

Aus:

ANDREA ROHRBERG, ALEXANDER SCHUG

Die Ideenmacher

Lustvolles Gründen in der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Ein Praxis-Guide

November 2010, 256 Seiten, kart., zahlr. Abb., 24,80 €, ISBN 978-3-8376-1390-2

Die Ideenmacher: Andrea Rohrberg und Alexander Schug präsentieren einen praxisorientierten Ansatz für lustvolles Gründen und eine erfolgreiche Selbstständigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Dialogisch, direkt und empathisch, begleitet von vielen Beispielen und konkreten Handlungsvorschlägen, gibt der praktische Gründungsratgeber Antworten auf grundsätzliche Fragen:

Wie wird aus einer kreativen Idee eine erfolgreiche Gründung? Wieso gründen Kreative anders und was benötigen sie dafür? Wie findet die Idee in den Markt? Wie viel Glück und Erfüllung bringt das Gründen den Ideenmachern?

Andrea Rohrberg ist Mitgründerin und Gesellschafterin der Unternehmensberatung synexa consult in Essen und leitet das Büro Berlin-Brandenburg.

Alexander Schug (Dr. phil.) ist selbstständiger Historiker, Gründer der Vergangenheitsagentur (Berlin) und des Vergangenheitsverlags.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

www.transcript-verlag.de/ts1390/ts1390.php

→ INHALT

Einleitung	11
Kapitel 1. Gründen: der Weg in die Selbstständigkeit	17
Entscheidungsgrundlagen erweitern	18
Die Person der Gründerin und des Gründers	19
Gründungsfördernde Persönlichkeitsmerkmale in der Kultur- und Kreativwirtschaft	21
Freude am Netzwerken	21
Kreativität als zentrale Ressource	21
Die Nase für Marktchancen	21
Selbstreflexion und Lernlust	22
Über die eigene Motivation klar werden	26
Den eigenen Arbeitsplatz schaffen	27
Wunsch nach Selbstverwirklichung	27
Flexible Arbeitszeiten	28
Gründen als logische Folgerung	28
Wenn einfach alles stimmt	29
»Johannas Welt«: Der entscheidende Tag von Johanna Crusoe de là Sanchez und ihrem »inneren Team«	33
Kapitel 2. Ideen entwickeln: markt- und zukunftstauglich werden	35
Was ist eine Idee?	35
Von der Ideengenerierung zur Ideenbewertung	36
Was ist Markt?	38
Ein erstes Date mit dem Markt	39
Zahlen, Daten, Fakten über Ihren Markt	39
Die Regeln des Marktes erforschen – Insider und Expertenmeinungen ..	41
Was der Markt von Ideen hält – Kunden befragen	43
Trauen Sie nie Ihrer Familie	45
Marktchancen systematisch erschließen	46
Erster sein: First-Mover	47
Früh mit dabei: Early-Follower	47
Nachmachen: Late-Follower	47
Trends erkennen und nutzen	48
»Johannas Welt«: Mehr als schöne Bannerwerbung für Ivans Auto – Johannas Idee	52

Kapitel 3. Geschäftsmodell und Businessplan:

der Fahrplan zum Erfolg	55
Geschäftsmodell – was ist das?	55
Das eigene Geschäftsmodell entwickeln	59
Vom Sinn und Zweck eines Businessplans in der Kultur- und Kreativwirtschaft	62
Ihr erster Tag mit dem Businessplan	64
Die Struktur des Businessplans	64
Die Management Summary	65
Das Geschäftsmodell	65
Das Gründungsteam	66
Markt und Wettbewerb	67
Marketing	67
Unternehmensform und Organisation	67
Finanzplanung	68
Ideenschutz	69
»Johannas Welt«: Johannas neuer Freund, der Businessplan	73

Kapitel 4. Finanzierung:

