

Aus: Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Hg.): Jahrbuch für Kulturpolitik 2008. Band 8 – Thema: Kreativwirtschaft und Kreative Stadt, Redaktion: Bernd Wagner und Norbert Sievers, Bonn / Essen, Klartext Verlag, 2008, Seite 375 - 381

Erfahrungen bei der Existenzgründung und Existenzsicherung kulturwirtschaftlicher Betriebe und Schlussfolgerungen für die regionale Wirtschafts- und Kulturpolitik

Bewährte Kategorien ohne Erfolg

Vermittelt durch Untersuchungen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Kulturwirtschaft setzt sich in der Wirtschaftspolitik immer mehr die Erkenntnis durch, dass man es hier mit einem Sektor zu tun hat, der bedeutend ist und in seiner Entwicklung aktiv begleitet werden soll.

Zwischen Kulturwirtschaft und Wirtschaftsförderung bestand bis auf einzelne Untersektoren (Film, Design) bislang keine enge Beziehung. Beide wissen wenig voneinander und können sich aus wechselseitiger Unkenntnis nicht gegenseitig bereichern. Die lokale Kulturpolitik kennt die Akteure des Sektors besser und unterhält bereits vielerlei Arbeitskontakte etwa mittels Projektförderungen.

Auf der Seite der Wirtschaftspolitik, aber auch auf der Seite der Kulturwirtschaft bestehen Unsicherheiten, ob die bereit gestellten und in anderen Wirtschaftsbereichen bewährten Instrumente auch für kulturwirtschaftliche Betriebe passend sind. Um Unsicherheiten zu reduzieren und Annäherungen zwischen beiden zu ermöglichen, werden im Folgenden ausgewählte Charakteristika kulturwirtschaftlicher Betriebe beschrieben und Handlungsansätze aufgezeigt.

Bewährte Kategorien der Wirtschaftsförderung lassen sich auf die Kulturwirtschaft nicht Erfolg bringend übertragen oder nur unzureichend anwenden. Das liegt u. a. daran, dass auf kommunaler und regionaler Ebene den Akteuren der Wirtschaftsförderung oft keine Gesprächspartner aus kulturwirtschaftlichen Betrieben zur Verfügung stehen, um deren Interessen zu artikulieren und zu erläutern.

Erfahrungen aus der Gründungsförderung und der Beratung für diesen Sektor zeigen, dass es trotzdem möglich ist, Voraussetzungen für einen angemessenen und förderliche Kommunikation zu schaffen. Da die Kulturwirtschaft allerdings nicht eindeutig zu umschreiben ist und nicht nur als einheitliche Zielgruppe zusammengefasst werden kann, lassen sich keine generellen Aussagen treffen oder eindeutige Handlungsempfehlungen geben. Es ist erforderlich, sich als Wirtschaftsförderer Erfahrungen zu sammeln, um mehr Verständnis für diesen Wirtschaftsbereich aufbringen zu können.

In der Kulturwirtschaft sind unterschiedliche Erscheinungsformen und Existenzformen anzutreffen. Diese Unterschiedlichkeit wahrzunehmen, ist eine wichtige Voraussetzung, einen problemadäquaten Zugang zu entwickeln.

Künstlerorientierte und unternehmensorientierte Selbstständigkeit

Typisch für Betriebe der Kulturwirtschaft sind ihre kleinbetriebliche Struktur sowie das weite Feld freiberuflicher Künstlerinnen und Künstler. Das betrifft sowohl ihre künstlerische Tätigkeit als auch ihr eigenes Selbstverständnis.

Anhand struktureller Unterschiede in der Gestaltung der selbstständigen Existenz lassen sich zwei Bereiche der Kulturwirtschaft sinnvoll unterscheiden: die künstlerorientierte und die unternehmensorientierte Selbstständigkeit. Beide arbeiten innerhalb einer eher kleinteilig organisierten Kulturwirtschaft.

Was mit den beiden Bereichen der Kulturwirtschaft gemeint ist, wird im Folgenden erläutert. Einige Besonderheiten kulturwirtschaftlicher Erscheinungsformen werden erheblich verkürzt dargestellt. Auch Mischformen, Abweichungen und Übergänge können und sollen mit dieser Darstellung nicht berücksichtigt werden. Für Akteure der Wirtschaftsförderung kann eine solche Betrachtungsweise dennoch eine erste Einordnung und die Entwicklung von Handlungsansätzen erleichtern.

