



Cultural Entrepreneurship

Zusammenfassende Darstellung ausgewählter Literaturbeiträge
zu einem interdisziplinären Konzept

Birgitta Borghoff, NDS Kulturmanagement 2003

Diplomarbeit am Kompetenzzentrum für Kulturmanagement,
Zürcher Hochschule Winterthur

Oberglatt, 1. März 2005



*Für den besten Freund,
Helfer und Ratgeber
der Welt*

J. C.

VORWORT

*Und es kam der Tag,
da das Risiko, in der Knospe zu verharren,
schmerzlicher wurde, als das Risiko zu blühen.
(Anais Nin)*

Oftmals habe ich mich beim Lesen von Vorworten gefragt, wie wohl zu gegebener Zeit mein eigenes aussehen würde. Nun ist es soweit! Mit grosser Dankbarkeit und Freude blicke ich zurück auf die hier vorliegende Arbeit und meine Studienzeit an der Zürcher Hochschule Winterthur, die meine persönliche und berufliche Entwicklung sehr geprägt haben.

Ich bedanke mich insbesondere bei meinem Betreuer Dr. phil. Peter Stücheli-Herlach, der mir den Vorschlag für dieses spannende und hochaktuelle Thema unterbreitete, und in mir das Interesse weckte, eine Literaturarbeit zu einem Thema anzufertigen, das verschiedene Disziplinen tangiert. Als ausgebildete Diplom-Betriebswirtin und angehende Kulturmanagerin also die ideale Kombination für mich. Auch war es mein persönlicher Wunsch, eine eher theoretische Fragestellung zu bearbeiten, um meinen persönlichen Erfahrungshorizont zu erweitern. So stellte die Breite und hohe Komplexität des Themas zunächst eine nicht unbeachtliche Schwierigkeit für mich dar, die mich etwas ins „Schwimmen“ brachte, da es mir schwer fiel, mich auf einzelne konkrete Literaturbeiträge zu beschränken. Dennoch bin ich sehr dankbar für die hochinteressanten Erkenntnisse, die ich vor allem durch die Auseinandersetzung mit dem Werk von Diether Vogel gewinnen durfte, welchen jedoch keine weitere Beachtung geschenkt wurde, weil sie den Rahmen dieser Diplomarbeit gesprengt hätten. Die steten Ermunterungen, die Motivation und das geschenkte Vertrauen meines Betreuers, der mir mit wertvollen inhaltlichen und methodischen Hinweisen zur Seite stand, waren für die Entwicklung dieser Arbeit entscheidend. Weiterhin bedanke ich mich auch bei meinem Koreferenten lic. phil. Bruno Seger.

Meinen ganz besonderen Dank möchte ich J. C., B. G., meinem Freund Sascha Klaiber und meiner Schwester Eva Borghoff aussprechen, die mich während der Diplomarbeitszeit unermüdlich immer wieder ermutigt und tatkräftig unterstützt haben. Auch meinen Eltern sei von Herzen für all den Zuspruch und die Liebe gedankt, die sie mir fortwährend entgegen bringen.

Birgitta Borghoff, 1. März 2005

MANAGEMENT SUMMARY

Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine Literaturlarbeit mit dem Thema: Cultural Entrepreneurship – Zusammenfassende Darstellung ausgewählter Literaturbeiträge zu einem interdisziplinären Konzept. Durch die Beantwortung der forschungsleitenden Frage, was in der untersuchten Literatur unter Cultural Entrepreneurship verstanden wird, ist das Ziel dieser Arbeit, ausgewählte Literaturbeiträge zum Konzept von Cultural Entrepreneurship zusammenfassend darzustellen.

Ausgehend von den Erkenntnissen aus der Entrepreneurship-Forschung, leitet die Autorin folgende These ab: Die Entrepreneurship-Forschung ist inhaltlich und methodisch interdisziplinär angelegt. Die unmittelbaren wirtschaftswissenschaftlichen sowie berufspraktischen Aspekte können erweitert und auf den Kultursektor übertragen werden. Unter diesem Blickwinkel stellen Kulturarbeit und Unternehmertum keine Gegensätze dar.

Die Arbeit ist in 5 Kapitel untergliedert. Im Anschluss an die Einleitung werden in Kapitel 2 die begrifflichen Grundlagen zum Verständnis von Kultur und Entrepreneurship definiert und abgegrenzt. Der konkreten Forschungsfrage wird in Kapitel 3 und 4 nachgegangen. Bei der Beantwortung der Fragestellung beleuchtet die Autorin zunächst den konkreten Fachbereich der jeweiligen Autoren, sowie den wissenschaftlichen, gesellschaftlichen und politisch-sozialen Kontext, in dem der Text geschrieben wurde. Im Anschluss daran wird das methodische Vorgehen in der selektierten Literatur beschrieben, um darauf folgend die relevanten Inhalte zum Konzept von Cultural Entrepreneurship zusammenfassend darzulegen. Abschliessend untersucht die Autorin die jeweiligen Ziele und Intentionen, die die Autoren mit ihren Beiträgen verfolgen. Kapitel 5 reflektiert die gewonnenen Ergebnisse und schliesst die Untersuchung mit einem Ausblick ab.

Im Folgenden sollen die wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst werden: Entrepreneurship ist in erster Linie keine Frage des erworbenen Fach- und Managementwissens. Vielmehr haben Eigenschaften, wie ein gutes Gespür und Wahrnehmungsvermögen, Innovation, Risikobereitschaft und Netzwerkkompetenz, sowie das Verstehen der eigenen biographischen Erlebnisse, einen Einfluss auf den Erfolg eines (Kultur-)unternehmens. Die Übernahme von Verantwortung für die eigenen Ideen, sowie das un-

ternehmerische Denken und Handeln im Einklang mit den gesellschaftlichen Werten, sind weitere wichtige Aspekte von Cultural Entrepreneurship.

Aufgrund knapper öffentlicher Mittel werden neue Kulturangebote hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Entsprechung seitens der Förderinstitute genau überprüft, bevor eine finanzielle Unterstützung gewährt wird. Aus diesem Grund müssen Leiter bzw. Manager von Kulturinstitutionen unternehmerische Fähig- und Fertigkeiten entwickeln, um sich erfolgreich im Markt zu behaupten. Ein innovativer Marketingansatz verbunden mit einer effizienten Marketingstrategie, die gezielte Besucher- und Zielgruppenanalysen impliziert, könnte eine Steigerung der Publikumszahlen bewirken. Auch das Eingehen strategischer Partnerschaften, sowie das verstärkte Engagement in Communities, kann die Entwicklung eines positiven Images eines Kulturunternehmens positiv beeinflussen und dazu verhelfen, wichtige Stakeholder ins Boot zu holen.

Aufgrund der unzureichenden ökonomischen Kenntnisse von Künstlern und Leitern von Kulturinstitutionen, wird eine Integration der universitären Lehre und Praxis von Entrepreneurship in die künstlerische, geistes- und kulturwissenschaftliche Ausbildung gefordert, um junge Menschen darauf vorzubereiten, privatwirtschaftliche, kulturelle Eigeninitiativen zu ergreifen, und sich als Cultural Entrepreneurs im Markt zu etablieren. Im Gegenzug muss die Entrepreneurship-Forschung die kulturellen und symbolischen Dimensionen von Entrepreneurship stärker berücksichtigen, durch die sich eine Unternehmung erst legitimiert. Diese sollen zukünftig stärker in der Theorie und Praxis von Entrepreneurship erforscht werden.

Die Entwicklung eines theoretisch und praktisch fundierten Modells von Cultural Entrepreneurship sowie die Erarbeitung von Fallstudien zu Cultural Entrepreneurs in Kultur- und Wirtschaftsunternehmen, könnte nach Ansicht der Verfasserin dieser Arbeit einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, die Barrieren zwischen den verschiedenen Disziplinen zu überwinden und der Kultur innerhalb der Ökonomie, sowie der Ökonomie innerhalb der Kultur, den gebührenden Platz einzuräumen. Durch die Darlegung verschiedener Auffassungen zum Konzept von Cultural Entrepreneurship, bietet die vorliegende Literaturarbeit eine Grundlage für weitere wissenschaftliche Forschungstätigkeiten zur Erarbeitung eines Modells von Cultural Entrepreneurship.

INHALTSÜBERSICHT

Vorwort

Management Summary

I.	Inhaltsübersicht.....	I
II.	Inhaltsverzeichnis.....	II
III.	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VI
IV.	Anhangsverzeichnis.....	VII
1.	Einleitung.....	1
	1.1 Fragestellung, Ziel und Aufbau der Arbeit.....	2
	1.2 Methodik.....	2
2.	Begriffliche Grundlagen.....	6
	2.1 Kulturbegriff und Kulturverständnis.....	6
	2.2 Entrepreneurship – Versuch einer Begriffs-Definition.....	11
3.	Erkenntnisse aus der Entrepreneurship-Forschung.....	13
	3.1 Entrepreneurship-Ansatz Götz Werner.....	13
	3.2 Entrepreneurship-Ansatz Günter Faltn.....	25
4.	Ansatzpunkte für Cultural Entrepreneurship.....	37
	4.1 Kultur-Unternehmer-Ansatz Elmar Konrad.....	37
	4.2 Entrepreneurship-and-Leadership-in-Marketing-the-Arts-Ansatz François Colbert.....	47
	4.3 Performing-Arts-Entrepreneurship-Ansatz Ralph Brown.....	61
	4.4 Cultural-Entrepreneurship-Ansatz Michael Lounsbury und Mary Ann Glynn.....	66
5.	Fazit und Ausblick.....	74
V.	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	VIII
VI.	Anhang.....	XV

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort

Management Summary

I.	Inhaltsübersicht.....	I
II.	Inhaltsverzeichnis.....	II
III.	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	VI
IV.	Anhangsverzeichnis.....	VII
1.	Einleitung.....	1
1.1	Fragestellung, Ziel und Aufbau der Arbeit.....	2
1.2	Methodik.....	2
1.2.1	Literaturrecherche.....	3
1.2.2	Erläuterungen zur Literatúrauswahl.....	3
1.2.3	Beschreibung der Methode des Vorgehens.....	5
1.2.4	Zusätzliche Bemerkungen.....	5
2.	Begriffliche Grundlagen.....	6
2.1	Kulturbegriff und Kulturverständnis.....	6
2.1.1	Dimensionen des Kulturbegriffs nach Klaus Hansen.....	7
2.1.2	Interdisziplinäre Annäherungen an den Kulturbegriff.....	9
2.2	Entrepreneurship – Versuch einer Begriffs-Definition.....	11
2.2.1	Die Ursprünge.....	11
2.2.2	Joseph Alois Schumpeter.....	11
2.2.3	Der moderne Entrepreneur.....	12

3. Erkenntnisse aus der Entrepreneurship-Forschung.....	13
3.1 Entrepreneurship-Ansatz Götz Werner.....	13
3.1.1 Fachbereich und Kontext.....	14
3.1.2 Methodisches Vorgehen in der untersuchten Literatur.....	15
3.1.3 Zusammenfassende inhaltliche Darstellung des Literaturbeitrags.....	16
3.1.3.1 Erweiterter Begriff von Entrepreneurship.....	16
3.1.3.2 Entrepreneurship und Biografie.....	17
3.1.3.3 Unternehmerische Disposition und Konditionierung.....	18
3.1.3.4 Der Entrepreneur – Ein Realträumer.....	20
3.1.3.5 Entrepreneurship und soziale Dimension.....	21
3.1.3.6 Entrepreneurship und Gewinn.....	21
3.1.3.7 Entrepreneurship und Dimension Zukunft.....	21
3.1.3.8 Entrepreneurship – Selbstdisziplin und das Gewährsein von Wagnissen.....	22
3.1.3.9 Entrepreneurship, Selbsterziehung und Authentizität.....	23
3.1.4 Ziel und Intention des Autors.....	24
3.2 Entrepreneurship-Ansatz Günter Faltn.....	25
3.2.1 Fachbereich und Kontext.....	25
3.2.2 Methodisches Vorgehen in der untersuchten Literatur.....	26
3.2.3 Zusammenfassende inhaltliche Darstellung des Literaturbeitrags.....	27
3.2.3.1 Einführung.....	27
3.2.3.2 Annäherungen an den Entrepreneurship-Begriff.....	28
3.2.3.3 Entrepreneurship als „Kultur des Unternehmerischen“.....	29
3.2.3.4 Entrepreneurship und Arbeitsteilung.....	30
3.2.3.5 Erfolgsfaktoren für die Unternehmensgründung.....	31
3.2.3.6 Techniken zur Entwicklung einer innovativen Idee.....	32
3.2.4 Ziel und Intention des Autors.....	37

4. Ansatzpunkte für Cultural Entrepreneurship.....	37
4.1 Kultur-Unternehmer-Ansatz Elmar Konrad.....	37
4.1.1 Fachbereich und Kontext.....	37
4.1.2 Methodisches Vorgehen in der untersuchten Literatur.....	39
4.1.3 Zusammenfassende inhaltliche Darstellung des Literaturbeitrags.....	39
4.1.3.1 Einleitung.....	39
4.1.3.2 Darstellung der Thematik.....	40
4.1.3.3 Aspekte des Kulturmanagements.....	40
4.1.3.4 Aspekte des Unternehmertums.....	41
4.1.3.4.1 Hauptfunktionen eines Unternehmers.....	42
4.1.3.4.2 Organisationale Elemente.....	42
4.1.3.4.3 Erfolgsmessung von Unternehmen.....	42
4.1.3.4.4 Parallelen Kulturmanager und Unternehmer.....	43
4.1.3.4.5 Fragen zum Unternehmertum.....	43
4.1.3.5 Unternehmerisches Handeln im Kulturbereich.....	45
4.1.3.6 Implikationen für eine neue Kulturmanagementtheorie sowie Kulturpolitik.....	46
4.1.4 Ziel und Intention des Autors.....	47
4.2 Entrepreneurship-and-Leadership-in-Marketing-the-Arts-Ansatz François Colbert.....	47
4.2.1 Fachbereich und Kontext.....	47
4.2.2 Methodisches Vorgehen in der untersuchten Literatur.....	48
4.2.3 Zusammenfassende inhaltliche Darstellung des Literaturbeitrags.....	49
4.2.3.1 Einleitung.....	49
4.2.3.2 Kulturmarketing – Eine Definition.....	50
4.2.3.3 Aspekte des Besucherverhaltens.....	51
4.2.3.4 Preisgestaltung im Kulturmarketing.....	55
4.2.3.5 Branding und Positionierung im Wettbewerb.....	57
4.2.3.6 Leadership und Entrepreneurship Elemente im Kulturmarketing.....	58
4.2.4 Ziel und Intention des Autors.....	60

4.3 Performing-Arts-Entrepreneurship-Ansatz Ralph Brown.....	61
4.3.1 Fachbereich und Kontext.....	61
4.3.2 Methodisches Vorgehen.....	62
4.3.3 Zusammenfassende inhaltliche Darstellung des Literaturbeitrags.....	62
4.3.3.1 Entrepreneurship und die Kulturindustrie.....	63
4.3.3.2 Cultural Entrepreneurship – Versuch einer Definition.....	63
4.3.3.3 Die Arbeitsweise von Cultural Entrepreneurs.....	64
4.3.3.4 Unternehmensgründung in der Kreativwirtschaft.....	65
4.3.4 Ziel und Intention des Autors.....	66
4.4 Cultural-Entrepreneurship-Ansatz	
Michael Lounsbury und Mary Ann Glynn.....	66
4.4.1 Fachbereich und Kontext.....	67
4.4.2 Methodisches Vorgehen in der untersuchten Literatur.....	68
4.4.3 Zusammenfassende inhaltliche Darstellung des Literaturbeitrags.....	69
4.4.3.1 Entrepreneurship Verständnis.....	69
4.4.3.2 Kulturverständnis.....	69
4.4.3.3 Entrepreneurial Stories.....	70
4.4.3.4 Cultural Entrepreneurship.....	71
4.4.3.5 Resource Capital und Institutional Capital.....	72
4.4.3.6 Intrapreneurial Stories.....	73
4.4.4 Ziel und Intention der Autoren.....	73
5. Fazit und Ausblick.....	74
V. Literatur- und Quellenverzeichnis.....	VIII
VI. Anhang.....	XV

ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

Abbildungen

Abbildung 1: Entrepreneurship als Prozess.....	12
Abbildung 2: Unternimm dich selbst - unternimm für andere – unternimm die Zukunft.....	17
Abbildung 3: Prozessmodell von Cultural Entrepreneurship nach Lounsbury und Glynn.....	71

Tabellen

Tabelle 1: Ausgewählte Literaturbeiträge zum interdisziplinären Konzept von Cultural Entrepreneurship.....	4
Tabelle 2: Forschungsfelder und Forschungsfragen am <i>Interfakultativen Institut für Entrepreneurship der Technischen Universität Karlsruhe</i>	14
Tabelle 3: Erfolgsfaktoren für die Unternehmensgründung nach Faltn.....	31
Tabelle 4: Techniken zur Entwicklung einer innovativen unternehmerischen Idee nach Faltn.....	32
Tabelle 5: Fragen zum Unternehmertum nach Bygrave und Hofer.....	44
Tabelle 6: Anzahl Besucher (%) bei Kulturanlässen in Amerika, 1997.....	52
Tabelle 7: Marktsegmentierungsmodell nach Botti.....	54
Tabelle 8: Wahrnehmbare Risiken beim Kauf eines Kulturprodukts nach Colbert.....	56

ANHANGSVERZEICHNIS

Anhang 1:	The Origin of Economic Theory: A Portrait of Richard Cantillon (1680-1734).....	XV
Anhang 2:	Biographie Joseph Alois Schumpeter.....	XXIX
Anhang 3:	Bibliographie und Vorlesungsskripte Prof. Götz W. Werner.....	XXX
Anhang 4:	Die zehn Berliner Gründerthesen 1999 zur Förderung unternehmerischer Kultur an den Hochschulen.....	XXXI
Anhang 5:	Bibliographie Prof. Dr. Günter Faltn.....	XXXIII
Anhang 6:	Bibliographie Dr. Elmar D. Konrad.....	XXXIV
Anhang 7:	Publikationen François Colbert.....	XXXVII
Anhang 8:	Bibliographie Ralph S. Brown.....	XLV
Anhang 9:	Kurse, Projekte und Ressourcen nach Brown.....	XLVI
Anhang 10:	Bibliographie Michael D. Lounsbury.....	L
Anhang 11:	Publikationen Mary Ann Glynn.....	LVI
Anhang 12:	Propositionen für zukünftige empirische Forschungstätigkeiten auf dem Gebiet von Entrepreneurship nach Lounsbury und Glynn.....	LVII

1. Einleitung

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts sind Gesellschafts-, Kultur- und Wirtschaftsleben durch eine zunehmende Dynamik geprägt. So sind nicht nur beruflich, sondern auch mental, fundamentale kulturelle, wirtschaftliche und politische Veränderungen zu beobachten. In den vergangenen Jahrzehnten kämpften die Wirtschafts- wie auch die Kulturwissenschaften für die Autonomie der Wirtschaft bzw. die Autonomie der Kultur. Gegenwärtig beschäftigen sie sich gleichermaßen mit den Zusammenhängen von Wirtschaft und Kultur, indem sie den folgenden Fragen nachgehen: Gibt es eine unternehmerische Kultur? Gibt es kulturelle Unternehmen? Während der Entrepreneurship Begriff primär durch die Ökonomie geprägt wurde, wurde die Kulturarbeit vorwiegend im Rahmen der Kulturwissenschaften erforscht, wobei den gegenseitigen Bezügen zwischen den beiden modernen Gesellschaftssystemen Wirtschaft und Kultur keine besondere Beachtung geschenkt wurde.¹

Dennoch gibt es diese wechselseitigen Abhängigkeiten und Befruchtungen zwischen Wirtschaft und Kultur, was sich beispielsweise in Terminologien wie Unternehmenskultur, Corporate Identity², Kulturwirtschaft oder Kulturmarketing widerspiegelt, die im Forschungsfeld der Betriebswirtschaft, der Kulturmanagementlehre und der Kulturökonomie näher beleuchtet werden.³ Kulturelle und künstlerische Kompetenzen, Kreativität und Intuition spielen in der Wirtschaft eine immer wichtigere Rolle und können einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die kreativ-schöpferische Potentiale aktiviert. Ebenso gewinnt die Synthese von Kulturarbeit und Unternehmertum angesichts knapper öffentlicher Kassen und zunehmender privatwirtschaftlicher Kulturinitiativen an Bedeutung. Begriffe wie New Public Management⁴ und Umwegrentabilität⁵ sind keine Fremdwörter mehr. Es sind Versuche zu beobachten, basierend auf dem Instrumentarium der Entrepreneurship-Forschung, ein fundiertes Konzept von Cultural Entrepreneurship zu entwickeln, das den Zusammenhang zwischen unternehmerischen Kompetenzen und Aktivitäten sowie einem erfolgreichen Management privatwirtschaftlicher Kulturbetriebe aufzeigen soll.

¹ Vgl. Stücheli-Herlach, Seger, 2004.

² Corporate Identity (eng.): Unternehmensidentität; Zentrale Kommunikations-Strategie eines Unternehmens.

³ Vgl. Stücheli-Herlach, Seger, 2004.

⁴ **New Public Management:** Reform der öffentlichen Verwaltungen hin zum Modell der wirkungsorientierten Verwaltungsführung; Vgl. hierzu auch Stücheli-Herlach, 2004.

⁵ **Umwegrentabilität:** Finanzieller Multiplikatoreffekt der Kultur; Vgl. hierzu auch Fischer, 2004, S. 233 f.

1.1 Fragestellung, Ziel und Aufbau der Arbeit

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, was in der Literatur unter Cultural Entrepreneurship verstanden wird. In der Beantwortung dieser Fragestellung liegt das Ziel der vorliegenden Arbeit, die einen Beitrag zum Verständnis von Cultural Entrepreneurship leisten will, indem sie ausgewählte Literaturbeiträge zu diesem interdisziplinären Konzept zusammenfassend darstellt.

Ausgehend von den Erkenntnissen aus der Entrepreneurship-Forschung, leitet die Autorin folgende These ab: Die Entrepreneurship-Forschung ist inhaltlich und methodisch interdisziplinär angelegt. Die unmittelbaren wirtschaftswissenschaftlichen sowie berufspraktischen Aspekte können erweitert und auf den Kultursektor übertragen werden. Unter diesem Blickwinkel stellen Kulturarbeit und Unternehmertum keine Gegensätze dar.

Die Untersuchung gliedert sich in 5 Kapitel. Im Anschluss an diese Ausführungen soll die Methodik der Arbeit näher beschrieben und eine Abgrenzung des Themas vorgenommen werden. In Kapitel 2 werden zunächst die begrifflichen Grundlagen zum Verständnis von Kultur und Entrepreneurship dargelegt. Darauf folgend sollen in Kapitel 3 Erkenntnisse aus der Entrepreneurship-Forschung anhand ausgewählter Literaturbeiträge zusammenfassend dargestellt werden. Die dabei gewonnenen Einsichten bilden die Basis für Kapitel 4 „Ansatzpunkte für Cultural Entrepreneurship“. Dieses Kapitel geht der Frage nach, was in der untersuchten Literatur unter Cultural Entrepreneurship verstanden wird. In Kapitel 5 werden die gewonnenen Ergebnisse zusammengefasst und reflektiert. Die Arbeit schliesst mit einem Ausblick.

1.2 Methodik

*„The question is not what you look at,
but what you see.“ (Henry David Thoreau)*

Bei der vorliegenden Arbeit handelt es sich um eine Literaturarbeit, die sich im Wesentlichen an den folgenden Grundlagentexten zum wissenschaftlichen Arbeiten orientiert⁶:

⁶ Vgl. Literatur- und Quellenverzeichnis, S. VIII ff.

- *Hunziker, Alexander W.*, Spass am wissenschaftlichen Arbeiten – So schreiben Sie eine gute Diplom- oder Semesterarbeit, Zürich, Verlag SKV, 2. Auflage, 2004.
- *Stücheli-Herlach, Peter*, Leitfragen der Textinterpretation, Handout (per Email) zur methodischen Vorlesung zum Thema Wissenschaftliches Arbeiten im Hauptstudium, Zürcher Hochschule Winterthur, 31.01.2005.

1.2.1 Literaturrecherche

Bei der Literatursuche ging die Autorin wie folgt vor: Als Gedankenanstoss erhielt die Verfasserin von ihrem Betreuer Dr. phil. Peter Stücheli-Herlach eine Literaturliste zu Grundlagenwerken zur Theorie von Entrepreneurship, Kulturökonomie sowie zu Fallstudien im Bereich Cultural Entrepreneurship. Mit Hilfe dieser Literaturliste beschaffte sie sich durch eingehende Internet-Bibliotheksrecherchen⁷ die ihrer Meinung nach bedeutsamen Werke. Gleichzeitig recherchierte die Autorin nach weiterführenden Beiträgen und Informationen im Internet. Dabei bediente sie sich in erster Linie der Suchmaschine *Google*⁸, durch die sie wertvolle Anregungen hinsichtlich wichtiger Artikel in Fachzeitschriften bekam, zu denen sie sich durch Internet-Bibliotheksrecherchen bzw. Suche in Online-Datenbanken von Fachzeitschriften Zugang verschaffte. Darüber hinaus machte die Verfasserin weitere interessante Entdeckungen und stiess auf die Homepages von Entrepreneurship-Instituten bzw. –arbeitsbereichen diverser deutscher Universitäten, was die getroffene Auswahl der in dieser Arbeit untersuchten Literaturbeiträge stark beeinflusste. Die wichtigsten Key Words⁹, die die Autorin bei ihrer Literatursuche verwendete, lauten: Entrepreneurship, Cultural Entrepreneurship, Kultur-Unternehmertum, Unternehmenskultur.

1.2.2 Erläuterungen zur Literatúrauswahl

Im Anschluss an die Literaturrecherche hat sich die Verfasserin für die Untersuchung von sechs Texten entschieden, und die in Tabelle 1 aufgeführten Literaturbeiträge als Grundlage für die Erarbeitung des Themas beigezogen.

⁷ Vgl. Bibliothekskatalog IDS Luzern, 11.11.2004;

Vgl. Netzwerk von Bibliotheken und Informationsstellen in der Schweiz, 11.11.2004.

⁸ Vgl. Google, 11.11.2004.

⁹ **Key word** (eng.): Schlüsselwort.

<u>Autor(en)</u>	<u>Titel Literaturbeitrag</u>
Prof. Götz W. Werner	- Unternimm dich selbst, unternimm für andere, unternimm die Zukunft - Entrepreneurship – Weitere Aspekte (Teilbereich der Vorlesung Subsidiarität versus Planwirtschaft in der Unternehmensgestaltung) - Authentizität – Führung - Dialog
Prof. Dr. Günter Faltn	Creating a culture of innovative entrepreneurship
Dr. Elmar D. Konrad	Unternehmerische Qualifikation als Schlüsselkompetenz in der Kulturarbeit
François Colbert	Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts
Ralph S. Brown	Performing Arts Entrepreneurship
Michael D. Lounsbury und Mary Ann Glynn	Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy And the Acquisition of Resources

Tabelle 1: Ausgewählte Literaturbeiträge zum interdisziplinären Konzept von Cultural Entrepreneurship¹⁰

Mit der getroffenen Literatúrauswahl verfolgt die Autorin die Absicht, eine breite Basis zum Verständnis von Cultural Entrepreneurship zu schaffen. Ziel der Abhandlung soll weniger die Präsentation konkreter Fallbeispiele von Cultural Entrepreneurs aus der Praxis sein, sondern die Zusammenfassung theoretischer Abhandlungen zu diesem interdisziplinären Konzept. Aus diesem Grund müssen zunächst relevante Erkenntnisse aus der Entrepreneurship-Forschung herausgearbeitet werden, wobei sich die Verfasserin vor allem auf die theorie- und praxisorientierten Ansätze wissenschaftlicher Vertreter deutscher Universitäten stützt. Die gezielte Auswahl von Literaturbeiträgen der Professoren Werner und Faltn begründet die Autorin damit, dass sie einen Blick über das rein wirtschaftswissenschaftliche Verständnis von Entrepreneurship hinaus wagen möchte, um Entrepreneurship in der vollen Tiefe der mit Unternehmertum verbundenen gesellschaftlichen Verantwortung erfassen zu können. Da sie die Vermutung aufstellt, dass die gesellschaftliche Verantwortung von Entrepreneuren in Zukunft immer mehr gefordert sein wird, ist es ihr ein Anliegen, durch die Zusammenfassung der Beiträge von Werner und Faltn insbesondere auch die sozialen und kulturellen Aspekte von Entrepreneurship näher zu beleuchten.

¹⁰ Eigene Darstellung; Für detaillierte Quellennachweise vgl. Literatur- und Quellenverzeichnis, S. VIII ff.

Die gewonnenen Erkenntnisse aus der Entrepreneurship-Forschung bieten nach Ansicht der Autorin eine optimale Voraussetzung, für die anschliessenden Überlegungen zum interdisziplinären Konzept von Cultural Entrepreneurship in Kapitel 4. Wegen der hohen Aktualität des Themas greift die Verfasserin im Kapitel „Ansatzpunkte für Cultural Entrepreneurship“ auf Beiträge in Fachzeitschriften, Konferenzbänden sowie auf wissenschaftliche Projektarbeiten zum Thema zurück.

1.2.3 Beschreibung der Methode des Vorgehens

Aufgrund der Komplexität des Themas hat sich die Autorin bewusst gegen die Auswahl einer konkreten literaturanalytischen Methode entschieden. Vielmehr verwendet sie verschiedene Elemente des hermeneutischen Verfahrens als übergreifenden methodischen Rahmen für ihre Arbeit. Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden die Methodik der Arbeit näher beschrieben werden.

Die forschungsleitende Frage, was in der untersuchten Literatur unter Cultural Entrepreneurship, ausgehend vom Entrepreneurship-Ansatz, verstanden wird, wird detailliert in Kapitel 3 und 4 beantwortet. Der methodische Aufbau des Hauptteils strukturiert sich folgendermassen: Zunächst werden Aussagen zum konkreten Fachbereich der Autoren, sowie zum wissenschaftlichen, gesellschaftlichen und politisch-sozialen Kontext gemacht. In einem nächsten Schritt wird das methodische Vorgehen der Autoren in der untersuchten Literatur beschrieben. Im Anschluss daran wird der Inhalt des jeweiligen Literaturbeitrags zusammenfassend erschlossen. Abschliessend arbeitet die Verfasserin dieser Arbeit die jeweiligen Ziele und Intentionen, die die Autoren mit ihren Beiträgen verfolgen, heraus.

1.2.4 Zusätzliche Bemerkungen

Was die Methodik anbetrifft, sind ferner folgende Hinweise der Autorin zu beachten: Englischsprachige Fachbegriffe werden nach eigenem Ermessen grösstenteils übernommen, wobei sinngemässe Übersetzungen ins Deutsche in Klammern (...) vorgenommen werden. Andere fremdsprachliche Wörter werden im Fussnotentext in die deutsche Sprache übertragen. Einzelne relevante Begriffe werden durch **Fettdruck** hervorgehoben. Die Begriffe Entrepreneur und Unternehmer werden in dieser Arbeit synonym verwendet.

Des Weiteren ist darauf hinzuweisen, dass einzelne Textstellen, die über die eigentliche forschungsleitende Frage hinausgehen, nicht weiter berücksichtigt werden. Diese Abgrenzung ist aufgrund der Komplexität des Themas nicht immer ganz einfach und liegt im Ermessen der Verfasserin, das sich auf ihre persönliche Wahrnehmung stützt. Erklärungen zur inneren Begrenzung der zu untersuchenden Literaturbeiträge werden in den entsprechenden Kapiteln „Zusammenfassende inhaltliche Darstellung des Literaturbeitrags“ bzw. „Methodisches Vorgehen in der untersuchten Literatur“ gegeben. Andererseits werden einzelne Textstellen, soweit dies angebracht ist, durch zusätzliche Anmerkungen des jeweiligen Autors bzw. der jeweiligen Autoren in anderen Literaturbeiträgen ergänzt, was ebenfalls in den entsprechenden Kapiteln erläutert wird. Abschliessend ist zu bemerken, dass die Arbeit aufgrund der persönlichen Neigung der Verfasserin durch geeignete Zitate umrahmt wird.

2. Begriffliche Grundlagen

In diesem Kapitel sollen die beiden für die folgenden Ausführungen relevanten Grundbegriffe Kultur (Kapitel 2.1) und Entrepreneurship (Kapitel 2.2) definiert, abgegrenzt und in den Kontext der Arbeit eingeordnet werden.

2.1 Kulturbegriff und Kulturverständnis

*„Culture is one of those terms that defy a single all-purpose definition, and there are almost as many meanings of culture as people using them.“*¹¹ Dies bemerkten bereits 1970 Ajjferuke und Boddewin. Tatsächlich wurden in den vergangenen 50 Jahren die verschiedenartigsten Kulturbegriffe zusammengetragen. Auch die den Begriffen zugrunde liegenden Kulturverständnisse sind mannigfaltig. Die Schwierigkeiten, eine einheitliche Terminologie zu erarbeiten, liegen im Wesen und in der Komplexität des Inhalts begründet, der mit dem Wort Kultur assoziiert und erfasst werden soll.

Im Folgenden sollen einzelne in der Literatur verbreitete, sich zum Teil überlappende Definitionsansätze zur Annäherung an den dieser Arbeit zugrunde liegenden Kulturbegriff vorgestellt werden, um zu einem besseren Verständnis der verschiedenen Konzepte von Cultural Entrepreneurship beizutragen, die in Kapitel 4 zusammenfassend dargestellt werden sollen.

¹¹ Vgl. Ajjferuke, Boddewyn, 1970, S. 154.

2.1.1 Dimensionen des Kulturbegriffs nach Klaus Hansen

Hansen unterscheidet zwischen 4 Dimensionen des Kulturbegriffs: Kultur als „**Kunst**“, Kultur als „**Lebensart**“, Kultur im Sinne von „**Kulturen**“, „**Kultur versus Natur**“. Die erste Dimension von Kultur beinhaltet im Wesentlichen all das, was in den Kulturteilen von angesehenen Zeitungen unter den Rubriken „*Oper, Theater, Literatur, bildende Kunst, Film, Architektur, Kunsthandwerk etc.*“ abgedruckt wird. Unter Kunst sind also Produkte anspruchsvoller, geistiger, kreativer und künstlerischer Arbeit zu verstehen, die sich von Produkten aus anderen Bereichen, wie z. B. der Wirtschaft insofern abheben, als sie keinen praktischen Zweck verfolgen. Diese Bedeutung von Kultur impliziert, dass es nicht jedem Menschen vergönnt ist, eine künstlerische Arbeit zu verrichten bzw. zu erlernen, sondern dass sie nur bestimmten Menschen vorbehalten ist, die ein spezielles Talent hierfür mitbringen. Den Ort, wo sich Kunst ereignet, bezeichnet Hansen als Kulturbetrieb.¹²

Für kultivierte Menschen ist Kultur eine Lebensart. Kultivierte Menschen sind gebildet, haben Manieren, Geschmack sowie humanitäre und schöngeistige Ideale. Die Lebensart dieser Menschen bewegt sich zwischen den Gegensätzen Humanität einerseits, sowie „*savoir vivre*“¹³ andererseits. Der Wortgebrauch von Kultur als Lebensart verdeutlicht auch einen Gegensatz von Zivilisation und Kultur. Ein zivilisierter Mensch ist nicht mit einem kultivierten Menschen gleichzusetzen, da diesem die Bildung fehlt. Kultur kann insofern auch als Eigenschaft einer Person betrachtet werden, die sie sich durch Bildung und besondere geistige Fähigkeiten erworben hat. Die zwei ersten Dimensionen von Kultur sind sowohl beschreibender als auch wertender Natur, da sie zum einen einen gesellschaftlichen Lebensbereich (Kulturbetrieb) und zum anderen eine spezielle Lebensart (Kultiviertheit) charakterisieren, um diese Erscheinungen dann der Alltagswelt überzuordnen.¹⁴

Der dritte Wortgebrauch von Kultur ist ein umfassender, rein beschreibender, integrativer und wertneutraler. Unter Kultur im Sinne von Kulturen werden hier die Eigenarten, Gewohnheiten und Besonderheiten eines fremden Volkes oder Stammes verstanden, wie z. B. Brauchtum, Sitten, Moral, religiöse Haltung, Wertvorstellungen, etc. Es handelt sich hier um einen ethnologischen Kulturbegriff. Diese Dimension von Kultur orientiert sich nicht nur an der Kunst und der speziellen Lebensart eines fremden Volkes, sondern be-

¹² Vgl. Hansen, 1995, S. 9 f.

¹³ **Savoir vivre** (frz.): Lebensart.

