Aber was diese Menschen von anderen Unternehmen unterscheidet, ist die Tatsache – der Herr Bleks hat das so schön gesagt: Der typische Kreativunternehmer macht etwas aus einer inneren Bedürfnisstruktur heraus, setzt es in die Welt und fragt dann: Wer könnte das brauchen und wem kann ich das verkaufen? Der klassische Unternehmer schaut zuerst in die Welt und fragt sich dann: Wo ist die Lücke und wie kann ich die so füllen, dass ich damit Geld verdienen? Beides sind kreative Prozesse. Das erste ist eine aus sich selbst herausschälende Selbstverwirklichung und das zweite eine stärker am Realen orientierte Welthaltung. Kultur- und Kreativschaffende sind in ihrem Selbstverständnis anders. Sie werden in ihrer Ausbildung anders sozialisiert, durch eine Mischung aus total viel üben müssen und genial sein.

Gibt es einen Typ Kultur- und Kreativpilot, auf den ihr schon seit Jahren wartet? Jemand, den ihr unbedingt mal screenen wollen würdet?

Tomm Ich denke, der kommt jedes Jahr automatisch durch die Tür.
Backes Wir träumen nicht von Leuten, die nicht da sind, sondern die, die da sind, sind traumhaft. Gerade eben erst hat ein Kultur- und Kreativpilot der ersten Stunde den Designpreis der Bundesrepublik Deutschland in der Kategorie Gold gewonnen. Gleichzeitig gibt es die Kultur- und Kreativpilotin aus Eckernförde, die mit ihrem Puppentheater in einer Nische eine Wirkung erzielt. Ich wüsste nicht zu entscheiden, wen von beiden ich mehr respektieren soll.

Und bei denen, die da sind, was nervt euch am meisten? Bei welchen Fehlern denkt ihr: Nicht schon wieder!

Backes Aber unsere Haltung ist doch, dass Fehler total hilfreich sind. Wir sind eine fehlerfreundliche Betriebsform.
Tomm Mich nervt, wenn jemand den Drive verliert. Dann ist es aber auch unsere Aufgabe, darauf hinzuweisen, sich selbst zu motivieren.
Backes Es gibt ein paar, die den Blick nicht auf sich richten, sondern immer sagen: Die anderen sind schuld. Beratungsresistenz. Das führt zu nichts.
Tomm Sich unter Wert zu verkaufen, das nervt auch.
Backes Das muss uns nerven. Wenn uns das nicht nerven würde, könnten wir einpacken.

Ihr seid jetzt schon seit Jahren dabei. Derzeit läuft die dritte Kultur- und Kreativpiloten Runde. Ist eure Arbeit einfacher geworden?

Tomm Vielleicht nicht einfacher, aber wir müssen nicht mehr ganz so missionarisch vorgehen, da mittlerweile in einigen wenigen Wirtschaftsstrukturen die Potentiale der Kultur- und Kreativwirtschaft erkannt werden. Das klassische Einmaleins – drittgrößte Branche, eine Million Beschäftige, zig Milliarden Euro Umsatz – das hat sich noch nicht in allen Köpfen verfestigt, aber steter Tropfen höhlt den Stein.

Und wie soll es weitergehen? Welche Entwicklung strebt ihr als nächstes an?

Tomm Ein wichtiger Schritt wäre die Öffnung der Kultur- und Kreativwirtschaft hin zu anderen Branchen. Die Frage ist ja immer, jetzt wo wir die Fähigkeiten der Kultur- und Kreativschaffenden aufgedeckt haben: Wie können diese Fähigkeiten in andere Wirtschaftsbranchen transferiert werden? Was kann der Designer, der Game-Entwickler, der Autor mit seinem Know-how in anderen Wirtschaftsbranchen leisten?

Wo steht Deutschland im europäischen oder weltweiten Vergleich?

Backes Was ist der Vergleichsmaßstab? Forschung, Förderung oder ökonomische Fakten? Vom bloßen Bruttoinlandsprodukt haben Deutschland und Frankreich die meisten Kreativwirtschaftsunternehmen in Europa.

Es geht uns um die Strukturen zur Förderung, um die Maßnahmen, die dazu führen, die Branche zu stärken. Was passiert in anderen Ländern? Was können wir in Deutschland davon lernen?