Startkapital sichern und gezielt einsetzen	75
Den Finanzplan erstellen	76
Liquiditätsplanung	80
Vorlage zur Liquiditätsplanung	82
Unterschiedliche Geldquellen erschließen	82
Finanzierung über Eigenkapital	83
Den Kapitalbedarf noch mal unter die Lupe nehmen	83
Die eigenen Lebenshaltungskosten in der Gründungsphase abfedern	84
Love Money – das 3F-Modell	85
Beteiligungskapital: Business Angels und Venture-Capital-Gesellschaften	86
Finanzierung über Fremdkapital	90
Mikrokredite und Microlending der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)	90
Deutsches Mikrofinanzinstitut e.V. (DMI)	91
Wenn Sie nach Größerem streben – Fremdkapital über 50.000 Euro	91
Fremdkapital über Bürgschaften	92

Alternative Finanzierungsquellen	94
Tauschen statt zahlen	95
Social Lending – private Kredite	96
Gründerstipendien und Stiftungen	97
Gründerwettbewerbe	97
Nebenjobs suchen	99
Wenn kein Geld in Sicht ist	102
»Johannas Welt«: Johannas Kassensturz	103

Kapitel 5. Die Rechtsform: der passende Anzug zur Idee	105
In der neuen Rolle als Unternehmer/-in denken	107
Den Zeitpunkt abschätzen	107
Beschränkung des Risikos	108
Besteuerung	110
Rechtliche Vorgaben bei der Wahl der Rechtsform	110
Rechtsform als vertrauensbildendes Moment	112
Kosten der Rechtsform	113
Die passende Rechtsform zur Idee und wie Sie sie ins Leben rufen	113
Einzelunternehmen und Personengesellschaften	116
Kapitalgesellschaften	118
Verein als Rechtsform für eine Gründung	119
Stiftungen	119
»Johannas Welt«: Johannas Kleiderprobe	124

Kapitel 6. Markt und Marketing:	
wirksam werben und sichtbar werden	127
Wie man die vier Ps für sich nutzt	131
Die Produktpolitik – Entscheidungen für das Image	133
Mit den richtigen Preisen jonglieren	135
Kostenorientierte Preisbildung	137
Konkurrenzorientierte Preisbildung	137
Nachfrageorientierte Preisbildung	138
Promotion – Tue Gutes und rede darüber	139
Werbung in der Kultur- und Kreativwirtschaft	141
Public Relations (PR) Stück für Stück aufbauen	146
Virales Marketing – einfach weitersagen	149
Place – Am richtigen Platz zur richtigen Zeit	151
Gutes Marketing als Unternehmensstrategie	153
»Johannas Welt«: Die Beziehungsarbeit der Johanna C.	154

Kapitel 7. Arbeitsorganisation:

das kreative Chaos in geordnete Bahnen lenken	157
Besonderheiten der kreativen Selbstständigkeit	157
Wo ansetzen? Erkenntnisse zum Aufbau der Arbeitsorganisation	159
Die passende Büroorganisation für das kreative Chaos	161
Das Ablagesystem	162
Ordnung der Arbeitsmittel	163
IT als Unterstützerin der Arbeitsorganisation	164
Kommunikation im Unternehmen und mit Außenstehenden	167
Zeit- und Selbstmanagement	168
Sich selbst Ziele setzen	168
Aufgaben priorisieren	170
Zeitplanung und -schätzung von Arbeitsaufgaben	170
Pausen und Bewegung einplanen	172
Richtig delegieren	173
Allein oder zusammen – Die Arbeitsumgebung als Teil der Arbeitsorganisation	178
»Johannas Welt«: Johanna und das kreative Arbeitschaos	183

Kapitel 8. Führung und Kooperation:

gemeinsam mehr erreichen	185
Kooperation und Netzwerk	187
Die Steuerung in Netzwerkkonstellationen aktiv aushandeln	188
Schwere Entscheidungen herbeiführen und umsetzen	189
Das Netzwerk im Unternehmen: Gründen im Team	190
Gemeinsame Ziele und Visionen	191
Die gemeinsame Vertrauensbasis	192
Verteilte Verantwortungsbereiche	192
Teamentwicklung als weitere wichtige Führungsaufgabe	193
Die ersten Mitarbeiter/-innen in der Gründungsphase	197
Die Entscheidung	197
Personalauswahl	199
Vertragsgestaltung und Lohnabrechnung	201
Konfliktlösung und Führung	206
»Johannas Welt«: Keine besten Freundinnen – Johanna und das Führen	208