¹⁴ Vgl. Hansen, 1995, S. 10.

rücksichtigt auch Unterkategorien wie z. B. Jugendkultur, Subkultur (Verhaltens- und Sichtweisen eines bestimmten Milieus) oder Esskultur.¹⁵

Im Gegensatz zu den bisher beschriebenen Dimensionen von Kultur stellt der Kulturbegriff, der im Zusammenhang mit Landwirtschaft (Monokultur), Geographie (Kulturlandschaft) oder auch Medizin (Bakterienkultur) gebraucht wird, eine eher sachlich nüchterne und auch wertneutrale Bedeutung dar. Ebenso wie bei der ersten Dimension von Kultur ist auch hier die menschliche Arbeit gefragt, die jedoch, aufgrund einer eher anbauenden und pflegerischen Tätigkeit, nicht geistig oder kreativ sein muss. Der Gegensatz von Kultur und Natur wird bei dieser Dimension besonders deutlich.¹⁶ Auch Baecker und Eagleton verweisen auf den Aspekt der Pflege der Kultur, basierend auf der lateinischen „cultura animi“ (Cicero), im Sinne eines alten Verständnisses von Ackerbau sowie Pflege der Seele.¹⁷

Im Folgenden soll anhand von Hansen dargelegt werden, wie es zu den zahlreichen, mannigfaltigen Bedeutungen des Begriffs Kultur kommt. Während der Ackerbau aufgrund seiner historischen Wurzeln zur primitivsten Art von Arbeit zählt, wird die künstlerische Betätigung als edelste Arbeitsform angesehen. Kultur impliziert insofern neben einer äusserlichen Veränderung auch eine Veränderung der inneren Natur des Menschen. Diese Entwicklung lässt sich mit Hilfe der vier Dimensionen des Kulturbegriffs erklären. Dadurch, dass Kultur Arbeit und Gestaltung gleichermaßen impliziert, kann die wertende Bedeutung der ersten Dimension von Kultur aus einer Rangordnung der verschiedenen Arbeitsformen abgeleitet werden. Dabei drückt sich der Höhenpunkt der inneren Veränderung des Menschen in dessen Kultiviertheit aus, welche zugleich das Ziel seiner natürlichen Entwicklung ist. Die dritte Bedeutung von Kultur ist, wie bereits erwähnt, eine ganzheitliche und weite, die alle anderen Kulturdimensionen umfasst. Nach Ansicht Hansens ist die Aufgabe des Menschen auf der Erde, seine ihm eigentümliche Natur durch menschliches Tätigsein und Arbeit zu entfalten. Während dieses Entwicklungsprozesses ersetzt er die natürliche Ordnung durch eine aus sich selbst heraus geschaffene Ersatzordnung, die sich je nach Eigenheiten und Besonderheiten eines Volkes unterschiedlich manifestiert (z. B. Hochkulturen und Primitivkulturen). Anhand dieser Entwicklungen in der Menschheitsgeschichte lässt sich erklären, wie der Mensch es geschafft hat, von den primitiven Ursprün-

¹⁵ Vgl. Hansen, 1995, S. 11.

¹⁶ Vgl. Hansen, 1995, S. 11 f.

¹⁷ Vgl. Baecker, 2001, S. 84; Vgl. Eagleton, 2001, S. 9 f.

gen angefangen, seine geistigen Fähigkeiten immer mehr zu veredeln und humanere Fähigkeiten zu kultivieren.¹⁸

Gemäss Hansen prägen der wertneutrale Kulturbegriff, d. h. Kultur im Sinne von „Kulturen“ sowie der Gegensatz von „Kultur und Natur“ die aktuellen Diskussionen im Forschungsgebiet der Kulturwissenschaften. Angesichts der in der Wissenschaft vorherrschenden, wertfreien Auffassungen von Kultur kommt Hansen schlussendlich zu folgender Definition: Kultur *„(...) umfasst die Gesamtheit der Gewohnheiten eines Kollektivs.“*¹⁹

2.1.2 Interdisziplinäre Annäherungen an den Kulturbegriff

Obwohl die Ansichten darüber auseinander gehen, welche Elemente unserer modernen Wirklichkeit unter dem Begriff Kultur zu subsumieren sind, ist der Versuch unternommen worden, zwischen einem so genannten engen sowie einem eher weiten Kulturbegriff zu unterscheiden. Auch der deutsche Philosoph, Volkswirtschaftler und Soziologe Peter Koslowski, Professor für Philosophie, insbesondere Philosophie des Managements und der Organisation, sowie Geschichte der neueren Philosophie an der *Vrije Universiteit Amsterdam*²⁰, bedient sich dieser Terminologie. Während der enge Kulturbegriff, ähnlich wie bei Hansen, Kultur als Kunst auffasst, versteht Koslowski unter einer weiten Definition von Kultur *„(...) das, was die Menschen aus sich und ihrer Welt (ihren Beziehungen untereinander und aus der Natur) machen und was sie dabei denken und sprechen.“*²¹ Er schreibt weiter: *„Kultur ist die Lebensordnung und Lebensdeutung eines Volkes in einem Lebensraum einschliesslich der Geschichte des Volkes und des Lebensraumes.“*²² Koslowski versteht hier unter Kultur im weiten Sinne einen Organismus der Ordnung und Selbst-Interpretation einer Gesellschaft, sowie dessen Verbindungen zu anderen Gesellschaften und Kulturen. Die Ordnungsformen einer Gesellschaft konstituieren sich, von der mündlichen Überlieferung bis zu den geschriebenen Rechtssatzungen und freien Künsten, aus Verfassungen, Institutionen, Sitten, Gewohnheiten sowie sprachlichen und symbolischen Deutungsformen der Menschen. Bei näherer Betrachtung des weiten Kulturbegriffs, wie er von Koslowski definiert wird, sind Parallelen zu Hansen zu erkennen, wobei der weite Kulturbegriff im Wesentlichen die dritte und vierte Dimension des Kulturbegriffs von Hansen umfasst.

¹⁸ Vgl. Hansen, 1995, S. 12 f.

¹⁹ Vgl. Hansen, 1995, S. 15.

²⁰ Vgl. Forschungsinstitut für Philosophie Hannover, 12.02.2005.

²¹ Vgl. Koslowski, 1988, S. 8 f.

²² Vgl. Eliot, 1961; Rothacker, 1957, in: Koslowski, 1988, S. 8.

Der Ökonom und Kulturwissenschaftler Prof. Dr. Peter Bendixen, seit 1998 Vorstandsmitglied des *Rudolf-Arnheim-Instituts für Kunst, Musik und Kulturökonomie* in Hamburg²³ und zuständig für den Bereich Kulturökonomie, legt in seinem Buch *Einführung in die Kultur- und Kunstökonomie* die folgende Definition von Kultur vor: „Kultur, wie sie im umfassenden Sinne verstanden wird, ist die Kraft, die einen prägenden Einfluss auf die Gesellschaft hat. Sie prägt die Strukturen und Institutionen des politischen Geschehens, sie prägt die Wirtschaft und 'Prozesse der Bildung und Erziehung sowie der wissenschaftlichen Forschung und nicht zuletzt die Künste mit ihren Ritualen, Themen, Ästhetiken und Gestalten'.²⁴ Bendixen spricht in diesem Zusammenhang auch von einer kulturellen Durchdringung der Wirtschaft, dessen normative Rahmenbedingungen unter anderem durch Mentalitäten, Gepflogenheiten, Lebensgewohnheiten, Formen der Rücksichtnahme auf religiöse und traditionelle Empfindlichkeiten etc. geschaffen werden.²⁵ Die oben genannten Beispiele für wirtschaftliche Rahmenbedingungen können, wie wir bei Hansen gesehen haben, als Essenzen einer konkreten „Kultur“ verstanden werden, und entsprechen somit der dritten Dimension von Kultur. Dadurch, dass Bendixen der Kultur eine fundamentale Bedeutung in der Wirtschaft beimisst, legt er Bezüge zwischen verschiedenen Wissenschaftszweigen frei und erweitert Hansens kulturwissenschaftliches Verständnis von Kultur um eine interdisziplinäre ökonomische Komponente.

In Anbetracht der Tatsache, dass die vorliegende Arbeit ausgewählte Literaturbeiträge zum Konzept von Cultural Entrepreneurship untersuchen will, wird es für den Leser dieser Ausführungen wichtig sein, sich die oben aufgezeigten, vielschichtigen, teils wissenschaftsübergreifenden Bedeutungsebenen des Kulturbegriffs bewusst zu machen, um das Phänomen Cultural Entrepreneurship in seiner vollen Tiefe begreifen zu können. Dass die Wurzeln des Entrepreneurship Begriffs im Gegensatz zum Kulturbegriff in der Wirtschaftswissenschaft liegen, soll im folgenden Abschnitt näher erläutert werden.

²³ Vgl. Rudolf Arnheim Institut für Kunst, Musik und Kulturökonomie, 12.02.2005.

²⁴ Vgl. Bendixen, 2001, in: Fischer, 2004, S. 22.

²⁵ Vgl. Bendixen, 2001, S. 77.

2.2 Entrepreneurship – Versuch einer Begriffsdefinition

Bis dato gibt es keine klar formulierte, umfassende, allgemein akzeptierte Definition des Entrepreneurship-Begriffs. In der Vergangenheit wurden die Definitionsansätze durch die Auffassungen verschiedener Verfasser ergänzt und enthalten neben wirtschaftswissenschaftlichen auch psychologische, soziologische und anthropologische Elemente. Die folgenden Abschnitte sollen einen kurzen Einblick in die ersten ökonomischen Ansätze und Definitionsversuche der modernen Managementliteratur gewähren.

2.2.1 Die Ursprünge

Der Ursprung der ökonomischen Definition geht auf die Mitte des 18. Jahrhunderts zurück. Der Begriff „Entrepreneur“²⁶ wurde erstmalig 1755 vom irischen Ökonom Richard Cantillon²⁷ (1680–1734) benutzt. Analog dem in der damaligen Zeit in England schon länger gebräuchlichen Wort „Undertaker“, ist auch der Entrepreneur jemand, der ein Geschäft auf eigene Rechnung unternimmt und dabei das Profit- und Verlustrisiko trägt. Der Entrepreneur ist also ein Akteur, der wirtschaftlich selbständig ist und unternehmerisches Wissen einsetzt. Ein wesentliches Element dieses Begriffsverständnisses bildet die Einkommensunsicherheit, da der Absatzpreis für die zu erstellenden Leistungen unsicher ist. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts wird dieser Ansatz durch die Betonung der Bedeutsamkeit des Entrepreneurs als Koordinator von Produktionsfaktoren von Jean Baptiste Say insofern erweitert, als nach seiner Definition ein Unternehmer die Produktionsfaktoren effizient einsetzen, den Prozess steuern und das mit seinem Handeln verbundene Risiko tragen muss.²⁸

2.2.2 Joseph Alois Schumpeter

Josef Alois Schumpeter²⁹ (1883-1950), österreichisch-amerikanischer Volkswirtschaftler, ergänzt Anfang des 20. Jahrhunderts die oben beschriebene Definition durch seine Auffassung, dass das Erkennen und Realisieren neuer Möglichkeiten im Wirtschaftsleben die eigentliche Essenz der Unternehmerfunktion bildet. Beispiele für solche Möglichkeiten sind die Einführung von Produkten beziehungsweise Produktionsmethoden, die Kreation innovativer Organisationsformen oder die Erschließung bisher ungenutzter oder neuer Absatz-

²⁶ **Entrepreneur** (eng.): Unternehmer.

²⁷ Vgl. Anhang 1, The Origin of Economic Theory: A Portrait of Richard Cantillon, S. XV ff.

²⁸ Vgl. Würth, 2003, S. 175.

²⁹ Vgl. Anhang 2, Biographie Joseph Alois Schumpeter, S. XXIX.

und Beschaffungsmärkte. Erstmals wird hier der Begriff Entrepreneurship mit dem Wort Innovation in Verbindung gebracht. Antrieb und Motivation bezieht der Schumpetersche Entrepreneur aus der *„Freude am Erschaffen, dem Willen zu erobern und dem Traum, ein privates Königreich zu gründen.“*³⁰

2.2.3 Der moderne Entrepreneur

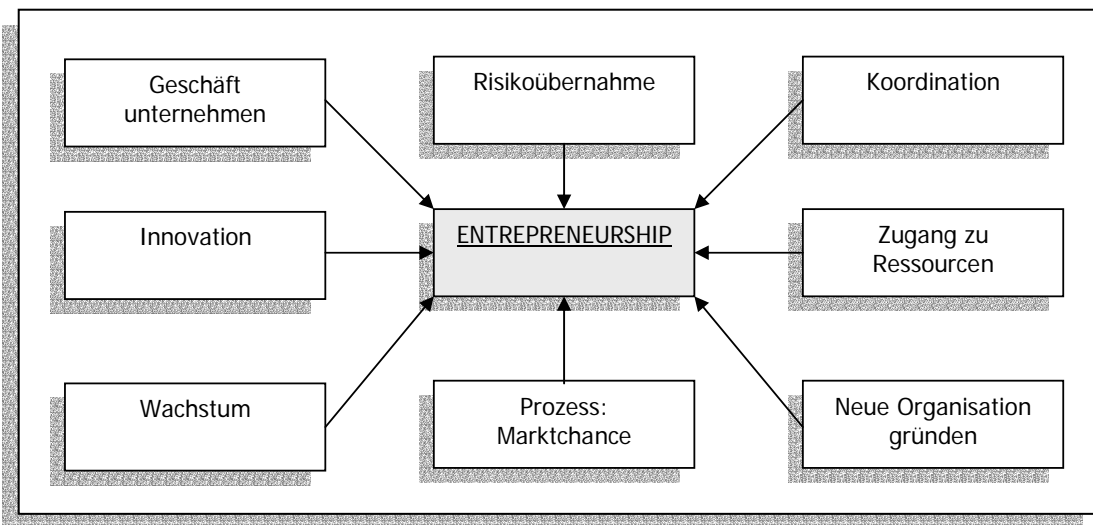


Abbildung 1: Entrepreneurship als Prozess³¹

In der klassischen Managementliteratur des 20. Jahrhunderts wird Entrepreneurship als Prozeß verstanden (vgl. hierzu Abbildung 1). Ein Entrepreneur ist jemand, der eine Gelegenheit wahrnimmt, ohne Rücksicht auf die Ressourcen, die er gegenwärtig kontrolliert. Er erkennt Chancen und schafft Werte aus dem Nichts. Entrepreneure sind in der Lage, eine neue Organisation bzw. ein neues Unternehmen aufzubauen, indem sie die benötigten Ressourcen mobilisieren, um die wahrgenommenen Marktchancen auszuschöpfen. Insofern ist der Entrepreneur ein Pionier an der Grenze eines Geschäftsfeldes. Die in der aktuellen Managementliteratur herrschenden Auffassungen sehen eine enge Verbindung des Entrepreneurship-Begriffs mit den Themen Kreativität, Innovation, Wandel und Wachstum, wobei sich Kreativität und Innovation innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette widerspiegeln und nicht nur neue, sondern auch ältere Produkte berücksichtigen. Bei der Unternehmenssteuerung von Entrepreneuren findet man oftmals sehr schlanke Hierarchieebenen vor, wodurch eine erhöhte Flexibilität gewährleistet wird. Bei-

³⁰ Vgl. Venturennet Online, 01.12.2004.

³¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Venturennet Online, 01.12.2004.

spiele für Entrepreneure in diesem Sinne sind Unternehmerpersönlichkeiten wie Henry Ford, Steve Jobs oder Bill Gates.³²

Der Entrepreneurship Prozess ist nicht nur für Start-up³³ Unternehmen ein kritischer Erfolgsfaktor, sondern auch für bereits etablierte Betriebe. Schnelle Veränderungen und permanenter Wandel in der Unternehmensumwelt verlangen nach einem mit unternehmerischen Fähigkeiten und Qualitäten ausgerüsteten Management. Dieser neue Typus Manager, d. h. der Entrepreneur, ist in der Lage, zukünftige Chancen und Risiken vorauszuahnen. Durch das Schaffen dynamischer, interner Märkte für Ideen, Talente und Kapital wird die Basis für den *Entrepreneurial Spirit*³⁴ gelegt.

3. Erkenntnisse aus der Entrepreneurship-Forschung

In den folgenden Abschnitten sollen, anhand von zwei Literaturbeiträgen aus der deutschen, universitären Lehr- und Forschungspraxis bzw. -theorie, inhaltliche und methodische Ansätze sowie aktuelle Erkenntnisse aus der Entrepreneurship-Forschung vorgestellt werden. Die hieraus gewonnen Ergebnisse dienen als Grundlage zur Einführung in die Thematik von Cultural Entrepreneurship in Kapitel 4.

3.1 Entrepreneurship-Ansatz Götz Werner

*„Je mehr der Einzelne selber sehen kann,
was für andere notwendig ist,
umso unternehmerischer wird er
in seiner Arbeit sein“
(Goetz W. Werner)*

Bei der Untersuchung des Literaturbeitrags von Werner geht die Verfasserin nach der in Kapitel 1.2.3 beschriebenen Methodik vor und beleuchtet zunächst den Fachbereich und Kontext des Autors. Anschliessend wird das methodische Vorgehen beschrieben und der Inhalt zum Verständnis von Entrepreneurship zusammengefasst. Zum Schluss sollen Ziele und Intention Werners aufgezeigt werden, die er mit seinem Beitrag verfolgt.

³² Vgl. Venturenet Online, 01.12.2004.

³³ **Start-up** (eng.): Neu gegründetes Unternehmen (Eigene Übersetzung).

³⁴ **Entrepreneurial Spirit** (eng.): Unternehmergeist.

3.1.1 Fachbereich und Kontext

Prof. Götz W. Werner ist seit Mai 2004 Lehrstuhlinhaber des *Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship an der Technischen Universität Karlsruhe*, sowie seit 1973 selbständiger Unternehmer mit der Eröffnung des ersten *dm-drogerie Marktes* in Karlsruhe. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeiten beschäftigt er sich mit den in Tabelle 2 aufgeführten Fragestellungen.

<u>Forschungsfelder</u>	<u>Forschungsfragen</u>
Selbstbestimmung und Verantwortung	Worauf gründet sich unternehmerisches Handeln heute?
Globalisierung, Veränderung, Schnelligkeit, Informationsüberflutung, Technisierung, usw.	Mit welchen Anforderungen sieht sich Entrepreneurship durch die Bedingungen heutiger Wirtschaft unausweichlich konfrontiert?
Kultur und Unternehmenskultur	Was erwartet der Unternehmer von der Gesellschaft, was erwartet sie von ihm?
Menschliches Selbstverständnis, Grundverständnis von Wirtschaft und Wirtschaftsgestaltung	In welchem Verhältnis stehen Fakten und Gestaltungsprobleme in der Wirtschaft zum Menschen- und Weltverständnis in der Vergangenheit und heute?

Tabelle 2: Forschungsfelder und Forschungsfragen am *Interfakultativen Institut für Entrepreneurship der Technischen Universität Karlsruhe*³⁵

Das Studienangebot des Instituts für Entrepreneurship deckt schwerpunktmässig folgende inhaltliche Bereiche ab:

- Biographische Aspekte von Entrepreneurship
- Soziokultureller Zusammenhang, in dem sich Wirtschaft konkret zuträgt (Reflexion von best-practice, philosophische, ästhetische und künstlerische Aspekte zur Ergänzung der rein fachlichen)
- Unternehmerische Praxis im Hinblick auf die Wirtschafts- und Zukunftsgestaltung („Werkzeugkasten des Unternehmers“)

³⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an das Interfakultative Institut für Entrepreneurship der Technischen Universität Karlsruhe, 05.02.2005.

Nach einer anfänglichen Orientierungs- und Neugestaltungsphase befindet sich das *Institut für Entrepreneurship* in der Konsolidierungsphase des Angebots. Prioritäten bilden die Integration der Entrepreneurship Vorlesungen und Seminare in sämtliche Studiengänge der *Technischen Universität Karlsruhe*, z. B. auch in das Studium der Angewandten Kulturwissenschaft, sowie die daraus resultierende Weiterentwicklung des Lehrplans.

Neben der Verfassung zahlreicher Vorlesungsskripte veröffentlichte Werner 2004 den Artikel *Wirtschaft - das Füreinander-Leisten*, der in den *Schriften des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship an der Universität Karlsruhe* abgedruckt wurde.³⁶

3.1.2 Methodisches Vorgehen in der untersuchten Literatur

Die Vorlesungen und Übungen im Rahmen des Studienangebots sind in die Module Entrepreneurship I und Entrepreneurship II aufgeteilt. Im ersten Modul werden vornehmlich die Grundlagen unternehmerischen Handelns mit ihren Dimensionen *Unternimm dich selbst – unternimm für andere – unternimm die Zukunft* beleuchtet, während das zweite Modul die Qualität und Form unternehmerischer Initiative sowie deren prozessuale und organisatorische Ausgestaltung näher untersucht.³⁷

Die Autorin beschränkt sich hier, wie bereits in Kapitel 1.2.4 angekündigt, auf eine inhaltliche Zusammenfassung einzelner Vorlesungsskripte Werners, die im Rahmen des Moduls Entrepreneurship I verwendet werden. Es handelt sich hierbei um die folgenden Vorlesungsbeiträge³⁸:

- *Unternimm dich selbst, unternimm für andere, unternimm die Zukunft*
- *Entrepreneurship – Weitere Aspekte (Teilbereich der Vorlesung Subsidiarität versus Planwirtschaft in der Unternehmensgestaltung)*
- *Authentizität – Führung - Dialog*

³⁶ Vgl. Anhang 3, Bibliographie und Vorlesungsskripte Prof. Götz W. Werner, S. XXX.

³⁷ Vgl. Interfakultatives Institut für Entrepreneurship der Technischen Universität Karlsruhe, 05.02.2005.

³⁸ Für detaillierte Quellenangaben vgl. Literatur- und Quellenverzeichnis, S. VIII f;
Vgl. auch Anhang 3, Bibliographie und Vorlesungsskripte Prof. Götz W. Werner, S. XXX.

In seinen Vorlesungen im Modul Entrepreneurship I beschäftigt sich Werner insbesondere mit der Fragestellung, was unter Entrepreneurship im weiteren Sinne zu verstehen ist. In dieser Hinsicht stellt er auch Untersuchungen an, ob sich der Sinn für unternehmerische Verantwortung erwecken und wie er sich ausbilden lässt. Vor dem Hintergrund seiner individuellen unternehmerischen Erfahrung, zeigt Werner Potentiale und Perspektiven auf, die eine erweiterte Sicht von Entrepreneurship offen legen sollen. Die Autorin orientiert sich bei der Interpretation der Textinhalte sehr stark an den jeweiligen Gliederungsstrukturen der selektierten Vorlesungsskripte von Werner.

3.1.3 Zusammenfassende inhaltliche Darstellung des Literaturbeitrags

Im Folgenden sollen die Kernaussagen Werners anhand der ausgewählten Beiträge erörtert werden.³⁹

3.1.3.1 Erweiterter Begriff von Entrepreneurship

Für Werner ist Unternehmer sein in erster Linie keine Frage des erworbenen Wissens. Seiner Meinung nach können die Anforderungen seitens Wirtschaft und Gesellschaft in der heutigen Zeit nicht allein durch Fachqualifikation des Unternehmers erfüllt werden. Vielmehr verlangt Entrepreneurship, den persönlichen Auftrag zu erkennen, zu verfolgen und in Zusammenarbeit mit anderen Menschen zu realisieren. Diese Aufgabe erfordert neben der Übernahme von Verantwortung für die eigenen Ideen auch die kontinuierliche Überprüfung des persönlichen Sozialverhaltens sowie des unternehmerischen Denkens und Handelns in Bezug auf das Geschäftsangebot. Hauptaufgabe des Unternehmers ist schlussendlich das „In-den-Blick-nehmen“ des Ganzen, d. h. des wirtschaftlichen Kontexts des Unternehmens sowie die Konsequenzen, die sein Tun auf den Markt, die Gesellschaft und die Umwelt hat. Zur Erfüllung dieser Aufgabe, so Werner, sind spezielle Fähigkeiten gefragt, für deren Entwicklung nicht zwingend jeder Mensch eine natürliche Gabe besitzt. Er spricht in diesem Zusammenhang auch von Charisma⁴⁰.

Nach Ansicht Werners definiert sich Entrepreneurship dadurch, inwieweit eine Person bereit ist, sich selbstbestimmt in die Gemeinschaft und das soziale Umfeld zu stellen, und sich so weiterzuentwickeln und zu bilden, dass sie einen Beitrag in den verschiedenen ge-

³⁹ Zu den folgenden Abschnitten vgl. Werner, 2003a; 2003b; 2004.

⁴⁰ **Charisma** (gr.-lat.): 1. die durch den Geist Gottes bewirkten Gaben und Befähigungen des Christen in der Gemeinde (Theol.); 2. besondere Ausstrahlungskraft eines Menschen.

sellschaftlichen Bereichen leisten kann. In diesem Sinne beschreibt er Entrepreneurship auch als einen kreativ-künstlerischen Akt, in dem es um Selbstentfaltung geht, durch Wahrnehmung der von der Gesellschaft gestellten Aufgaben. Folgende Leitworte drücken Werners Auffassung von Entrepreneurship in einfacher Weise sinngemäss aus: „*Unternehm dich selbst, unternimm für andere und unternimm die Zukunft.*“⁴¹

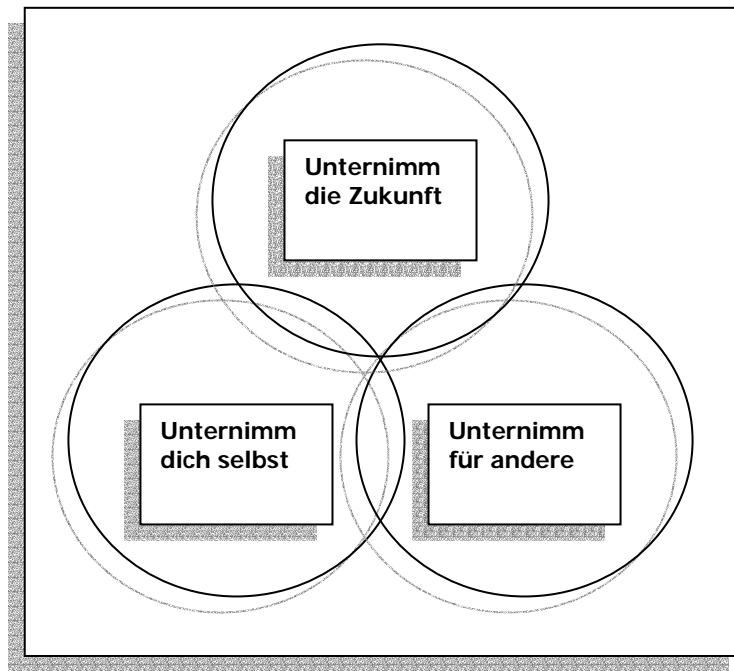


Abbildung 2: Unternimm dich selbst - unternimm für andere – unternimm die Zukunft⁴²

3.1.3.2 Entrepreneurship und Biografie

Wie bereits oben erwähnt, versteht Werner unter Entrepreneurship weitaus mehr, als den Akt, ein Unternehmen zu gründen. Die eigentliche Arbeit beginnt seines Erachtens erst nach der tatsächlichen Unternehmensgründung. Erst dann wird sich der wahre Unternehmer zeigen. Um ein Unternehmen nach der Gründung zu gestalten und weiterzuentwickeln, braucht es neben der Fähigkeit zum selbständigen Arbeiten auch eine Aufmerksamkeit bzw. ein Bewusstsein für die eigene **Biografie**. So sieht sich der Unternehmer der Frage gegenüber, ob er zum gegenwärtigen Zeitpunkt in der Lage und der Situation ist, sich unternehmerisch zu äussern. Diesen Zeitpunkt, so Werner, kann man nicht er-

⁴¹ Vgl. Werner, 2003a, S. 2.

⁴² Eigene Darstellung in Anlehnung an Werner, 2003a.

zwingen. Es kommt vielmehr auf die eigene biografische Lage, die aktuellen Entwicklungen im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld sowie ein bisschen Glück zur rechten Zeit an, also das, was die alten Griechen als „Kairos“ bezeichnet haben. Mit biografischer Lage meint Werner hier, die bis zu diesem Zeitpunkt gemachten individuellen Erfahrungen und Entwicklungsschritte eines Menschen in beruflicher und persönlicher Hinsicht, kurzum, sämtliche Arten von Erfahrungen und Erlebnissen in seinem bereits vergangenen Leben, auf die er nun zurückgreifen kann. Es versteht sich von selbst, dass die Fähigkeit, ein „offenes Fenster“ überhaupt zu bemerken und als Gelegenheit zu ergreifen, um sich unternehmerisch einzubringen, in der eigenen Biografie begründet liegt.⁴³

3.1.3.3 Unternehmerische Disposition und Konditionierung

*„Man gibt immer den Verhältnissen die Schuld für das, was ist.
Ich glaube nicht an die Verhältnisse.
Diejenigen, die in der Welt vorankommen,
gehen hin und suchen sich die Verhältnisse, die sie wollen,
und wenn sie sie nicht finden können, schaffen sie sie selbst.“
(George Bernard Shaw)*

In seinen Vorlesungen diskutiert Werner die folgenden Fragestellungen: Wie kommen wir in den Genuss der **unternehmerischen Disposition**, bzw. wie gewinnen wir eine Lebenshaltung oder innere Einstellung, die uns die Hoffnung gibt, ein „sich öffnendes Fenster“, also eine Möglichkeit, zu erkennen und wahrzunehmen, die andere nicht sehen?

Unter unternehmerischer Disposition versteht Werner die Fähigkeit eines Menschen, bewusst und aktiv eine Lebenssituation zu wählen, die eine zunehmende Sensibilisierung für Veränderungen im wirtschaftlichen, sozialen und gesellschaftlichen Umfeld hervorruft. Durch diese Art von Wahrnehmungsschulung ist es laut Werner erst möglich, zu erkennen, wie man aufgrund seiner eigenen biografischen Erfahrungen und Entwicklungen dazu beitragen kann, Veränderungen zukünftig aktiv mitzugestalten. Es wird hier sehr deutlich, dass diese Art von Aufmerksamkeit und Bewusstsein ein echtes Interesse an den Mitmenschen erfordert (*Unternimm dich selbst, unternimm für andere*). Wird nun die eigene Lebenssituation genauer betrachtet, so kann man erkennen, dass jeder arbeitende

⁴³ Zu diesem Abschnitt vgl. Werner, 2003a, S. 4 ff.

oder Leistung erbringende Mensch eigentlich immer etwas für andere tut, nicht nur für sich selbst.⁴⁴

Des Weiteren ist da noch die Frage nach der **unternehmerischen Konditionierung**, also nach dem Werkzeug, welches uns die erforderlichen methodischen Ansätze vermittelt, um der unternehmerischen Aufgabe gerecht zu werden. Wie bereitet man sich darauf vor, ins Wasser zu springen?⁴⁵

Nach Ansicht Werners kommt es vor allem auf die unternehmerische Disposition an, da der Mensch sich hieraus seine Motivation, seinen inneren Antrieb holt, denn *„Wer nicht siegen will, unterzieht sich auch keinem anstrengenden Training bzw. keiner fachlichen Konditionierung.“*⁴⁶ Mit der unternehmerischen Konditionierung beginnt erst die eigentliche Ausbildung der Fähigkeiten und Talente eines Menschen, um diese gezielt in Wissen und Können umzuwandeln. Jedoch geht diese Entwicklung kontinuierlich weiter, d. h. das erworbene Wissen und Können wird durch die Erfahrung in der Praxis kontinuierlich umgebildet. Werner spricht in diesem Zusammenhang auch vom lebenslangen Lernen bzw. Umlernen. Ein grosses Problem unserer Zeit besteht seiner Meinung nach darin, dass Menschen in Unternehmen oftmals Schwierigkeiten haben, sich vom Alten zu trennen.⁴⁷ Werner ist überzeugt, dass das kontinuierliche Wechselspiel von Loslassen und Neulernen ein wichtiges Charakteristikum eines Entrepreneurs darstellt, ähnlich wie es auch schon Schumpeter ausdrückt: *„Der Unternehmer sei ein schöpferischer Zerstörer – aber er zerstöre, um wiederaufzubauen.“*⁴⁸

Laut Werner sind Grossunternehmer darauf angewiesen, Mitarbeiter zu haben, die sich initiativ, autonom und selbstbestimmt zum Wohl des Unternehmens einsetzen (und somit auch zum Wohl der Gesellschaft im Sinne des *„Unternimm für die Zukunft“*). Um diesen Zustand zu gewährleisten und die Eigeninitiative gezielt zu fördern, sind wichtige unternehmerische Fähigkeiten gefragt, wie Überzeugungskraft und das Vertrauen in andere Menschen. Schlussendlich geht es um die Entwicklung der Aufmerksamkeit für die Le-

⁴⁴ Zu diesem Abschnitt vgl. Werner, 2003a, S. 5 f., S. 13 ff.; Werner, 2003b, S. 5 f.

⁴⁵ Zu diesem Abschnitt vgl. Werner, 2003a, S. 5 f., S. 13 ff.; Werner, 2003b, S. 5 f.

⁴⁶ Vgl. Werner, 2003a, S. 15.

⁴⁷ Zu diesem Abschnitt vgl. Werner, 2003a, S. 5 f., S. 13 ff.; Werner, 2003b, S. 5 f.

⁴⁸ Vgl. Werner, 2003b, S. 6.

bensumstände der Mitarbeiter und die Entfaltung des Bewusstseins für die eigenen Fähigkeiten.⁴⁹

3.1.3.4 Der Entrepreneur – ein Realträumer

*„Es genügt nicht nur zu wissen,
man muss auch anwenden.
Es genügt nicht nur zu wollen,
man muss auch tun.“
(J. W. von Goethe)*

Der Unternehmer – ein Realträumer? Diese Aussage klingt an sich widersprüchlich. Jedoch ist hiermit gemeint, dass das, was andere für einen Traum halten, für den Unternehmer in seinem geistigen Denken real schon existiert, d. h. er hat bereits eine sichere Vorstellung und ein genaues Bild von dem, was er produzieren oder erschaffen möchte (Produkt, Dienstleistung), und wie er es realisieren wird (*Unternimm die Zukunft*). Aufgrund dieser inneren Gewissheit wächst in ihm die Kraft, seinen Traum Wirklichkeit werden zu lassen.

Werner vergleicht einen Unternehmer mit einer Blume: In der Weise, wie eine Blume sich immer dem Licht zuwendet, so benötigt auch der Entrepreneur unbedingt eine positive Einstellung zu den Geschehnissen in der Welt sowie deren zukünftigen Konsequenzen. Erst aus dieser positiv gestimmten **Realträumerschaft** heraus, kann er eine klare Vision von seiner Unternehmung entwickeln, die sich auch in einer unendlichen Liebe zum Detail widerspiegelt. Das heutige Problem vieler Unternehmer, so Werner, ist die Unausgewogenheit der Verhältnisse von klarer Vision und Liebe zum Detail. Auch fehlt es an der notwendigen Entschlossenheit und Tatkraft, wie sie auch Goethe in dem oben angeführten Zitat betont. Ausschlaggebend für Entrepreneurship ist also, gemäss Werner, das herzliche und ehrliche Interesse an den Kunden mit seinen Bedürfnissen, und der Wille, durch Eigeninitiative und Tatkraft, etwas für die Befriedigung dieser Bedürfnisse zu unternehmen.⁵⁰

⁴⁹ Zu diesem Abschnitt vgl. Werner, 2003a, S. 5 f., S. 13 ff.; Werner, 2003b, S. 5 f.

⁵⁰ Zu diesem Abschnitt vgl. Werner, 2003a, S. 6 ff.

3.1.3.5 Entrepreneurship und soziale Dimension

Indem der Entrepreneur kontinuierlich den Bedürfnissen und Wünschen, sowie denjenigen Dingen Aufmerksamkeit schenkt, die andere Menschen bewegen, bringt er in Erfahrung, was diese Menschen für ihr Leben und ihre Arbeit benötigen. Dann kann er überprüfen, welche Möglichkeiten ihm, aufgrund seiner biografischen Lage und Fähigkeiten, seines Wissens und seiner Kompetenz, zur Verfügung stehen, um mit einem sinnvollen unternehmerischen Angebot auf den Markt zu gehen (*Unternimm für andere*). Auch sollte sich der Unternehmer stets fragen, ob er so handelt und agiert, dass er besser ist als andere in seinem Bereich, bzw. sollte er seine Leistung so anbieten, dass die potentiellen Abnehmer sagen: „*Oh, das ist ja etwas ganz Neues, etwas ganz Anderes!*“⁵¹ Erst dann, so Werner, kann eine Unternehmung wirklich auch beständigen Erfolg haben.