Backes Bei den Methoden ist man sich in allen Expertenkreisen einig. Das wesentliche Förderinstrument für die Kleinstunternehmerstruktur der Kultur- und Kreativwirtschaft ist das so genannte Training on the Job. Nicht abstrakte Wissensvermittlung, sondern am jeweils konkreten Gegenstand individuelle Strategien entwickeln. Da ticken die Holländer, Österreicher oder Schweden nicht anders als wir. Da sind wir in Europa auch gut vernetzt. Es gibt im Grunde überall Ideen zur Mikrofinanzierung, alle haben Gründerzentren und Crowdfunding-Fantasien. Aber eine richtig große Strategie in Bezug auf die Kultur- und Kreativwirtschaft, die auch was mit Außenwirtschaftsförderung zu tun hat, haben in Europa eigentlichnur die Briten. Da ist das ein richtig ernstzunehmendes wirtschaftliches Handlungsfeld geworden. Auch die Amerikaner haben eine sehr ausgeklügelte Kreativwirtschaftsstrategie. Oder die Chinesen. Da wird viel mehr Geld in das Thema investiert. Ein ressortübergreifender Masterplan, der fehlt uns hier in Deutschland.

Gebt ihr deshalb diese Broschüre heraus? Was soll erreicht werden?

Backes Die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft sind tatsächlich anders und brauchen daher eine andere Art wirtschaftlicher und politischer Rahmung. Oder kultureller Rahmung, wenn man will, dass sie stärker wirtschaftsorientiert ihre Potentiale entfalten. Es geht ganz zentral um Bildung und Wissenstransfer als wesentliche Strukturmaßnahmen. Wir hatten gerade ein Gespräch mit

der Hochschulkonferenz der Kunsthochschulen, die uns explizit gesagt haben: Berufsorientierung von Kunsthochschulen ist nicht gewünscht. Das ist ignorant gegenüber 90% der Absolventen dieser Hochschulen, die sie jedes Jahr auf den Markt spucken, die eben keine Betätigung in den Fantasien eines Kunstmarktes finden, sondern auf der Straße stehen und sich fragen: Was mach ich denn jetzt? Wir brauchen eine Anerkennung der Potentiale auf Augenhöhe: Das bedeutet Vertrauen und Verantwortung in kreative Hände zu legen. Wenn man sich klarmacht, was bereits für große wirtschaftliche Effekte mit wie wenig Einsatz von öffentlichen Mitteln von uns erzielt werden – das sind in den Augen der klassischen Wirtschaftsförderung Peanuts. Und an anderer Stelle werden für technologische Innovationsförderung Milliarden verballert. Es kann nur eine Aufforderung sein, sich anhand der Beispiele der Kultur- und Kreativpiloten klarzumachen, dass man nicht nur technologische, sondern auch kulturell-soziale Innovationen fördern muss. Weil es sich lohnt: effektiver und effizienter!

Ihr sagt, diese Broschüre richtet sich an drei Zielgruppen: Die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft, die Mitarbeiter in den klassischen Wirtschaftsförderungsstrukturen und die Lehrenden an den Hochschulen. Könnt ihr zum Abschluss an jede Zielgruppe einen Appell richten?

Tomm Generelle Überschrift für alle ist: Schaut hin, seid offen, lernt euch kennen und macht es besser!
Backes Den Lehrenden sagen wir: Wir wollen Euch gar nicht sagen, wie die Hochschulen sich zu ändern haben, das müssen sie aus sich selbst heraus begreifen. Wenn da nix passiert, wird es irgendwann andere Bildungseinrichtungen für die Kultur- und Kreativwirtschaft geben, dann ist der Zug für diese Hochschulen abgefahren!
Tomm Den Wirtschaftsförderern sagen wir: Habt Vertrauen, es rechnet sich, wenn Ihr mit den Kreativen etwas anders macht. Aber macht auch was anders. Hört auf mit dem immer gleichen Business-Plan-Mantra. Hört den Leuten zu, wisst es nicht besser, lasst euch

begeistern, gebt eure Vorurteile auf. Gebt Ideen, die ein bisschen verrückt sind, eine Chance.

Backes Und den Akteuren sagen wir: Macht! Geht los! Nehmt die Herausforderungen an! Hört auf zu jammern! Habt keine Angst vor Ökonomie und dem Verlust von Freiheit. Als Unternehmer gewinnt ihr Freiheit. Auch künstlerische Freiheit. Ihr könntet mit eurem Potential viel mehr bewegen. Wir hatten vor kurzem einen Workshop für die aktuellen Kultur- und Kreativpiloten, da hat jemand gesagt: Viele Frösche, keine Küsse. Das finde ich eigentlich ein ganz gutes Bild. Küsst euch wach! Werdet Prinzessinnen und Prinzen!

Backes et al. (2006): Gutachten für die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages KULTUR IN DEUTSCHLAND, Thema: »Existenzgründung und Existenzsicherung für selbstständig und freiberuflich arbeitende Künstlerinnen und Künstler«, GründerZentrum Kulturwirtschaft Aachen e. V., Aachen.