Kapitel 9. Buchhaltung, Controlling, Vorsorge:	
den Überblick behalten	211
Buchhaltung	213
Belege sammeln	215
Buchungskonten zuordnen	217
Zahlenzauber – Controlling in der Gründungsphase	220
Was will ich eigentlich wissen? Fragen an das Controlling	220
Ein angemessenes Controlling aufbauen	222
Controlling für den Kunden nutzen	225
Der Faktor Zeit als Gegenstand des Controllings	226
Vorsorge und soziale Absicherung	228
»Johannas Welt«: Johanna und das Vorsorgen	236
Epilog: Vom Erfolg und Scheitern	239
Nützliche Literatur und Links für Ideenmacher/-innen	243
Grundlagen zu Unternehmertum und Entrepreneurship	243
Marktrecherche	243
Geschäftsmodell und Businessplanerstellung	243
Patent- und Markenschutz	243
Finanzplanung und Finanzierung	244
Rechtsform	244
Marketing	244
Organisation und Zeitmanagement	244
Führung und Konfliktmanagement	245
Buchhaltung und Vorsorge	245
Danksagung	247
Anmerkungen	249

→ EINLEITUNG

Die Kultur- und Kreativwirtschaft boomt. Auch wenn es sie schon immer gab: erst seit einigen Jahren wird sie – vom romantischen Image befreit – als eigenständige Wirtschaftsbranche gesehen, die Arbeitsplätze bereitstellt, Umsätze generiert, Innovationen liefert und volkswirtschaftlich bewertet wird. Die vielen Kulturwirtschaftsberichte in Deutschland, Österreich und der Schweiz¹ sowie zunehmend auch die Untersuchungen einzelner Regionen und Städte sind gute Indikatoren für diese immer noch relativ neue Sichtweise.²

Was ist mit »Kultur- und Kreativwirtschaft« überhaupt gemeint? Auch wenn es – nicht zuletzt in den Kulturwirtschaftsberichten – unterschiedliche Definitionen gibt, hat sich mittlerweile, insbesondere durch die Verständigung der Wirtschaftsministerien der Länder, in Deutschland eine mehr oder weniger einheitliche Klassifikation der Branche im deutschsprachigen Raum herausgebildet, der auch wir uns anschließen wollen, wenn wir von der Kultur- und Kreativwirtschaft schreiben. Zur Kultur- und Kreativwirtschaft gehören demnach zwölf Bereiche:

- Musikwirtschaft (u.a. Musiker, Komponisten, Konzertveranstalter, Betreiber von Theatern etc.),
- Buchmarkt (Schriftsteller, Journalisten, Buchverlage, Buchhandel etc.),
- Kunstmarkt (bildende Künstler, Restauratoren, Kunsthandel, Museen etc.),
- Filmwirtschaft (Schauspieler, Artisten, Film-/TV-Herstellung, Verleih, Kinos etc.),
- Rundfunkwirtschaft (Rundfunkveranstalter, Herstellung von Rundfunkprogrammen etc.),
- Darstellende(r) Kunst/Markt (Kleinkunsthöfen, Hilfsdienste des Kultur- und Unterhaltungswesens, weitere Kultur-/Unterhaltungseinrichtungen wie bspw. Zirkus),
- Designwirtschaft (Industriedesign, Produkt-/Grafikdesign, Kommunikationsdesign/Werbegestaltung etc.),
- Architekturmarkt,
- Werbemarkt (Werbung/Werbevermittlung etc.),
- Software-/Games-Industrie,
- Pressemarkt (Verlegen von Adressbüchern, Zeitungsverlag, Zeitschriftenverlag, Korrespondenz- und Nachrichtenbüros etc.),
- Sonstige (Tanzschulen, Bibliotheken, Archive, botanische und zoologische Gärten sowie Natur- oder Vergnügungsparks etc.).³