Unternehmen der eigenen Arbeitskraft

Künstlerorientierte Selbstständige sind Unternehmerinnen und Unternehmer der eigenen Arbeitskraft. Im Mittelpunkt steht ihr Wunsch, ihre sie individuell prägende und bestimmende Kunstausrichtung und die durch Ausbildung geformte künstlerische Kompetenz in verschiedenen Formen umzusetzen und in ihren Möglichkeiten weiter zu entwickeln. Die eigene Biografie wird primär als Künstlerbiografie gesehen, nicht als Erwerbsbiografie.

Bei der künstlerorientierten Selbstständigkeit ist die Person mit ihren kreativen Fähigkeiten das, was am Markt immer wieder von neuem verwertet werden soll. Die eigene Zeit wird aufgeteilt in Kapazitäten für die Nutzung unterschiedlicher Plattformen, um Tätigkeiten und Jobs nachzugehen. Die Profile sind unterschiedlich. Die Tätigkeiten und Jobs ergeben sich aus diversen Kontakten, günstigen Gelegenheiten und persönlichen Netzwerken. Hinzu kommen bei verschiedenen Kunstsparten z. B. Bewerbungen auf Stipendien.

Künstlerorientierte Selbstständige sind einerseits Selbstvermarkter und andererseits sind sie abhängig von Leistungsbeurteilungen Dritter, beispielsweise vom Urteil der Kuratoren, Galeristen, Intendanten oder Regisseure. Sie sind häufig in mehrere Arbeitszusammenhänge parallel involviert und befinden sich damit ständig im Rollenwechsel. Eingebunden in unterschiedliche Arbeitsverhältnisse, sei es in freier Arbeit, in Mitarbeit und abhängiger Beschäftigung, müssen sie unterschiedliche Perspektiven gleichzeitig einnehmen.

Projekttreue und Standorttreue stellen sich dadurch eher nicht ein. Die stets notwendige Offenheit für neue Projekte führt dazu, dass aufgebaute Erwerbsstrukturen nur von vorübergehender Stabilität sind. Mit Projekten, Projektbezügen und Einkommensquellen wird eher jongliert, als dass Strukturen entstehen, die von Dauer sind. Eine Bindung an Strukturen wird deshalb eher vermieden. Investitionen werden deshalb kaum getätigt.

Ein herkömmliches Kostenmanagement kann nicht angewendet werden. Ein Investitionsverhalten ist nicht planbar. Die liquide Situation ist häufig angespannt. Die Suche nach nächsten Beschäftigungsmöglichkeiten ist oft dem Krisenmanagement zur Sicherung der Liquidität geschuldet. Nicht zu verhindernde finanzielle Engpässe werden nicht selten durch Aufnahme von Privatdarlehen oder durch starke Einschränkungen im eigenen Lebensstandard überbrückt. Banken spielen in der Finanzierung in aller Regel keine Rolle.

Künstlerorientierte Selbstständige sind in der Regel Einzelkämpferinnen und -kämpfer. Die konstruktive Bewältigung der jeweiligen Mehrfachenforderungen und deren Veränderung setzt ein beachtliches Maß an Managementkönnen voraus.

Der Schritt in die Selbstständigkeit wird nicht als Existenzgründung begriffen, sondern eher als Realisieren einer pragmatischen Voraussetzung, um die Lebenshaltungskosten im Bereich der Sozialversicherungsbeiträge gering halten zu können. Die Aufnahme in die Künstlersozialkasse markiert den Schritt in den Status der Selbstständigkeit.