Backes, C. (2010): VERGESST ERFOLGSREZEPTE!, in: KM – KULTUR UND MANAGEMENT IM DIALOG MAGAZIN, KM Magazin Nr. 44: Freiberufler, Kulturmanagement Network (Herausgeber), im Internet unter: http://www.kulturmanagement.net/downloads/magazin/km1006.pdf.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2010): STARTHILFE – DER ERFOLGREICHE WEG IN DIE SELBSTSTÄNDIGKEIT, 35. überarbeitete Auflage, Berlin, im Internet unter http://www.bmwi.de/Dateien/BMWi/PDF/foerderdatenbank/br-starthilfe.pdf.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012): MONITORING ZU AUSGEWÄHLTEN WIRTSCHAFTLICHEN ECKDATEN DER KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT 2010, Berlin, im Internet unter: http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Redaktion/PDF/monitoring-wirtschaftliche-eckdaten-kuk-2010-kurzfassung,property=pdf,bereich=kuk,sprache=de,rwb=true.pdf.

Deutscher Bundestag (2007): Schlussbericht der Enquete-Kommission KULTUR IN DEUTSCHLAND, Bundestagsdrucksache 16/7000, Berlin, im Internet unter: http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf.

Deutscher Kulturrat (2009): Bundestag: STAATSZIEL KULTUR IM GRUNDGESETZ ABGELEHNT, in: Pressemitteilung vom 19.06.2009, Berlin, im Internet unter: http://www.kulturrat.de/detail.php?detail=1590&rubrik=2.

Faschingbauer, M. (2010): EFFECTUATION: WIE ERFOLGREICHE UNTERNEHMER DENKEN, ENTSCHEIDEN UND HANDELN, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Frädrich, S. (2009): GÜNTER LERNT VERKAUFEN – EIN TIERISCHES BUSINESSBUCH, GABAL Verlag GmbH, 7. Auflage, Offenbach.

Grasskamp, W. (1999): WOZU KUNSTAKADEMIEN?, in: 190 JAHRE AKADEMIE DER BILDENDEN KÜNSTE MÜNCHEN, Rektor der Akademie der Bildenden Künste München (Herausgegeber).

Grüner et al. (2009): KREATIVE GRÜNDEN ANDERS! EXISTENZGRÜNDUNG IN DER KULTURWIRTSCHAFT. EIN HANDBUCH. transcript Verlag, Bielefeld.

Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2009): GESAMTWIRTSCHAFTLICHE PERSPEKTIVEN DER KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT IN DEUTSCHLAND, Forschungsbericht Nr. 577, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Herausgeber), Berlin, im Internet unter: http://bmwi.de/Dateien/KuK/PDF/doku-577-gesamtwirtschaftliche-perspektiven-kultur-und-kreativwirtschaft-kurzfassung.pdf.

Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2010): MONITORING ZU WIRTSCHAFTLICHEN ECKDATEN DER KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT 2010, Forschungsbericht Nr. 594, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Herausgeber), Berlin, im Internet unter: http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/Dateien/KuK/PDF/doku-594-monitoring-zu-wirtschaftlichen-eckdaten-2009.pdf.

Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2011): ALLES, NUR KEIN UNTERNEHMER? – TIPPS FÜR GRÜNDERINNEN, GRÜNDER UND SELBSTSTÄNDIGE IN DER KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Herausgeber), Berlin, im Internet unter: http://kultur-kreativ-wirtschaft.de/Dateien/KuK/PDF/publikation-alles-nur-kein-unternehmer.pdf.

Kräuter, M. (2002): EXISTENZGRÜNDUNG IN KULTUR- UND MEDIENBERUFEN, Institut für Freie Berufe Nürnberg, Stiftung zur Förderung der wissenschaftlichen Forschung über das Wesen und die Bedeutung der freien Berufe, Ludwig Sievers Stiftung. Köln.

Mandel, B. (2007): DIE NEUEN KULTURUNTERNEHMER – IHRE MOTIVE, VISIONEN UND ERFOLGSSTRATEGIEN, transcript Verlag, Bielefeld.

Müller, K./ Flieger, W./ Krug, J. (2011): BERATUNG UND COACHING IN DER KREATIVWIRTSCHAFT, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart.

Pritzkow, A. (2009): ICH ALLEIN! MEHR ALS ICH! SELBSTSTÄNDIGE FRAUEN IN DER KREATIVWIRTSCHAFT, F3 Marketing, Analyse im Projekt Gründerinnen in der Kreativwirtschaft, Berlin.