3.1.3.6 Entrepreneurship und Gewinn

Was den Aspekt **Gewinn** anbetrifft, ist Werner der Meinung, dass dies nicht Ziel eines Unternehmens sein kann. Vielmehr stellt der Gewinn ein Mittel bzw. eine Bedingung für ein Unternehmen dar. Werner vergleicht hier Gewinn mit Sauerstoff und misst ihm insofern eine existentielle Bedeutung bei. In dem Moment, wo der Mensch nicht mehr in der Lage ist, genügend Sauerstoff einzusatmen, wird er abhängig und braucht Hilfe von anderen. Genauso verhält es sich nach Ansicht Werners mit dem Gewinn. Andererseits wird es einem schwindlig, wenn man zuviel Luft einatmet. Übertragen auf den Gewinn bedeutet dies, dass die Menschen durch ein „Zuviel“ an Gewinn übermütig werden können. Die Gewinnerzielung ist aus Sicht Werners also weniger ein Thema der Zielsetzung, als vielmehr eine Frage nach dem rechten Mass.⁵²

3.1.3.7 Entrepreneurship und Dimension Zukunft

*„Wo ein Wille, ist auch ein Weg.“
(Deutsches Sprichwort)*

Aufgrund seiner persönlichen Erfahrung als Gründer und Unternehmer der *dm-drogerie Märkte* meint Werner: „*Das Bewusstsein über die zurückgelegte, unternehmerische Wegstrecke kann nur im Nachhinein entstehen, sozusagen, wenn man ins Wasser hinein-*

⁵¹ Vgl. Werner, 2003a, S. 10.

⁵² Zu diesem Abschnitt vgl. Werner, 2003a, S. 10 f.

*gesprungen ist.*⁵³ Würde man im Vorhinein zu lange überlegen und abwägen, spräche vermutlich vieles gegen eine Unternehmung. Vielmehr sollte man sich auf den gesunden Menschenverstand verlassen und sich mit grossem Willen, viel Engagement sowie Risikobereitschaft auf eine neue Situation einlassen.

Während seiner Tätigkeit als Prokurist eines Drogerieunternehmens erkannte Werner seinerzeit die Notwendigkeit einer Veränderung innerhalb des Unternehmens und spürte instinktiv, dass rasch gehandelt werden muss, bevor das Geschäft zusammenbricht. Aus diesem Grund entwickelte er das dm Drogerie-Markt-Konzept und präsentierte es der Geschäftsleitung. Obwohl er die Entscheidungsträger nicht überzeugen konnte, konnte er dennoch sich selbst überzeugen. Folglich schied er aus dem Unternehmen aus, arbeitete zwischenzeitlich woanders, währenddessen sein Entschluss heran reifte, ein eigenes Drogerieunternehmen zu gründen und sein Realtraum langsam Form annahm. So entstanden im Laufe der Zeit die bekannten, erfolgreichen dm-drogerie Märkte.⁵⁴

3.1.3.8 Entrepreneurship – Selbstdisziplin und das Gewährsein von Wagnissen

Heute existiert die weit verbreitete Meinung, das Entrepreneurship nicht erlernbar ist. Dieser Meinung entgegen behauptet Werner, dass jeder Mensch die Fähigkeit besitzt, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Es kommt vor allem auf das Bewusstsein eines Menschen an, aufgrund dessen er in der Lage ist, eine unternehmerische Aufgabe zu bewältigen. Entsprechend den in Kapitel 3.1.3.3 dargelegten Ausführungen ist es laut Werner möglich, bewusst und mit viel **Selbstdisziplin** unternehmerische Disposition und Kondition zum Unternehmertum aufzubauen, indem man seine eigenen Talente und Fähigkeiten nicht brach liegen lässt, sondern diese aktiv und bewusst umwandelt, entwickelt und somit den Status Quo überwindet.

Neben der Fähigkeit, selbständig, konkret und lebendig zu denken, differenziert wahrzunehmen und klar zu kommunizieren, ist, gemäss Werner, mit Entrepreneurship auch das **Gewährsein von Wagnissen** sowie die daraus resultierende Übernahme von Verantwortung verbunden. Jeder Erfolg, aber auch Misserfolg fällt wieder auf den Unternehmer zurück und hat eine Auswirkung. Deshalb, so Werner, „(muss) ein Unternehmer (...) im-

⁵³ Vgl. Werner, 2003a, S. 13.

⁵⁴ Zu diesem Abschnitt vgl. Werner, 2003a, S. 11 ff.

*mer ein Stück Grundeis an seinem Hintern spüren.*⁵⁵, was soviel bedeutet, wie das beängstigende Gefühl zu haben, seiner Verantwortung nicht nachkommen zu können. Der Unternehmer ist permanent der Situation ausgeliefert, dass sich andere Menschen (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, etc.) auf ihn verlassen, d. h. er befindet sich oftmals in einer Verbindlichkeit bzw. einem Schuldverhältnis zu seinem Umfeld. Die Frage, die sich der Entrepreneur deshalb stellen muss, lautet in Anlehnung an Werner: Ist mein unternehmerischer Beitrag sinnvoll und bin ich in der Lage, mich meiner Verantwortung zu stellen? In diesem Sinne erfordert Unternehmertum zunächst einmal die Fähigkeit, sich selbst zu führen, um dann die eigene innere Vorstellung und Vision von Entrepreneurship als Unternehmenskultur zu etablieren und bewusst zu leben.⁵⁶

3.1.3.9 Entrepreneurship, Selbsterziehung und Authentizität

*„Zutrauen veredelt den Menschen,
ewige Vormundschaft hemmt sein Reifen.“
(Freiherr von Stein)*

Wie bereits oben erwähnt, verfolgt Werner einen Entrepreneurship-Ansatz, der weit über den engen Rahmen der Wirtschaftswissenschaften hinausführt, und vor allem auch die sozialen und kulturellen Aspekte des Unternehmertums hervorhebt. Dennoch ist er der Auffassung, dass ein Unternehmer, der den gesellschaftlichen und kulturellen Ansprüchen der Gegenwart gerecht werden will, diese Aufgabe nur erfüllen kann, wenn er im Rahmen seiner wirtschaftlichen Leistung das Beste gibt. Dies setzt allerdings voraus, einen Blick über den Tellerrand des rein wirtschaftswissenschaftlichen Wissens zu riskieren, um sich neben der täglichen Arbeit auf die Grundlagen zu besinnen, und um die unternehmerischen Fähigkeiten kontinuierlich weiterzuentwickeln. Diese bewusste Tätigkeit, sich ständig in Entwicklung zu halten und auf sich selbst zu besinnen, nennt Werner auch **Selbsterziehung**.

Im Sinne der Leitworte *Unternimm dich selbst, unternimm für andere, unternimm die Zukunft* am Interfakultativen Institut für Entrepreneurship in Karlsruhe, wird nun verständlich, dass das Leitwort *Unternimm dich selbst* insofern an Bedeutung gewinnt, als es Unternehmertum als Aufgabe der Individualität versteht, die sich in ihrem unternehmeri-

⁵⁵ Vgl. Werner, 2003b, S. 11f..

⁵⁶ Zu diesem Abschnitt vgl. Werner, 2003b, S. 5 ff.

schen Handeln als **authentisch**⁵⁷ erweist. Authentisches Handeln setzt, gemäss Werner, zunächst einmal die persönliche Selbsterziehung eines Entrepreneurs voraus, um in einem weiteren Schritt so mit den Mitarbeitern umzugehen, dass das Authentische in ihnen direkt angesprochen wird. Erst dann kann sich auch die Initiative der Mitarbeiter frei entfalten, den gemeinsamen Unternehmensprozess mitzugestalten und voranzutreiben. Ziel des Unternehmers sollte laut Werner also sein, seine Mitarbeiter dahingehend zu motivieren, dass sie aus ihrer Individualität heraus unternehmerisch tätig werden. Um diese Aufgabe zu bewältigen, benötigt der Unternehmer soziale Techniken und Zutrauen, wobei Werner unter sozialer Technik ein „sich-in-den-anderen-hinein-versetzen-können“ sowie den „*angemessenen, sachlichen Umgang mit dem Anderen*“⁵⁸ versteht.⁵⁹

3.1.4 Ziel und Intention des Autors

Mit den ausgewählten Vorlesungsbeiträgen verfolgt Werner die Absicht, seinen Studenten zu vermitteln, dass Entrepreneurship nicht ausschliesslich auf fachliches Können reduziert werden kann. Die gegenwärtigen Probleme in Wirtschaft und Gesellschaft können seines Erachtens nicht allein durch Kenntnisse, Regeln und Instrumentarien, die zur fachlichen Qualifikation des Entrepreneurs gehören, bewältigt werden. Vielmehr erfordert Unternehmertum in der heutigen Zeit, die individuelle biografische Bestimmung zu erkennen, diesen Auftrag wahrzunehmen, konsequent zu verfolgen und zusammen mit anderen Menschen zu erfüllen. Getreu dem Motto *Unternimm dich selbst, unternimm für andere, unternimm die Zukunft*, ist das Ziel Werners, und somit auch das Ziel seiner Vorlesungen, zu verdeutlichen, dass Unternehmertum die Übernahme von Verantwortung impliziert, d. h. Verantwortung für die eigenen Ideen, das persönliche soziale Verhalten und das unternehmerische Handeln im Kontext des Geschäftsangebots.

⁵⁷ **Authentizität** (gr.-lat.): Echtheit, Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit.

⁵⁸ Vgl. Werner, 2004, S. 5.

⁵⁹ Zu diesem Abschnitt vgl. Werner, 2004, S. 2 ff.

3.2 Entrepreneurship-Ansatz Günter Faltin

*"Es gibt nichts Mächtigeres auf der Welt als eine Idee,
deren Zeit gekommen ist."*

(Victor Hugo)

Im Folgenden geht es um die Erarbeitung der Hauptaussagen Faltins zum Konzept von Entrepreneurship. Im Anschluss an die Einordnung in den Fachbereich sowie den wissenschaftlichen Kontext, sollen die Methode des Autors beschrieben und seine Gedankengänge wiedergegeben werden. Das Ziel und die Intention des Verfassers werden zum Schluss der Untersuchung diskutiert.

3.2.1 Fachbereich und Kontext

Im Rahmen seiner Tätigkeit im *Arbeitsbereich Entrepreneurship an der Freien Universität Berlin*, stellt Prof. Dr. Günter Faltin die Analyse von Erfolgsfaktoren von Unternehmensgründungen, die Entwicklung innovativer Business Modelle sowie Inhalte und Formen der Entrepreneurship Ausbildung in den Mittelpunkt seiner Forschungstätigkeit. Er stellt die Vermutung auf, dass Unternehmensgründungen aus der Universität heraus zukünftig einen hohen Stellenwert für Hochschulen in der ganzen Welt haben werden, und somit auch einen Einfluss auf deren Lehrplangestaltung und Weiterentwicklung des Studienangebots. Ähnlich wie Werner versucht Faltin die Frage zu beantworten, wie universitäres Theoriewissen in die eigene unternehmerische Praxis umgesetzt werden kann.⁶⁰ In diesem Zusammenhang sollen Synergien zwischen eigenen Ideen, ökonomischer Effizienz und Wettbewerb untersucht werden, wobei auch das Spannungsverhältnis zwischen Betriebswirtschaftslehre und Entrepreneurship erforscht werden soll. Unter Einsatz der im *Arbeitsbereich Entrepreneurship* kreierten Instrumentarien zu **Idea Creation** (Ideen Kreation), **Idea Enrichment** (Ideen Anreicherung) und **Idea Refinement** (Ideen Verfeinerung), liegt der Fokus der Lehre auf der systematischen Entwicklung neuer Business Modelle. Hierdurch kann sichtbar gemacht werden, dass Konzepte von Entrepreneurship, welche den Werten der Gesellschaft entsprechen, besonders verheissungsvoll sind.⁶¹ Im *Arbeitsbereich Entrepreneurship* werden die Grundlagen des unternehmerischen Handelns vermittelt. Darüber hinaus werden den Studenten in einem dreisemestrigen Zyklus Instru-

⁶⁰ Vgl. Anhang 4, Die zehn Berliner Gründerthesen 1999 zur Förderung unternehmerischer Kultur an den Hochschulen, S. XXXI f.

⁶¹ Vgl. Freie Universität Berlin, 11.11.2004.

mente vorgestellt, mit deren Hilfe sie in der Lage sein sollten, selbständig innovative Unternehmenskonzepte zu ersinnen, auszuarbeiten und zu realisieren.⁶²

Faltins Verständnis von Entrepreneurship geht, ähnlich wie bei Werner, weit über das rein fachliche Wissen und Können hinaus. Trotz oder gerade wegen der weit herrschenden Skepsis gegenüber einer solchen Auffassung von Entrepreneurship - entgegen der allgemein üblichen Vorstellung von der Wichtigkeit marketing-, finanz- und managementtechnischer Fragen⁶³ - gründete Faltin im Jahr 1985 das Unternehmen *Teekampagne Projektwerkstatt GmbH*⁶⁴, mit der er heute Projekte finanziell unterstützen kann, welche die Idee und Kultur des Entrepreneurship fördern. Auch die nachfolgende Gründung der *Stiftung Entrepreneurship*⁶⁵ steht ganz im Zeichen dieser Entwicklung. Faltin veröffentlichte verschiedene Artikel zum Thema Entrepreneurship in anerkannten Fachzeitschriften und Büchern.⁶⁶

3.2.2 Methodisches Vorgehen in der untersuchten Literatur

In seinem Essay *Creating a Culture of Innovative Entrepreneurship*, abgedruckt in der Fachzeitschrift *Journal of International Business and Economy*, präsentiert Faltin seine Auffassung von Entrepreneurship. Seine Abhandlung ist in 8 Abschnitte gegliedert. Er beginnt mit einem Vorwort zum Thema Entrepreneurship und führt anschliessend in die Thematik ein. In Abschnitt 3 legt Faltin sein Verständnis von „Innovative Entrepreneurship“ (Innovatives Unternehmertum) dar. In Kapitel 4 wird der Versuch gemacht, die Prinzipien der Arbeitsteilung auf den Bereich Entrepreneurship anzuwenden. Abschnitt 5 beschäftigt sich mit den Erfolgsfaktoren einer Unternehmensgründung. Im sechsten Kapitel mit dem Titel „De-Mystify Creativity“ setzt sich Faltin mit dem Begriff Kreativität auseinander, während er in Abschnitt 7 acht Techniken für die Entwicklung einer innovativen unternehmerischen Idee vorstellt. Sein Essay schliesst mit einer kurzen Zusammenfassung.

Die Key Words in diesem Essay lauten: Business model (Geschäftsmodell), creativity (Kreativität), culture of entrepreneurship (Kultur des Unternehmerischen), entrepreneurship

⁶² Vgl. Freie Universität Berlin, 11.11.2004.

⁶³ Vgl. Faltin, 2001, S. 124.

⁶⁴ Für weitere Informationen zum Projekt vgl. Teekampagne Projektwerkstatt GmbH, 13.12.2004.

⁶⁵ Für weitere Informationen zur Stiftung vgl. Stiftung Entrepreneurship, 11.11.2004.

⁶⁶ Vgl. Anhang 5, Bibliographie Prof. Dr. Günter Faltin, S. XXXIII.

education (Unternehmerische Ausbildung), idea creation (Schaffung von Ideen), idea development (Ideenentwicklung).

3.2.3 Zusammenfassende inhaltliche Darstellung des Literaturbeitrags

Im Folgenden sollen die wesentlichen Gedanken des Essays von Faltin umrissen werden.⁶⁷ Die inhaltliche Darstellung dieses Beitrags wird, nach Ermessen der Autorin, teilweise durch Anmerkungen aus einem von Faltin verfassten Nachwort mit dem Titel *Von der Kunst, ein Unternehmer zu sein* ergänzt, welches in dem Buch *The Lazy Way to Success* von Fred Gratzon abgedruckt ist.⁶⁸ Ebenso wird zuweilen auf Mitteilungen Faltins in der Zeitung der *Freien Universität Berlin* (FU-Nachrichten) verwiesen.⁶⁹

3.2.3.1 Einführung

In Anlehnung an die Europäische Kommission und Gibb schreibt Faltin, dass die Wurzeln einer Idee des Entrepreneurship in Kleinunternehmen sowie schnell wachsenden Firmen der Technologiebranche liegen.⁷⁰ Mit Blick auf Europa und Nordamerika wird deutlich, dass der Schwerpunkt einer sogenannten „enterprise culture“⁷¹ vornehmlich auf den Business Plan⁷² gelegt wird, unterstützt durch funktionale Instrumente aus dem Bereich der Ökonomie. Ein Zugang zu den Sozial- und Kulturwissenschaften ist wenig bis gar nicht gelegt. Aus diesem Grund wagt Faltin mit seinem Essay den Versuch, das mit vielen Facetten behaftete Phänomen Entrepreneurship, aus seiner engen Verbindung mit der Ökonomie herauszulösen. Im Sinne eines tiefergehenden Verständnisses von Entrepreneurship, welches auch soziale Themen tangiert, steht bei Faltin die Entwicklung von Ideen (**Idea Creation**) im Vordergrund, aber auch deren Bedeutsamkeit in Bezug auf die anderen Aspekte und Faktoren von Entrepreneurship, die er in Anlehnung an das Modell von Timmons⁷³ mit **People** (Menschen) und **Resources** (Ressourcen) bezeichnet. Auf diese Faktoren wird an anderer Stelle noch näher einzugehen sein. Ähnlich wie Werner und auch Vesper⁷⁴ stellt Faltin in seinem Aufsatz heraus, dass der individuelle Hintergrund, also die persönliche Biografie eines Menschen, massgeblich für die Entwicklung einer erfolgsversprechenden, unternehmerischen Idee ist.

⁶⁷ Zu den folgenden Abschnitten vgl. Faltin, 2001, S. 123 ff..

⁶⁸ Vgl. Faltin, 2004.

⁶⁹ Vgl. Dewitz, 2002.

⁷⁰ Vgl. Gibb, 1999, European Commission, 2000, in: Faltin, 2001, S. 124.

⁷¹ **Enterprise culture** (eng.): Unternehmenskultur.

⁷² **Business Plan** (eng.): Geschäftskonzept (eigene Übersetzung).

⁷³ Vgl. Timmons, 1994, in: Faltin, 2001, S. 128.

⁷⁴ Vgl. Vesper, 1993, in: Faltin, 2001, S. 130.

3.2.3.2 Annäherungen an den Entrepreneurship-Begriff

„Entrepreneurship ist mehr als Handwerk.

*Es ist die Kunst, Werkzeuge für eine besondere Sache einzusetzen
und die richtige Idee, die Vision, das überzeugende Konzept zu entwickeln.“*

(Günter Faltin)

In den letzten Jahren hat die Forschung sich in eine neue Richtung bewegt, indem sie die grundlegenden Unterschiede zwischen Entrepreneur und Manager aufzeigt. So werden an beide Typen verschiedene Anforderungen gestellt. Während es beim Unternehmer eher um die Orientierung nach aussen, für die Intuition und das Gespür für neue, innovative Trends geht, kümmert sich der Manager um den Betriebsalltag, die Organisation und Verwaltung, man könnte auch sagen, um eine effiziente Verbindung von Innen und Aus- sen.⁷⁵

Wie bereits in Kapitel 2.2.2 erwähnt erkannte bereits Schumpeter, auf den sich Faltin hier bezieht, dass Evolution und Ökonomik eng miteinander verbunden sind und verband Entrepreneurship erstmalig mit dem Begriff Innovation. Der Meinung Schumpeters nach liegt die Leistung des Entrepreneurs weniger in der Schaffung neuer Ideen, als in deren Realisierung. Schon seinerzeit erkannte der Volkswirtschaftler, dass der Markt durch Oligopole dominiert wird. Es war ihm klar, dass der Wettbewerb sowie eine effiziente Aufteilung von Ressourcen einzig und allein durch den Markteintritt von Entrepreneuren gewährleistet werden kann, die das bestehende Marktgleichgewicht durch ihre Innovationen zerstören (**Schöpferischer Zerstörungsprozess**).⁷⁶

In Anlehnung an Hinterhuber weist Faltin, ähnlich wie Werner, auf eine spezielle Verbindung zwischen der Person des Entrepreneurs und dessen unternehmerischen Vision hin (**Entrepreneurial Vision**). Er spricht in diesem Zusammenhang auch von dem „*feeling of a mission*“⁷⁷, d. h. dem „Gefühl einer Sendung“, welches die nötigen Energien freisetzt, um ein Produkt erfolgreich zu vermarkten. Hinterhuber sieht die unternehmerische Idee als Ausdruck der eigenen Lebens- und Berufserfahrung. Faltin nennt einige Beispiele für Ideen, welche unsere Gesellschaft auffällig geformt haben, da ihre Erfinder „eine Idee im Sinne Platons“ verfolgten, und durch eine Art innere Berufung beseelt waren. Um nur ein

⁷⁵ Vgl. Faltin, 2004, S. 214; Vgl. Faltin, 2001, S. 125.

⁷⁶ Vgl. Faltin, 2001, S. 125 f.; Zur Biographie Schumpeters vgl. auch Anhang 2, S. XXIX.

⁷⁷ Vgl. Faltin, 2001, S. 126.

Beispiel zu nennen, erwähnt Faltin an dieser Stelle auch den erfolgreichen schweizerischen Entrepreneur Gottlieb Duttweiler, der aufgrund seiner grossartigen Idee in der Lage war, Produkte günstiger anzubieten als der Markt. So kam er in den Genuss, auch weniger bemittelte Bevölkerungsschichten bedienen und als Kunden für sich gewinnen zu können.⁷⁸

Im Gegensatz zur ökonomischen Theorie, die Profit als primäre Motivation voraussetzt, behauptet Faltin in Anlehnung an Casson: „*The essence of entrepreneurship is being different.*“⁷⁹ Richard Olsen⁸⁰, schweizerischer Gründer eines Forschungsinstituts für Angewandte Wissenschaft, fügt dieser Bemerkung hinzu, dass ein Unternehmer nicht die Beharrlichkeit und Ausdauer entwickeln wird, die für eine erfolgreiche Unternehmensführung zwingend nötig ist, wenn seine Hauptmotivation Geld ist. Auch hier sind Parallelen zu den Ansätzen Werners zu erkennen.

Gemäss Timmons⁸¹ ist Entrepreneurship ein elementarer, kreativer Akt, bei dem etwas aus dem Nichts erschaffen wird. Daher, so Faltin, spielt der kreative Aspekt eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von innovativen, unternehmerischen Ideen. Gründe, warum diesem Aspekt in der wissenschaftlichen Literatur bisher so wenig Bedeutung beigegeben wurde, könnte die „normale Selbständigkeit“ sein, die im Unterschied zu Entrepreneurship nicht zwingend neue oder innovative Ideen verfolgt und realisiert. Vielmehr wird mit dem Wort „selbständig“ unterstrichen, dass jemand etwas im Alleingang unternimmt.

3.2.3.3 Entrepreneurship als „Kultur des Unternehmerischen“

Für Faltin stellt Entrepreneurship eine „*kreative und mit Wagemut verbundene Aktivität von Menschen dar*“⁸², welche die Basis zur Gründung neuer Unternehmen bildet. Der Autor spricht in diesem Zusammenhang von einer so genannten **Kultur des Unternehmerischen**, welche bewusst auch Künstler, Aussenseiter sowie engagierte Mitmenschen einbezieht, also Personen, die bislang im Wirtschaftsleben keine Handlungsperspektiven für sich wahrgenommen haben. Seines Erachtens basiert die kulturelle und wirtschaftliche Weiterentwicklung der Gesellschaft insbesondere auf unternehmerischen Initiativen und

⁷⁸ Vgl. Faltin, 2001, S. 127.

⁷⁹ Vgl. Casson, 1999, in: Faltin, 2001, S. 126.

⁸⁰ Vgl. Olsen, in: Faltin, 2001, S. 126.

⁸¹ Vgl. Timmons, 1994, in: Faltin, 2001, S. 126.

⁸² Vgl. Dewitz, 2002.

Ideen, welche, neben der Befriedigung neu entstehender Bedürfnisse, auch auf vorhandene schwierige Situationen und Probleme mit ökonomischer, sozialer aber auch künstlerischer Kreativität reagieren. In diesem Sinne versteht Faltin Entrepreneurship auch „als offene, schöpferisches Handeln einladende Angelegenheit“⁸³

3.2.3.4 Entrepreneurship und Arbeitsteilung

Gemäss Faltin postuliert ein traditionelles Konzept von Entrepreneurship, dass ein Unternehmer eine hohe Fachkompetenz und Qualifikation aufweisen muss, und sich in sämtlichen Unternehmensfunktionen gut auskennen sollte. Es seien hier nur einige Beispiele genannt: Finanzierung, Inventur, Verhandlungen mit Lieferanten und Kunden, Wirtschafts- und Steuerrecht, Mitarbeiterführung und Entwicklung von Teamgeist, usw. In Anbetracht dieser Konzeptvorstellung stellt Faltin die Notwendigkeit in Frage, mit der ein Entrepreneur all diese Kompetenzen in seiner Person zur vollen Entwicklung bringen sollte. Er ist sich sicher, dass das traditionelle Konzept eines Allround-Entrepreneurs durch ein zukünftiges, arbeitsteiliges Konzept abgelöst werden muss und wird. Für Faltin entspricht es einer eigenen Logik, dass Menschen mit ihren verschiedenen fachlichen und persönlichen Fähigkeiten und Talenten, ihr Wissen und Können nur dann optimal nutzen und einsetzen können, wenn sie ihrem individuellen Wesen entsprechend in einer Funktion arbeiten, mit der sie sich identifizieren können. Eine sinngemässe Arbeitsteilung könnte also zu einer neuen, effizienten Beziehung zwischen innovativem Entrepreneurship einerseits und Business Administration andererseits führen. Das ganze könnte folgendermassen aussehen: Während sich der Entrepreneur vorwiegend auf die Unternehmensführung und seine unternehmerische Vision konzentriert, kümmern sich die Mitglieder seines Management Teams, entsprechend ihren fachlichen und persönlichen Voraussetzungen, um den organisatorischen, funktionellen Apparat des Unternehmens.⁸⁴ Unter dem Blickwinkel eines Unternehmens, welchem es an Innovation mangelt oder einem Entrepreneur, dem die notwendigen Ressourcen und Mittel für die Umsetzung seiner Idee fehlen, könnte dieses arbeitsteilige Modell zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit und Synthese führen.

⁸³ Vgl. Dewitz, 2002.

⁸⁴ Vgl. Timmons, 1994; Bygrave, 1994, in: Faltin, 2001, S. 127.

3.2.3.5 Erfolgsfaktoren für die Unternehmensgründung

Anhand des Modells von Timmons, welches laut Bygrave⁸⁵ und Ripsas⁸⁶ als Standard angesehen werden kann, fasst Faltin drei Faktoren für die erfolgreiche Unternehmensgründung zusammen (vgl. Tabelle 3).

<u>Erfolgsfaktoren</u>	<u>Bemerkungen</u>
The people (Menschen)	Gründerpersönlichkeit und Management Team
The idea (Idee)	Entwicklung eines verfeinerten, kultivierten Konzepts, um Marktgelegenheiten auszunutzen
The resources (Ressourcen)	Ressourcen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmensgründung und- wachstum

Tabelle 3: Erfolgsfaktoren für die Unternehmensgründung nach Faltin⁸⁷

Alle Faktoren sind in ihrer Gesamtheit zu betrachten und spielen jeweils eine wichtige Rolle. Manager, Venture Capitalists⁸⁸, Vorstandsmitglieder oder Inhaber einer Bank messen jedoch aufgrund ihres beruflichen Hintergrunds der Persönlichkeit des Gründers die größere Bedeutung bei. Ihre häufige, eher abfällige Bemerkung bezüglich der unternehmerischen Idee lautet: „*There are plenty of ideas around (...) the important part ist to put them into practice*“.⁸⁹ Aufgrund der Existenz einer Vielzahl von weniger tragfähigen Ideen, sind solcherlei Bemerkungen nur allzu verständlich, zumal die wirklich innovativen Ideen nicht so leicht zugänglich sind, so Faltin.

Auch wenn es schwierig erscheint, die verschiedenen Faktoren ihrer Bedeutsamkeit nach zu gewichten, so fällt doch auf, dass sie voneinander abhängig sind. So könnte beispielsweise ein Defizit im Finanzbereich (Resources) durch ein innovatives, preiswert gestaltetes Produkt (Idea) dadurch ausgeglichen werden, dass der Kunde aufgrund eines tiefen Preises eine Vorauszahlung leistet, die dem Unternehmer im Gegenzug z. B. seine Produktionskosten vorfinanziert.⁹⁰

⁸⁵ Vgl. Bygrave, 1994, in: Faltin, 2001, S. 128.

⁸⁶ Vgl. Ripsas, 1997, in: Faltin, 2001, S. 128.

⁸⁷ Ins Deutsche übersetzte eigene Darstellung in Anlehnung an Timmons, 1994, in: Faltin, 2001, S.128.

⁸⁸ **Venture Capital** (eng.): Risiko- (manchmal auch) Wagniskapital; **Venture Capitalist** (eng.): ein Investor oder eine Investmentgruppe, die in neue innovative Projekte oder Unternehmensgründungen investiert.

⁸⁹ Vgl. Faltin, 2001, S. 128.

⁹⁰ Vgl. Faltin, 2001, S.128 f.

Wirft man einen Blick auf das Schicksal vieler neu gegründeter „dot.com“ Firmen, so lässt sich deren Versagen trotz hochwertiger Management Kompetenzen (People) und sehr guter Kapitalverhältnisse (Resources) auf die mangelnde Professionalität ihrer Ideenentwicklung zurückführen. Darin sind sich die Analysten einig. Ist eine unternehmerische Idee nicht innovativ, so wird der Unternehmer als Newcomer⁹¹ Schwierigkeiten haben, sich gegen seine Wettbewerber zu behaupten, zumal diese ihm in vielerlei Hinsicht voraus sind, was z. B. Markterfahrung oder Produkt- und Kundenkenntnis anbetrifft.

Auch wenn alle Erfolgsfaktoren in ein gesundes Verhältnis miteinander gebracht werden müssen, um erfolgreich am Markt zu bestehen, ist Faltin überzeugt, dass die unternehmerische Idee den Kern einer Theorie von Entrepreneurship bildet, und dass jeder Mensch das Potential in sich trägt, eine innovative Idee aus sich selbst heraus zu entwickeln.⁹²

3.2.3.6 Techniken zur Entwicklung einer innovativen Idee

Im Rahmen seiner Forschungstätigkeit im *Arbeitsbereich Entrepreneurship* hat Faltin acht Techniken entwickelt, mit deren Hilfe die Entwicklung innovativer Ideen gezielt gefördert und vorangetrieben werden kann.⁹³ Tabelle 4 gibt einen Überblick über diese Techniken, die sich teilweise auch überschneiden.

Techniques for the Creation of an Innovative Entrepreneurial Idea
„Discovering Something Existing“
„Functions, not Conventions“
„Combining Anew“
„(Re)integrating Functions“
„Taking a Problem and Turning it into a Business Opportunity“
“Reorganising Work into Fun“
“Bringing Visions to Life“
“Adapting to Societal Values and Shared Problems“

Tabelle 4: Techniken zur Entwicklung einer innovativen unternehmerischen Idee nach Faltin⁹⁴

⁹¹ **Newcomer** (eng.): Neuling (auf einem Gebiet).

⁹² Vgl. Vesper, 1993; Goleman, Kaufman, Ray, 1993; Csikszentmihalyi, 1999, in: Faltin, 2001, S. 130.

⁹³ Zu diesem Abschnitt vgl. Faltin, 2001, S. 131 ff.

⁹⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Faltin, 2001, S.131 ff.

„Discovering Something Existing“

Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Kirzner⁹⁵ bezeichnet die Fähigkeit, „Vorhandenes zu entdecken“, als Kerneigenschaft eines Entrepreneurs. Obwohl es sich um ein scheinbar paradoxes Phänomen handelt, meint Kirzner hiermit, etwas bereits Vorhandenes in seiner Bedeutung und in seinem Potenzial neu zu erkennen, und somit wieder zu entdecken. Um ein Beispiel zu nennen, sei das berühmte Telefax genannt, welches vor langer Zeit erfunden wurde. Jedoch erfolgte die weltweite Einführung dieses Produkts erst in den letzten Jahren von anderen Firmen als den ursprünglichen Erfindern.⁹⁶

„Functions, not Conventions“

Mit dieser Technik, die soviel bedeutet wie „Vergiss die herkömmlichen Konventionen und konzentriere Dich stattdessen auf die Funktionen Deines Produkts“, spielt Faltin auf die Beschreibung Schumpeters an, der den Entrepreneur als einen Innovator neuer Produkte und Prozesse beschreibt. In diesem Sinne liegt es dem Unternehmer daran, den herkömmlichen Herstellungsprozess eines Produktes, zugunsten einer neuartigen, innovativen Produktionsweise zu verbessern (z. B. Verpackung von Tee in grossen Paketen in Form einer einmaligen Jahreslieferung zugunsten eines niedrigeren Preises).⁹⁷

„Combining Anew“

Ein Mensch, der ein feines Gespür für gesellschaftliche Probleme besitzt und versucht, etwas dagegen zu tun bzw. „neu zu kombinieren“, ist gemäss Faltin ein Stück weit mit einem Künstler vergleichbar, dessen Kunst, ähnlich wie die innovative Leistung des Entrepreneurs, die Besessenheit mit einer Idee erfordert. Wie der Künstler, der seinen eigenen Stil in der Welt etablieren will, hat auch der Entrepreneur oftmals schwierige Zeiten der sozialen Zurückweisung zu erleiden. Faltin ist überzeugt, dass ohne solch einen ungesicherten Beginn, der ein hohes Mass an Mut und Durchhaltewillen erfordert, sich ein späterer Erfolg in der Regel nicht einstellen wird. Um sich also erfolgreich im Wettbewerb des Markts durchzusetzen, ist die Qualität der unternehmerischen Idee sowie die Qualität des unternehmerischen Konzepts von äusserster Wichtigkeit.⁹⁸

⁹⁵ Vgl. Kirzner, 1987, in: Faltin, 2001, S. 131.

⁹⁶ Vgl. Faltin, 2001, S. 131.

⁹⁷ Vgl. Faltin, 2001, S. 131 f.

⁹⁸ Vgl. Faltin, 2001, S. 133.

„(Re)integrating Functions“

„Funktionen zu integrieren, bzw. wieder zu integrieren“ ist vergleichbar mit der Technik, etwas „neu zu kombinieren“. Jedes Ding hat seine eigene Funktion. Wird diese Funktion für weitere Zwecke gebraucht, so kann dadurch nicht nur viel Geld, sondern auch Zeit gespart werden kann (z. B. Konferenzräume für Kundenveranstaltungen auch für Mitarbeiter Sitzungen zugänglich machen⁹⁹).¹⁰⁰

„Taking a Problem and Turning it into a Business Opportunity“

Faltin betrachtet auftauchende Probleme als wertvolle Chance, unternehmerische Gelegenheiten wahrzunehmen. Vielmehr noch können Probleme die Quelle für die Entstehung einer unternehmerischen Idee sein. Während Menschen mit einer begrenzten Sichtweise nur das Problem sehen, stellt sich der Entrepreneur der Herausforderung, eine Lösung für das Problem zu finden. Als Beispiel verweist Faltin in diesem Zusammenhang auf das Problem einer Wasserhyazinthe, die als Pflanze in Seen oder Flüssen tropischer Länder wuchert, sich schnell vermehrt und die Gewässer verstopft. Für die Einheimischen oder Touristen solcher Länder ist dies kein ungewöhnlicher, sondern alltäglicher Anblick. Ein Entrepreneur könnte das lästige Unkraut als einen Rohstoff von unerschöpflichem Potential betrachten, der eine Ubiquität darstellt und nur noch geerntet werden muss. Eine Designerin könnte das Material dann in einer Weise verarbeiten, dass sich aus den getrockneten Pflanzenstengeln schöne und stabile Sessel herstellen lassen. Möbel aus Wasserhyazinthen zu fabrizieren, ist mittlerweile ein grosses Geschäft in Thailand geworden.¹⁰¹

„Reorganising Work into Fun“

Das „Arbeit auch Spass machen kann“ hat bereits Mark Twains literarische Gestalt Tom Sawyer bewiesen, der von seiner Tante beauftragt wird, an einem Sonntag Nachmittag dessen Gartenzaun zu streichen. Um sich die Arbeit zu erleichtern, teilt Tom den Zaun in kleine Einheiten ein, die er Stück für Stück streicht. Seine Freunde, begeistert von seiner Arbeitsweise, wollen bei diesem Unterfangen mitmachen und bezahlen Tom sogar Geld dafür, dass sie eine Einheit des Zauns streichen dürfen. Schlussendlich ist das Ziel erreicht: Der Zaun ist gestrichen, Tom hatte so gut wie keine Arbeit, konnte die Gesellschaft seiner Freunde geniessen und hat dabei sogar noch Geld verdient. Diese Geschichte illustriert eine positive Herangehensweise an die Arbeit und zeigt, dass die Einschätzung, ob

⁹⁹ Eigenes Beispiel.