Die folgenden Beispiele zeigen einen Ausschnitt der Bandbreite an Existenzformen künstlerorientierter Selbstständigkeit in der Kulturwirtschaft:

- der Discjockey, der beim Rundfunk eine Sendung betreut, Kritiken für ein Fachmagazin schreibt, bei Clubs auftritt und ein Label zum Programm berät
- die bildende Künstlerin, die an Ausstellungen teilnimmt, Kreativkurse gibt, in Museen Führungen acht und Büros in der Inneneinrichtung unterstützt
- der Tänzer, der in einem freien Ensemble engagiert ist, in einem Krankenhaus Tanztherapie anbietet und in einem kleinen Theater in der Requisite mitwirkt

Unternehmen mit klarer Ausrichtung

Unternehmensorientierte Selbstständigkeit ist der andere in der Kulturwirtschaft anzutreffende Typus von Existenzsicherungsstrategie. Unternehmensorientierte Selbstständige sind Unternehmerinnen und Unternehmer mit klarer Ausrichtung. Für einen bestimmten Markt erzeugen sie nachhaltig ein Produkt oder erbringen eine Dienstleistung. Zwar geht es auch hier – sonst wäre ein solches Unternehmen nicht der Kulturwirtschaft zuzurechnen – um das Schaffen oder das Geschaffene von Kreativem, doch ist diese Form der Selbstständigkeit dienstleistungsorientiert und richtet sich an den Bedürfnissen von Zielgruppen aus.

Diese unternehmensorientierte Form der Selbstständigkeit lebt von der Ausrichtung auf einen Markt, der funktioniert, dessen Spielregeln vertraut sind und an dem Erlöse erwirtschaftet werden können. Es gibt eine klare strategische Ausrichtung und die Konzentration auf einige wenige Geschäftsfelder. Es gibt auch einen Standort und Räumlichkeiten. Die Geschäftstätigkeit selbst kann sich auf einen überregionalen oder auch internationalen Aktionsradius erstrecken.

Qualitätsstandards und Marktziele sollen in einigen Jahren erreicht, dann gehalten und vielleicht auch in speziellen Bereichen ausgebaut werden. Die Unternehmen sind in der Regel inhabergeführt und von der Rechtsform her Personengesellschaften. Es ist ein Management gefordert, das mit Plangrößen arbeitet und überprüfbare Schrittfolgen entwickelt. Zu Kostenstrukturen und Investitionen können Aussagen gemacht werden.

Gleichwohl zwingt die oft hohe Abhängigkeit von projektbezogenen Aufträgen dazu, die Strukturen flexibel und anpassungsfähig zu halten. Die Fixkostenstruktur und das Investitionsverhalten solcher Unternehmen werden deshalb bewusst elastisch gehalten. Die Organisation wird schlank und flexibel gehalten. Deshalb wird Personal eher projektbezogen über Werkverträge gebunden bzw. im Rahmen von geringfügigen Beschäftigungsverhältnissen angestellt, als dass es zu regulären Beschäftigungsverhältnissen in nennenswertem Umfang kommt.

Die unternehmensorientierten Selbstständigen sind in ihrer Branche gut vernetzt. Das Marketing erfolgt oft nach klassischen Mustern der Bewerbung des Produktes und der Dienstleistung. Betriebliches Finanzmanagement und privates Liquiditätsmanagement sind getrennte Bereiche. Bankenfinanzierung kann im Einzelfall eine Rolle spielen.

Die Inhaberinnen und Inhaber der unternehmensorientierten Selbstständigkeit in der Kulturwirtschaft definieren sich zur Zeit ihrer Gründung nicht als Existenzgründer, da die Installation des neuen Unternehmens meistens in einem fließenden Übergang aus vorherigen anderen Formen der Selbstständigkeit vorgenommen wird.

Die folgenden Beispiele unternehmensorientierter Selbstständigkeit in der Kulturwirtschaft verdeutlichen zum einen deren im Vergleich zu künstlerorientierten Unternehmen klarere Ausrichtung, zum anderen aber ebenso deren künstlerische und kreative Vielfalt und Ausrichtung:

- eine Agentur für Zeichentrickfilme in der Werbung
- eine Varietétheater ohne feste Spielstätte
- eine Künstleragentur zur Vermittlung von Musikern für TV-Auftritte
- ein Artconsultbüro als Spezialausstatter für Kreuzfahrtschiffe

Verzahnung beider Existenzformen

Die persönliche sehr gute Kenntnis eines spezifischen Segmentes kreativer Produktion sowie das Gespür für Entwicklungen, Engpässe und Lösungen hierfür bilden oft den Ausgangspunkt für die Geschäftsidee im Sinne einer unternehmensorientierten Selbstständigkeit.