Pröll, U. (2008): ERWERBSSITUATION UND GESUNDHEIT VON SOLOSELBSTSTÄNDIGEN, in: DER PREIS DER FREIHEIT – SOLO-SELBSTSTÄNDIGE ZWISCHEN VERMARKTUNG, PROFESSIONALISIERUNG UND SOLIDARISIERUNG, Klaus Kock (Herausgeber), Sozialforschungsstelle Dortmund.

Schmude, J. / Revermann, T. / Heumann, S. (2011): VOM STUDENTEN ZUM UNTERNEHMER: WELCHE UNIVERSITÄT BIETET DIE BESTEN CHANCEN?, Ludwig-Maximilians-Universität München, Wirtschaftsgeographie und Tourismusforschung (Herausgeber), München, im Internet unter: http://www.exist.de/imperia/md/content/studien/ranking-11_08-11.pdf.

Schnell, C. (2008): SELBSTSTÄNDIGE ZWISCHEN PROFESSIONALITÄT, PREKARITÄT UND KOLLEGIALEN ALLIANZEN. BEFUNDE AUS DEM FELD DER KULTURBERUFE, in: DER PREIS DER FREIHEIT – SOLO-SELBSTSTÄNDIGE ZWISCHEN VERMARKTUNG, PROFESSIONALISIERUNG UND SOLIDARISIERUNG, Klaus Kock (Herausgeber), Sozialforschungsstelle Dortmund.

Söndermann et al. (2009): KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT: ERMITTLUNG DER GEMEINSAMEN CHARAKTERISTISCHEN DEFINITIONSELEMENTE DER HETEROGENEN TEILBEREICHE DER ›KULTURWIRTSCHAFT‹ ZUR BESTIMMUNG IHRER PERSPEKTIVEN AUS VOLKSWIRTSCHAFTLICHER SICHT, 1. Forschungsgutachten der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (Herausgeber), Berlin, im Internet unter: http://kultur-kreativ-wirtschaft.de/Dateien/KuK/PDF/doku-577-gesamtwirtschaftliche-perspektiven-kultur-und-kreativwirtschaft-langfassung,property=pdf,bereich=kuk,sprache=de,rwb=true.pdf.

Tomm, J. (2009): ERWERBSSITUATION, KOMPETENZ- UND QUALIFIZIERUNGSBEDARF AUS DER SICHT VON AKTEUREN DER KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT IN BREMEN. Arbeitnehmerkammer Bremen, im Internet unter: http://www.arbeitnehmerkammer.de/cms/upload/Politik/Erwerbssituation_Kompetenz-_und_Qualifizierungsbedarf_KKw_Bremen.pdf.

u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln (2011): UNTERNEHMERISCHE AUS-, FORT- UND WEITERBILDUNG FÜR AKTEURE DER KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT, Bremen.

Zimmermann, O./Schulz, G. (2002): TRAUMBERUF KÜNSTLER: KREATIVITÄT LEBEN – FINANZIELLE SICHERHEIT ERREICHEN. BW Bildung und Wissen, Nürnberg.

Erste Auflage | Bremen, 2012

HERAUSGEBER
u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln e.V. –
Institut an der Hochschule Bremen

AUTOREN
Christoph Backes, Michael H. Bleks, Sylvia Hustedt, Florian Samietz,
Reinhard Strömer, Johannes Tomm

REDAKTION, LEKTORAT, KORREKTORAT
DIE SPIELMACHER (www.die-spiel-macher.de)

GESTALTUNGSKONZEPT, TYPOGRAFIE UND ILLUSTRATIONEN
ItYt – Designbüro für Publikationen und Identitäten, Hannover
mit Fotos von Andrea Seifert. Illustration auf Seite 30 mit der Arbeit
HOLZSPIELZEUG von Sebastian Grätz.

DRUCK
gutenberg beuys feindruckerei, Hannover

Grundlage dieses Plädoyers ist das Programm
KULTUR- UND KREATIVPILOTEN DEUTSCHLAND. Organisatoren
des Programms sind das u-institut für unternehmerisches
Denken und Handeln und das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativ-
wirtschaft des Bundes (RKW Kompetenzzentrum).
Der Wettbewerb KULTUR- UND KREATIVPILOTEN DEUTSCHLAND
ist Teil der INITIATIVE KULTUR UND KREATIVWIRTSCHAFT der
Bundesregierung und wird durch diese gefördert.

Gefördert vom Bundesministerium Wirtschaft und Technologie
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestags.

Diese Publikation, einschließlich ihrer Teile, ist urheberrechtlich
geschützt. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum
Verkauf bestimmt.

Macht erst gar nicht,
was euch
kaputt macht