¹⁰⁰ Vgl. Faltin, 2001, S. 133 f.

¹⁰¹ Vgl. Faltin, 2001, S. 134.

eine Arbeit eintönig oder interessant ist, von den jeweils gegebenen Umständen abhängt. Es kommt also auch hier auf die individuelle Sichtweise und Phantasie der arbeitenden Person an.¹⁰²

„Bringing Visions to Life“

Die Technik „Visionen lebendig werden lassen“ überschneidet sich teilweise mit der Technik, „neu zu kombinieren“ und zwar insofern, dass Künstler wie auch Entrepreneurere oftmals schwierige Zeiten durchzustehen haben. Dennoch haben solcherlei Phasen eine gewisse Anziehung und stellen eine grosse Herausforderung dar, in der Entrepreneurere wie auch Künstler sich selbst beweisen können, ob sie den Mut und das Durchhaltevermögen aufbringen, um ihre Visionen in die Tat umzusetzen.

Der systematischen Entwicklung und Kultivierung von Ideen (**Idea Creation, Idea Refinement**) ist in der Lehre und Ausbildung von Entrepreneurship bisher kaum Beachtung geschenkt worden. Es wird allgemein angenommen, dass der Gründer einer Unternehmung seine Idee „einbringt“ (**Idea Creation**), die in einem nächsten Schritt mittels Instrumentarien aus dem klassischen Management (Finanzierung, Marketing, etc.) in den Business Plan eingebettet wird. Faltin unterstellt hier, dass trotz aller Relevanz, die dem Inhalt des Business Plans zukommt, das tatsächliche Potential, welches einer Idee zugrunde liegt, zu Beginn oftmals nicht ausgeschöpft, und nur ungenügend analysiert wird. Insofern gehören unausgereifte, unternehmerische Konzepte zur Tagesordnung. Auch ist eine gewisse Fixierung auf die eigene Idee festzustellen, wohinter sich die Angst verbirgt, dass die Idee geklaut werden könnte. Aus diesem Grund, so Faltin, ist es wichtig, dem Erfinder der Idee diese Problematik bewusst zu machen, und ihm unmissverständlich mitzuteilen, dass die Idee auch weiterhin seine eigene bleibt. Erst auf dieser Basis kann die Idee weiter diskutiert werden, mit dem Ziel, das volle Potential auszuschöpfen (**Idea Enrichment**). Nach diesen ersten explorativen Phasen, nach denen theoretisch erwiesen ist, ob mit der Idee ein Wettbewerbsvorteil erzielt werden kann, wird diese in einem nächsten Schritt im Detail angeschaut (**Idea Refinement**). In diesem Prozess spielen Synergien eine wichtige Rolle (Gibt es etwas, z. B. ein Produkt, das von mehreren Personen gleichzeitig benutzt werden kann?). Auch sollte die eigene Strategie so ausgerichtet sein, dass mögliche Imitatoren frühzeitig identifiziert werden können. Mit einem ausgefeilten Ideenkonzept, welches die Phasen Idea Creation, Idea Enrichment und Idea

¹⁰² Vgl. Faltin, 2001, S. 134 f.

Refinement erfolgreich durchläuft, können Probleme, die im Zusammenhang mit Finanzierungs- oder Marketingfragen (Business Plan) auftauchen, effizienter behoben werden.¹⁰³

„Adapting to Societal Values and Shared Problems“

Faltin spricht sich, wie bereits erwähnt, für eine „**Kultur des Unternehmerischen**“ aus. In unserer Kultur, so Faltin, werden Künstler und Entrepreneurure in der Regel als Gegensätze angesehen. Während der Künstler als ein Mensch betrachtet wird, der seine Visionen durch einen eigenen Stil zum Ausdruck bringt, ist der Unternehmer der Vertreter der Ökonomie schlechthin, dem es zunächst einmal darum geht, Gewinne zu erzielen. Faltin ist sich jedoch bewusst, dass es in erster Linie die Werte sind, die Menschen motivieren und vermutet einen innovativen Ideen- und Wertezustrom durch einen neuen Typ von Unternehmer, dessen biografischer Hintergrund nicht zwingend in der Ökonomie wurzelt, sondern auch in bereichsübergreifenden Disziplinen wie der Geistes-, Kultur- oder Sozialwissenschaften zu finden ist.

Dieser neue Typ von Unternehmer, so Faltin, bevorzugt Unabhängigkeit und Individualität, möchte „Gutes tun“ und sein Leben in ein „spannendes Lebenskunstwerk“¹⁰⁴ verwandeln. Diese Einstellung widerspricht einer eher konservativen Auffassung, dass ein Entrepreneur rund um die Uhr arbeiten, und sein Leben für die Arbeit opfern muss. Der neue Entrepreneur ist in der Lage, sein Berufsleben in Einklang mit den individuellen Werten und dem Familienleben zu bringen. Eine Gleichgültigkeit gegenüber gesellschaftlichen Werten und Problemen, lässt sich laut Faltin nicht mit innovativem Entrepreneurship vereinbaren. Durch das zunehmende Bewusstsein für unternehmerische Tätigkeiten, ist eine steigende Nachfrage der Menschen nach einer moralischen unternehmerischen Positionierung zu beobachten, die auch die Unternehmensethik mit einbezieht.¹⁰⁵ Faltin ist überzeugt, dass ein unternehmerisches Angebot, welches die gesellschaftlichen Entwicklungen berücksichtigt, ein hohes Mass an Sympathie in der Öffentlichkeit und in den Medien geniessen wird.¹⁰⁶

¹⁰³ Vgl. Faltin, 2001, S. 135 f.

¹⁰⁴ Vgl. Horx, 1999, in: Faltin, 2001, S. 137.

¹⁰⁵ Vgl. Horx, 2000, in: Faltin, 2001, S. 138.

¹⁰⁶ Zu diesem Abschnitt vgl. Faltin, 2001, S. 136 ff.

3.2.4 Ziel und Intention des Autors

In seinem Essay legt Faltin sein Verständnis von Entrepreneurship umfassend dar. Sein Fokus liegt auf der Präsentation von Techniken zur Entwicklung innovativer, unternehmerischer Ideen. Gemäss seinem Forschungsauftrag ist es Faltins Vision, diesen systematischen Prozess der Ideenentwicklung zu vereinfachen, gezielt zu fördern und voranzutreiben, um ihn als Bestandteil eines innovativen Entrepreneurship Business Modells zu integrieren. Mit seinem Aufsatz verfolgt Faltin das Ziel, aufzuzeigen, dass unternehmerische Ideen, die im Einklang mit den gesellschaftlichen Werten sind, die beste Voraussetzung mitbringen, erfolgreich am Markt zu bestehen. Dabei betont er insbesondere den interdisziplinären Ansatz von Unternehmertum, und ermutigt vor allem auch Nicht-Ökonomen, wie z. B. Künstler, Wissenschaftler, engagierte Menschen aus dem Bereich des Sozialen oder der Umwelttechnik, sich den Herausforderungen von Entrepreneurship zu stellen, ihre Ideen zu verwirklichen und ein Unternehmen zu gründen.

4. Ansatzpunkte für Cultural Entrepreneurship

Nachdem durch die Darstellung der Einzelbeiträge im vorangehenden Kapitel ein Überblick über die Erkenntnisse in der aktuellen Entrepreneurship-Forschung verschafft wurde, geht es in den folgenden Abschnitten um die Untersuchung der selektierten Literaturbeiträge zum Konzept von Cultural Entrepreneurship.

4.1 Kultur-Unternehmer-Ansatz Elmar Konrad

Bei der methodischen Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellung soll mit der Präsentation der Ausführungen von Elmar Konrad begonnen werden.¹⁰⁷

4.1.1 Fachbereich und Kontext

Seit April 2003 hat Dr. Elmar D. Konrad die Leitung für das Fach Unternehmensführung an der *Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Dortmund*. Vor seiner jetzigen Tätigkeit war er Lehrbeauftragter für die Bereiche Entrepreneurship, Innovationsforschung und Kulturmanagement am *Interfakultativen Institut für Angewandte Kulturwissenschaft der Universität Karlsruhe*. Ausserdem baute er am *Institut für Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Technischen Universität Karlsruhe* den

¹⁰⁷ Zur Beschreibung der Methodik dieser Arbeit vgl. auch Kapitel 1.2.3.

Bereich Entrepreneurship in Lehre und Forschung auf. Dieser Bereich entstand als neuer Schwerpunkt neben den Bereichen Innovationsmanagement und Organisationsentwicklung. Konrad studierte an der Universität Karlsruhe Wirtschaftsingenieurwesen und absolvierte daneben als Zusatzqualifikation das Begleitstudium Angewandte Kulturwissenschaft. In seiner Dissertation befasste er sich, neben Bereichen des phasenbezogenen Managements, schwerpunktmäßig mit der Gründungs- und Entrepreneurship-Forschung, und leitete das Forschungsprojekt *"Die Etablierung von privatwirtschaftlichen Kulturbetrieben - Eine theoretische und empirische Studie über Kompetenzen, Leistungsbeiträge und Erfolgswirkungen von Kulturbetrieben mit Mitteln der Entrepreneurship-Forschung"*. Konrad unterzog die Ergebnisse anhand einer groß angelegten Interviewstudie einer empirischen Überprüfung und entwarf Handlungsempfehlungen für Kulturschaffende und Kulturpolitiker. Im Juni 2000 schloss er seine Promotion ab.¹⁰⁸ Neben der Beschäftigung mit der Unternehmens- und Gründungsforschung als Beitrag einer Kulturmanagementtheorie, arbeitet Konrad momentan in einem Projekt über das erfolgreiche Management schnell wachsender Unternehmen mit.¹⁰⁹

Der zu untersuchende Literaturbeitrag *Unternehmerische Qualifikation als Schlüsselkompetenz in der Kulturarbeit* von Konrad wurde in einem Konferenzband mit dem Titel *Gründungspotenziale von Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaftlern* abgedruckt. In diesem Band werden Referate und Diskussionsbeiträge einer eintägigen Veranstaltung zum Thema „Stand und Perspektiven von Existenzgründungen durch Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaftler“ in schriftlicher Form vorgelegt. Ziel der Veranstaltung war es, den gegenwärtigen Zustand für Existenzgründungen in den oben genannten Bereichen, sowie deren Chancen und Risiken praxisorientiert zu erörtern. Aus wirtschaftlicher, wissenschaftlicher und politischer Perspektive sollte eine Situationsbestimmung vorgenommen werden. Im Vordergrund standen Analyse, praktischer Erfahrungsaustausch sowie die Erörterung von Entwicklungsmöglichkeiten.¹¹⁰ Neben der Veröffentlichung des zu untersuchenden Literaturbeitrags, hat Elmar Konrad eine Vielzahl von Publikationen im Bereich Kultur-Unternehmertum herausgegeben.¹¹¹

¹⁰⁸ Vgl. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Dortmund, 06.02.2005.

¹⁰⁹ Für weitere Informationen vgl. Wachsende-Unternehmen.de, 06.02.2005.

¹¹⁰ Vgl. Koepke, 2004.

¹¹¹ Vgl. Anhang 6, Bibliographie Dr. Elmar D. Konrad, S. XXXIV ff.

4.1.2 Methodisches Vorgehen in der untersuchten Literatur

In seinem Essay beschäftigt sich Dr. Elmar D. Konrad mit der Fragestellung, inwiefern unternehmerische Qualifikationen kritisch für den Erfolg in der Kulturarbeit sind und präsentiert damit ein Konzept von Cultural Entrepreneurship. Bei der Darlegung seines Verständnisses von Cultural Entrepreneurship verzichtet er auf den englischen Wortgebrauch und verwendet stattdessen die deutsche Übersetzung Kultur-Unternehmer.

In der Beantwortung seiner Frage geht Konrad wie folgt vor: Kapitel 1 führt mit einer Einleitung ins Thema ein. In Kapitel 2 stellt Konrad die Thematik seiner Arbeit dar. Kapitel 3 beschäftigt sich mit den Aspekten des Kulturmanagements und des Unternehmertums. In Kapitel 4 wird das unternehmerische Handeln im Kulturbereich näher beleuchtet, wobei Konrad zwischen Künstlern, privatwirtschaftlichen und öffentlichen Kulturinstitutionen unterscheidet. Ferner werden Implikationen für eine neue Kulturmanagementtheorie sowie Kulturpolitik formuliert. Der Essay schließt mit einer Schlussbetrachtung und Zusammenfassung.

4.1.3 Zusammenfassende inhaltliche Darstellung des Literaturbeitrags

Bei der Interpretation der wesentlichen Gedanken Konrads wird das im vorangehenden Abschnitt beschriebene methodische Vorgehen des Autors bzw. die Gliederung des Textes weitestgehend beibehalten.¹¹²

4.1.3.1 Einleitung

Um die kulturelle Vielfalt in einer Region oder Kommune zu forcieren, ist nach Ansicht Konrads immer mehr auch die künstlerische Eigeninitiative gefragt, ebenso wie die Gründung privatwirtschaftlicher Kulturorganisationen. Ein attraktives und hochwertiges Kulturangebot gilt in kulturpolitischen und kommunalwirtschaftlichen Reihen als wichtiger weicher Standortfaktor, der in zukünftige Strategieüberlegungen unbedingt mit einbezogen werden muss, da sich Unternehmensgründer und Gewerbeansiedler, sowie innovative und qualifizierte Arbeitskräfte bei ihrer Entscheidung für oder gegen einen Standort, oftmals an der Beschaffenheit der kulturellen Infrastruktur orientieren. Auch hat eine qualitativ hochwertige Kulturszene, mit überregionaler oder gar internationaler Ausstrahlung, einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf den Tourismus und Fremdenverkehr einer Re-

¹¹² Zu den folgenden Abschnitten vgl. Konrad, 2004, S. 71 ff.

gion. Kulturelle Initiativen in Sachen Gründung von erfolgreichen, kulturvermittelnden und marketingorientierten Organisationen werden zukünftig an Bedeutung gewinnen.¹¹³

4.1.3.2 Darstellung der Thematik

Auf die Fragestellung in der Forschung, was erfolgreiche von erfolglosen Betriebsgründungen unterscheidet, werden im Kulturbereich zufriedenstellende Antworten gefunden, dennoch sollten traditionsgemäß aufgewendete Mittel in diesem Sektor effizienter in Neugründungen investiert werden. Nach Ansicht Konrads könnten beispielsweise Instrumentarien entwickelt werden, um eine gezielte Förderung und Beratung ökonomisch und kulturell interessanter Kulturbetriebe zu ermöglichen, mit dem Ziel, dass sich diese Unternehmen aus eigener Kraft am Markt etablieren können.

Aufgrund sinkender Steuereinnahmen und höherer Ausgaben für öffentliche Kultureinrichtungen, sind Kommunen immer mehr auf privatwirtschaftliche kulturelle Eigeninitiativen angewiesen, um einer hohen Standortprofilierung durch ein qualitatives Kulturangebot gerecht zu werden. Diese Entwicklung erfordert, so Konrad, die gezielte Unterstützung von erfolgreichen Neugründungen im Kulturbereich durch geeignete Massnahmen, sowie die Förderung von Ausbildung und Lehre durch Vermittlung unternehmerischer Schlüsselkompetenzen. Der Meinung des Autors nach kann der Unternehmensbegriff auch auf gewinnorientierte Rechtsformen ausgeweitet werden.¹¹⁴

4.1.3.3 Aspekte des Kulturmanagements

Es existiert eine Fülle von Fachliteratur zu Teilbereichen des Kulturmanagements, welche vor allem die Funktionen des traditionellen Managements hervorheben, wie z. B. Marketing und Controlling. Darüber hinaus greift die Literatur auch die eher praxisbezogenen Aspekte von Kulturmanagement auf: Sponsoring, Mäzenatentum, Non-Profit-Marketing, Event-Marketing, Festivalisierung.¹¹⁵

Bislang sind nur wenige Ansätze zur Bildung einer Kulturmanagementtheorie in der Forschung vorhanden, die fast ausschliesslich öffentliche Kulturbetriebe betreffen. In Anleh-

¹¹³ Vgl. Konrad, 2004, S. 71 f.

¹¹⁴ Vgl. Konrad, 2004, S. 72 f.

¹¹⁵ Vgl. Bendixen, 2001; Byrnes, 1999; Badelt, 1999; Grüsser, 1991; Bruhn, Meffert, Wehrle, 1994, in: Konrad, 2004, S. 73.

nung an Bendixen¹¹⁶ schreibt Konrad: „(...) eine gute Theorie des Kulturmanagements (sollte) den Graben, der zwischen traditioneller (also gewinn-, angebots- und nachfrageorientierter) Wirtschaft und traditionellem (also einem idealen und freien Kunstbegriff verpflichteten) Kulturbereich existiert, aufarbeiten.“¹¹⁷ Solch eine Theorie soll die Hintergründe und ökonomischen Wirkungsmechanismen, durch die das Geschehen angetrieben wird, offen legen und an Praktiker in der Kulturarbeit weitervermitteln.

Konrad versteht unter Kulturmanagement das „zielorientierte Planen, Entscheiden und Handeln im Kulturbereich.“¹¹⁸ Kulturmanagement soll sämtliche Aufgaben gleichzeitig lösen, die kommunikativen, technologischen, organisatorischen, sozialen, rechtlichen und wirtschaftlichen. Diese Fülle von Tätigkeitsfeldern erfordert ein spezielles Anforderungs- und Eigenschaftsprofil von Kulturmanagern, das Richter¹¹⁹ als allgemein formulierte „Kulturmanagementtugenden“ stichwortartig zusammenfasst. Seine Sichtweise des Kulturmanagers ähnelt sehr stark dem klassischen Typus eines Unternehmers. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der Tätigkeitsfelder kann nicht von einem einheitlichen Berufsfeld des Kulturmanagers gesprochen werden.¹²⁰

4.1.3.4 Aspekte des Unternehmertums

In der Ökonomie herrscht eine Vielzahl von Auffassungen zum Begriff und der Rolle des Unternehmers und des Unternehmerischen.¹²¹ Oftmals wird Unternehmertum als ein Prozess beschrieben, „ (...) by which individuals - either on their own or inside organizations – pursue opportunities without regard to the resources they currently control.“¹²²

¹¹⁶ Vgl. Bendixen, 1996; Heinrichs, 1999, in: Konrad, 2004, S. 73.

¹¹⁷ Vgl. Konrad, 2004, S. 73.

¹¹⁸ Vgl. Konrad, 2004, S. 74.

¹¹⁹ Vgl. Richter, 1992, in: Konrad, 2004, S. 74.

¹²⁰ Vgl. Wiesand, 1991; Heinrichs, 1993; Heinrichs, 1999, in: Konrad, 2004, S. 74.

¹²¹ Vgl. Meyer, Beer, 1999, in: Konrad, 2004, S. 74.

¹²² Vgl. Stevenson, Jarillo, 1990, in: Konrad, 2004, S. 74 f.;
Zu Entrepreneurship als Prozess vgl. auch Kapitel 2.2.3.

4.1.3.4.1 Hauptfunktionen eines Unternehmers

In Konrads Essay unterscheidet Bretz¹²³ zwischen drei Hauptfunktionen des Unternehmers, dem **Kombinator**, dem **Innovator** und dem **Risikoträger**. Während der Unternehmer in seiner Funktion als Kombinator für die Mobilisierung kritischer Ressourcen und die Gestaltung einer überlebensfähigen Organisation zuständig ist, entwickelt er als Innovator neue Produkte und Dienstleistungen und bringt sie auf den Markt. Als Risikoträger sieht sich der Unternehmer den folgenden Risiken gegenüber: Beharrliche Verfolgung der Ziele trotz Unsicherheit, Verlustrisiko im Hinblick auf eingesetztes Kapital, persönliches Einkommen, Wissen und Prestige. Hébert und Link¹²⁴ fügen diesen Hauptfunktionen noch die Rolle des **Kundschafters** hinzu, Meyer und Beer¹²⁵ diejenige des **marktorientierten Unternehmensführers**.

4.1.3.4.2 Organisationale Elemente

Was die organisationalen Elemente in Unternehmertum-Modellen betrifft, unterscheidet Konrad zwischen den folgenden Begriffen: **Strategie, (Organisations)kultur, Struktur, Netzwerk**. Während die Strategie relevant für die Neugründung und Entwicklung von Unternehmen ist¹²⁶, sollte die Organisationskultur von Jungunternehmen eine offene und flexible sein, die Freiraum lässt für Wachstum und Risikofreude.¹²⁷ Darüber hinaus können qualitative Netzwerke mit externen Partnern und Mitarbeitern das Wachstum und Überleben eines Unternehmens positiv begünstigen.

4.1.3.4.3 Erfolgsmessung von Unternehmen

Bei der Messung des Erfolgs von Unternehmen unterscheidet die Literatur der Entrepreneurship-Forschung zwischen subjektiven und objektiven Erfolgsmassen.¹²⁸ Während mit subjektiven Erfolgsmassen Aussagen über Bekanntheitsgrad, Publikumsaufkommen, Renommee oder Kostenvorteile gegenüber Konkurrenten gemacht werden können, messen objektive Erfolgsmasse die ökonomischen Kennzahlen eines Unternehmens, wie beispielsweise Umsatz, Gewinn, Rentabilität, Beschäftigungszahlen oder Mitarbeiterwachstum.

¹²³ Vgl. Bretz, 1993, in: Konrad, 2004, S. 75.

¹²⁴ Vgl. Hébert, Link, 1988, in: Konrad, 2004, S. 75.

¹²⁵ Vgl. Meyer, Beer, 1992, in: Konrad, 2004, S. 75.

¹²⁶ Vgl. Frese, van Gelderen, Ombach, 1997, in: Konrad, 2004, S. 75.

¹²⁷ Vgl. Bygrave, Hofer, 1991, in: Konrad, 2004, S. 75.

¹²⁸ Vgl. Müller-Böling, Klandt, 1993, in: Konrad, 2004, S. 75.

4.1.3.4.4 Parallelen Kulturmanager und Unternehmer

Wie bereits erwähnt, sind die Ähnlichkeiten zwischen einem Kulturmanager und einem klassischen Unternehmer verblüffend. Eigenschaften wie Engagement, Durchsetzungsvermögen, Kommunikationsfähigkeit, Risikobereitschaft, Flexibilität oder Zielstrebigkeit, um nur einige zu nennen, sind kritisch für den Unternehmenserfolg. Während weitere Faktoren, wie z. B. die Ausprägung der Persönlichkeit oder Motivationen, Handlungsweisen und Aktivitäten von Gründern und Unternehmern in der Entrepreneurship-Forschung bereits seit langem wissenschaftlich untersucht werden, hat eine Theorie des Kulturmanagements diese Schritte erst noch zu machen, so Konrad.¹²⁹

Gemäss Bygrave und Hofer ist ein Unternehmer jemand, „ (...) *who perceives an opportunity and creates an organization to pursue it.*“¹³⁰ Nach Ansicht Konrads ist es möglich, diese Definition auf die Initiatoren und Gründer von privatwirtschaftlichen Kulturbetrieben sowie auf freischaffende Künstler zu übertragen. Die jeweiligen Faktoren wie Persönlichkeit, Motivation, Leistungsbeiträge, etc., können mit Hilfe der Entrepreneurship-Forschung wissenschaftlich gemessen werden.¹³¹

4.1.3.4.5 Fragen zum Unternehmertum

*Gesegnet ist der, der die ihm zugeteilte Aufgabe gefunden hat.
Für ihn gibt es keine grössere Gnade.
(Thomas Carlyle)*

In ihrem Essay über eine Theorie des Entrepreneurship untersuchen Bygrave und Hofer das Phänomen Unternehmertum in zweierlei Hinsicht. Zum einen wird die **Person des Gründers** genauer beleuchtet, zum anderen der **Unternehmensprozess**. Im Rahmen ihrer Forschungstätigkeit beschäftigen sie sich mit den in Tabelle 5 aufgeführten Fragestellungen.

¹²⁹ Vgl. Konrad, 2004, S. 76.

¹³⁰ Vgl. Bygrave, Hofer, 1991, in: Konrad, 2004, S. 76.

¹³¹ Vgl. Konrad, 2000, in: Konrad, 2004, S. 76.

<u>Unternehmertum</u>	<u>Fragen</u>
Person des Gründers	<ul style="list-style-type: none"> - Wer wird Unternehmer? - Warum wird jemand Unternehmer? - Was macht einen erfolgreichen bzw. erfolglosen Unternehmer aus?¹³²
Unternehmensprozess	<ul style="list-style-type: none"> - Was wird für die effektive und effiziente Identifikation von Gelegenheiten benötigt? - Wie sehen die Schlüsselaufgaben für eine erfolgreiche Etablierung einer neuen Organisation/Unternehmung aus? - Wie unterscheiden sich diese Aufgaben von denjenigen, die eine schon bestehende Organisation erfolgreich managen? - Welches sind die ureigensten Beiträge des Unternehmers in diesem Prozess?¹³³

Tabelle 5: Fragen zum Unternehmertum nach Bygrave und Hofer¹³⁴

In der zusammenfassenden Beantwortung der Fragen stellt Konrad fest, dass keine wesentlichen Unterschiede zwischen klassischem Unternehmertum und Kultur-Unternehmertum existieren.¹³⁵ Er kommt ferner zu folgenden Schlussfolgerungen: Durch Übertragung der bisher ermittelten **Stile** in der Persönlichkeitsforschung auf den Profit-, Non-profit- oder Kulturbereich ist es kaum möglich, das Verhalten und den Erfolg von Unternehmensgründungen zu deuten. Ergebnisse über verschiedene **Motive** erklären eher die Entscheidung zur Unternehmensgründung, als deren Erfolg. Hingegen spielt besonders im Kultursektor die Leistungsmotivation eine entscheidende Rolle. Konrad stellt fest, dass **Kompetenzen** in Form von Führungs- und Managementkompetenz aber auch soziale und Netzwerkkompetenz, gerade im komplexen Kultursektor ausschlaggebend für den langfristigen Unternehmenserfolg sind. Hinsichtlich der Frage, was einen erfolgreichen Unternehmer ausmacht, kommt Konrad zu dem Schluss, dass Kreativität und Innovation von Gründern im Kulturbereich wesentliche Schlüsselemente sind. Darüber hinaus ist eine proaktive, fokussierte, chancenorientierte und risikobewusste Handlungsweise von Vorteil. Auch die aus der Innovationsforschung stammenden Promotorenrollen, können in der

¹³² Vgl. Bygrave, Hofer, 1991, in: Konrad, 2004, S. 76.

¹³³ Vgl. Bygrave, Hofer, 1991, in: Konrad, 2004, S. 76.

¹³⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Bygrave, Hofer, 1991, in: Konrad, 2004, S. 76 f.

¹³⁵ Vgl. Konrad, 2000, in: Konrad, 2004, S. 76 f.

Form des unternehmerischen Beziehungspromotors für das Handeln im vernetzten Kulturbereich dienlich sein.¹³⁶

4.1.3.5 Unternehmerisches Handeln im Kulturbereich

Im folgenden Abschnitt soll versucht werden, aufzuzeigen, auf welche Weise bzw. in welcher Form Konrad den Kultur-Unternehmer-Ansatz auf Künstler, privatwirtschaftliche Kulturbetriebe und öffentliche Kulturinstitutionen überträgt.¹³⁷

Nach Meinung des Autors können freischaffende und kreative **Künstler**, wie Komponisten, bildende Künstler oder Schriftsteller als Ein-Personen-Unternehmen bezeichnet werden, die ihr kulturelles Produkt selbst erzeugen und durch Vermittler, wie z. B. Galerien, Verlage oder Agenturen vertreiben lassen. Insofern sind bei Künstlern ähnlich wie bei Unternehmern Unabhängigkeit, Selbstverwirklichung und Existenzaufbau die hauptsächlichen Motive für die Unternehmensgründung. Neben der künstlerischen Qualität und Innovation ist für den Künstler hohes Leistungsstreben und starkes Machbarkeitsdenken ein signifikanter Erfolgsfaktor, ebenso wie der Einsatz von sozialer, kommunikativer und Netzwerkkompetenz. Es muss hier zwischen Künstlern im Angestelltenverhältnis (z. B. Orchestermusiker) und freischaffenden Künstlern (z. B. Dirigenten, die ein eigenes Orchester gründen) differenziert werden, wobei auf letztere der Kultur-Unternehmer-Ansatz zutrifft.¹³⁸

Leiter **privatwirtschaftlicher Kulturbetriebe**, die oftmals auch die Initianten und Gründer sind, können gemäss Konrad insofern als so genannte Kultur-Unternehmer bezeichnet werden, als sie die Chance für kulturelles Eigenengagement wahrnehmen, eine Marktlücke zur Gründung eines Kulturbetriebs entdecken, die dazu erforderliche Organisation aufbauen, und die notwendigen Mittel und Ressourcen mobilisieren.

Basierend auf der Entrepreneurship-Forschung sind, so Konrad, neben dem Humankapital die eigenen biografischen Erlebnisse und Erfahrungen des Kultur Unternehmers, d. h. die vor der Gründung erworbenen Kenntnisse, Erfahrungen, Kompetenzen und Fähigkeiten, wichtige Voraussetzungen für einen professionellen unternehmerischen Leistungsbeitrag von Kulturunternehmern.¹³⁹ In dieser Hinsicht können vor allem das zuvor erworbene kul-

¹³⁶ Vgl. Konrad, 2004, S. 77.

¹³⁷ Vgl. Konrad, 2004, S. 77 ff.

¹³⁸ Vgl. Konrad, 2004, S. 77 f.

¹³⁹ Vgl. Gemünden, Konrad, 2000, in: Konrad, 2004, S. 79.

turelle Wissen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie frühere Tätigkeiten und Erfahrungen im Kulturbereich den unternehmerischen Leistungsbeitrag positiv begünstigen.¹⁴⁰ Auch die Netzwerkkompetenz, in Form einer Beziehungspflege zu Meinungsführern und Entscheidungsträgern im Kulturbereich, ist im Hinblick auf die Lösung auftauchender Probleme oder die Überwindung ernstzunehmender Barrieren von nicht zu unterschätzender Relevanz.¹⁴¹ Durch den Unterhalt eines solchen persönlichen Beziehungsportfolios können wichtige Stakeholder über unternehmerische Grenzen hinweg für Projekte gewonnen werden.¹⁴² Dies könnte sich z. B. in Form von zusätzlichen öffentlichen Fördermitteln, neuen Sponsoringaktivitäten oder durch Zuschauerzahlen steigernde Medienaktivitäten direkt auf den Unternehmenserfolg auswirken.

Wie bereits erwähnt, bezieht sich ein Grossteil der Ratgeber aus der Kulturmanagementliteratur auf das Management von **öffentlichen Kulturinstitutionen**. Auf der Führungsebene solcher Institutionen ist insofern ein Wandel des Selbstverständnisses zu beobachten, als das unternehmerische Denken und Handeln die Inflexibilität eines starren Verwaltungsapparates ablöst. Die Gründe für diese Entwicklung, wie leere öffentliche Kassen und Autonomiestreben, sind offensichtlich. Der Aufbau eigener Marketing-, Sponsoring- und Werbeabteilungen soll dazu dienen, neue Ressourcen und Geldmittel zu beschaffen sowie potentielle neue Märkte und Zielgruppen zu identifizieren. Die Analyse dieses Wandels, so Konrad, wird ein Schlüsselement in der Kulturmanagementtheorie sein.¹⁴³

4.1.3.6 Implikationen für eine neue Kulturmanagementtheorie sowie Kulturpolitik

Konrad ist überzeugt, dass Unternehmertum in der Kulturarbeit zukünftig eine bedeutsame Stellung einnehmen wird, was sich auch auf eine Weiterentwicklung der Kulturmanagementtheorie auswirken wird. Dabei könnte der Aspekt des Unternehmertums eine Neuausrichtung der Förderstrukturen bewirken (z. B. Startfinanzierung von privaten Kulturbetrieben durch „öffentliches Risikokapital“). Nach Ansicht des Autors muss die Kulturmanagementtheorie demnach Kriterien, Masse und Gewichtungen festlegen, mittels derer der

¹⁴⁰ Vgl. Konrad, 2000, in: Konrad, 2004, S. 79.

¹⁴¹ Vgl. Frese, van Gelderen, Ombach, 1997, in: Konrad, 2004, S. 79.

¹⁴² Vgl. Ritter, 1998, in: Konrad, 2004, S. 79.

¹⁴³ Vgl. Konrad, 2004, S. 80.

Erfolg einer Neugründung sowie der Nutzen für die Kommune effizient gemessen werden kann.¹⁴⁴

4.1.4 Ziel und Intention des Autors

Mit seinem Essay, der sich an die Studie von Konrad¹⁴⁵ anlehnt, verfolgt Konrad die Intention, aufzuzeigen, dass die unternehmerische Qualifikation von Künstlern, Gründern privatwirtschaftlicher Kulturbetriebe sowie Leitern öffentlicher Kulturinstitutionen kritisch für den Erfolg ist und darüber hinaus die kulturelle Angebotsqualität einer Region positiv beeinflusst. Konrad ist sich sicher, dass der aufgezeigte Zusammenhang Konsequenzen für die Bildung, Entwicklung und methodische Umsetzung einer Kulturmanagementtheorie und -praxis in der universitären Ausbildung und Lehre von Künstlern, Geistes- und Kulturwissenschaftlern haben wird.¹⁴⁶

4.2 Entrepreneurship-and-Leadership-in-Marketing-the-Arts-Ansatz

François Colbert

In den folgenden Abschnitten wird die Autorin die Hauptaussagen Colberts zum Verständnis von Cultural Entrepreneurship darlegen, die sie anhand der in Kapitel 1.2.3 beschriebenen Methodik zusammenfasst.

4.2.1 Fachbereich und Kontext

François Colbert ist Marketing Professor an der *École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC)* und gleichzeitig Inhaber des *Carmelle und Rémi Marcoux Lehrstuhls für Arts Management* (Kulturmanagement). Über seine Tätigkeiten als Academic Supervisor des Diplomstudiums *Diplôme d'études supérieures spécialisées en gestion d'organismes culturels (DESSGOC – Graduiertendiplom Management von kulturellen Organisationen)* hinaus, ist er Direktor und Herausgeber der internationalen Fachzeitschrift *International Journal of Arts Management (IJAM)*, die am *Lehrstuhl für Arts Management* publiziert wird. Im Mai 2002 wurde er mit dem kanadischen Preis *Order of Canada* für seine grossartigen Leistungen und einzigartigen Beiträge auf dem Gebiet des Kulturmanagements ausgezeichnet.

¹⁴⁴ Vgl. Konrad, 2004, S. 80.

¹⁴⁵ Vgl. Konrad, 2000.

¹⁴⁶ Vgl. Konrad, 2004, S. 81.

Colbert beschäftigt sich seit über 30 Jahren aktiv mit Kunst und Kultur, vor allem im Bereich der Darstellenden und Bildenden Kunst sowie im Filmsektor. Er hat bereits mehrere Ausbildungsseminare im Bereich Arts Management geleitet, die sich schwerpunktmässig mit dem Thema Marketing Management im kulturellen Kontext auseinandersetzen. Colbert ist als Mitglied in diversen Vorständen kultureller Organisationen vertreten, so z. B. auch im *Board of Directors of the Canadian Association of Arts Administration Educators*, wo er von 1986 bis 1989 den Vorsitz führte. Zudem war er während acht Jahren Vize Vorsitzender des *Canada Council for the Arts* bis 2003. Gegenwärtig hält er Vorlesungen in Marketing Cultural Organizations (Kulturmarketing) und Cultural Policies (Kulturpolitik) im Rahmen des DESSGOC Programms. Colbert ist Autor des Buchs *Le Marketing des arts et de la culture* (Kultur- und Kunstmarketing), welches in mehr als fünf Sprachen übersetzt wurde. Ferner ist er Gründungspräsident und Vize Vorsitzender des *Scientific Committee of the International Conference on Arts and Cultural Management (AIMAC)*.

François Colbert ist Herausgeber von mehr als 150 Publikationen im Bereich Kulturmarketing, die in renommierten, internationalen Fachzeitschriften, Büchern, Buchkapiteln, Bibliographien und Forschungsberichten abgedruckt wurden.¹⁴⁷ Darüber hinaus hat er zahlreiche Gespräche und Seminare im Bereich Arts Management in über 20 verschiedenen Ländern der Welt geführt. Colbert wird daher oftmals als Berater von verschiedenen Firmen, Vereinigungen und Regierungen angefragt.¹⁴⁸ Der zu untersuchende Literaturbeitrag *Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts* wurde 2003 im *International Journal of Arts Management* veröffentlicht.

4.2.2 Methodisches Vorgehen in der untersuchten Literatur

Aufgrund der Besonderheiten des Kulturmarketings müssen laut Colbert Themen wie Entrepreneurship und Leadership¹⁴⁹ im Hinblick auf ein „Marketing the Arts“¹⁵⁰ (Kunst- und Kulturmarketing) genauer betrachtet und diskutiert werden. Daraus leitet sich die für seine Arbeit forschungsleitende Frage ab: Worin liegen die Besonderheiten des Kulturmarketings und welchen Einfluss haben sie auf weitere Marketing Aspekte?