Das breite Spektrum der Tätigkeitsfelder legt bereits nahe, dass es bei »Kultur« und »Kreativität« eben nicht nur ums Künstlerische geht. Vielmehr sind beide als Wirtschaftsfaktoren anzusehen – gleichzeitig stehen sie jedoch in einem spannungsreichen Verhältnis zur Wirtschaft. Das macht diese Branche so besonders. Vor allem Sparten wie die Freie Kunst werden aufgrund ihrer Geschichte und durch ihr bis heute vorhandenes Selbstverständnis als autonome, zweckfreie, nicht-kommerzielle Sphären gesehen. Bis heute wirkt gerade in Deutschland die Kritik der 1960er Jahre und der Frankfurter Schule mit ihren Protagonisten Adorno und Horkheimer nach: »Kulturindustrie« war für sie ein negativ beladener Begriff und letztlich ein unauflösbarer Widerspruch. Kultur hatte für sie schließlich nur dann einen Wert, wenn sie kommerziell nicht verwertbar war, wenn sie sich dem Durchschnittsdenken entzog und den Erwartungen des Publikums verweigerte.

Die Realität sah und sieht anders aus. Jegliche Kultur hat unserer Meinung nach auch immer einen ökonomischen Anteil, der manchmal sogar den Kern kulturellen Schaffens ausmacht. Und wer sich heute dieser Realität entzieht, leistet sich den Luxus zu ignorieren, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft einer der Innovationstreiber unserer wissensbasierten Ökonomie ist – in seiner wirtschaftlichen Wertschöpfung annähernd so bedeutend wie die Automobilindustrie.⁴

Wer diese Perspektive auf den Kulturbereich als gotteslästerlich empfindet und etwa die große Kunst, Musentempel und Orte der Kontemplation untergehen sieht, dem sei zum Trost gesagt: Sie sind offensichtlich einer schon seit Jahrhunderten wirksamen großartigen Illusion erlegen, einer Vermarktungsstrategie, die wie kaum eine andere zur gesellschaftlichen Norm wurde und lange unhinterfragt bestand. Denn jeder große Künstler war auch ein Vermarktungs-genie und musste – wenn nicht mäzenatisch gefördert – arbeiten, verkaufen, sein Publikum finden und dieses immer wieder bei Laune halten. Goethe sah das ganz unternehmerisch. Für ihn war klar: »Wer aber nicht eine Million Leser erwartet, sollte keine Zeile schreiben.«⁵ Mehr Markt-orientierung vom Heroen deutschen Kulturempfindens kann man sich nicht empfehlen lassen.

Also: Ja, Kulturprodukte haben einen Doppelcharakter. Aber das ist letztlich eine kulturpolitische Diskussion, die uns nicht so sehr interessiert. Vielmehr haben wir ein Phänomen festgestellt, das uns zum Schreiben dieses Buches (natürlich in Erwartung der eine Million Leser/-innen) angestiftet hat: Wir selbst agieren in Netzwerken und kennen Menschen aus der so genannten Kultur- und Kreativwirtschaft, die unglaublich viele Ideen haben, sich Projekte ausdenken, mit ihren Gedanken und Texten erstaunen – aber nicht den Zugang zu ihrem Markt finden und somit auch nicht davon leben können. Genau darum soll es uns gehen. Es reicht leider nicht aus, geniale Gedanken zu haben,

spektakuläre Performances zu entwickeln, unglaublich gute Ideen für neue Games zu skizzieren etc. Man muss diese Ideen auch umsetzen, sein Publikum finden und dieses Publikum dazu bringen, Geld für seine Leistungen auszugeben. Eine Idee ist schließlich nichts ohne ihre Realisierung. Und zur Realisierung einer Idee gehört ein Mindestmaß an strategischem, unternehmerischem Denken. Von diesem Standpunkt aus ist es nicht weit zum Unternehmertum und zur eigenen Selbstständigkeit. Wir glauben, dass die berufliche Selbstständigkeit tatsächlich sowohl die ideale Form der Selbstartikulation als auch der Lebensunterhaltung für viele Kultur- und Kreativschaffende ist.