So entwickeln sich zum Beispiel bildende Künstlerinnen und Künstler zum Artconsulting weiter. Musikerinnen und Musiker wachsen in den Bereich der Künstlervermittlung hinein oder betreiben ein Tonstudio. Kunstwissenschaftlerinnen und Kunstwissenschaftler zieht es zur Verlagstätigkeit. Choreografinnen und Choreografen sowie Regiefachleute bewegen sich hin zu Anbietern multimedialer Performances.

Zielgruppengerechte Akzentuierungen der Wirtschaftsförderung

Aufbau von Dialogstrukturen

Obwohl viele Merkmale zumindest der unternehmensorientierten Selbstständigen in der Kulturwirtschaft weitgehend mit denen innovativer Unternehmen anderer Wirtschaftsbereiche übereinstimmen, bestehen Unsicherheiten, wie Wirtschaftsförderer sich auf diese einstellen können.

Die Branchen der Kulturwirtschaft sind aufgeteilt in viele Teilbereiche mit sehr speziellen Abläufen und Notwendigkeiten im Hinblick auf Geschäftsorganisation, Personalwesen und Finanzierung. Finanzierungshilfen, sei es im Kredit-, im Bürgerschafts- oder im Personalbereich, werden im Vordergrund stehen. Allerdings sollten Programme eine Elastizität aufweisen, um dem branchenbedingten Veränderungsdruck in den Planungen dieser Kulturbetriebe gerecht werden zu können.

Die Bereitstellung von Flächen spielt dagegen kaum eine Rolle, da die Unternehmen nicht flächenintensiv sind. Dennoch sollten die Möglichkeiten, die insbesondere Gründerzentren bieten, herausgestellt werden.

Der Aufbau von Dialogstrukturen ist dazu sehr bedeutsam. Wirtschaftsförderer sind Partner nicht nur für Betriebe, sondern auch für offene Prozesse. Im Gespräch mit Inhaberinnen und Inhabern kulturwirtschaftlicher Unternehmen kann eine Kommunikation entstehen, in der Wirtschaftsförderung als Partner und Katalysator für Prozesse geschätzt wird.

Wirtschaftsförderung kann danach fragen, wie gemeinsame Interessen so befördert werden können, dass auch der Standort Nutzen hat und propagiert wird. Der Zugang zu branchenbezogenen und interdisziplinären Austauschprogrammen und zu Plattformen, die Kontakte zu wissenschaftlichen Einrichtungen, bürgerschaftlichen Initiativen, Stiftungen, Projektgruppen, Unternehmen, Stadtplanern und Architekten, Medienvertretern und Tourismusakteuren schaffen, kann vermittelt und so erleichtert werden.

Starke Partner und funktionierende Netzwerke sind wichtig, um für eine Region Visionen zu entwickeln, Projekte anzustoßen und Prozesse zu befördern. Solche Prozesse können Kulturwirtschaftsbetriebe mit ihrem Fundus an kreativen Ausdrucks- und Identifizierungsangeboten entscheidend bereichern.

Professionalisierung durch Veranstaltungs- und Vernetzungsangebote

Für künstlerorientierte Selbstständige ergeben sich andere Ansatzpunkte einer engagierten Wirtschaftsförderung. Ein wichtiges Handlungsfeld für diese Form der Selbstständigkeit kann die

Ausrichtung von Veranstaltungen mit Fachleuten sein, die gezielt fachliche und methodische Hinweise zur Professionalisierung geben. Künstlerinnen und Künstler sind mit einer Vielzahl von wichtigen Aspekten konfrontiert, die sie sich jeweils kurzfristig alleine nicht optimal erschließen können.

Zu folgenden Themen sind Hinweise und Unterstützungsangebote für die zunehmende Professionalisierung dieser Zielgruppe besonders relevant:

- Preisbildung und Verhandlungsführung
- Projekt- und Zeitmanagement
- Selbstvermarktung und Networking
- Versicherungen und Recht
- Buchführung und Finanzen

Als weiteres Handlungsfeld sei die Förderung von Kommunikationsfähigkeit und Vernetzung innerhalb der Zielgruppe genannt. Durch regelmäßig veranstaltete offene Foren oder einen Jour fixe kann der Erfahrungsaustausch gefördert werden.