¹⁴⁷ Vgl. Anhang 7, Publikationen François Colbert, S. XXXVII ff.

¹⁴⁸ Vgl. Ecole des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC), 10.02.2005.

¹⁴⁹ **Leadership** (eng.): (Unternehmens-) Führung, Leitung.

¹⁵⁰ **Art** (eng.): (besonders bildende) Kunst. Nach Ansicht der Autorin kann der von Colbert verwendete Begriff Arts in diesem Kontext auf den Begriff Kultur ausgeweitet werden, zumal Colbert an anderer Stelle auch von Kulturmarketing spricht. Die Autorin wird daher in ihren weiteren Ausführungen die Begriffe Kultur und Kunst synonym verwenden.

In der Beantwortung dieser Fragestellung geht Colbert wie folgt vor: Zunächst nimmt er eine Begriffsdefinition von Kulturmarketing vor. In einem nächsten Schritt werden spezielle Aspekte des Besucherverhaltens im Kulturbereich analysiert. Die Ergebnisse dieser Analyse sollen dazu dienen, im darauf folgenden Abschnitt Handlungsempfehlungen für Branding¹⁵¹- und Positionierungsstrategien im Wirkungsfeld von Entrepreneurship und Leadership zu formulieren. Sein Essay schliesst mit einer zusammenfassenden Darstellung der speziellen Leadership und Entrepreneurship Elemente im Kulturmarketing.

Die Key Words in diesem Essay sind: Leadership, arts marketing, audience profile (Besucherprofil), consumer behaviour (Besucherverhalten), branding, positioning.

4.2.3 Zusammenfassende inhaltliche Darstellung des Literaturbeitrags

Bei der Untersuchung des Literaturbeitrags von Colbert lehnt sich die Autorin an die im vorangehenden Kapitel beschriebene Vorgehensweise an, und verwendet die ihrer Meinung nach wichtigen Elemente als inhaltliche Gliederungspunkte für eine ordnungsgemässe Strukturierung der Gedankengänge Colberts.¹⁵²

4.2.3.1 Einleitung

*Entdeckungen macht man, wenn man dasselbe sieht wie alle anderen,
aber etwas anderes dabei denkt.
(Albert Szent-Gyorgyi von Nagrapolt)*

Für François Colbert sind Entrepreneurship und Leadership kein getrenntes Paar Schuhe. Um erfolgreich zu sein, muss ein Entrepreneur auch Führungskompetenz besitzen. Während Leadership eher den Aspekt der Unternehmensführung betont, impliziert Entrepreneurship die Fähigkeit, die notwendigen Ressourcen aufzutreiben, um ein gestecktes Ziel zu erreichen. Entrepreneurship verlangt insofern eine unkonventionelle Sichtweise der Dinge, welche durch innovatives Denken gefördert wird.¹⁵³

¹⁵¹ **Brand** (eng.): Marke(nzeichen)

¹⁵² Zu den folgenden Abschnitten vgl. Colbert, 2003, S. 30 ff.

¹⁵³ Vgl. Schumpeter, in: Colbert, 2003, S. 30.

4.2.3.2 Kulturmarketing: Eine Definition

In Anlehnung an Fitzhugh¹⁵⁴ unterscheidet Colbert zwischen zwei Arten von Kunst bzw. Kultur, der eher produktorientierten Populärkunst bzw. Populärkultur (z. B. Kammerensemble) und der marktorientierten hohen Kunst bzw. Hochkultur (z. B. Hollywood Film). Neben diesen beiden gegensätzlichen Kategorien von Kunst und Kultur existiert eine Vielzahl kultureller Angebote, die sich zwischen den beiden Polen bewegt. In seiner Untersuchung legt Colbert den Schwerpunkt auf die hohen Künste sowie deren Marktentwicklungschancen.

Colbert versteht unter Marketing eine Kunst einerseits, sowie eine Wissenschaft andererseits.¹⁵⁵ Der Hauptzweck von Marketing besteht seiner Meinung nach darin, eine Beziehung zwischen Unternehmen und Markt herzustellen, wobei durch den Mix der Marketinginstrumente, Kunden- und Unternehmensbedürfnisse gleichzeitig befriedigt werden müssen. Ein Unternehmen aus dem Bereich der hohen Künste hat zumeist eine spezielle Mission¹⁵⁶, d. h. einen Auftrag, der von einem Marketing Manager ausgeführt wird. Aus dieser Mission heraus entsteht das Produkt, wobei die explizite Produktauswahl wiederum ganz in der Verantwortung des Künstlers liegt. Das klassische Marketing Konzept, welches darauf abzielt, die Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen, ist nach Ansicht Colberts nicht auf die hohen Künste übertragbar. Darin besteht der Unterschied zwischen Kulturmarketing und traditionellem Marketing. Die Existenzberechtigung eines kulturellen Produktes besteht, so Colbert, in seiner Unabhängigkeit von den herrschenden Marktbedürfnissen. Insofern sucht der Kulturmanager¹⁵⁷ einen Markt für sein Produkt, anstatt ein Produkt für den Markt herzustellen.

Um Abnehmer für sein kulturelles Produkt zu finden, muss der Marketing Manager einen sehr guten Marktüberblick haben und den potentiellen Nutzen seines Produkts für die verschiedenen Marktsegmente identifizieren können. Auch muss er in der Lage sein, eine Marke (Brand) zu entwickeln und am Markt zu positionieren. Andernfalls, so Colbert, wird der Kulturmanager seiner Funktion als Entrepreneur und Leader nicht Rechnung tragen können.¹⁵⁸

¹⁵⁴ Vgl. Fitzhugh, 1993, in: Colbert, 2003, S. 30.

¹⁵⁵ Vgl. Hunt, 1991; Bass, 1993, in: Colbert, S. 30.

¹⁵⁶ **Mission** (eng.): Auftrag, Mission, (innere) Berufung.

¹⁵⁷ Die Begriffe Marketing Manager und Arts Manager (dt.: Kulturmanager) werden hier von Colbert synonym verwendet.

¹⁵⁸ Zu diesem Abschnitt vgl. Colbert, 2003, S. 31.

4.2.3.3 Aspekte des Besucherverhaltens

*Das wahre Studium der Menschheit
ist der Mensch.
(Goethe)*

Colbert erachtet das Besucherverhalten als essentielle Marketingkomponente. Aus diesem Grund stellt er die folgenden Fragen: Wer ist der Kulturkonsument? Warum kauft er ein kulturelles Produkt? Auf welcher Grundlage fällt er seine Kaufentscheidung?

Die Forschungsergebnisse der letzten 40 Jahre belegen, dass der typische Kulturkonsument weiblich und gut ausgebildet ist, über ein überdurchschnittliches Einkommen verfügt und einen kaufmännischen Beruf ausübt. Diese Statistik ist auf sämtliche Industrienationen übertragbar. Während das Bildungsniveau von Besuchern der hohen Künste innerhalb der einzelnen Sparten, wie beispielsweise Zeitgenössische Oper, Sinfoniekonzerte oder Jazz stark variiert, lockt die Populärkultur, in ihrer Vielfalt von Sparten, Zuschauer aller Einkommens- und Bildungsschichten.

Tabelle 6 veranschaulicht die verschiedenen amerikanischen Publika in soziodemographischer Hinsicht. Es handelt sich hierbei um Durchschnittswerte. Ähnliche Daten wurden trotz unterschiedlicher politischer Systeme auch in Europa¹⁵⁹ und Australien¹⁶⁰ erhoben, obwohl amerikanische Kulturunternehmen nur 5 % ihrer gesamten finanziellen Zuschüsse aus öffentlichen Mitteln beziehen, während der Prozentsatz in Deutschland und Frankreich bei 80 % liegt.

Eine Analyse der Eigenschaften des typischen Kulturkonsumenten würde weitere Details aufdecken, auf deren Präsentation im Rahmen dieser zusammenfassenden Darstellung zum Verständnis von Entrepreneurship jedoch verzichtet werden soll.

¹⁵⁹ Vgl. Council of Europe, 1993, in: Colbert, S. 32.

¹⁶⁰ Vgl. Throsby, Withers, 1979; Australian Bureau of Statistics, 2000, in: Colbert, S. 31.

	Jazz	Classical music	Opera	Musical	Play	Ballet	Other dance	Art museum	Historic park
All adults	11.9%	15.6%	4.7%	24.5%	15.8%	5.8%	12.4%	34.9%	46.9%
Sex									
- Male	13.2	14.2	4.0	22.3	14.6	4.1	11.7	34.3	48.2
- Female	10.6	16.8	5.2	26.7	16.8	7.5	12.9	35.5	45.8
Race									
- Hispanic	6.8	8.4	3.1	15.7	9.7	4.5	14.6	29.4	32.7
- White	12.1	17.5	5.2	26.5	16.6	6.5	11.9	36.1	50.8
- African American	15.6	9.6	2.1	22.4	16.4	3.9	13.4	31.1	36.5
- American Indian	11.0	8.9	5.1	15.4	5.0	1.2	10.6	21.8	41.9
- Asian	10.3	16.2	6.9	20.4	18.1	4.3	14.5	41.7	43.6
Age									
- 18-24	15.1	16.4	5.4	26.0	20.2	6.9	14.7	38.3	46.3
- 25-34	12.7	11.4	4.0	22.5	13.3	4.7	11.1	36.5	49.4
- 35-44	14.3	14.3	4.4	25.8	14.7	6.6	13.6	27.3	52.3
Education									
- Grade school	1.8	2.1	.02	6.0	3.1	1.5	7.3	6.0	12.7
- Some high school	3.4	3.9	1.5	12.6	7.2	1.8	6.6	14.4	26.6
- High-school graduate	6.8	8.3	1.7	15.7	9.1	3.6	9.2	24.6	40.5
- Some college	15.4	18.1	5.2	28.4	18.9	6.5	13.7	43.2	56.3
- College graduate	21.3	28.0	10.2	43.6	27.7	10.8	17.8	57.7	66.6
- Graduate school	27.7	44.5	14.3	50.3	37.2	14.4	24.7	69.8	72.7
Source: National Endowment for the Arts (1997).									

Tabelle 6: Anzahl Besucher (%) bei Kulturanlässen in Amerika, 1997¹⁶¹

Nach Ansicht des Autors ist die Zusammensetzung der Publika im Bereich der hohen Künste nicht das Ergebnis eines zielgruppenorientierten Marketings, denn Kulturunternehmen wollen den ganzen Markt erreichen. Obwohl in den letzten 40 Jahren ein Vielfaches an öffentlichen Geldern in die hohen Künste geflossen ist mit dem Ziel, den Markt zu demokratisieren, sprechen immer noch vorwiegend die höher gebildeten Menschen auf

¹⁶¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Colbert, 2003, S. 33.

die Konsumtion hochqualitativer Kulturangebote an. Die mangelnde Fähigkeit, die Besucherzahlen zu steigern bzw. zu halten, geschweige denn neue Publika zu generieren, ist mit eine Ursache für die finanzielle Misere vieler grosser Kulturorganisationen. Aus diesem Grund sollte sich die Marketingleitung auf diejenigen Communities¹⁶² zurückbesinnen, in denen ihre kulturelle Institution situiert ist.¹⁶³ In Kanada beispielsweise, haben Kulturmanager bereits die Notwendigkeit und wichtige Aufgabe erkannt, Regierungsvertretungen und Politiker davon zu überzeugen, ihre finanzielle Unterstützung zu erhöhen, als Zeichen ihrer Befürwortung und Anerkennung (Advocacy¹⁶⁴) der Bedeutsamkeit von Kultur. Das Hauptproblem besteht jedoch darin, zunächst eine Lobby in den eigenen Communities zu finden. Diese, so Colbert, könnte den Nutzen bringen, breit gefächerte Publika heranzubilden. Um diese grösseren Communities gezielt ansprechen zu können und neue potentielle Konsumenten zu identifizieren, müssen sich Marketing Manager zunächst einen Einblick in die Interessen von Nicht-Kulturkonsumenten verschaffen. Darüber hinaus ist es nach Meinung des Autors erforderlich, zu analysieren, warum sich Menschen von den hohen Künsterten angesprochen fühlen oder nicht.

Die Antwort auf die Frage, warum sich Menschen dazu entscheiden, eine kulturelle Veranstaltung zu besuchen bzw. worin ihre verschiedenen Motivationen bestehen, ist nach Ansicht Colberts in der Kindheit zu finden. Marktforscher haben vier Faktoren identifiziert, welche die kulturellen Präferenzen von Konsumenten beeinflussen:

- Werte, die in der Familie vermittelt werden
- Werte, die in der Schule vermittelt werden
- Bezug zur Kultur in der Kindheit
- Praktische Erfahrung im Umgang mit Kultur in der Kindheit
(z. B. Erlernen eines Musikinstruments)

Kulturgeschmack und individuelle Präferenzen, so wird vermutet, bilden sich noch vor dem Alter von 20 Jahren.¹⁶⁵ Aus diesem Grund sollten Kulturunternehmen und Künstler es als ihre Verantwortung erachten, Kinder bereits in jungen Jahren mit einzigartigen künstlerischen Erlebnissen zu konfrontieren und Lehrer dahingehend zu motivieren, den Kin-

¹⁶² **Community** (eng.): Gemeinschaft.

¹⁶³ Vgl. Hobday, 2002, in: Colbert, 2003, S. 34.

¹⁶⁴ **Advocacy** (eng.): Befürwortung.

¹⁶⁵ Vgl. Kolb, 2001; Council of Europe, 1993; Leroy, 1980; Ford Foundation, 1974, in: Colbert, 2003, S. 34.

dern in ihrer Ausbildung künstlerische Werte zu vermitteln. Ausserdem sollte jegliche Art von praktischer künstlerischer Betätigung schon im Kindesalter gefördert werden. Diese Aufgabe in Einklang mit der individuellen Mission einer Kulturorganisation zu bringen und zu erfüllen, so Colbert, könnte ein wegweisender Schritt in eine erfolgreiche Zukunft sein.¹⁶⁶

Laut Hirschman und Holbrook¹⁶⁷ ist der Besuch kultureller Veranstaltungen an ein eher hedonistisches Bedürfnis, als an ein menschliches Grundbedürfnis geknüpft. Jedoch besuchen heute auch viele Menschen ein Museum, um nach bestimmten Informationen zu suchen (z. B. Geschichtsstudenten). Inzwischen existiert eine Vielzahl von Systemen, welche die unterschiedlichen Gründe für den Besuch eines Kulturanlasses kategorisieren. Das Modell von Botti¹⁶⁸ unterteilt den Markt in vier Zielgruppensegmente (vgl. Tabelle 7).

<u>Market segment</u>	<u>Motivation to attend</u>
Cultural needs seekers	Direct functional or cultural benefits from core product
Symbolic needs seekers	Individual psychological meaning of the product
Social needs seekers	Consumption ritual focused on social relationships
Emotional needs seekers	Desire for a compelling, stimulating and fun experience to get away from daily problems and routines

Tabelle 7: Marktsegmentierungsmodell nach Botti¹⁶⁹

“Cultural needs seekers”

Der „Cultural needs seeker“ erwartet einen direkten funktionalen oder kulturellen Nutzen des konsumierten Produkts, wie z. B. den Erwerb von Wissen.

“Symbolic needs seekers”

Die Motivation des “Symbolic needs seeker“ liegt darin, seine Persönlichkeit durch die Konsumtion des Kulturprodukts zum Ausdruck zu bringen. Dem Produkt wird auf diese Weise eine individuelle psychologische Bedeutung beigemessen. Ein Beispiel hierfür ist das so genannte „sehen und gesehen werden“ an einem Kulturanlass.

¹⁶⁶ Zu diesem Abschnitt vgl. Colbert, 2003, S. 34.

¹⁶⁷ Vgl. Hirschman, Holbrook, 1982, in: Colbert, 2003, S. 35.

¹⁶⁸ Vgl. Botti, 2000, in: Colbert, 2003, S. 35.

¹⁶⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Botti, 2000, in: Colbert, 2003, S. 35.

„Social needs seekers“

Für den „Social needs seeker“ bedeutet Kulturkonsum eine Art Ritual, um die sozialen Beziehungen zu pflegen. Im Mittelpunkt steht weniger der Kulturanlass an sich, sondern mehr das anschließende Gespräch darüber.

„Emotional needs seekers“

Der emotionale Nutzen eines Produkts, der den „Emotional needs seeker“ antreibt, leitet sich ab von dem Wunsch nach einer besonderen, berauscheden Erfahrung, die vom Alltag ablenken soll.

Indem Marketing Manager sich an einem solchen kulturspezifischen Marktsegmentierungsmodell orientieren, so Colbert, ist es ihnen möglich, die individuellen Bedürfnisse im Rahmen des Marketingmix zu reflektieren und zu berücksichtigen. Durch eine gezielte Ansprache der verschiedenen Marktsegmente, gewinnt das Kulturunternehmen an Ansehen und Reputation in sämtlichen Bevölkerungsschichten.

Für Colbert bedeutet Leadership, sich am Markt so zu positionieren, dass ein einzigartiger Nutzenvorteil (USP¹⁷⁰) für den Konsumenten generiert wird, der weit über den funktionalen Nutzen des kulturellen Kernprodukts (Core product) hinausgeht. Das bedeutet jedoch nicht, dem eigentlichen Kulturprodukt weniger Aufmerksamkeit zu schenken, sondern darüber hinaus auch zusätzliche Produkte (Auxiliary product) anzubieten, die das Interesse für die Kultur wecken sollen. Ist der Besucher einmal am Schauplatz des Kulturgeschehens und wird ihm dort ein Zusatznutzen geboten (z. B. in Form eines Restaurantbesuchs vor Ort im Anschluss an einen Konzertabend), so wird seine Erfahrung sicherlich eine andere sein, die sich darauf auswirken könnte, weitere Besuche in Erwägung zu ziehen.

4.2.3.4 Preisgestaltung im Kulturmarketing

Im Kultursektor sind viele Manager und Künstler der Auffassung, dass mittels niedriger Eintrittspreise oder freier Eintritte höhere Zuschauerzahlen erzielt werden können, um auch die weniger gebildeten Menschen zu erreichen. Dies, so Colbert, ist jedoch ein Trugschluss. Seiner Meinung nach wird sich eine Person, dessen Freizeitprogramm Sinfoniekonzerte in keinsten Weise berücksichtigt, auch bei freiem Eintritt nicht für einen Konzert-

¹⁷⁰ **USP = Unique Selling Proposition** (eng.): Einzigartiger Nutzenvorteil.

besuch begeistern können. Hingegen spielen Erfahrungen in der Kindheit sowie die persönliche Motivation eine weitaus grössere Rolle.

Dennoch muss sich der Kulturmanager auch des Faktors Preissensibilität bewusst sein. Während z. B. gut verdienende und gebildete Geschäftsleute das nötige Geld und Interesse hätten, einem Kulturevent beizuwohnen, können es sich z. B. Studenten oder Rentner oftmals finanziell nicht leisten. Hinzu kommt hier noch der Faktor Zeit, der bei Geschäftsleuten von ausschlaggebender, bei Studenten und Rentnern von eher geringerer Bedeutung ist. Um dieses Problem zu lösen, ist die Entwicklung und Verfolgung einer differenzierten Preisstrategie erforderlich.

Im Entscheidungsprozess für oder gegen den Besuch einer Kulturveranstaltung spielt auch die Wahrnehmung verschiedener, mit dieser Entscheidung verbundenen Risiken eine Rolle. Colbert unterscheidet hier zwischen **funktionalem, sozialem, psychologischem** und **ökonomischem Risiko**. Tabelle 8 gibt einen Überblick über die verschiedenen Risiken, sowie deren Bedeutungen im Hinblick auf die individuelle Kaufentscheidung eines potentiellen Konsumenten.

Perceived risk	Example
Functional risk	Wasting money, wasting time, being bored
Social risk	Being seen in a place which is incompatible with our perception of how others view us
Psychological risk	Being in a place incompatible with our self-image
Economic risk	Wasting money, wasting time

Tabelle 8: Wahrnehmbare Risiken beim Kauf eines Kulturprodukts nach Colbert¹⁷¹

Da im Kultursektor kontinuierlich neue Produkte auf den Markt gebracht werden, sind die wahrnehmbaren Risiken, so vermutet Colbert, höher als in anderen Bereichen. Um diese Risiken auf ein Minimum zu beschränken, muss der Marketing Manager sein Produkt möglichst attraktiv gestalten. In diesem Zusammenhang ist der Preis ein höchst psychologischer Faktor, dem es die Aufmerksamkeit zu schenken gilt, da er für Kulturkonsumenten

¹⁷¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Colbert, 2003, S. 36.

häufig das einzige Kriterium ist, um den Wert und die Qualität eines kulturellen Produkts zu bemessen.¹⁷²

4.2.3.5 Branding und Positionierung im Wettbewerb

Um erfolgreich im Markt zu bestehen, so Colbert, müssen sich Marketing Manager über folgendes im Klaren sein: Das Besucherverhalten lässt es nicht zu, den gesamten Markt gezielt zu durchkämmen, bevor die Kaufentscheidung getroffen wird. Der Konsument konzentriert sich stattdessen auf die Prüfung einiger weniger, kultureller Angebote und Marken (*„evoked set of brands or products“*¹⁷³). Auf der Basis der Kenntnis der Konsumentenbedürfnisse müssen Marketing Manager eine starke Marke etablieren und sie entgegen der Konkurrenz erfolgreich positionieren.

*„A brand is a synthesis of product characteristics in the mind of the consumer.“*¹⁷⁴ Die Aufgabe des Marketing Managers besteht laut Colbert darin, sicherzustellen, dass der potentielle Konsument die richtigen Informationen und Mitteilungen über das Produkt bekommt. Einige Marketing Manager haben sich darauf spezialisiert, der Marke durch ein Computer Design eine einzigartige Persönlichkeit zu verleihen, um ihre Kunden an die eigene Marke zu binden und somit von Konkurrenzmarken fernzuhalten. Das **Branding** ermöglicht es dem Konsumenten, sich möglichst schnell über ein bestimmtes Kulturunternehmen zu informieren. Dem Marketing Manager erlaubt es andererseits, seine Kommunikation mit der jeweiligen Zielgruppe zu vereinfachen. Je stärker und transparenter die Marke, desto weniger Kommunikation ist notwendig und umso einfacher ist es, die Kunden von der Qualität der Marke zu überzeugen. Als Beispiel für erfolgreiche Marken nennt Colbert das Guggenheim Museum und das British Museum, deren Markeneffizienz sich durch hohe Qualität, herausragende Kollektionen, spezielle Events und Kundenloyalität auszeichnet. Darüber hinaus sind auch Architektur und Kuratoren von herausstechender Qualität. Die Marketing Manager dieser Kulturinstitutionen können sich nach Ansicht des Autors sicher sein, dass ihre Marken zu dem „evoked set of brands“ eines jeden Kulturkonsumenten gehören.

¹⁷² Zu diesem Abschnitt vgl. Colbert, 2003, S. 36 f.

¹⁷³ Vgl. Hauser, Wernerfelt, 1989, in: Colbert, 2003, S. 37.

¹⁷⁴ Vgl. Colbert, 2003, S. 37.

„Positioning is simply the place that a product or a brand occupies in the consumer's mind.“¹⁷⁵ Bei der **Positionierung** einer Marke geht es im Wesentlichen um die Wahrnehmung der Konsumenten, aufgrund derer sie ihre individuellen Präferenzen hinsichtlich ihres „evoked set of brands or products“ bilden, so Colbert. Die Positionierung einer Marke basiert folglich auf deren besonderen Markeneigenschaften. Je stärker und transparenter diese Synthese, desto besser die Chance, sich gut zu positionieren.¹⁷⁶

4.2.3.6 Leadership und Entrepreneurship Elemente im Kulturmarketing

Viele Manager, die sich auf dem Gebiet der hohen Künste engagieren, klagen über ein mangelndes öffentliches Interesse an ihren Kulturprodukten. Colbert stellt in seinen Ausführungen deutlich heraus, dass sich Unternehmen aus dem Bereich der hohen Künste in einem relativ kleinen Markt behaupten müssen. Um die Zuschauerzahlen zu steigern, sehen sich Marketing Manager solcher Kulturinstitutionen gezwungen, ihre Marketingaktivitäten entweder gezielt auf dieses Marktsegment zu konzentrieren, oder aber einen Weg zu finden, um auch andere Zielgruppen ausserhalb des traditionellen Kulturmarkts anzusprechen und als Kunden für sich gewinnen zu können. Dabei spielt der Preis im Rahmen des Marketingmix eine nicht unerhebliche Rolle, ist jedoch nicht das Patentrezept für das Problem.

Colbert zeigt ebenfalls auf, dass ein starker Wettbewerb in der gesamten Freizeitindustrie zu beobachten ist, was einen erheblichen Druck auf die Freizeitgestaltung potentieller Konsumenten ausübt, denn das Angebot ist gross und mannigfaltig. Aus diesem Grund müssen Marketing Manager eine Leadership Position einnehmen, indem sie effiziente Branding- und Positionierungsstrategien entwickeln. Ein wichtiges **Leadership** Element im Kulturmarketing stellt im Sinne des Autors der Aufbau eines diversifizierten Markts dar. Um dieses Ziel zu erreichen, sollten Kulturinstitutionen die Community (Gemeinschaft) stärker einbeziehen. Durch diese Integration kann ein positives Image der Kulturinstitution aufgebaut werden und sich ein Sinn für Ownership¹⁷⁷ innerhalb der Community entfalten. Ohne eine klare Vorstellung davon, wie das Kulturunternehmen in der Öffentlichkeit und von potentiellen Kunden wahrgenommen wird, und ohne die Kenntnis der jeweiligen kulturellen Bedürfnisse, sind Anstrengungen dieser Art jedoch nutzlos.

¹⁷⁵ Vgl. Colbert, S. 37.

¹⁷⁶ Zu diesem Abschnitt vgl. Colbert, S. 37 f.

¹⁷⁷ **Ownership** (eng.): Besitz.

Leadership im Sinne Colberts bedeutet ebenfalls, sich darüber bewusst zu sein und die Tatsache zu akzeptieren, dass eine Kulturorganisation niemals den ganzen Markt wird erreichen können. Trotzdem ist er sich sicher, dass, je grösser der Markt ist, desto vielfältiger die Möglichkeiten sind, sich auf spezielle Marktsegmente zu konzentrieren. Da das Aufkommen kultureller Aktivitäten von Künstlern und Kulturunternehmen stark mit den Besucherzahlen korreliert, ist es nach Ansicht des Autors zwingend notwendig, den bisherigen Zuschauermarkt über die traditionellen Marktsegmente hinweg auszuweiten und gezielt auch die weniger gebildeten Bevölkerungsschichten anzusprechen, die in ihrer Kindheit keinen oder nur wenig Bezug zu Kunst und Kultur hatten.

Durch **Entrepreneurship**, bzw. durch eine unternehmerische Denk- und Handlungsweise, kann laut Colbert ein verbesserter **Kundenservice** festgestellt werden. Menschen, die Kultur und Kunst unterstützen, konsumieren auch andere Produkte und erwarten diesbezüglich eine hohe Servicequalität. Die meisten Unternehmen scheuen weder Kosten noch Mühen, die Erfahrung des Kunden zu einem einzigartigen Erlebnis werden zu lassen, indem sie Kontaktpflege vor, während und nach der Konsumtion bzw. dem Kauf eines Produkts betreiben. Der heutige Konsument erwartet Rücksichtnahme und Respekt und ist nicht mehr gewillt, lange Wartezeiten am Telefon oder im Laden in Kauf zu nehmen. Im Gegensatz zu den meisten Marketingabteilungen diverser Unternehmen aus Wirtschaft und Industrie, hat sich der Kulturmanager bisher nur wenig Zeit genommen, um sich mit dem Thema Kundenservice gezielt auseinanderzusetzen. Eine strategische Ausrichtung auf die Etablierung eines qualitativ hochwertigen Kundenservice könnte nach Meinung des Autors einen Wettbewerbsvorteil innerhalb eines überfüllten Kulturmarkts bringen.

Colbert ist überzeugt, dass auch die **Informationstechnologie** in Zukunft eine wichtige Funktion bei der Vermarktung und Promotion von Kulturprodukten einnehmen wird. Der Autor geht davon aus, dass Kulturkonsumenten zukünftig verstärkt E-Commerce¹⁷⁸- und Internetlösungen für den Kauf von Kulturprodukten nachfragen werden (z. B. Ticketkauf über das Internet). Das Internet bietet für den Marketing Manager die Möglichkeit, kostengünstig und weltweit zu kommunizieren und stellt darüber hinaus ein wichtiges Informationsmedium für Kulturkonsumenten dar. Nach Ansicht Colberts ist auch der Aufbau und die Pflege einer internen Datenbank ein wert-

¹⁷⁸ **E-Commerce** (eng.): Elektronischer Handel über das Internet (Eigene Übersetzung).

volles Instrument, um eine effiziente Stärken- und Schwächenanalyse eines Unternehmens vornehmen zu können. Er stellt ferner die Behauptung auf, dass es in Kulturunternehmen zukünftig notwendig sein wird, die Zielerreichung hinsichtlich der im Voraus abgesteckten Ziele bezüglich Marktentwicklung und -durchdringung zu überprüfen, so wie es bei Unternehmen aus Wirtschaft und Industrie bereits üblich ist. Ebenso muss das Besucherprofil, insbesondere im Hinblick auf die wahrgenommene Qualität der Besuchererfahrung (Auxiliary product), eingeschätzt und identifiziert werden, um daraus Massnahmen für zukünftige Marktbearbeitungsstrategien abzuleiten.¹⁷⁹

4.2.4 Ziel und Intention des Autors

Für Colbert stellte sich ursprünglich die Frage, worin die Besonderheiten des Kulturmarketings liegen und welche Rolle in diesem Zusammenhang die Interdependenzen von Leadership und Entrepreneurship spielen. In seinen Ausführungen weist Colbert auf die Notwendigkeit hin, dass Entrepreneurship und Leadership im Kulturmarketing sich im Einklang mit der angesprochenen Zielgruppe einerseits, sowie der individuellen Mission des Kulturunternehmens andererseits befinden müssen. Nur weil eine Organisation produktorientiert arbeitet, bedeutet das noch lange nicht, dass sie den Marketingaspekt vollkommen aus den Augen verlieren darf. Öffentliche Kulturförderung ist kein Garant mehr für das Überleben einer Kulturinstitution, vielmehr ist ein innovativer Marketingansatz gefragt, der eine klare Vision verfolgt. Mit seinem Essay beabsichtigt Colbert, aufzuzeigen, dass Unternehmen aus dem Bereich der hohen Künste durch den Einsatz unternehmerischer Fähig- und Fertigkeiten wie Leadership und Entrepreneurship innerhalb des Kulturmarketings breitere Publika generieren können. Die besonderen unternehmerischen Qualitäten und Kompetenzen, die nach Ansicht des Autors eine fundamentale Rolle im Kulturmarketing spielen, können wie folgt zusammengefasst werden: Angebot von interessanten, kulturverwandten Neben- bzw. Zusatzprodukten (Auxiliary product) in Zielmärkten sowie potentiellen, neuen Märkten, Erweiterung des soziodemographischen Spektrums, Verbesserung des Kundenservice, Einsatz von effizienten, technologischen Informationssystemen und Internet.

¹⁷⁹ Zu diesem Abschnitt vgl. Colbert, S. 38 f.

4.3 Performing-Arts-Entrepreneurship-Ansatz Ralph Brown

„Creative thought is at the heart of entrepreneurship“
(Dugald Cameron¹⁸⁰)

In den folgenden Abschnitten wird sich die Autorin mit Browns Verständnis von Performing Arts Entrepreneurship auseinandersetzen, wobei sie sich der gleichen Methodik bedient wie in den vorangehenden Kapiteln.

4.3.1 Fachbereich und Kontext

Ralph S. Brown ist seit 2003 Projektmanager beim *Performing Arts Learning and Teaching Innovation Network (PALATINE)*, dem englischen Themenzentrum für Tanz, Drama und Musik an der Universität von Lancaster. *PALATINE* ist Teil des Netzwerks der *Higher Education Academy* und versteht sich als Lieferant von hochwertigen Informationen und Expertenwissen für die Performing Arts Community (Gemeinschaft der Darstellenden Künste) im Vereinigten Königreich. Darüber hinaus stellt *PALATINE* die notwendigen Ressourcen für die innovative Lehr- und Ausbildungspraxis in den Darstellenden Künsten zur Verfügung.

Im Rahmen seiner Tätigkeit bei *PALATINE* erhielt Brown Geldmittel, um das so genannte *PACE Projekt* zu finanzieren. Dieses Projekt baut auf die bisherige Arbeit von diversen Fachbereichen der Darstellenden Künste auf, indem es kulturelle Initiativen finanziell unterstützt sowie Ressourcen und Netzwerke mobilisiert, um die Ausbildung von Entrepreneurship im Kulturbereich zu fördern.¹⁸¹

Brown stellte kürzlich einen Bericht über die Ergebnisse einer *PALATINE* Umfrage fertig, und unterstützt die dort angebotenen Workshops und Seminare in administrativer Hinsicht. Vor seiner Tätigkeit bei *PALATINE* arbeitete Brown im Bereich webbasierter Lehr- und Ausbildungslösungen und leitete ein Projekt zur Weiterentwicklung der Bibliotheksdatenbanken an der *Universität Leicester*.¹⁸² Der zu untersuchende Literaturbeitrag *Perfor-*

¹⁸⁰ Vgl. Brown, 2004, S. 5.

¹⁸¹ Vgl. *PALATINE Dance, Drama and Music*, 09.02.2005.

¹⁸² Vgl. *PALATINE Dance, Drama and Music*, 09.02.2005.

ming Arts Entrepreneurship von Brown entstand im Rahmen seines Engagements für das *PACE Projekt*.¹⁸³

4.3.2 Methodisches Vorgehen in der untersuchten Literatur

Gemäss Ralph Brown existiert ein wachsendes Interesse, Cultural Entrepreneurship zu fördern und Studenten auf eine selbständige unternehmerische Tätigkeit oder Karriere im Kulturbereich vorzubereiten. Sein Essay gibt einen Überblick über die bisher veröffentlichte Literatur zum Konzept von Cultural Entrepreneurship und geht der Frage nach, wie sich Theorie und Praxis von Cultural Entrepreneurship sinnvoll ergänzen lassen und wechselseitig befruchten können. Brown unterstreicht die innovativen Annäherungen zu diesem interdisziplinären Konzept in den Kultursparten Drama, Tanz und Musik. Ferner stellt er die Arbeit des PACE Projekts heraus, die darin besteht, neue Initiativen im Kulturbereich zu unterstützen und zu fördern.¹⁸⁴

In der Beantwortung seiner Frage geht Brown wie folgt vor: Das erste Kapitel über Kreativität, Innovation und Unternehmertum führt in die Thematik ein. Im zweiten Kapitel werden die wechselseitigen Zusammenhänge zwischen Entrepreneurship und der Kulturindustrie aufgezeigt. Während in Kapitel 3 eine Definition von Cultural Entrepreneurship vorgenommen wird, versucht Kapitel 4 darzulegen, wie Kulturunternehmer arbeiten. In Kapitel 5 beleuchtet Brown mögliche Potentiale und Barrieren, die im Zusammenhang mit der Gründung von Kulturunternehmen stehen. Kapitel 6 informiert über die verschiedenen Möglichkeiten, Entrepreneurship im Rahmen der künstlerischen Ausbildung zu lehren und unternehmerische Fähigkeiten zu entfalten, während Kapitel 7 einen Überblick über das aktuelle Angebot an Kursen, Projekten und Ressourcen in England und Schottland gibt. Brown schliesst mit einem Ausblick in die Zukunft.

4.3.3 Zusammenfassende inhaltliche Darstellung des Literaturbeitrags

Bei der Zusammenfassung des Textinhalts beschränkt sich die Autorin auf die Aussagen Browns zum Verständnis von Cultural Entrepreneurship und berücksichtigt weniger die Aspekte, die im Zusammenhang mit dem konkreten Kurs- und Projektangebot¹⁸⁵ in der Ausbildung von Entrepreneurship stehen.¹⁸⁶

¹⁸³ Vgl. Anhang 8, Bibliographie Ralph S. Brown, S. XLV.

¹⁸⁴ Vgl. Brown, 2004, S. 2.

¹⁸⁵ Vgl. Anhang 9, Kurse, Projekte und Ressourcen nach Brown, S. XLVI ff.

¹⁸⁶ Zu den folgenden Abschnitten vgl. Brown, 2004, S. 3 ff.