Selbstständigkeit ist heute bereits eine weit verbreitete Realität innerhalb der Branche, die zum überwiegenden Teil sehr kleinteilig organisiert ist. Zu 80 Prozent ist sie von Einzelunternehmen geprägt, die in der Regel keine Mitarbeiter/-innen beschäftigen.⁶ Blickt man auf alle Berufstätigen in den Kulturberufen, so fällt ein außergewöhnlich hoher Anteil an Selbstständigen auf – durchschnittlich liegt die Selbstständigenquote bei circa. 25 Prozent, während der branchenübergreifende bundesweite Durchschnitt bei lediglich zehn Prozent liegt.⁷ Das sind nur Durchschnittszahlen. Eine für die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages zur Lage der Kultur in Deutschland erhobene Studie ergab 2003, dass die Selbstständigkeit innerhalb verschiedener Sparten sehr unterschiedlich ausgeprägt ist: Freie Künstler/-innen haben mit 94 Prozent den höchsten Anteil an den Selbstständigen. Dolmetscher/-innen und Lektor/-innen sind überwiegend (zu 58 Prozent) selbstständig, Musiker/-innen zu 48 Prozent, während Bibliothekarinnen/Bibliothekare, Archivarinnen/Archivare und Geisteswissenschaftler/-innen besonders niedrige bzw. gar keine prozentualen Anteile von Selbstständigkeit aufweisen.⁸

Was bedeutet das? Erstens: Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden die meisten, die in der Kultur- und Kreativwirtschaft aktiv werden wollen, selbstständig arbeiten müssen. Für einige Berufsgruppen scheint das sogar eine schlichte Notwendigkeit zu sein. Zweitens: Die hohen Selbstständigenzahlen zeigen aber auch, wie wichtig eine entsprechende Vorbereitung ist, damit die Selbstständigkeit erfolgreich wird.

Nur wo lernen freie Künstler/-innen oder Grafikdesigner/-innen erfolgreiches Unternehmertum? Erst zaghaft bilden sich Ausbildungsangebote im Kulturmanagement heraus, die auch das Unternehmertum zum Ausbildungsziel haben. Die geringen Ausbildungsmöglichkeiten sind ein Defizit – vor allem auch deshalb, weil das Unternehmertum zwar weit verbreitet, das unternehmerische Denken der neuen Kulturunternehmer/-innen aber vielfach unterentwickelt ist. Selbstorganisation, Businessplan-Erstellung, Führung oder der Umgang mit Zahlen sind nur einige Themen, die wir in diesem Buch ansprechen, die aber für viele Kulturunternehmer/-innen ein rotes Tuch sind.

In diesem Zusammenhang lässt sich eine paradoxe Beobachtung machen:

Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist zwar zu einem großen Teil eine Welt von Unternehmerinnen und Unternehmern. Diese Selbstständigen verdienen aber im Durchschnitt erstaunlich wenig Geld, sind von Prekariat und Selbstausbeutung bedroht. Klischees vom Unternehmertum werden da schnell in Frage gestellt – und eines unserer Ziele ist deshalb auch, sich bewusst von Bildern der Unternehmer/-innen als junge, dynamische, geldscheffelnde Menschen zu verabschieden. Unternehmertum wird manchmal schließlich nur zur rhetorischen Kaschierung einer simplen Tatsache: Der Staat zieht sich aus der Finanzierung der Kultur zurück, die neuen Kulturunternehmer/-innen bleiben zwangsläufig sich selbst überlassen, beginnen nach den Regeln des Markts zu funktionieren, sich selbst zu führen und zu managen und die Logik des Markts zu verinnerlichen.⁹ Und das – so stellen sozialwissenschaftliche Studien fest – findet unter Bedingungen statt, die unsicher, überflexibilisiert, temporär und oftmals eben prekär sind.¹⁰

Optimisten sehen in den prekären Lebensumständen den notwendigen Impuls zur Kreativität – der wertvolle Rohstoff, mit dem die gesamte Branche handelt und wovon sie lebt. Not macht erfinderisch – hofft zumindest die Politik. Aber das ist nicht immer so. Dennoch steht fest, dass die Spannung zwischen Freiheit und Prekariat offensichtlich viele nicht vom Schritt in die Selbstständigkeit abschreckt. Aber wie immer man die Entwicklung hin zum neuen Kulturunternehmertum in den letzten 20 Jahren deutet: Wir glauben, dass ein wichtiger Schritt zur Überwindung möglicher Prekariats- und Selbstausbeutungsgefahren nur der offensive Schritt nach vorne, sprich: das erfolgreiche Unternehmertum sein kann. Der Maßstab des Erfolgs ist dabei nicht das ›große Geld‹, sondern die Fähigkeit, eine Idee, die Sie begeistert, zur Geschäftsidee auszubauen und mindestens zum Lebensunterhalt zu machen. Ökonomisches Wachstum ist dabei für Kreative nur insofern relevant, wie es diesem Grundanliegen dient und wie es ihren Lebensvorstellungen entspricht.