Stärkung in Richtung Dienstleistungsorientierung

Der Raum, aus dem heraus unternehmensorientierte Selbstständigkeit in der Kulturwirtschaft wächst, sind Stipendienstätten, Ausstellungsräume, soziokulturelle Zentren, Clubs und Foren, aber auch das Umfeld von Hochschulen, Museen, Theatern, Stadtentwicklungsprojekten, gemeinnützigen Projekten, bürgerschaftlichen Initiativen, Sponsoring-Aktivitäten, Events und Festivals sowie Agenturen, Büros, Studios und Ateliers. In solchen Räumen werden neue Ausdrucksweisen sondiert, Techniken getestet, Fähigkeiten erprobt, Teams gebildet, Netzwerke gesponnen und Perspektiven diskutiert.

Die Beteiligung in solchen Zusammenhängen vor Ort kann der entscheidende Auslöser dafür sein, dass Künstlerinnen und Künstler Erfahrungen aus Projekten oder Betätigungen zum Kristallisationspunkt für eine Neuausrichtung machen. Neue Produkt- oder Dienstleistungsideen werden geformt und zu intelligenten Ansätzen verdichtet. Zielgruppen werden eventuell schon in den Blick genommen.

Gleichwohl tun sich Künstlerinnen und Künstler schwer, sich als Unternehmerinnen und Unternehmer zu begreifen, ökonomische Kategorien zu berücksichtigen, in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen zu denken oder gezielt Marketing für die eigenen Dienstleistungen zu betreiben. Wirtschaftsförderung kann hier ansetzen und entsprechende Prozesse qualifiziert unterstützen.

Eine zeitlich überschaubare und begrenzte Teilnahme an Seminaren, Workshops und Zirkeln kann beispielsweise eine geeignete Plattform bilden, um derartige Prozesse zu moderieren, zu begleiten und zu verstärken und auf diese Weise Akteure in ihren unternehmerischen Qualifikationen, auch in ihrem betriebswirtschaftlichen Verständnis zu qualifizieren.

Ergänzung von Wirtschafts- und Kulturpolitik

Wirtschaftspolitik und Kulturpolitik haben unterschiedliche Aufgaben. In der Unterstützung der Kulturwirtschaft können sich Akteure der Wirtschafts- und der Kulturförderung sinnvoll ergänzen. Gerade auf der kommunalen und der regionalen Ebene können die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe und Ressourcen konstruktiv miteinander verknüpft werden.

In den lokalen Institutionen der Kulturpolitik kennt man die am Ort aktiven Künstlerinnen und Künstler. Man weiß von den Kristallisationspunkten für neue Entwicklungen, aber auch von den

Hemmnissen auf dem Weg in die Stabilisierung. Adressaten können identifiziert und Bedarfe können eingehend erfragt werden. Zielgruppenspezifische Angebote können im persönlichen Gespräch gezielt beworben werden. Akteure der Wirtschaftspolitik können auf dieser Grundlage passgenau zielgruppenspezifische Maßnahmen auflegen und entsprechende Fördermittel zur Subventionierung der Angebote einbinden.

Schwerpunktbereiche einer Kooperation von lokaler Wirtschafts- und Kulturpolitik für kulturwirtschaftliche Betriebe können sein:

- Veranstaltungen zur Professionalisierung
- Foren zur Vernetzung
- Workshops als Plattformen für Geschäftsfeldentwicklung
- Zielgruppengerechte Information zu Förderprogrammen
- Individuelle Betreuung von Unternehmen

Auf diese Weise begleiten und fördern Wirtschafts- und Kulturpolitik in projektgebundenen Kooperationen Künstlerinnen und Künstler wirkungsvoll auf dem Weg in die Professionalisierung. Die Unterstützung von Existenzgründung und -sicherung kulturwirtschaftlicher Unternehmen betreiben sie gemeinsam erfolgreich.

Bertram Abel