4.3.3.1 Entrepreneurship und die Kulturindustrie

Gemäss Brown erfreut sich Entrepreneurship zunehmender Beliebtheit im kulturellen Sektor und wird mittlerweile auch dort als wichtiger Wirtschaftsfaktor anerkannt. Bilton und Leary¹⁸⁷ sind sich einig, dass der kulturelle Sektor einen eher symbolhaften Nutzen stiftet, wobei der Wert eines Kulturprodukts im Wesentlichen durch die Wertvorstellungen diverser Publika geprägt wird. In diesem Sinne ist der Wert eines Kulturprodukts von der Wahrnehmung der Kulturbesucher ebenso abhängig wie von der inhaltlichen Qualität des Kulturprodukts selbst. Brown verdeutlicht hier, dass mit dieser Art von Wert kein kommerzieller Wert gemeint ist.

Laut Brown liegt der Fokus von Cultural Entrepreneurship auf der praktischen Ausbildung der eigenen unternehmerischen Fähigkeiten. Um die Zuschauerzahlen steigern und genügend Einkommen für den Betrieb und Unterhalt ihres Unternehmens generieren zu können, müssen sich Unternehmer und Gründer von Kulturbetrieben damit auseinandersetzen, sich die notwendigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse in Sachen Management und Organisation anzueignen (z. B. Tourneeorganisation, Business Plan, Urheberrecht, Vertragsgestaltung). Freelancer¹⁸⁸ und Selbständige sind neben kleineren Kulturbetrieben die am häufigsten vorkommenden Typen bzw. Arbeitsformen, die man im kulturellen Sektor vorfindet. Dies ist nach Ansicht des Autors darauf zurückzuführen, dass die Freiheit der Kreativität und Innovation im Kulturbereich eine wesentliche Rolle spielt. So gibt es beispielsweise innerhalb der Kultursparte Tanz eine Vielzahl von Solokünstlern und kleineren Tanzensembles.¹⁸⁹

4.3.3.2 Cultural Entrepreneurship – Versuch einer Definition

Eine mögliche Definition von Cultural Entrepreneurship könnte gemäss Brown folgendermassen lauten: *„the process of getting a cultural 'product' (...) from the artist/composer to the 'consumer'.*¹⁹⁰ Eine solche Definition würde, um ein Beispiel aus der Musikindustrie zu bringen, unternehmerische Aktivitäten wie Musikproduktionen, Kulturmanagement, Audience Development¹⁹¹, Werbung und Musikhandel mit einbeziehen. Dieser Prozess der Kommerzialisierung von Kreativität wird oftmals von Produzenten der Film- und Popmu-

¹⁸⁷ Vgl. Bilton, Leary, 2002, in: Brown, 2004, S. 5.

¹⁸⁸ **Freelancer** (eng.): Freiberufler, Freischaffende, freie Mitarbeiter.

¹⁸⁹ Zu diesem Abschnitt vgl. Brown, 2004, S. 5 f.

¹⁹⁰ Vgl. Brown, S. 6.

¹⁹¹ **Audience Development** (eng.): Publikumsentwicklung.

sikbranche unterstützt. Typische Faktoren für Cultural Entrepreneurship sind nach Ansicht Browns das Erkennen und Wahrnehmen einer Marktnische (Perception of market opportunity) sowie die Entwicklung einer effizienten Marketingstrategie (z. B. durch Innovation, qualitativ hochwertige Leistungen, Networking und Partnerschaften).¹⁹²

Unternehmertum im Musikbereich hat laut Brown vieles gemeinsam mit Entrepreneurship in anderen Industriebereichen. Einzelne Musiker und Musikgruppen legen zunehmend unternehmerische Verhaltensweisen an den Tag, indem sie fortwährend bestrebt sind, ihr Produkt zu verbessern und zu vermarkten.¹⁹³ Der Schwerpunkt liegt hier also auf der Entwicklung eines innovativen Produkts sowie der Vermarktung dieser neuen Idee.¹⁹⁴

4.3.3.3 Die Arbeitsweise von Cultural Entrepreneurs

*„Genialität erfindet durch Hinwegschreiten über die Übergänge:
Die klare Einsicht in den zurückgelegten Weg
kommt später und bildet erst den freien Künstler.“
(J. G. Fichte)*

Trotz vieler Gemeinsamkeiten des Cultural Entrepreneurs mit Entrepreneuren aus anderen Wirtschaftsbereichen beobachtet Brown, dass die Arbeitsweise kultureller Unternehmer mit besonderen Eigenheiten behaftet ist. Cultural Entrepreneurs sind Konsumenten und Produzenten zugleich. Um überhaupt kreativ arbeiten und neue Ideen realisieren zu können, ist der Kulturunternehmer selbst auch auf Anregungen aus dem schöpferischen Kulturbereich angewiesen, d. h. er muss aktiver Kulturkonsument sein. Ein Unterschied zum traditionellen Entrepreneur besteht nach Meinung des Autors darin, dass der Cultural Entrepreneur zunächst ein kulturelles Produkt kreiert, um in einem nächsten Schritt ein Publikum, d. h. einen Markt, hierfür zu kultivieren. Hingegen ist dieser Prozess beim Entrepreneur genau umgekehrt, da dieser zunächst Marktforschung betreibt, um die aktuellen Kundenbedürfnisse zu identifizieren, um dann mit entsprechenden Produkten auf die Nachfrage zu antworten. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Tatsache, dass dem Unternehmer eines Kulturbetriebs die besten Ideen oftmals dann in den Sinn kommen, wenn er nicht am Arbeitsplatz ist. Eine Art „Time out“¹⁹⁵, um Raum zu schaffen für das kreative

¹⁹² Vgl. Hauge, 2004, in: Brown, S. 6.

¹⁹³ Vgl. Brown, S. 6.

¹⁹⁴ Zu diesem Abschnitt vgl. Brown, 2004, S. 6.

¹⁹⁵ **Time out** (eng.): Auszeit.

Denken und Entfalten von Ideen, ist nach Ansicht des Autors entscheidend für neuartige, zukunftsweisende Entwicklungen im kulturellen Sektor. Viele Künstler und Cultural Entrepreneurs sind es gewohnt, eigenverantwortlich zu arbeiten (z. B. Musiker, Schauspieler oder Komponisten), jedoch ist die Zusammenarbeit und Arbeitsteilung im Team eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg, so Brown. Auch können kulturelle Communities dazu beitragen, die intensive und doch auch fruchtbare Rivalität sowie die gemeinsame Zusammenarbeit zu fördern.¹⁹⁶

4.3.3.4 Unternehmensgründung in der Kreativwirtschaft

Gemäss Brown sind die Motive für Unternehmensgründungen in der Kreativwirtschaft nicht vorwiegend kommerzieller Natur. Vielmehr ist es die persönliche künstlerische Motivation, die einer Kulturunternehmung erst ihre Existenzberechtigung verleiht. Der Faktor Risiko spielt laut Brown wie bei jeder anderen Unternehmensgründung auch im Kulturbereich eine wichtige Rolle, jedoch besteht hier eindeutig ein weitaus grösseres persönliches Risiko für den Cultural Entrepreneur und zwar insofern, als er einen künstlerischen Ruf zu verlieren hat.

Brown identifiziert fünf Schlüsselqualifikationen, die für ein effizientes Cultural Entrepreneurship und Unternehmensgründungen im Kulturbereich entscheidend sind:

- Aufbau von Partnerschaften und Entwicklung gemeinsamer Werbestrategien
- Ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten
- Finanzielle Unabhängigkeit
- Ausgewogenheit zwischen kreativer Unabhängigkeit einerseits sowie gemeinsamen Nutzen stiftendem Networking andererseits
- Kombination von Managementkompetenz und kultureller bzw. künstlerischer Kompetenz

Viele Kulturunternehmer entscheiden sich bewusst für ein kleines Unternehmen, um ihre Unabhängigkeit zu bewahren und sich auf den kreativen Part zu konzentrieren, so Brown. Die Bandbreite der Tätigkeitsfelder von Cultural Entrepreneurs ist nicht unbeachtlich. So können sie gleichzeitig in verschiedenen Rollen auftreten, z. B. als Kreative, Produzenten, Designer, Verkäufer oder Werbespezialisten. Die Fähigkeit, zwischen verschiedenen Par-

¹⁹⁶ Zu diesem Abschnitt vgl. Brown, 2004, S. 6 f.

teilen zu vermitteln, ist existentiell in der Kreativwirtschaft. Um eine Idee zu verwirklichen, d. h., um z. B. ein kulturelles Produkt zu erstellen, ist neben dem künstlerischen Wissen auch Expertenwissen gefragt. In diesem Sinne müssen sich Cultural Entrepreneurs auch auf das Fachwissen und auf Netzwerke von Agenten, Produzenten, Designern oder Technikern verlassen können, um ihre Arbeit erfolgreich zu organisieren.¹⁹⁷

4.3.4 Ziel und Intention des Autors

Mit seinem Essay zum Konzept von *Performing Arts Entrepreneurship*, das im Rahmen seiner Tätigkeit als Projektmanager bei *PALATINE* entstand, unterstreicht Brown die Notwendigkeit, die Ausbildung und Lehre von Entrepreneurship im Kulturbereich in Theorie und Praxis gezielt zu fördern. Seiner Meinung nach müssen insbesondere auch diejenigen Studenten in der künstlerischen Ausbildung und Lehre berücksichtigt werden, die nicht in erster Linie eine künstlerische Karriere anstreben. Vielmehr sollte diesen Studenten die Möglichkeit geboten werden, ihre Karrierepläne unter dem Blickwinkel von Entrepreneurship zu betrachten, um ihren Umgang mit Unsicherheit und Komplexität zu schulen und Ängste abzubauen. Bislang haben sich auch Kulturunternehmen aus der Praxis wenig bis gar nicht um die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter gekümmert. Mit seinen Ausführungen beabsichtigt Brown, mögliche Potentiale für eine Theorie und Praxis von Cultural Entrepreneurship aufzudecken, mit dem Ziel, eine Veränderung im Denken und Handeln von Entscheidungsträgern in Kulturpolitik und -praxis zu bewirken.

4.4 Cultural-Entrepreneurship-Ansatz

Michael Lounsbury und Mary Ann Glynn

Die Verfasserin dieser Arbeit schliesst ihre Literaturuntersuchungen zum Verständnis von Cultural Entrepreneurship mit der Zusammenfassung des Beitrags von Lounsbury und Glynn ab. Die Handhabung ihrer Methodik entspricht der gleichen Vorgehensweise wie in den vorangehenden Kapiteln.¹⁹⁸

¹⁹⁷ Zu diesem Abschnitt vgl. Brown, 2004, S. 7 f.

¹⁹⁸ Zur Methode des Vorgehens vgl. auch Kapitel 1.2.3.

4.4.1 Fachbereich und Kontext

Professor Michael D. Lounsbury ist ausgebildeter Soziologe an der *School of Industrial and Labor Relations* an der *Cornell University* in Ithaca, New York, USA. Er interessiert sich hauptsächlich für organisationalen und sozialen Wandel, Entrepreneurship und die Entwicklung neuer Industrien und Praktiken. Erst kürzlich arbeitete er in Projekten, die die Entstehung der Recyclingindustrie sowie die Dynamiken von Produktportfolios in der Investmentfondsindustrie erforschen. Lounsburys Expertise erstreckt sich über breite wissenschaftliche Fachkenntnisse auf den folgenden Gebieten: Organisationstheorie und Verhalten, Industriestudien, Wirtschaftsentwicklung, Umweltthemen, Beruf und Beschäftigung, Organisationsrestrukturierung und Organisationswandel.

Die Arbeiten des Autors wurden in diversen Fachzeitschriften wie *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review* und *Strategic Management Journal* veröffentlicht. Darüber hinaus ist Lounsbury Mitherausgeber der in Kürze erscheinenden Buchserie *Research in the Sociology of Organizations* mit dem Titel *Social Structure and Organizations Revisited*.¹⁹⁹

Die Autorin Mary Ann Glynn ist seit 1993 Professorin an der *Goizueta Business School* in Atlanta, Georgia, USA. Vor ihrer jetzigen Tätigkeit engagierte sie sich für die Fakultät der *School of Organization and Management* an der *Yale University*. Gegenwärtig fungiert die Autorin als Studienkordinatorin für Doktoranden des Lehrgangs *Organization and Management* und hält Vorlesungen zum Thema Leadership. Darüber hinaus ist Glynn unter anderem auch als Professorin am *Department of Sociology* an der *Emory University* in Atlanta tätig.

Glynns Forschungstätigkeiten konzentrieren sich auf die folgenden Gebiete: Organisationaler Wandel, Kreativität und Innovation. In dieser Hinsicht untersucht sie zum einen die kognitiven Prozesse in Bezug auf organisationales Lernen und organisationale Intelligenz. Zum anderen beschäftigt sie sich mit Fragestellungen zur Identitätsbildung und zum symbolischen Management in kulturellen und institutionellen Prozessen. Aktuelle Projekte drehen sich um Themen wie organisationale Namensgebung und Identitätsdynamiken in Kulturunternehmen.

¹⁹⁹ Vgl. Cornell University School of Industrial and Labor Relations (ILR), 10.02.2005;
Vgl. Anhang 10, Bibliographie Michael D. Lounsbury, S. L ff.

Neben ihrer Tätigkeit als nationale Programmkoordinatorin im Fachbereich *Managerial and Organizational Cognition* an der *Academy of Management* ist Glynn Herausgeberin der Fachzeitschrift *Journal of Management Inquiry* und Mitglied im Ausschuss für *Organization Science*. Ihre Forschungsarbeiten wurden in vielen renommierten Fachzeitschriften abgedruckt, wie z. B. im *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*, *Journal of Applied Psychology and Poetics* sowie in zahlreichen Büchern.²⁰⁰

4.4.2 Methodisches Vorgehen in der untersuchten Literatur

In ihrem Essay *Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy, and the Acquisition of Resources*, abgedruckt im *Strategic Management Journal*, untersuchen Lounsbury und Glynn, wie Entrepreneurial Stories (Unternehmensgeschichten) die Gestaltung einer neuen Unternehmensidentität (Venture Identity) vereinfachen. Diese neu geschaffene Unternehmensidentität wird von potentiellen Investoren, Konkurrenten und Konsumenten genau geprüft, bevor sie dem Unternehmen die erforderliche Legitimität verleihen und ihm damit den Zugang zu neuen Kapitalquellen und Marktnischen (Market Opportunities) eröffnen.

Der ausgewählte Literaturbeitrag ist in 5 Abschnitte unterteilt. Lounsbury und Glynn eröffnen ihren Aufsatz mit einer einleitenden Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse sowie der Beschreibung ihres Vorgehens. Im zweiten Abschnitt geht es um den Zusammenhang von Storytelling (Geschichten erzählen) und Legitimation von Unternehmensgründungen. Darüber hinaus werden Funktion und Inhalt von Entrepreneurial Stories offen gelegt. Der dritte Abschnitt legt dar, inwiefern Entrepreneurial Capital (Unternehmerisches Kapital) die Grundlage für Entrepreneurial Stories bildet. Dabei unterscheiden Lounsbury und Glynn zwischen Resource Capital (Ressourcen Kapital) und Institutional Capital (Institutionelles Kapital). Der Essay schliesst mit einem Schlusswort und Ausblick.

Lounsbury und Glynn illustrieren ihre Ideen und Ausführungen mit anekdotischen Entrepreneurial Stories aus der Industrie. Die Key Words in diesem Essay sind: Culture (Kultur), entrepreneurship, identity (Identität), institutional theory (Institutionelle Theorie), stories (Geschichten).

²⁰⁰ Vgl. Goizueta Business School, 10.02.2005; Vgl. Anhang 11, Publikationen Mary Ann Glynn, S. LVI.

4.4.3 Zusammenfassende inhaltliche Darstellung des Literaturbeitrags

Im Folgenden sollen die Grundgedanken von Lounsbury und Glynn zum Konzept von Cultural Entrepreneurship zusammenfassend dargestellt werden. Aufgrund der Komplexität der inhaltlichen Zusammenhänge, die hier aufgezeigt werden sollen, hat die Autorin zum Zwecke der Übersichtlichkeit eine Gliederung nach ihrem eigenen Ermessen vorgenommen.²⁰¹

4.4.3.1 Entrepreneurship Verständnis

In der Literatur wird mit dem Begriff Entrepreneurship hauptsächlich die folgende Frage assoziiert: Wie, durch wen und mit welchen Konsequenzen werden mögliche Gelegenheiten (Opportunities) wahrgenommen, geschaffen und genutzt, um erfolgreiche, marktfähige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln?²⁰² Das heutige Verständnis von Entrepreneurship beschränkt sich nach Ansicht der Autoren auf eine relativ enge Sichtweise. Diese richtet ihre Aufmerksamkeit in erster Linie darauf, dem Entrepreneur zu erklären, wie Business Pläne, Marketing- und Sponsoringstrategien sowie persönliche Kompetenzen und Eigenschaften sinnvoll genutzt werden können, um Zugang zu Ressourcen zu finden, diese zu mobilisieren, ein Unternehmen zu gründen oder neue Produktideen bzw. Prozesse zu entwickeln, durch die ein Einkommen erzielt und Wohlstand erreicht werden kann.²⁰³ Trotz der Tatsache, dass Entrepreneurship ein „*context-dependent social process*“²⁰⁴ (kontextabhängiger sozialer Prozess) ist, haben Entrepreneurship Forscher die weitreichenden sozialen und kulturellen Dynamiken, die Unternehmensgründungen und Start-Ups zu eigen sind, vollkommen ausser Acht gelassen.²⁰⁵

4.4.3.2 Kulturverständnis

Aus den oben genannten Gründen, beabsichtigen Lounsbury und Glynn, die kulturellen und symbolischen Aspekte und Bedeutungen von Entrepreneurship näher zu beleuchten. In Anlehnung an Scott und Lane ziehen die Autoren hierfür eine eher weite Definition des Kulturbegriffs bei: „(*Culture is*) (...) *an interpretive framework through which individuals make sense of their own behavior, as well as the behavior of collectivities in their soci-*

²⁰¹ Zu den folgenden Abschnitten vgl. Lounsbury, Glynn, 2001, S. 545 ff.

²⁰² Vgl. Venkataraman, 1997, in: Lounsbury, Glynn, 2001, S. 545.

²⁰³ Vgl. z. B. Hofer, Bygrave, 1992, in: Lounsbury, Glynn, 2001, S. 546.

²⁰⁴ Vgl. Low, Abrahamson, 1997, in: Lounsbury, Glynn, 2001, S. 546.

²⁰⁵ Vgl. z. B. Aldrich, Wiedenmayer, 1993, in: Lounsbury, Glynn, 2001, S. 546.

ety.²⁰⁶ Nach Ansicht von Lounsbury und Glynn müssen Organisationen Unternehmenskulturen kultivieren, die mit den gesellschaftlichen Wertvorstellungen im Einklang sind, da sie ansonsten unter Umständen riskieren, ihre Legitimation zu verlieren.²⁰⁷ Entrepreneurse sehen sich dieser Problematik oftmals aufgrund der Neu- und Einzigartigkeit ihrer Unternehmen gegenüber.²⁰⁸ Die Legitimation eines Unternehmens lässt sich insofern auf dessen kulturelle Ausrichtung²⁰⁹ oder kulturelle Unterstützung seitens der Öffentlichkeit²¹⁰ zurückführen. Dies verdeutlicht die Dringlichkeit, mit der Entrepreneurse lernen müssen, eine kulturelle Denk- und Handlungsweise auszubilden.

4.4.3.3 Entrepreneurial Stories

Entrepreneurial Stories sind nach Auffassung von Lounsbury und Glynn wichtige Symbole in Organisationen, die entweder verbal oder in schriftlicher Form zum Ausdruck gebracht werden. Sie zeichnen sich im Wesentlichen durch eine Einleitung, einen Haupt- sowie einen Schlussteil aus. Jede Geschichte besteht aus drei grundlegenden Elementen, einem erzählenden Subjekt (**Narrative subject**) und einem Objekt bzw. Ziel (**Ultimative object or goal of the narrative**), welches das Subjekt erreichen will, sowie einem kontextuellen Umfeld (**Destinator**), in dem sich das Subjekt bewegt. Bezogen auf diese Struktur kann die Entrepreneurial Story folgendermassen definiert werden: Der Entrepreneur bzw. das neue Unternehmen stellt das erzählende Subjekt dar, dessen Ziel die Etablierung eines erfolgreichen, profitablen Unternehmens mit hohem Ruf (Object or goal) innerhalb eines gesellschaftlichen und unternehmerischen Kontexts (Designator) ist.²¹¹

Entrepreneurial Stories, so Lounsbury and Glynn, spielen eine entscheidende Rolle in Unternehmensgründungsprozessen. Entrepreneurse müssen Geschichten darüber erzählen, wer sie sind, und wie die Verwirklichung ihrer Ideen sowie die Verwendung der notwendigen Ressourcen, zum Wohl von Konsumenten und Gesellschaft beiträgt. Insofern nehmen Unternehmer auch eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung wahr. Geschichten, die von oder über Entrepreneurse erzählt werden, prägen ein neues Unternehmen insofern, dass sie die den Wohlstand fördernden Faktoren und Chancen des Unternehmens aufzei-

²⁰⁶ Vgl. Scott, Lane, 2000, in: Lounsbury, Glynn, 2001, S. 546;

Zum weiten Kulturbegriff vgl. insbesondere Kapitel 2.1.

²⁰⁷ Vgl. Dacin, Ventresca, Beal, 1999, in: Lounsbury, Glynn, 2001, S. 546.

²⁰⁸ Vgl. Aldrich, Fiol, 1994, in: Lounsbury, Glynn, 2001, S. 546.

²⁰⁹ Vgl. Scott, 1995, Lounsbury, Glynn, 2001, S. 546.

²¹⁰ Vgl. Meyer, Scott, 1983, in: Lounsbury, Glynn, 2001, S. 546.

²¹¹ Lounsbury, Glynn, 2001, S. 549.

gen, so die Meinung der Autoren. Hierdurch werden Ressourcen Zuflüsse zugunsten des neuen Unternehmens freigesetzt.

4.4.3.4 Cultural Entrepreneurship

Lounsbury und Glynn definieren Cultural Entrepreneurship *"(...) as the process of storytelling that mediates between extant stocks of entrepreneurial resources and subsequent capital acquisition and wealth creation."*²¹² In diesem Zusammenhang stellen sie die Behauptung auf, dass Entrepreneurial Stories integraler Bestandteil des Prozesses sind, innerhalb dessen Gründerpersönlichkeiten neue Unternehmen konstruieren, das notwendige Kapital beschaffen, Einkommen generieren und somit Wohlstand schaffen (Wealth Creation).²¹³ Abbildung 3 bildet das Prozessmodell von Cultural Entrepreneurship in Anlehnung an Lounsbury und Glynn ab.

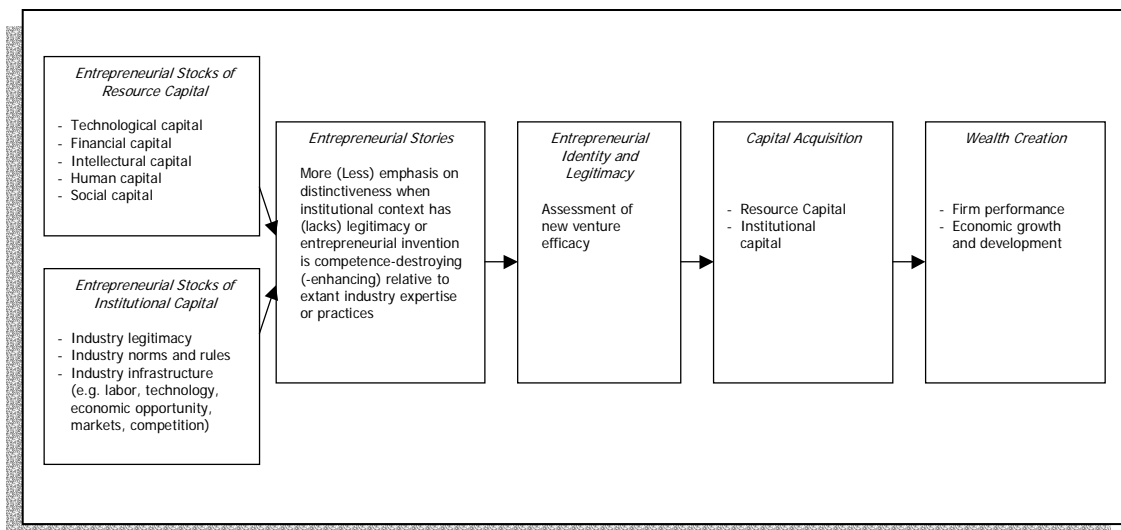


Abbildung 3: Prozessmodell von Cultural Entrepreneurship nach Lounsbury und Glynn²¹⁴

Das Prozessmodell fasst die kausalen Zusammenhänge, die Lounsbury und Glynn postulieren, zusammen. Das Hauptaugenmerk in diesem Prozess liegt darauf, wie Unternehmer Storytelling betreiben müssen, um die Legitimation für ein neues Unternehmen zu erhalten. Die Entrepreneurial Story ist ausschlaggebend für den Zugang zu neuen Kapitalquel-

²¹² Vgl. Lounsbury, Glynn, 2001, S. 545.

²¹³ Vgl. Lounsbury, Glynn, 2001, S. 546.

²¹⁴ Eigene Darstellung in Anlehnung an Lounsbury, Glynn, 2001, S. 547.

len und für das Erreichen von Wohlstand (Wealth Creation), der sich durch die unternehmerische Leistung und ökonomisches Wachstum definiert.

Gemäss Lounsbury und Glynn ist der Prozess von Cultural Entrepreneurship ein dynamischer und wiederkehrender und zwar in der Weise, dass das angesammelte Kapital (**Capital Acquisition**) wie auch das erzielte Einkommen nach einer gewissen Zeit in die Kapitalvorräte (**Capital Stocks**) zurückfliesst und somit auch einen direkten Einfluss auf die Entwicklung der Entrepreneurial Stories hat. Dieser Prozess erfordert eine genaue Analyse des Unternehmens und des industriellen Umfelds, in dem sich das Unternehmen befindet. In Anlehnung an Oliver²¹⁵ argumentieren die Autoren, dass die Erhaltung eines Wettbewerbsvorteils zum einen vom **Resource Capital**²¹⁶ abhängt, d. h. den firmenspezifischen Ressourcen, Kapazitäten und Werten, die das eigentliche Vermögen eines Unternehmens bilden, und zum anderen vom **Institutional Capital**²¹⁷, d. h. von den industriellen Einflüssen, die den optimalen Einsatz des Resource Capital entweder begünstigen oder hemmen können. Nach Ansicht von Lounsbury und Glynn können Cultural Entrepreneurship Prozesse ein wichtiges Schlüsselement sein, um analysieren zu können, was potentielle Gewinner von Verlierern unterscheidet.

4.4.3.5 Resource Capital und Institutional Capital

Zur Kategorie Resource Capital zählen die Autoren die folgenden Kapitalsorten: **Technologiekapital, Finanzkapital, Humankapital, intellektuelles Kapital** und **soziales Kapital**. Diese Kapitalsorten sind entscheidend für den Erfolg eines Entrepreneurs aber auch für den Erfolg bereits etablierter Unternehmen. Das Institutional Capital umfasst die folgenden industriebezogenen Elemente²¹⁸: **Legitimation durch die Industrie, Industrie Normen und Regeln, Industrielle Infrastruktur**. Um die Legitimation durch die Industrie zu erhalten, müssen die von einem Unternehmen in einem bestimmten Industriezweig angebotenen Produkte und Dienstleistungen angemessen und von Nutzen für die breite Öffentlichkeit sein.²¹⁹ Demgegenüber wird in Industrie Normen und Regeln festgelegt, welches ökonomische Verhalten als sinnvoll und sozial erachtet wird.²²⁰ Unter industrieller Infrastruktur verstehen die Autoren qualifizierte Arbeitskräfte, Technologie,

²¹⁵ Vgl. Oliver, 1997, in: Lounsbury, Glynn, 2001, S. 548.

²¹⁶ **Resource Capital** (eng.): Ressourcen Kapital.

²¹⁷ **Institutional Capital** (eng.): Institutionelles Kapital.

²¹⁸ Vgl. Oliver, 1997, in: Lounsbury, Glynn, 2001, S. 548.

²¹⁹ Vgl. z. B. Hannan, Freeman, 1989, in: Lounsbury, Glynn, 2001, S. 548.

²²⁰ Vgl. Scott, 1995, in: Lounsbury, Glynn, 2001, S. 548.

Märkte, Wettbewerb und ökonomische Gelegenheiten, die in gleicher Weise von bestehenden Unternehmen, als auch von Gründern wahrgenommen werden. Lounsbury und Glynn stellen die Behauptung auf, dass Resource Capital und Institutional Capital unentbehrlich für die Entwicklung von Entrepreneurial Stories sind, die den Erwerb von zusätzlichem Kapital und Einkommen enorm beeinflussen. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass beide Kapitalsorten die Basis und den Kontext für unternehmerisches Handeln bilden.

4.4.3.6 Intrapreneurial Stories

Gemäss Lounsbury und Glynn können Prozesse im Rahmen von Cultural Entrepreneurship auch die sogenannten Intrapreneure²²¹ innerhalb von Organisationen betreffen. Demzufolge sollten auch Mitarbeiter oder Abteilungen, die durch innovative Ideen oder Erfindungen die Entwicklung von neuen Produkten oder Produktlinien vorantreiben, innerhalb des Unternehmens gefördert werden. Um die Weitsicht und unternehmerische Denk- und Handelsweise von Intrapreneuren zu belohnen, sollten diesen die entsprechenden Ressourcen für die Verwirklichung ihrer Ideen zur Verfügung gestellt werden. Dadurch, dass auch Intrapreneure Geschichten über ihre innovativen Ideen oder Erfindungen erzählen, gewinnen sie Vertrauen in ihre eigenen Talente und Fähigkeiten (Resource oder Human Capital) und zu den Meinungsbildnern innerhalb der Firma (Social Capital). Die Höhe des Institutional Capital richtet sich nach der jeweiligen Unternehmenskultur, durch die definiert wird, welche Art von Projekten angemessen, unterstützungswürdig und somit auch legitim ist.

4.4.4 Ziel und Intention des Autors

Mit ihrem Essay zum Konzept von Cultural Entrepreneurship definieren Lounsbury und Glynn mögliche Rahmenbedingungen für zukünftige empirische Forschungstätigkeiten auf dem Gebiet von Entrepreneurship.²²² In theoretischer Hinsicht verfolgen die Autoren das Ziel, die gegenwärtigen Versuche zur Verknüpfung von strategischen und institutionellen Perspektiven dahingehend auszuweiten, dass zeitgenössische Vorstellungen und Auffassungen von Kultur und Organisationsidentität im Rahmen der Entrepreneurship-Forschung ebenfalls berücksichtigt und genauer beleuchtet werden. Die Autoren sind überzeugt,

²²¹ **Intrapreneur** (eng.): Mitarbeiter eines Unternehmens.

²²² Vgl. Anhang 12, Propositionen für zukünftige empirische Forschungstätigkeiten auf dem Gebiet von Entrepreneurship nach Lounsbury und Glynn, S. LVII.

dass Entrepreneurure ihre Aufmerksamkeit insbesondere auch auf die kulturellen Dimensionen richten müssen, durch welche sich ihre Unternehmung erst legitimiert. Wenngleich die Analyse kultureller Prozesse in der Organisationstheorie bereits zur Tagesordnung gehört, steht die Kultur im Forschungsfeld von Entrepreneurship und strategischem Management derzeit noch im Hintergrund. Ein Fokus auf Cultural Entrepreneurship trägt gemäss Lounsbury und Glynn das Potenzial in sich, zu einer theoretischen Synthese beizutragen, welche die Unternehmensfunktionen Strategisches Management, Entrepreneurship und Organisationstheorie mit einbezieht. Fundierte Fallstudien zu frühen Cultural Entrepreneurs könnten nach Ansicht der Autoren das Zusammentragen von theoretischem Wissen über die kausalen Zusammenhänge zwischen Entrepreneurial Stories und Ressourcen vereinfachen.

5. Fazit und Ausblick

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, ausgewählte Literaturbeiträge zum interdisziplinären Konzept von Cultural Entrepreneurship zusammenfassend darzulegen. Dass die unmittelbaren wirtschaftswissenschaftlichen sowie berufspraktischen Aspekte von Entrepreneurship erweitert und auf den Kultursektor übertragen werden können, und sich Unternehmertum und Kulturarbeit nicht widersprechen, hat die vorliegende Untersuchung gezeigt.

Im Anschluss an die Einleitung wurden in Kapitel 2 zuerst die Grundlagen zum Kultur- und Entrepreneurship- Verständnis gelegt. Im Hauptteil (Kapitel 3 und 4) wurde Schritt für Schritt das eigentliche Thema erarbeitet. Dabei wurden zunächst, anhand von Beiträgen zweier wissenschaftlicher Vertreter deutscher Universitäten, die wesentlichen Erkenntnisse aus der Entrepreneurship-Forschung zusammengefasst. Auf der Basis der gewonnenen Einsichten wurde anschliessend aufgezeigt, was die Verfasser der selektierten Literaturbeiträge unter Cultural Entrepreneurship verstehen, und was sie mit ihren jeweiligen Konzepten bezwecken.

Darin, dass Entrepreneurship nicht nur Managementkompetenz und Fachqualifikation umfasst, sind sich die Autoren einig. Auch sind Gewinn- und Profitstreben nicht die primäre Motivation für eine Unternehmensgründung. Vielmehr sind Eigenschaften wie ein gutes Gespür und Wahrnehmungsvermögen, Entdeckerfreude, Innovation, Kreativität, Risikobereitschaft, soziale, kommunikative und Netzwerkkompetenz gefragt, so die

Verfasser. Walter, Faltin und auch Konrad unterstreichen einen wichtigen Aspekt von Entrepreneurship, der darin besteht, den persönlichen biografischen Auftrag zu erkennen und gemeinsam mit anderen umzusetzen. Nach Ansicht von Werner, Faltin sowie Lounsbury und Glynn, erfordert Entrepreneurship die Übernahme von Verantwortung für die eigenen Ideen, für das soziale Verhalten und für das unternehmerische Denken und Handeln im Einklang mit den gesellschaftlichen Werten, um erfolgreich am Markt bestehen zu können. Faltin betont in seinem Essay, ähnlich wie Brown, die Bedeutsamkeit der unternehmerischen Idee sowie den Prozess der Ideenentwicklung. In diesem Zusammenhang vermuten er und auch Werner, dass ein grosses Potenzial von Entrepreneurship Aktivitäten insbesondere auch in bereichsübergreifenden Disziplinen, wie z. B. der Kultur-, Geistes-, oder Sozialwissenschaften liegt.

Die Anforderungen, die in der heutigen Zeit an die Kulturarbeit gestellt werden, erhöhen sich in dem Masse, wie neue Kulturunternehmen aus dem Boden spriessen und innovative, kulturelle Produkte auf den Markt bringen. Angesichts leerer öffentlicher Kassen werden die Kulturangebote hinsichtlich ihrer gesellschaftlichen Entsprechung seitens der Förderungsinstitute genauestens geprüft, bevor eine finanzielle Unterstützung gewährt wird, so Konrad und Colbert. Die heutige Kulturarbeit ist insofern mit einem höheren Risiko verbunden als noch vor einigen Jahren. Colbert zeigt mit seinem Essay auf, dass der Einsatz unternehmerischer Fähig- und Fertigkeiten im Kulturmarketing eine Steigerung der Zuschauerzahlen bewirken kann, z. B. durch ein Zusatzangebot an kulturellen Nebenprodukten. Das Eingehen strategischer Partnerschaften, sowie die Konzeption einer effizienten Marketingstrategie, die sowohl den Zielgruppenbedürfnissen als auch der individuellen Mission einer Kulturorganisation gerecht wird, ist seiner Meinung nach kritisch für den langfristigen Unternehmenserfolg. Eine wichtige Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch die gezielte Analyse der Besucherwahrnehmung und des Besucherverhaltens, sowie eine kontinuierliche Beobachtung der Entwicklung der Zielgruppenmärkte. Neben Colbert unterstreichen auch Konrad und Brown die Bedeutsamkeit des Kulturmarketings, dessen Unterschied zum traditionellen Marketing darin liegt, dass zuerst das Kulturprodukt erstellt wird, um dann einen Markt hierfür zu kultivieren. Dies kann dadurch unterstützt werden, dass Kulturunternehmer sich verstärkt auch in den jeweiligen Communities engagieren, um ein positives Image ihrer Organisation aufzubauen und wichtige Stakeholder ins Boot zu holen.²²³

²²³ Vgl. hierzu Konrad (Kapitel 4.1.3), Colbert (Kapitel 4.2.3), Brown (Kapitel 4.3.3).