Aber vergessen wir einmal alle Diskussionen zur prekären Lage der Künstler/-innen und Kreativen, vergessen wir die oftmals geringen Verdienstmöglichkeiten – dieses Buch will zu einem lustvollen Gründen anstiften und das Handwerkszeug vermitteln, das es Ihnen erlauben kann, eine erfolgreiche Gründerin oder ein erfolgreicher Gründer zu sein. Lustvolles Gründen und erfolgreiches Unternehmertum heißt aber eben auch, sich mit Standards des Wirtschaftslebens vertraut zu machen, Instrumente und ein Denken zu entwickeln, die den Erfolg begünstigen, da ansonsten die Lust sehr schnell wieder vergeht. Wir begleiten Sie deshalb mit diesem Buch von der Entscheidung zum selbstständigen Arbeiten über die Entwicklung der Geschäftsidee, den Businessplan, Finanzierungsfragen, der passenden Rechtsform, dem Marketing für Ihre Geschäftsidee bis hin zu Fragen der Selbstorganisation, der Führung und Kooperation in Netzwerken sowie des Umgangs mit Geld und der Notwendig-

keit des Controllings. Schließlich beschäftigen wir uns in einem Epilog mit der Frage, was Erfolg und auch das Scheitern bedeuten können.

Wir wollen mit dem Buch praxisnah Nutzen stiften. Um diesen Aspekt stark zu machen, haben wir uns mit zahlreichen Gründerinnen und Gründern unterhalten. Die Interviews begleiten Sie durch das ganze Buch. In Infokästen bieten wir Ihnen zusätzliche Informationen, reflektieren mit Ihnen Ihr Vorgehen und führen Checklisten für Ihre Handlungsoptionen an.

Nutzen Sie diesen Gründungsratgeber für die Kultur- und Kreativwirtschaft als Werkzeugkasten und Nachschlagewerk, als Notizbuch und als Ihren Begleiter beim Gründen. Wir empfehlen außerdem, dass Sie parallel ein (analoges oder digitales) Gründungstagebuch führen, in dem Sie Ihre Ideen und Gedanken ordnen sowie To-Do-Listen führen.

Begleiten wird Sie durch diesen Ratgeber übrigens auch die Kunstfigur Johanna, ein literarischer Avatar, die allerdings keine Superheldin mit übermenschlichen Fähigkeiten ist. Johanna ist eine ganz normale Gründerin, Ende 20, mit allen Problemen, die das Gründen mit sich bringt, mit manchen kreativen Ideen und manchem emotionalen Absturz. Sie wird in jedem Kapitel auftauchen und abseits aller Besserwisserei unsere Ratgebertexte reflektieren. Johanna ist jedoch nicht unser Revuegirl, das die Zeit zwischen den Kapiteln mit Denkpausen versüßt. Ihre Gedanken offenbaren vielmehr den Horizont, der oft mit dem Gründen verbunden ist. Schließlich sehen wir das Gründen nicht nur als rationalistischen, formalen Schritt, sondern auch als Ergebnis der Überwindung von Zweifeln, des Hoffens, einer großen Lust nach Selbstständigkeit, der Materialisierung eigener Fantasien oder des Umgangs mit Zwangslagen, an denen niemand beim Gründen vorbeikommt.

Dieser Gründungsratgeber unterscheidet sich in einigen Dingen von ›herkömmlichen‹ BWL-Ratgebern und ist Ihnen vielleicht gerade deshalb, so unsere Hoffnung, von größerem Nutzen.

Andrea Rohrberg – Alexander Schug