Aufgrund der Knappheit an Geldmitteln im kulturellen Sektor, markieren Konrad und Brown die Notwendigkeit, die universitäre Lehre und Praxis von Entrepreneurship in der künstlerischen sowie der geistes- und kulturwissenschaftlichen Ausbildung zu fördern, um junge Menschen darauf vorzubereiten, privatwirtschaftliche, kulturelle Eigeninitiativen zu ergreifen, und sich als Cultural Entrepreneurs im Markt zu etablieren. Eine solche Forcierung von Cultural Entrepreneurship könnte eine Veränderung im Denken und Handeln von Entscheidungsträgern in Kulturpolitik und -management evozieren, mit dem Ziel die traditionellen Förderstrukturen zu überdenken und neu auszurichten. In Anbetracht dieser Überlegungen zur Integration von Entrepreneurship in die Kulturarbeit, ist es Werner, Faltin, Lounsbury und Glynn andererseits ein wichtiges Anliegen, den Fokus in der Entrepreneurship-Forschung auf die kulturellen und symbolischen Dimensionen von Entrepreneurship zu legen, durch die sich eine Unternehmung erst legitimiert. Diese sollen zukünftig stärker in der Theorie und Praxis von Entrepreneurship berücksichtigt und erforscht werden.

Nach Ansicht der Verfasserin hat der gegenwärtige Kultur- und Wirtschaftswandel in der heutigen Wissens- und Informationsgesellschaft eine fundamentale Bedeutung. Aufgrund des stetig sich wandelnden, evolutionären, nach Selbstverwirklichung und Entfaltung strebenden Bewusstseins der Menschen, ist, wie wir gesehen haben, eine wachsende Offenheit gegenüber den wechselseitigen Befruchtungen in der Kultur- und Wirtschaftsarbeit zu beobachten.

Durch die Auseinandersetzung mit dem Thema konnte das Forschungsinteresse der Autorin gestillt werden, welches primär darin lag, das Phänomen Entrepreneurship in der vollen Tiefe der mit Unternehmertum verbundenen gesellschaftlichen Verantwortung zu erfassen und über das rein wirtschaftswissenschaftliche Verständnis hinauszublicken. Dass die Aneignung von Kenntnissen des klassischen Managements sowie der effiziente Einsatz des betriebswirtschaftlichen Instrumentariums dennoch wichtig und notwendig für den nachhaltigen Erfolg eines Kulturunternehmens sind, ist einleuchtend, zumal es an der Vermittlung von ökonomischen Grundlagen in der künstlerischen Ausbildung mangelt. Die Verfasserin konnte mit ihren Ausführungen nachweisen, dass es vor allem die persönlichen Eigenschaften und Talente sowie die individuellen, biografischen Erfahrungen und Hintergründe sind, die einen erfolgreichen Cultural Entrepreneur bzw. Kulturunternehmer auszeichnen. Mit dieser Feststellung sieht sie ihre vorherigen Vermutungen bestätigt.

Darüber hinaus konnte die Autorin erkennen, dass Künstler und Kulturorganisationen wie auch Entrepreneure sich dem gleichen Problem gegenüber sehen, nämlich der gesellschaftlichen Gestaltungsfrage bzw. der Legitimation ihrer unternehmerischen Tätigkeit. Ihrer Ansicht nach müssen unternehmerische und kulturelle Freiheit eine gesellschaftliche Relevanz bekommen. Jedoch führt die „(...) Überbetonung von Leistung, Geldverdienen und Karriere – die das Wirtschaftliche in den Mittelpunkt des Lebens stellt – (...) dazu, dass alles Geistige, Humane, Künstlerische an den Rand gedrängt wird.“²²⁴ Auch steht das wirtschaftliche Renditeinteresse der wahren unternehmerischen Initiative im Weg. Dieser Zwang zur Gewinnmaximierung verhindert jegliche Solidarität und lässt ein gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein gar nicht erst entstehen.²²⁵

Bendixen kritisiert die Ignoranz gegenüber der „*fundamentalen Bedeutung der Kultur als Wert- und Orientierungsgefüge, das die Wirtschaft formt und trägt*“.²²⁶ Kulturelle Kompetenz ist mit der Fähigkeit zur ganzheitlichen Wahrnehmung verbunden, die in den geistig-kulturellen Prozessen des Wirtschaftens von höchster Komplexität ist.²²⁷ Nur durch „*substanziöse Administration*“²²⁸ und Befolgung der betriebswirtschaftlichen Regeln, so die Verfasserin dieser Arbeit, wird ein Entrepreneur keinen nachhaltigen Erfolg haben. Die Essenz des unternehmerischen Wirtschaftens ist vielmehr ein „*kulturell gebundener und zugleich bewusst gesteuerter Einsatz geistiger Potenziale*“.²²⁹ Auf der anderen Seite ist ein Kulturunternehmen angesichts der Materialien, das es zur Erstellung eines kulturellen Produkts benötigt, abhängig von der Wirtschaft (z. B. Pinsel eines Malers). Insofern bedingen sich Kultur und Wirtschaft gegenseitig in ihrer Existenz.²³⁰

Nach Ansicht der Autorin müssen Unternehmen, ob wirtschaftlicher oder kultureller Art, neben Produktionsstätte auch Orte von Betriebskultur und menschlichem Umgang miteinander sein. Ihrer Meinung nach ist es für die Lebendigkeit der Kultur entscheidend, dass Wirtschaft und Kultur sowie Unternehmertum und Kultur keine Gegensätze bilden, son-

²²⁴ Vgl. Dönhoff, 1995, in: Fischer, 2004, S. 196.

²²⁵ Vgl. Wilhelmi, 2003, S. 212 f.; Vgl. Jecklin, 2004, S. 115.

²²⁶ Vgl. Bendixen, 2000, in: Fischer, 2004, S. 196;

Zum Kulturbegriff und –verständnis vgl. insbesondere Kapitel 2.1.2.

²²⁷ Vgl. Bendixen, 2003, S. 203; Vgl. hierzu auch Vogel, 1990, „Die Polarität Kultur – Wirtschaft“, S. 53 ff.

²²⁸ Vgl. Bendixen, 2003, S. 36.

²²⁹ Vgl. Bendixen, 2003, S. 214.

²³⁰ Vgl. hierzu auch Vogel, 1990, „Die Polarität Kultur – Wirtschaft“, S. 53 ff.

dern in eine Synthese gebracht werden. Die heutige Situation sowie die Erkenntnisse dieser Arbeit zeigen, dass die treibende Kraft in diesem Prozess die Ökonomie ist.²³¹

Der gegenwärtig zu beobachtende Prozess einer „Re-ethisierung“ und „Re-kultivierung“ der Wirtschaft sowie die wissenschaftliche Umorientierung zu einer Kulturwirtschaft und Kultivierung der Wirtschaft²³², geben den Anstoss für Neuerungen und Innovationen in Wirtschaft und Kultur, die sich in der Entstehung neuartiger Konzepte widerspiegeln. Eine Forcierung der Entwicklung eines theoretisch und praktisch fundierten Modells von Cultural Entrepreneurship sowie die Erarbeitung von Fallstudien zu Cultural Entrepreneurs in Kultur- und Wirtschaftsunternehmen²³³, könnte nach Meinung der Verfasserin einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, die Barrieren zwischen den verschiedenen Disziplinen zu überwinden und der Kultur innerhalb der Ökonomie, sowie der Ökonomie innerhalb der Kultur, den gebührenden Platz einzuräumen. Durch die Darlegung verschiedener Auffassungen zum Konzept von Cultural Entrepreneurship, bietet die vorliegende Literaturarbeit eine Grundlage für weitere wissenschaftliche Forschungstätigkeiten zur Erarbeitung eines Modells von Cultural Entrepreneurship.

*Fortschreitende, immer mehr sich vergrößernde Evolutionen
sind der Stoff der Geschichte. –
Was jetzt nicht die Vollendung erreicht,
wird sie bei einem künftigen Versuch erreichen oder bei einem abermaligen;
vergänglich ist nichts, was die Geschichte ergriff,
aus unzähligen Verwandlungen
geht es in immer reicheren Gestalten erneut wieder hervor.
(Novalis, in „Die Christenheit oder Europa“)*

²³¹ Vgl. Koslowski, 1988, S. 105; Vgl. hierzu auch Vogel, „Germanische Schicksalsaufgabe“, S. 290 ff.

²³² Vgl. Koslowski, 1988, S. 104.

²³³ Vgl. hierzu insbesondere Blanke, 2002.

LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS

- Ajferuke, M.; Boddewyn, J.*, "Culture" and Other Explanatory Variables in Comparative Management Studies in: *Academy of Management Journal*, Vol. 12, 1970, S. 153-163.
- Baecker, Dirk*, *Wozu Kultur?*, Berlin: Kulturverlag Kadmos, 2. Auflage, 2002.
- Bendixen, Peter*, *Einführung in die Kultur- und Kunstökonomie*, Darmstadt: Westdeutscher Verlag, 2. erweiterte Auflage, 2001.
- Bendixen, Peter*, *Das verengte Weltbild der Ökonomie – Zeitgemäss wirtschaften durch kulturelle Kompetenz*, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 2003.
- Bibliothekskatalog IDS Luzern*, online unter URL: <<http://ilu.zhbluzern.ch>>, 11.11.2004.
- Blanke, Torsten*, *Unternehmen nutzen Kunst – Neue Potentiale für die Unternehmens- und Personalentwicklung*, Stuttgart: Klett-Cotta, 2002.
- Brown, Ralph, S.*, *Performing Arts Entrepreneurship*, Lancaster University (UK), A PALATINE Publication, Januar 2004, online unter URL: <<http://www.lancs.ac.uk/palatine/pace/publications.htm>>, 12.12.2004.
- Chong, Derrick*, *Arts Management*, London/New York: Routledge, 2002.
- Colbert, Francois*, *Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts*, in: *International Journal of Arts Management*, Vol. 6, No. 1, Herbst 2003, S. 30-39.
- Cornell University School of Industrial and Labor Relations (ILR)*, Directory, Michael D. Lounsbury, online unter URL: <<http://www.ilr.cornell.edu/directory/mdl18>>, 10.02.2005.
- Corporate Cultural Responsibility*, Projekt des Siemens Arts Program und der Privaten Universität Witten/Herdecke, Lehrstuhl für Theorie der Wirtschaft und ihrer Umwelt, online unter URL: <<http://www.corporate-cultural-responsibility.de>>, 19.12.2005.

Dewitz, Niclas, Viel Geld für Kreativität – FU-Professoren Faltin und Winterhager gründen die "Stiftung Entrepreneurship", FU-Nachrichten, Zeitung der freien Universität Berlin, Ausgabe 3-4/2002.

Eagleton, Terry, Was ist Kultur?, München: Verlag C.H. Beck, 2. Auflage, 2001.

Ecole des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC), Carmelle and Remi Marcoux
Chair in Arts Management, Chairholder, online unter URL:
<<http://www.hec.ca/artsmanagement/chairholder>>, 10.02.2005.

Faltin, Günter; Ripsas, Sven; Zimmer, Jürgen (Hrsg.), Entrepreneurship – Wie aus Ideen Unternehmen werden, München: Verlag C. H. Beck, 1998.

Faltin, Günter, Creating a culture of innovative entrepreneurship, in: Journal of International Business and Economy, Vol. 2, No. 1, 2001, S. 123-140.

Faltin, Günter, Von der Kunst, ein Unternehmer zu sein – Was wir Deutschen aus diesem Buch lernen können (Nachwort), in: *Gratzon, Fred*, The Lazy Way to Success – ohne Anstrengung ALLES erreichen, Fairfield/Iowa (USA): Soma Press, 2004.

Fischer, Walter Boris, Kunst vor Management – Führung und Förderung von Kulturinstitutionen, Zürich/Chur: Verlag Rüegger, 2004.

Forschungsinstitut für Philosophie Hannover, Wir über uns, Ehemalige Direktoren, online unter URL: <<http://www.fiph.de>>, 12.02.2005.

Frank, Georg, Ökonomie der Aufmerksamkeit, München/Wien: Carl Hanser Verlag, 1998.

Freie Universität Berlin, Arbeitsbereich Entrepreneurship, online unter URL:
<<http://www.fu-faltin.de>>, 11.11.2004.

Goizueta Business School, Faculty & Research, Faculty Bios, online unter URL:
<<http://www.goizueta.emory.edu/faculty/MaryGlynn>>, 10.02.2005.

Google, Internationale Internet Suchmaschine, online unter URL:

<<http://www.google.com>>, 11.11.2004.

Hansen, Klaus P., Kultur und Kulturwissenschaft – Eine Einführung, Tübingen/Basel:

Francke Verlag, 1995.

Hunziker, Alexander W., Spass am wissenschaftlichen Arbeiten – So schreiben Sie eine

gute Diplom- oder Semesterarbeit, Zürich: Verlag SKV, 2. Auflage, 2004.

Interfakultatives Institut für Entrepreneurship der Technischen Universität Karlsruhe,

online unter URL: <<http://www.iep.uni-karlsruhe.de>>, 05.02.2005.

Jecklin, Hans, Vom Sachzwang zur Sinnerfüllung, in: Pioniere für einen neuen Geist in Be-

ruf und Business – Die spirituelle Dimension im wirtschaftlichen Handeln, Hrsg.: *Ga-*

luska, Joachim, Bielefeld: J. Kamphausen Verlag, 2004, S. 115-132.

Koepke, Hans (Hrsg.), Gründungspotenziale von Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaft-

lern - Stand und Perspektiven, Beiträge im Rahmen des Wuppertaler Fachkongresses

vom 13. Mai 2004, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 2004.

Konrad, Elmar, D., Kultur-Unternehmer. Kompetenzen – Leistungsbeiträge – Erfolgswir-

kungen, Wiesbaden: DUV/Gabler-Verlag, 2000.

Konrad, Elmar, D., Unternehmerische Qualifikation als Schlüsselkompetenz in der Kultur-

arbeit, in: Gründungspotenziale von Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaftlern -

Stand und Perspektiven, Beiträge im Rahmen des Wuppertaler Fachkongresses vom

13. Mai 2004, S. 71-86, Hrsg.: Koepke, Hans, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 2004.

Koslowski, Peter, Die postmoderne Kultur – Gesellschaftlich-kulturelle Konsequenzen der

technischen Entwicklung, München: Verlag C. H. Beck, 1998.

Lounsbury, Michael D.; Glynn, Mary Ann, Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy

and the Acquisition of Resources, in: Strategic Management Journal, No. 22, 2001, S.

545-564.

Luyckx Ghisi, Marc, The transmodern entrepreneurship, online unter URL:

<<http://www.vision2020.be>>, 03.12.2004.

Mayring, Philipp, Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim/Basel:

Beltz Verlag, 2002.

Microsoft® Encarta® Enzyklopädie Professional 2003, © 1993-2002 Microsoft

Corporation.

Netzwerk von Bibliotheken und Informationsstellen in der Schweiz, online unter URL:

<<http://www.nebis.ch>>, 11.11.2004.

Nicolai, Alexander, Die Fäden zieht der Schöpferische – Warum gute Unternehmer auch

Künstler sind, in: Die Kultur AG – Neue Allianzen zwischen Wirtschaft und Kultur,

Hrsg.: *Grosz, Andreas; Delhaes, Daniel*, München/Wien: Carl Hanser Verlag, 1999.

PALATINE Dance, Drama and Music, Lancaster University, online unter URL:

<<http://www.lancs.ac.uk/palatine>>, 09.02.2005.

Rudolf Arnheim Institut für Kunst, Musik und Kulturökonomie, online unter URL:

<<http://www.endederwelt.de/arnheim>>, 12.02.2005.

Shane, Scott, A General Theory of Entrepreneurship, Cheltenham, UK/Northampton, MA,

USA: Edward Elgar, 2003

Stiftung Entrepreneurship (Faltin Stiftung) "The Art and Science of Entrepreneurship",

Stiftung, online unter URL: <<http://www.entrepreneurship.de>>, 11.11.2004.

Stücheli-Herlach, Peter, (New) Public Management – die Reform der öffentlichen Verwaltungen, Handout zur Kulturpolitik Vorlesung im Rahmen des Nachdiplomstudiums Kulturmanagement, Zürcher Hochschule Winterthur, 20.02.2004.

Stücheli-Herlach, Peter, Leitfragen der Textinterpretation, Handout (per Email) zur methodischen Vorlesung zum Thema Wissenschaftliches Arbeiten im Hauptstudium, Zürcher Hochschule Winterthur, 31.01.2005.

Stücheli-Herlach, Peter; Seger Bruno, Cultural Entrepreneurship, Arbeitskript zum Forschungsprojekt Cultural Entrepreneurship, Kompetenzzentrum für Kulturmanagement, Zürcher Hochschule Winterthur (ZHW); Research Center for Innovation, Strategy and Entrepreneurship (RISE), Universität St. Gallen, Juni 2004.

Teekampagne Projektwerkstatt GmbH, online unter URL:
<<http://www.teekampagne.de>>, 13.12.2004.

The Origin of Economic Theory, A Portrait of Richard Cantillon (1680-1734), online unter URL: <<http://www.mises.org/content/cantillon.asp>>, 11.11.2004.

Venturenet Online, Entrepreneurship – Versuch einer Begriffs-Definition, online unter URL: <<http://www.venturenet-online.de/entrepreneur.htm>>, 01.12.2004.

Vogel, Diether, Selbstbestimmung und soziale Gerechtigkeit – Die freiheitliche Ordnung von Kultur, Staat und Wirtschaft, Schaffhausen: Novalis Verlag/Studienskriptenverlag der Wirtschaftsakademie Bliestelkastel-Saar, 1990.

Wachsende-Unternehmen.de, online unter URL:
<<http://www.wachsende-unternehmen.de>>, 06.02.2005.

Weber, Bernhard, Unternehmerethos als Zentrum der Unternehmenskultur, in: Ethische Kompetenz der Unternehmer als Erfolgsbedingung (Beiträge zur ganzheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre, Band 10), Hrsg.: *Pichler, J. Hanns*, Berlin: Duncker & Humblot, 2000, S. 85-98.

Weiss, Michael, Mensch und Management – Energiepotentiale zukünftiger Unternehmen, Darmstadt: Schirner Verlag, 2004.

Werner, Götz W., *Unternehm dich selbst, unternimm für andere, unternimm die Zukunft*, WS 2003/04 EP I – 1. Vorlesung am 12.11.2003, Universität Karlsruhe (TH) – Interfakultatives Institut für Entrepreneurship, 2003a, online unter URL: <http://www.iep.uni-karlsruhe.de/seite_260.php>, 04.02.2005.

Werner, Götz W., *Entrepreneurship – Weitere Aspekte*, in: *Subsidiarität versus Planwirtschaft in der Unternehmensgestaltung*, WS 2003/04 EP I – 2. Vorlesung am 19.11.2003, Universität Karlsruhe (TH) – Interfakultatives Institut für Entrepreneurship, 2003b, online unter URL: <http://www.iep.uni-karlsruhe.de/seite_260.php>, 04.02.2005.

Werner, Götz W., *Authentizität – Führung - Dialog*, WS 2003/04 EP I – 7. Vorlesung am 14.11.2004, Universität Karlsruhe (TH) – Interfakultatives Institut für Entrepreneurship, 2004, online unter URL: <http://www.iep.uni-karlsruhe.de/seite_260.php>, 04.02.2005.

Wilhelmi, Frank H., *Der Kapitalismus verhindert unternehmerische Initiative*, in: *Transfer: Kunst-Wirtschaft-Wissenschaft*, Hrsg.: *Heid, Klaus; John, Ruediger*, Baden-Baden: sic! Verlag für kritische Ästhetik, 2003, S. 205-218.

Willmann, Helmut, *Langenscheidts Taschenwörterbuch Englisch*, Berlin/München: Langenscheidt, 1990.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Dortmund, *Forschung und Lehre, Unternehmensgründung, Mitarbeiter*, online unter URL: <http://www.wiso.uni-dortmund.de/lsfg/ug/de/content/ma_1/ma_21/ma_21.html>, 06.02.2005.

Wischmann, Maïke, *Angewandte Ethnologie und Unternehmen: Die praxisorientierte ethnologische Forschung zu Unternehmenskulturen (Interethnische Beziehungen und Kulturwandel, Band 36)*, Münster/Hamburg/London: LIT VERLAG, 1999.

Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion, *DUDEN – Das Fremdwörterbuch*, Mannheim/Wien/Zürich: Dudenverlag, 1990.

Würth, Reinhold, Entrepreneurship – Mut zur Verantwortung, in: Strömung der Zeit –
Wirtschaft und Gesellschaft an der Schwelle zum 21. Jahrhundert, Hrsg.: *Würth,
Reinhold*, Künzelsau: Swiridoff Verlag, 2. Auflage, 2003, S. 173-188.

Zedler, Reinhard, Soziale und kulturelle Kompetenzentwicklung als Innovationspotential,
in: Kultur.Kunst.Arbeit – Perspektiven eines neuen Transfers, Hrsg.: *Institut für Kul-
turpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (IfK)/Institut für Bildung und Kultur (IBK)*,
Bonn/Essen: Kulturpolitische Gesellschaft e. V./Klartext Verlag, 2003, S. 130-136.

Zürcher Hochschule Winterthur, Departement Wirtschaft und Management, Zentrum für
NPO / Kulturmanagement, online unter URL:
<<http://www.zhwin.ch/departement-w/zkm>>, 20.12.2004.

ANHANG

Anhang 1: The Origin of Economic Theory: A Portrait of Richard Cantillon

(1680-1734)¹: By Mark Thornton, online unter URL:

<<http://www.mises.org/content/cantillon.asp>>, 11.11.2004.

MANY CRUCIAL AUSTRIAN insights have been found in the economics of Irish banker Richard Cantillon (1680-1734) and his lone surviving publication, *Essai sur la Nature du Commerce en General*.³ It seems clear that Cantillon was an important influence on the development of Austrian economics, and that he can be considered a member of the Austrian School. Carl Menger had a copy of the *Essai* in his library prior to the publication of *The Principles of Economics*.

Indeed, the origins of economic theory itself can be traced to Cantillon. William Stanley Jevons, one of the cofounders of the marginalist revolution, and the economist who is generally credited with rediscovering Cantillon, called the *Essai* "a systematic and connected treatise, going over in a concise manner nearly the whole field of economics. . . . It is thus the *first treatise on economics*." He dubbed the work the "Cradle of Political Economy."⁴ Joseph Schumpeter, the great historian of economic thought and student of Eugen von Bohm-Bawerk, described the *Essai* as

"the first systematic penetration of the field of economics."⁵ In his treatise on the history of economic thought, Murray N. Rothbard named it, Cantillon "the founding father of modern economics."⁶

The key episode in Cantillon's life was his involvement with John Law and his monetary schemes. Cantillon was opposed to the inflationist theories of Law, but he understood how the schemes worked and what their fatal flaws were. Thus, he was able to create a large fortune from the Mississippi System and South Sea Bubble. In the aftermath of these financial debacles, Cantillon wrote his famous *Essai*, breaking out of the muddle-headed Mercantilist thinking of his day to make a pathbreaking contribution to our knowledge of method, theory, and policy. Shortly after writing the *Essai*, Cantillon was murdered under mysterious conditions, and his *Essai* remained unpublished for more than twenty years.

The *Essai* is considered influential for the development of both the Physiocrats and the classical economists and Cantillon was one of the very few people mentioned by Adam Smith in the *Wealth of Nations*.

Unfortunately, Smith misrepresented Cantillon's work. Both Cantillon and his *Essai* were largely forgotten during the period of classical economics. The true significance of the *Essai* was gleaned by the French economists A.R.J. Turgot and J.B. Say, who were important precursors to the modern Austrian School.⁷ Since his rediscovery during the marginalist revolution, a substantial body of literature has grown up in appreciation of Cantillon and a number of mysteries surrounding him and the *Essai* have been solved. Most importantly, the Scottish philosopher and tax collector Adam Smith should no longer be consid-

ered the father of economics. That title now belongs to the Irish entrepreneur and Austrian economist, Richard Cantillon.

CANTILLON AND THE *ESSAI*

The mystery of Richard Cantillon begins with his birth, which is now placed during the 1680s in southwest Ireland.⁸ He was born into a family of Catholic landlords who had fought for the Stuart cause, and thus were dispossessed of their lands by Cromwell. His origins in the landed gentry shines through in the *Essai* where the landlord, the truly independent person in the economy, plays the crucial decisionmaking role in both production and consumption.

The *Essai* follows a progressive arrangement of ideas appropriate for the elucidation of economic theory (like Menger's *Principles*), and also shows many links to Cantillon's own life. Part one is an analysis of the real economy of the isolated state loosely based on the pre-capitalist economy of his family's heritage. Here the prince in the capital city rules over the landlords of the cities, market towns, and villages. Landlords collect rents from farmers who in turn hire labor to work the fields. Cantillon acknowledges that the large estates were taken by force, reflecting the fact that his ancestors took ownership of the land from the Irish and that these estates were in turn taken from them by force.⁹

The second half of part one is where Cantillon becomes the first economist to develop the key Austrian insights concerning the entrepreneur and the role entrepreneurship plays in the economy.¹⁰ The entrepreneur is the bearer of risks inflicted by the changes in market demand. This is a direct reflection of Cantillon's own early career as an assistant to British Paymaster James Bridges during the War of Spanish Succession. There he learned and excelled in the role of accountant and contract negotiator, and learned the basics of banking and international finance. This experience also exposed Cantillon to gross government inefficiency and corruption. His travels through Europe during the War may have sparked his interest and insights into his subjectivist theory that population was based on the decisions of the landlord concerning how resources are used and on differences in cultural choice.

In part two of the *Essai*, Cantillon laid out his pathbreaking Austrian analysis of the monetary economy, exposing the great error of mercantilism (that money is wealth). This parallels Cantillon's second career as a Parisian banker that began in the service of his elder cousin's bank:¹¹ After the War of Spanish Succession, there was a great deal of economic instability, and this made the business of banking particularly dangerous. His cousin eventually had to sign over his bank to Cantillon and declare bankruptcy in 1716. In a lost manuscript, "Observations on the Trade and Luxury of Both Nations," Cantillon blamed conditions on the opulence and heavy war debts of Britain and France.¹²

Two historically important people were influential at this stage in Cantillon's life. Matthew Decker, a director of the East India Company and a prominent banker, was important because he helped Cantillon get established in banking. Another important influence was Lord Bolingbroke, a leader of the Jacobite cause who fled to France and became Cantillon's a friend through the banking business. He introduced Cantillon to many of the leading thinkers of the day, including Montesquieu and Voltaire. Bolingbroke, as a leading opponent of the new financial system, was the important intellectual influence, having solidified Cantillon's "innate conservatism" on issues like monetary policy and the national debt:¹³

In part three of the *Essai*, Cantillon addresses the issues of foreign trade, exchange rates, and the role of banks. Here, Cantillon makes some of his most important contributions to economic understanding. This section is a critique of mercantilist policies and the financial innovations of John Law during the Mississippi System and South Sea Bubble. This is a reflection of the third period in Cantillon's career, during which he made a fortune by understanding Law's system and its inevitable consequences.

From 1721 to his death in 1734, Cantillon was embroiled in legal disputes. He was involved with several lawsuits involving his banking business and the South Sea Bubble. He was also accused of attempted murder and was briefly imprisoned twice. The *Essai* was written at this time and there is good reason to suspect that Cantillon developed economic theory as part of his legal defense against charges of usury.¹⁴

THE ORIGINS OF ECONOMIC THEORY

Cantillon was involved in the crucial events of his day, and he knew many great intellectuals of his age, including several important mercantilist writers. He did not completely escape the mercantile mindset and vernacular, but it is truly amazing how cleanly he broke with the past and struck out on his own to produce the first coherent and comprehensive work of economic theory.¹⁵

Cantillon's contributions to the method of economics, while unappreciated in his time and largely forgotten, are truly remarkable when placed in historical context. What impressed important economists such as Jevons, Schumpeter, Hayek, and Rothbard was Cantillon's scientific approach and the logical-deductive theorizing that is so characteristic of the Austrian School and the marginal revolution. Throughout the *Essai*, Cantillon is concerned with providing a scientific explanation for economic phenomena. His investigations are concerned with establishing cause and effect. Cantillon often expressed the causal relation with the term "natural," which he used thirty times in the *Essai*.¹⁶

Another hallmark of his Austrian analysis is his intention to limit himself to the positive economics of his subject, an attribute that Hayek considered especially remarkable for a writer of his time.¹⁷ In several chapters, Cantillon halts his commentary and declines to offer value judgments concerning the subject matter at hand. For example, Cantillon writes that the issue of whether it is better to have a large but poor population or a small, wealthy population is a question outside of his subject.¹⁸ He does likewise concerning the motives of a French Minister who debased the currency.¹⁹

Cantillon also employs the method of abstraction or imaginary construction to theorize about the economy. He uses the *ceteris paribus* assumption, for example, when discussing the productivity of labor. "The more labor is expended on it (land), *other things being equal*, the more it produces."²⁰ He uses the theoretical tool of the small isolated state as the modern theorist does to eliminate complicating factors such as monetary disturbances and international trade. More importantly, he used this construction or model to deduce the core Austrian point that production depends on demand, in this case the demand of the landowner of the great estate. Furthermore, as the landlord contracts out the production of his lands to farmers, he creates entrepreneurs, and an economy develops with exchange, prices, money, and competition.²¹

The role of the entrepreneur is one of Cantillon's great contributions to economic understanding. He speaks of the entrepreneur in the classic sense of the undertaker of great

business adventures, but Cantillon also has a theoretical distinction between those who work for a fixed return or wages and those who face uncertain returns, including farmers,²² independent craftsmen, merchants, and manufacturers. These entrepreneurs purchase inputs at a given price to produce and sell later at an uncertain price.²³ In the pursuit of profit, the entrepreneur must bear risks as he faces the pervasive uncertainty of the market.²⁴ For example, the farmer has fixed expenses but:

The price of these products will depend partly on the weather, partly on demand; if corn is abundant relative to consumption it will be dirt cheap, if there is scarcity it will be dear. Who can foresee the number of births and deaths of the people in a State in the course of the year? Who can foresee the increase or reduction of expense that may come about in the families? And yet the price of the Farmer's produce depends naturally upon these unforeseen circumstances, and consequently he conducts the enterprise of his farm at an uncertainty.²⁵

The unsuccessful entrepreneur will live poorly or go bankrupt, while the successful entrepreneur will obtain a profit or advantage and cause entry into the market, "and so it is that the Undertakers of all kinds adjust themselves to risks in a State."²⁶ The entrepreneur brings prices and production into line with demand; in well organized societies, government officials can even fix prices of basic items without too much complaint.²⁷

Cantillon has a sophisticated understanding of the price system containing most of the elements of modern Austrian analysis. Price is determined by demand and relative scarcity. Demand is a subjective concept based on the "humors" and "fancies" of the people. It is the "consent of the people" along with the relative scarcity of a product that determines the market price, where market price is understood to be the price paid to the seller. Likewise, the market value of metals "varies with their plenty or scarcity, according to the demand."²⁸

Cantillon makes an important distinction between price and market price, and between value and market value, that has served as a source of confusion concerning the meaning of his economics. Market price and market value are the real prices that occur in the market based on forces of supply and demand. Price and value are separate and distinct concepts from market prices. They are related to Cantillon's term "intrinsic value," and are used to describe the opportunity cost of resources used to produce the particular good in question, the specific land and labor that were sacrificed to produce the good.²⁹

The term intrinsic value has been a source of confusion. Commentators have often been led to deride his value theory, consider him an objective value theorist, and to misplace him in the history of economic thought. Cantillon recognized the potential for this confusion:

in this *Essai* I have always used the term Intrinsic Value to signify the amount of Land and Labor which enter into Production, not having found any term more suitable to express my meaning. I mention this only to avoid misunderstanding.³⁰

What is very clear from a close reading of the *Essai* is that intrinsic value does not refer to the objective properties of the good (such as the purity of a gold bar), or to some long-run equilibrium value, but rather to the resources sacrificed to produce a particular good. As Hayek observed:

What is most significant about Cantillon's achievement in the field of value and price theory is his down-playing the quest for rules and formulae that might account for the "normal" relationship between the value or price of various goods, and concentrating instead on the forces and mechanisms that are consistently at work in restoring these normal relationships.³¹

Most importantly, Cantillon was naming and describing a concept for which a term did not already exist in the Western world, for Cantillon knew many different languages.

Cantillon's conception of cost as the sacrifice of land and labor foregone is far more advanced than the land theory of cost and value advanced by the Physiocrats, or the labor theory of cost and value advanced by the classical economists. But Cantillon had a far richer understanding of cost than a simple measure of the quantity of land and labor that went into production. Cantillon stressed two important concepts throughout the *Essai* that provide greater depth to his conception of cost. First, Cantillon viewed all resources as heterogeneous. Each piece of land was of a different quality, and each laborer was also of a different quality. Therefore, while intrinsic value was a measure of cost, it was not possible in fact to simply count the number of hours and acres except in an abstract way or in simple illustrations. In fact, after establishing a preliminary land-and-labor theory of value in part one, he notes at the very beginning of part two that for specific goods in the real economy, it is "impossible to fix their respective intrinsic values."³²

The other concept that he stressed was the alternative use of resources. Land could be used to grow corn or to provide hay for horses. Labor could toil on the farm or be trained in a craft. Cantillon clearly saw that when a landlord chose to own more horses, what he was giving up was the production (and sale) of grain, and that if France wished to import fine lace, then she would have to forego a large amount of wine produced from her vineyards. Cantillon understood the concept of opportunity cost, and his *Essai* was an attempt to construct the concept to explain economic choice.³³ The discovery of opportunity cost by this important precursor of the Austrian School truly marks the origin of economic theory.

Cantillon made pathbreaking contributions to the subjective theory of population. As part of his overall model of the economy, population density and distribution are determined by the tastes of the owners of productive resources. The prince and the landowners can greatly affect population by their consumption choices, thus helping to determine how labor-intensive the land will be used. Culture and religion also play a role in population determination, while technology and resource endowments are important determinants of population density.

Cantillon took a scientific approach to population. He recognized that humans might multiply like "mice in a barn if they have unlimited means of subsistence," or that population might fall substantially over time.³⁴ Cantillon even recognized that international trade would affect the level and distribution of population, as land-poor countries could export manufactured goods to land-rich countries in return for food, fiber, and raw materials, and thus support a larger population than otherwise. Here, Cantillon is often mistakenly labeled a mercantilist, but Cantillon remains a value-free economist on the subject of population size.³⁵ However, he does offer the prince technical advice of a nationalist nature on how to achieve a greater population, which supposedly is good for national defense. For example, he bemoans the export of large amounts of French wine in order to pay the very high market price of a small amount of lace imported from Brussels.³⁶

Despite this, Cantillon's analysis is far superior to those he influenced, like Malthus and Smith. They were concerned about population because, in their thinking, economic growth would result in a larger population of miserable people living at the subsistence level. According to Professor Tarascio, "Smith and Malthus do not reflect the spirit of Cantillon's *Essai*. Hence the message has been lost to subsequent readers of the later authors."³⁷ Smith and Malthus extended the idea of the subsistence wage to industrial workers, while Cantillon recognized that there would be a tendency towards higher wages for trained workers or for those in risky occupations.³⁸ In fact, Cantillon generally wrote of a maintenance wage that was not a subsistence wage at all, but rather a wage sufficient to maintain the worker in his current job.³⁹ In his model, economic growth led to higher wages and a better standard of living.

Another area in which Cantillon made an important contribution was spatial economics, a subject that permeated much of the *Essai*. Cantillon explained the economic geography of a state, the center of which was the capital city where the prince and government resided. Cities are regional centers with large markets and population, surrounded by market towns where the produce of the villages and farms are brought for sale. Cantillon explained that villagers bring their output to market in order to get the best price and to reduce transaction costs. He was masterful in using the role of transportation costs to explain why raw materials were more expensive near the cities, why heavy manufacturing was located near the source of raw materials, and why perishables should be produced near population centers. The role of transportation costs is a central issue in his writing on money and banking because the banker (like Cantillon himself) served as an intermediary to reduce the risk and transportation costs of shipping large amounts of money over great distances. Cantillon was the first economist to apply the principles of spatial economics in a general economic treatise. He "made original and lasting contributions to spatial economics. . . in the nature of first principles readily applicable to the fields of location theory and spatial pricing."⁴⁰

Cantillon's successful career in banking played a major role in his monetary economics, which Hayek considered his greatest achievement.⁴¹ Cantillon was a hard-money man who understood that the nature of money as a medium of exchange drove the evolution of money to precious metals, and that princes cannot introduce imaginary money or successfully debase money.⁴² Central to his Austrian-style analysis was his rejection of the aggregate approach of the naive quantity theory of money in favor of a microeconomic-process approach to the study of the money. He showed that the type of change in the money supply and where it entered the economy were crucial to determining what the effects would be. A big gold discovery would raise the prices of goods demanded by gold mine owners and miners. Any large increase in money will give a new turn to consumption, thus changing relative prices, velocity, and the distribution of income.

New money can also affect the interest rate if the money comes into the hands of lenders. Cantillon rejected the Lockean-mercantilist view that the rate of interest was a purely monetary phenomenon. Like Mises, he found that the interest rate was based on the forces of supply and demand in the market for loanable funds, and that if the new money increased supply it would lower the interest rate.⁴³

Cantillon thoroughly describes the forces that cause changes in interest rates, and shows the interest rate to be a normal and important aspect of the economy. He defends the earning of high rates of interest via comparison to earning profits and rents of even higher rates.⁴⁴ On the basis of his description of interest rates and what causes rates to

be high, Cantillon ridicules the notion that government should regulate interest rates with usury laws.⁴⁵

Cantillon presented a theory of the business cycle very similar to the Austrian theory when he analyzed changes in the money supply. Increased money supply is the boom phase that kicks off the business cycle. His descriptions of this phase of the cycle are what many commentators have used to label Cantillon a mercantilist, because more money is seen as leading to a higher level of economic activity.⁴⁶ However, problems sooner or later arise. The basic problem revolves around price inflation and the collapse of domestic industry. Cantillon's Austrian lesson is that mercantilist policy is a shortrun expediency that fails in the long run.

Cantillon was the first to describe the workings of the famous specie-flow price mechanism, a crucial component of the Austrian theory of the business cycle, normally attributed to Hume.⁴⁷ Here he analyzes changes in the domestic money supply brought about by changes in the balance of payments in a similar fashion to changes in the domestic gold supply described above. He suggests ways in which the prince might try to offset the negative effects of monetary inflation or to forestall them, but theoretically the reversal is inevitable, and Cantillon is not confident in the government's ability to micromanage the adjustment process.⁴⁸

In discussing the topics of foreign trade, the balance of payments, and banking, Cantillon clearly shows how countries that develop a skilled workforce in manufacturing, participate in foreign trade, and avoid national banks will prosper. However, his commentary also seems mercantilist when he laments the buying of fancy lace from Brussels as "burdensome and unprofitable to France," and uses this as an example of how foreign trade can be usefully regulated.⁴⁹

Although he comes across as supporting mercantilism, it is plausible that the basis for the support of such policy lies in theoretical analysis and his empirical observations of the world economy, not in mercantilism. He showed that manufactured goods are produced by skilled workers who earn higher real wages than unskilled farm workers. By exporting high-valued manufactured goods, average wage rates would be higher, the burden of transportation costs would be lower, and the economy could import either money or a much larger volume of food and raw materials. Cantillon shows that if the money is quickly spent, prices will rise and the positive impact of the money will quickly turn negative. Here he suggests that the foreign money be saved by the prince for purposes of national defense and to account for years of bad harvests. Presumably, the additional cash could be invested in the domestic economy.

Finally, Cantillon showed that monetizing the economy was good, but that you could get too much of a good thing, thus exposing the greatest error of mercantilism. Like modern Austrian economists, Cantillon rejected the mercantilist-monetarist policy goal of forever increasing the money supply. He thought that a set amount of money was sufficient, and that amount need only change as an economy switched from barter to monetary exchange, although there were several factors that would naturally reduce the need for money, such as banking services and an increased velocity of money.

Cantillon showed why bimetallism would create shortages of money, and warned against the use of paper money and national banks.⁵⁰ He also saw the problems of general banks of a public and private nature such as the South Sea Company, the Bank of England, and

the yet-to-exist Federal Reserve System. He closed his *Essai* with an indictment of John Law and his system, which serves as a warning that continues to be important (and unheeded) to this day:

It is then undoubted that a Bank with the complicity of a Minister is able to raise and support the price of public stock and to lower the rate of interest in the State at the pleasure of this Minister when the steps are taken discreetly, and thus payoff the State debt. But these refinements which open the door to making large fortunes are rarely carried out for the sole advantage of the State, and those who take part in them are generally corrupted. The excess banknotes, made and issued on these occasions, do not upset the circulation, because being used for the buying and selling of stock they do not serve for household expenses and are not changed into silver. But if some panic or unforeseen crisis drove the holders to demand silver from the Bank the bomb would burst and it would be seen that these are dangerous operations.⁵¹

No short essay can provide a complete picture of Richard Cantillon and his contributions to economics. For example, he presented a very good theory of prohibition; he had an excellent analysis of government debt; and he provided an interesting and useful perspective on the economics of slavery. Cantillon has been misunderstood as a mercantilist and objective (i.e., intrinsic) value theorist, but in fact he exposed the errors of mercantilism, and clearly understood the concept of opportunity cost, the fundamental principle in economic theory. Cantillon and his *Essai* are the origins of economic theory and that theory is clearly that of the latter-day Austrian School.⁵²

SELECTED READINGS

Bordo, Michael D. 1983. "Some Aspects of the Monetary Economics of Richard Cantillon." *Journal of Monetary Economics* 12, no. 2 (August): 235-58.

Brewer, Anthony. 1992. *Richard Cantillon: Pioneer of Economic Theory*. London: Routledge.

-. 1988. "Cantillon and the Land Theory of Value." *History of Political Economy* 20, no. 1 (Spring): 1-14.

-. 1988. "Cantillon and Mercantilism." *History of Political Economy* 20, no. 3 (Fall): 447-60.

Cantillon, Richard. [1755] 1959. *Essai sur la Nature du Commerce en General* [and other essays]. Henry Higgs, ed. and trans. London: Frank Cass.

Hayek, F.A. [1931] 1991. "Richard Cantillon (c.1680-1734)." Introduction to Richard Cantillon, *Essai sur la Nature du Commerce en General*, Grete Heinz, trans. Reprinted in Hayek, *Economic History*. Vol. 3. *The Collected Works of F.A. Hayek*. W. W. Bartley, III, and Stephen Kresge, eds. Chicago: University of Chicago Press.

-. [1931] 1985. "Richard Cantillon; Michecil6. Suilleabhciin, trans. *Journal of Libertarian Studies* 7, no. 2 (Fall): 217-48.

Hebert, Robert F. 1985. "Was Richard Cantillon an Austrian Economist?" *Journal of Libertarian Studies* 7, no. 2 (Fall): 269-80.

-. 1981. "Richard Cantillon's Early Contributions to Spatial Economics." *Economica* 48, no. 189 (February): 71-77.

Higgs, Henry. 1892. "Cantillon's Place in Economics." *Quarterly Journal of Economics* 6:436-56.

-. 1891. "Richard Cantillon." *Economic Journal* 1:262-91.

Hone, Joseph. 1944. "Richard Cantillon, Economist-Biographical Note." *Economic Journal* 54:96-100.

Hulsmann, Jorg Guido. 1997. "Cantillon As A Proto-Austrian: Further Evidence." Working Paper.

Liggio, Leonard P. 1985. "Richard Cantillon and the French Economists: Distinctive French Contributions to J.B. Say." *Journal of Libertarian Studies* 7, no. 2 (Fall): 295-304.

Murphy, Antoin E. 1986. *Richard Cantillon: Entrepreneur and Economist*. New York: Oxford University Press.

-. 1985. "Richard Cantillon: Banker and Economist." *Journal of Libertarian Studies* 7, no. 2 (Fall): 185-216.

-. 1984. "Richard Cantillon: An Irish Banker in Paris." *Hermathena* 135: 45-74.

O'Mahony, David. 1985. "Richard Cantillon-A Man of His Time: A Comment on Tarascio." *Journal of Libertarian Studies* 7, no. 2 (Fall): 259-68.

Prendergast Renee. 1991. "Cantillon and the Emergence of the Theory of Profit." *History of Political Economy* 23 (Fall): 419-29.

Rothbard, Murray N. 1995. *Economic Thought Before Adam Smith*. Vol. 1. *An Austrian Perspective on the History of Economic Thought*. Cheltenham, U.K.: Edward Elgar.

Salerno, Joseph T. 1985. "The Influence of Cantillon's *Essai* on the Methodology of J.B. Say." *Journal of Libertarian Studies* 7, no. 2 (Fall): 305-16.

-. 1978. "Comment on the French Liberal School." *Journal of Libertarian Studies* 2, no. 3 (Winter): 65-68

Schumpeter, Joseph. [1914] 1991. *Epochen der Dogmen-und Metlwldengeschichte, Crundriz der Sozialiikonmik*. 1st ed. Tiibingen: J.C.B. Mohr. Vol. I, Pt. 1, P. 143, as quoted in F.A. Hayek (1991). Pp. 258-59.

Spengler, Joseph J. 1954. "Richard Cantillon: First of the Modems I." *Journal of Political Economy* 62, no. 4 (August): 281-95.

-. 1954. "Richard Cantillon: First of the Modems II." *Journal of Political Economy* 62, no. 5 (October): 406-24.

Tarascio, Vincent J. 1985. "Cantillon's *Essai*: A Current Perspective." *Journal of Libertarian Studies* 7, no. 2 (Fall): 249-58.

-. 1981. "Cantillon's Theory of Population Size and Distribution." *Atlantic Economic Journal* 9, no. 2 (July): 12-18.

Waddell, D.A.G. 1958. "Charles Davenant (1656-1714): A Biographical Sketch." } *Economic History Review* 2nd Series, II, no. 1: 279-88.

* The author would like to thank Robert F. Hebert, Robert Ekelund, Jeffrey Tucker, and Audrey Davidson for helpful comments and suggestions.

1 No known picture of Cantillon exists.

2 The date of Cantillon's birth, like many things about his life, remains a mystery.

3 See for example, Robert F. Hebert, "Was Richard Cantillon an Austrian Economist?" *Journal of Libertarian Studies* 7, no. 2 (Fall 1985): 269-80; Murray N. Rothbard, *Economic Thought Before Adam Smith*, vol. 1, *An Austrian Perspective on the History of Economic Thought* (Cheltenham, U.K.: Edward Elgar, 1995); Jorg Guido Hiilsmann, "Cantillon as a Proto-Austrian: Further Evidence," working paper, September 1997.

4 William Stanley Jevons, "Richard Cantillon and the Nationality of Political Economy," *Contemporary Review* (January 1881), reprinted in *Essai sur la Nature du Commerce en General, by Richard Cantillon [and other essays]*, Henry Higgs, ed. and trans. (London: Frank Cass, [1931] 1959), p. 342, with emphasis in the original.

* Jevons went on to say that "Richard Cantillon had a sound and pretty complete comprehension of many questions about which pamphleteers are still wrangling and blundering, and perplexing themselves and other people," and that "the third part especially is almost beyond praise."

5 Schumpeter goes on: Individual problems are presented in the light of unified explanatory principles and form part of a boldly designed comprehensive analysis. The narrowness of earlier trains of thought is transcended. Primitive mistakes are avoided, those arising from deficient analytic training no less than those for which the influence of philosophy must shoulder the blame. Joseph Schumpeter, *Epochen der Dogmen- und Methodengeschichte, Grundriss der Sozialökonomik*, 1st ed. (Tübingen: J.C.B. Mohr, 1914), vol. 1, pt. 1, p.143, as quoted in F.A. Hayek, [1931] "Richard Cantillon (c.1680-1734)," Introduction to Richard Cantillon, *Essai sur la Nature du Commerce en General*, Grete Heinz, trans., reprinted in F.A. Hayek, *Economic History*, vol. 3, *The Collected Works of F.A. Hayek*, W. W. Bartley, III, and Stephen Kresge, eds. (Chicago: University of Chicago Press, 1991), p. 258-59.

6 Rothbard, *Economic Thought Before Adam Smith*, chap. 12, pp. 343-62.

7 See Anthony Brewer, "Cantillon and the Land Theory of Value," *History of Political Economy* 20, no.1 (Spring 1988):1-14; Leonard P. Liggio, "Richard Cantillon and the French Economists: Distinctive French Contributions to J.B. Say," *Journal of Libertarian Studies* 7, no. 2 (Fall 1985): 295-304; Joseph T. Salerno, "Comment on the French Liberal School," *Journal of Libertarian Studies* 2, no.3 (Winter 1978): 65-68; and idem, "The Influence of Cantillon's *Essai* on the Methodology of J.B. Say," *Journal of Libertarian Studies* 7, no. 2 (Fall 1985): 305-16.

8 Antoin E. Murphy, *Richard Cantillon: Entrepreneur and Economist* (New York: Oxford University Press, 1986), p.10. My article relies heavily on this biography.

9 The isolated state allows Cantillon to ignore the two great forces that otherwise permeate the *Essai*. The first force is the economic ebb-and-flow of foreign trade and the balance of payments between nations. The second is the relative military power between nations. Cantillon is concerned with the public good of national defense (the duty of the Prince) throughout the *Essai*, and his concessions from laissez-faire are made in this light.

10 See for example, Rothbard, *Economic Thought Before Adam Smith*, p. 351; and Hebert, "Was Richard Cantillon an Austrian Economist?" p. 273.

11 Cantillon's secondary business was as a wine merchant, which no doubt sharpened his understanding of entrepreneurship, risk taking, and interest and price "formation.

12 See Murphy, *Richard Cantillon*, p. 50. Cantillon thought that the superfluities of life were part of wealth, but he often wrote as if he opposed excessive luxury. In particular, Cantillon opposed the opulence of the King and his court in terms of (: imported luxury items, which required too great a sacrifice from the provinces in t: terms of the productive capacity of the land, and thus hurt the peasants and land- a lords, and weakened the state.

13 Ibid., pp. 48-49. Murphy considers Bolingbroke's strong Aristotelian views on b society to be a major influence in chapter 12 of part 1 of Cantillon's *Essai*.

14 Ibid., p. 247, shows that sections of the *Essai* are very similar to sections of the legal defense testimony of his lawyers.

15 As Hayek observed, "this gifted independent observer, enjoying an W1Surpassed vantage point in the midst of the action, coordinated what he saw with the eyes of the born theoretician and was the first person who succeeded in penetrating and presenting to us almost the entire field which we now call economics." See F.A. Hayek, [1931]

"Richard Cantillon," Micheal6. Siillleabhain, trans., *Journal of Libertarian Studies* 7, no. 2

(Fall 1985): 227. Or, as Anthony Brewer observed, the *Essai* "was the first systematic treatment of economic principles, of a sort modern economists would recognize" it as "a work of genius." See Brewer, "Cantillon and the Land Theory of Value," p.10.

16 Hayek, "Richard Cantillon," p. 260. Cantillon writes that the natural way to I bring about or cause an increase in population is to have employment for the people I and to make the land produce the means of their support. See Cantillon, *Essai*, p. 85.

17 Hayek, "Richard Cantillon," p. 260.

18 Cantillon, *Essai*, p. 85

19 Henry Higgs, "Richard Cantillon," *Economic Journal* 1 (1891): 279. Of course, Cantillon uses these limits both to refrain from unnecessary value judgments and to prevent diverting himself from the main objects of his task. For example, in one case, he does make a brief value judgment concerning taxes, but quickly ends the subject as not essential to his purpose. See Cantillon, *Essai*, p. 159. In reading the *Essai*, you will find Cantillon making many value-laden statements but many of these can be explained with reference to the theoretical development of the *Essai* and his previous findings. This is, therefore, a likely source of confusion when interpreting Cantillon's work.

20 *Ibid.*, p. 47. The fact that he used the phrase "all things being equal" in the rather obvious case of more labor resulting in more production is evidence of clear intent.

21 Cantillon clarifies this at the end of chapter 14 in the *Essai* with the statement:

I do not consider here the variation in Market prices which may arise from the good or bad harvest of the year, or the extraordinary consumption which may occur from foreign troops or other accidents, so as not to complicate my subject, considering only a State in its natural and uniform condition. (p. 65)

22 See *ibid.*, pp. 48-49.

23 *Ibid.*, p. 51.

24 Cantillon laid the groundwork for Turgot and the theory of profit. See Renee Prendergast, "Cantillon and the Emergence of the Theory of Profit," *History of Political Economy* 23 (Fall 1991): 429.

25 Cantillon, *Essai*, p. 49. His use of the word "naturally" shows that the changes he refers to cause a predictable change in price.

26 *Ibid.*, p. 53.

27 *Ibid.*, p. 31. When he refers to well-organized societies, Cantillon seems to be referring to an advanced market economy in which monetary exchange and banking services have been long and thoroughly established.

28 *Ibid.*, p. 97.

29 Hulsman, "Cantillon as a Proto-Austrian," p. 3, defends Cantillon by noting he clearly did not think that market prices were determined by cost, in terms of land and labor, and that intrinsic value is merely being used as a measure of the quantity of land and labor. Cantillon thus avoided the errors of later economists who claimed that land and labor were measures of value. His views are similar to Austrian economists who hold that only exchange ratios and market prices permit economic calculation.

30 Cantillon, *Essai*, p.107.

31 Hayek, "Richard Cantillon," p. 263.

32 Cantillon, *Essai*, p. 115. He does note, however, that a specific intrinsic value is one that does not change.

33 This point was first suggested to me by Professor Hebert; see Hebert, "Was Richard Cantillon an Austrian Economist?" p. 272. Spengler also hints at this in Joseph J. Spengler, "Richard Cantillon: First of the Moderns II," *Journal of Political Economy* 62, no. 5 (October 1954): 407; also see Michael D. Bordo, "Some Aspects of the Monetary Economics of Richard Cantillon," *Journal of Monetary Economics* 12, no.2 (August 1983): 235-58.

34 Cantillon, *Essai*, p. 83.

35 Brewer, "Cantillon and the Land Theory of Value," p. 452; and Cantillon, *Essai*, p.85.

36 What Frenchman wouldn't be concerned with this issue? Cantillon is clearly not against luxury per se, as he defines wealth as consumption on the first page of the *Essai*, including the conveniences and superfluities of life. What he is concerned with is production. It is not possible to continue to consume, or to consume greater amounts, without production. According to Cantillon, the comparative greatness of States is their reserve stock, which is savings measured in both money and materials in order to improve the State and to offset bad harvests and wars. For the State, gold is the true reserve stock, because with gold you can even buy the implements of war from your enemy. See Cantillon, *Essai*, pp. 89,91.

37 Vincent J. Tarascio, "Cantillon's Theory of Population Size and Distribution," *Atlantic Economic Journal* 9, no. 2 July 1981): 12-18, is perceptive in noticing that Cantillon's contribution was lost, and that neoclassical economics did not adopt the classical-population theory because real wages were clearly rising for a long time before the origins of neoclassical economics.

38 See Cantillon, *Essai*, pt. 1, chaps. 7 and 8.

39 See *ibid.*, pt.1, chap. 9; esp. Higgs, p. 25.

40 Robert F. Hebert, "Richard Cantillon's Early Contributions to Spatial Economics," *Economica* 48, no. 189 (February 1981): 71-77.

41 Hayek, *Economic History*, p. 264.

42 See Bordo, "Some Aspects," p. 236; and Cantillon, *Essai*, pp.111, 113.

43 Likewise, if the money comes into the hands of spenders first, the increased consumption will stimulate investment demand and raise interest rates (as prices rise, the nominal rate will increase as well).

44 Remember Cantillon was a banker. When he was charged with usury in the wake of the South Sea Bubble, part of his defense was to defend high interest rates.

45 "Nothing is more amusing than the multitude of Laws and Canons made in every age on the subject of the Interest of Money, always by Wiseacres who were hardly acquainted with trade and always without effect." Cantillon, *Essai*, p. 211.

46 Anthony Brewer, "Cantillon and Mercantilism," *History of Political Economy* 20, no. 3 (Fall 1988): 447-60.

47 Hume was published before Cantillon, but we now know that Cantillon wrote before Hume, and that Hume had probably read Cantillon.

48 Cantillon, *Essai*, pp. 185, 323.

49 *Ibid.*, pp. 231,233.

50 *Ibid.*, p.319.

51 *Ibid.*, p. 323.

52 See Hebert, "Was Richard Cantillon an Austrian Economist?" It is worth noting that the historians of economic thought who have hailed Cantillon's accomplishments have been Austrian economists, such as Hayek and Rothbard, or have been fellow travelers and sympathizers, such as Schumpeter. An interesting fact is that a copy of the *Essai* can be found in Carl Menger's library, and also a German language edition (1931) is in Ludwig von Mises's library. It seems clear that the Austrian School drew much of its inspiration from Cantillon.

Anhang 2: Biographie Joseph Alois Schumpeter,

Quellennachweis: Microsoft® Encarta® Enzyklopädie Professional 2003,
© 1993-2002 Microsoft Corporation.

Schumpeter, Joseph Alois (1883-1950), österreichisch-amerikanischer Volkswirtschaftler.

Schumpeter wurde am 8. Februar 1883 in Triesch (Südmähren, heute Tschechische Republik) geboren und studierte an der Universität in Wien. Nach 1909 lehrte er Volkswirtschaft an den Universitäten in Tschernowzy und Graz. 1919 war er auch für kurze Zeit österreichischer Finanzminister. An der Universität Bonn lehrte er von 1925 bis 1932. Im Jahr 1932 wechselte er an die Harvard University, wo er bis zum Ende seiner Laufbahn blieb. 1937 war er Mitbegründer der Econometric Society und bis 1941 deren Präsident. Von 1948 bis zu seinem Tod war er auch Präsident der American Economic Association. Er starb am 8. Januar 1950 in Taconic (Connecticut).

Joseph Schumpeter, einer der Hauptvertreter der Ökonometrie, gilt als einer der einflussreichsten Volkswirtschaftler des 20. Jahrhunderts. Er legte 1912 mit seiner Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung ein Modell für den dynamischen Verlauf des Kapitalismus vor, das er später noch um eine sozialwissenschaftliche Analyse erweiterte.

Schumpeters Ausgangspunkt war die Grenznutzentheorie seiner akademischen Lehrer Eugen von Böhm-Bawerk und Friedrich von Wieser. Er entwickelte anhand von statischen und dynamischen Wirtschaftsprozessen eine Vorstellung von der Entwicklung des Kapitalismus, in der es innerhalb des wirtschaftlichen Handelns zu diskontinuierlichen Abläufen und Veränderungen kommt, für die so genannte dynamische Unternehmen verantwortlich seien, die Innovationen umsetzen und Investitionen tätigen. Schumpeter sprach bei diesen Vorgängen von einem „schöpferischen Zerstörungsprozess“, der durch einen in Gang gesetzten technischen Fortschritt Wachstum ermögliche.

Seine Konjunkturtheorie erweiterte Schumpeter um soziologisch-historische Studien, in denen er nachzuweisen versuchte, dass durch Bürokratisierung, die die Innovationsfähigkeit von Unternehmen zwangsläufig schwächen müsse, und durch die zunehmende fürsorgliche Rolle des sozialverantwortlichen Staates der Kapitalismus in eine Krise gerate, wenn nicht gar aufhören könnte zu existieren.

Weitere Werke Schumpeters sind u. a. *Business Cycles* (1939, Konjunkturzyklen), *Capitalism, Socialism, and Democracy* (1942, Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie). In *The History of Economic Analysis* (Geschichte der ökonomischen Analyse), das 1954 posthum veröffentlicht wurde, stellte Schumpeter die Entwicklung des systematischen ökonomischen Denkens dar.

Anhang 3: Bibliographie und Vorlesungsskripte Prof. Götz W. Werner,

online unter URL: <<http://www.iep.uni-karlsruhe.de>>, 04.02.2005.

Bibliographie, online unter URL: <http://iep.uni-karlsruhe.de/seite_19.php>

Wirtschaft - das Füreinander-Leisten

Goetz W. Werner, Schriften des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship an der Universität Karlsruhe (TH), Karlsruhe, Universitätsverlag, 2004.

Vorlesungsskripte,

online unter URL: <http://www.iep.uni-karlsruhe.de/seite_260.php>, 04.02.2005.

<u>Entrepreneurship II: Sommersemester 2004 (Prof. Werner)</u>	
<u>Vorlesung</u>	<u>Thema</u>
2. Vorlesung 28.04.2004	"Unternimm die Zukunft"
4., 5., 7. Vorlesung 12.05.2004, 19.05.2004, 09.06.2004	"Initiativformen unternehmerischen Handelns und prozessuale Unternehmensführung"
10. Vorlesung 30.06.04	"Die zwölf Ämter "
11. Vorlesung 07.07.2004,	"Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Wachsen und Schrumpfen"
12. Vorlesung 21.07.2004	"Entwicklungsphasen"

<u>Entrepreneurship I: Wintersemester 2003 / 2004 (Prof. Werner)</u>	
<u>Vorlesung</u>	<u>Thema</u>
1. Vorlesung 12.11.2003	"Unternimm dich selbst - unternimm für Andere - Unternimm die Zukunft"
2. Vorlesung 19.11.2003	"Unternehmensgestaltung - Subsidiarität versus Planwirtschaft"
3. Vorlesung 03.12.2003	"Subsidiarität und Führung"
4. Vorlesung 10.12.2003	"Selbstentwicklung - Arbeitsformen"
7. Vorlesung 14.01.2004	"Authentizität - Führung – Dialog"
8. Vorlesung 21.01.2004	"Unternehmerrollen und Entwicklungsdynamik"

Anhang 4: Die zehn Berliner Gründerthesen 1999 zur Förderung unternehmerischer Kultur an den Hochschulen,

online unter URL:

<<http://www.fu-faltin.de/pdf/10Gruenderthesen.pdf>>, 07.02.2005.

Offizielles Hochschulforum der Deutschen Existenzgründertage, 07. bis 09. Mai 1999

- 1. Eine gezielte Förderung von selbständigem Denken und Handeln im Sinne eines Beitrages zu einer Kultur des Entrepreneurship ist möglich und eine vornehme Aufgabe der Hochschulen.** Noch immer sind zu viele Lehrinhalte stark an traditionellen Laufbahnen im Öffentlichen Dienst und an Großunternehmen orientiert.
- 2. Selbständigkeit sollte durch die Hochschulen auf drei Ebenen gefördert werden:**
eine allgemeine Befähigung zu selbständigem Handeln, einer ökonomischen Selbständigkeit (z. B. im Rahmen freier Berufe), einer spezifischen Befähigung zur unternehmerischen Selbständigkeit, zum Schaffen von Arbeitsplätzen durch die Gründung von Unternehmen.
- 3. Der Unternehmensgeist an den Hochschulen sollte alle Fachbereiche erreichen.**
Hochschulen sollen für unternehmerische Initiativen ein geeignetes Umfeld (Setting) schaffen. Unternehmensgeist sollte dabei auch Eingang finden in wirtschaftsferne Studiengänge und Fachdisziplinen. Verstärkte Interdisziplinarität kann die Kreativität und Qualität entsprechender Initiativen steigern.
- 4. Es sollten "Centers of Entrepreneurship" an den Hochschulen geschaffen werden.** Kompetenzzentren können unternehmerisches Ambiente schaffen, welche hohe akademische Ansprüche mit den notwendigen Freiräumen des kreativen unternehmerischen Prozesses verbinden.
- 5. Die Handlungsorientierung in Studium und Lehre sollten entwickelt und intensiviert werden.** Selbständiges Denken und Handeln erlernt man am besten durch selbständiges Denken und Handeln. Aufgabe der Hochschullehrer ist es, Methoden zu entwickeln und zu verfeinern, die die Möglichkeit bieten, selbständiges Denken und Handeln zu erproben und zu trainieren. Die Gründerausbildung soll die Chancen bieten, sich zur Unternehmerpersönlichkeit zu entwickeln, sich Fachinhalte und Handlungsweisen individuell in den unterschiedlichen Gründungsphasen (Idee, Planung, Realisierung, Wachstum) anzueignen.
- 6. Unternehmerpersönlichkeiten sollten sich in den Kernprozessen der Hochschule entfalten können. Flexibilität, Führungskraft, Teamgeist, das Gespür für Situationen sind wichtige Fähigkeiten zum Erschließen von Wissensquellen und können in Studium, Lehre und Forschung vermittelt werden.** Es gibt keinen typischen Selbständigen oder Unternehmensgründer. Unterschiedliche Ausgangssituationen erfordern unterschiedliche Strategien. Gerade in schnellen Märkten, müssen Gründungen durch mannigfaltige Kompetenzen abgesichert sein. Der Unternehmer des 21. Jahrhunderts ist nicht mehr allein der Einzelkämpfer, in Situationen ist Teamgeist und Führungsfähigkeit gefragt.
- 7. Originäre Aufgabe der Hochschulen ist die Reflexion des Bestehenden. Dies kann Ausgangspunkt für unternehmerische Ideenfindung und -entwicklung sein.** Wissensressourcen, Infrastruktur und internationale Netzwerke der Hochschulen

stellen einen Nährboden für die Entwicklung unternehmerischer Ideen/ Konzepte/ Initiativen dar.

8. **Vorbilder spielen bei Motivation zu unternehmerischen Aktivitäten eine wichtige Rolle.** Die eigenen unternehmerischen Erfahrungen oder die Praxiserfahrungen Dritter sollten integraler Bestandteil der Ausbildung sein. In diesem Sinne kann das Co-Teaching von Akademikern und Praktikern ein wirkungsvolles Instrument sein.
9. **Gründerförderung erfordert auch flexible Lehrende und flexible Strukturen der Hochschulorganisation und –verwaltung.** Oft ist der kreative, schwer steuerbare Prozeß der unternehmerischen Ideenentwicklung und –realisierung nur schwer in Einklang mit der Hochschulorganisation zu bringen. Auch die Infrastruktur muß sich leichter für die wirtschaftlich orientierten Gründungen erschließen lassen. Eine besondere Bedeutung bei der Entfaltung unternehmerischer Initiativen kommt dem aktiven Engagement der Hochschullehrer zu.
10. **Das Ziel einer hohen Qualität der Ausbildung bedarf der Motivation wie auch der Selektion, d.h. fördern und fordern.** Damit eine Hochschule möglichst gut vorbereitete Unternehmensgründer hervorbringt, bedarf es einer Kombination aus motivierten und geeigneten Studenten und der Möglichkeit einer intensiven persönlichen Begleitung.

Anhang 5: Bibliographie Prof. Dr. Günter Faltin,

online unter URL: <<http://www.fu-faltin.de/publikationen.html>>, 11.11.2004.

"Creating a Culture of Innovative Entrepreneurship"

G. Faltin, Journal of International Business and Economy, Volume 2, Number 1, 2001

"Das Netz weiter werfen - Für eine neue Kultur unternehmerischen Handelns"

G. Faltin In: Entrepreneurship - Wie aus Ideen Unternehmen werden. Hrsg. G. Faltin, S. Ripsas, J. Zimmer, Verlag C. H. Beck, 1998

"Competencies for Innovative Entrepreneurship"

G. Faltin In: "Adult Learning and the Future of Work", Unesco Institute for Education

"Die zehn Berliner Gründerthesen zur Förderung unternehmerischer Kultur an den Hochschulen"

Entrepreneurship - Wie aus Ideen Unternehmen werden

Hrsg. G. Faltin, S. Ripsas, J. Zimmer Verlag C. H. Beck, 1998

Reichtum von unten - Die neuen Chancen der Kleinen

G. Faltin und J. Zimmer Aufbau Taschenbuch Verlag, 1996

Culture of Entrepreneurship - Unkonventionell und phantasievoll aus der Sackgasse

G. Faltin Politische Ökonomie/Sonderheft 11, Hrsg.: Heinrich Böll Stiftung, 1998

Anhang 6: Bibliographie Dr. Elmar D. Konrad,

online unter URL: <[http://www.wiso.uni-](http://www.wiso.uni-dortmund.de/lsfg/ug/de/content/ma_1/ma_21/ma_21.html)

[dortmund.de/lsfg/ug/de/content/ma_1/ma_21/ma_21.html](http://www.wiso.uni-dortmund.de/lsfg/ug/de/content/ma_1/ma_21/ma_21.html)>, 06.02.2005.

Monographien:

E. D. Konrad: „Untersuchung des deutschen Klassik-Tonträger-Marktes im Hinblick auf seine volkswirtschaftliche Bedeutung.“ Diplomarbeit der Universität Karlsruhe (TH) (1995).

E. D. Konrad: „Kultur-Unternehmer. Kompetenzen – Leistungsbeiträge – Erfolgswirkungen.“ DUV/Gabler-Verlag, Wiesbaden (2000).

Beiträge in doppelt blind begutachteten Zeitschriften:

H. G. Gemünden/ E. D. Konrad: „Unternehmerisches Verhalten als bedeutender Erfolgsfaktor von technologieorientierten Unternehmensgründungen. Eine kritische Würdigung von Erklärungsansätzen verschiedener Modellkonstrukte.“ In: Die Unternehmung – Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, Jahrgang 54, Heft 4/2000, S. 247-272 (2000).

E. D. Konrad/ H. G. Gemünden: „Unternehmerische Gestaltung von Kulturbetrieben.“ Zeitschrift Führung + Organisation – zfo (Heft 6/2002), S. 368-375.

E. D. Konrad: „Unternehmertum in der Kulturarbeit – Empirische Studie über erfolgreiche Kulturveranstalter.“ In: Tourismus Journal – Zeitschrift für tourismuswissenschaftliche Forschung und Praxis, Heft 1, Bd. 6/2002, Lucius, Stuttgart (2002), S. 73-92.

Doppelt blind begutachtete Beiträge in Konferenzbänden:

E. D. Konrad: “Entrepreneurship as an Important Determinant for Successful Cultural Activities – Empirical Study on Profit- and Non-Profit-Organizers of Cultural Events.” Official Paper for the RENT XVII – Research in Entrepreneurship and Small Business in Lodz, Poland (2003).

E. D. Konrad: “Artists as Entrepreneurs – Imparting Entrepreneurship-Knowledge as a Key Competence in Education and Teaching of Artistic Professions.” Official Paper for the IntEnt – Internationalizing Entrepreneurship Education and Training 2004 Conference in Napoli, Italien (2004).

E. D. Konrad: „Kulturschaffende als Entrepreneure – Vermittlung von Unternehmertum als Schlüsselkompetenz in der Ausbildung und Lehre von künstlerischen Berufen.“ Official Paper G-Forum – 8. Forum Gründungsforschung – Interdisziplinäre Jahreskonferenz zur deutschsprachigen Entrepreneurshipforschung, Stuttgart (2004).

E. D. Konrad: "The Effects of Entrepreneurs' Social Skills and External Ties on the Success of Small Arts and Culture Companies." Official Paper for the RENT XVIII – Research in Entrepreneurship and Small Business in Kopenhagen, Dänemark (2004).

Beiträge in Sammelbänden/Reader:

H. G. Gemünden/ E. D. Konrad: „Unternehmerisches Verhalten – Ein Erfolgsfaktor von technologieorientierten Unternehmensgründungen.“ In: „Existenzgründung I – Tipps, Training, und Erfahrungen“. (Hrsg. F. Merz) Nomos-Verlag, Baden-Baden, S. 123-145 (2001).

E. D. Konrad: „Unternehmertum als Kernkonzept einer neuen Kulturmanagementtheorie“. In: „Die Zukunft des Managements. Perspektiven für die Unternehmensführung“ (Hrsg.: Deutscher Manager-Verband e.V.) vdf Hochschulverlag, Zürich (2002), S. 203-210.

H. G. Gemünden/ E. D. Konrad: „Unternehmerisches Verhalten – Eine kritische Würdigung und Bestandsaufnahme verschiedener Erklärungsansätze“ In: Entrepreneurship-Reader, Wiesbaden: Gabler-Verlag (in Druck – Erscheinungsjahr 2004).

E. D. Konrad: „Unternehmertum in der privatwirtschaftlichen Kulturarbeit – Eine theoretische und empirische Analyse über erfolgreiche Kulturveranstalter“ In: Entrepreneurship-Reader, Wiesbaden: Gabler-Verlag (in Druck – Erscheinungsjahr 2004).

E. D. Konrad: „Unternehmerische Qualifikation als Schlüsselkompetenz in der Kulturarbeit.“ In: Koepke, H. (Hrsg.): Gründungspotenziale von Geistes, Kultur- und Sozialwissenschaften, Stuttgart: Fraunhofer IRB (2004), S. 71-86.

Arbeitspapiere, Projektberichte und weitere Beiträge:

E. D. Konrad: „Motivation zur Selbständigkeit – Ein Maß für erfolgreiches Unternehmerverhalten?“ In: Dokumentation der Tagung „Kultur der Selbständigkeit“ der Evangelischen Bundesarbeitsgemeinschaft Handwerk und Kirche (1999).

E. D. Konrad/ H. G. Gemünden: „Kultur-Unternehmer. Erfolgsfaktoren von betriebswirtschaftlichen Kulturbetrieben/Kulturveranstaltungsunternehmen.“ Abschlußbericht eines Forschungsprojekts des Instituts für Angewandte BWL und Unternehmensführung der Universität Karlsruhe (TH) (2000).

H. G. Gemünden/ E. D. Konrad: „Unternehmertum als wichtiger Erfolgsfaktor im privatwirtschaftlichen Kulturbetrieb: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde.“ Arbeitsbericht des Lehrstuhls für Technologie- und Innovationsmanagement der TU Berlin für den Kultursenator des Landes Berlin (2000).

E. D. Konrad: „Unternehmertum im Kulturbetrieb – Thesen und Befunde.“ Arbeits- und Diskussionspapier des Instituts für Angewandte BWL und Unternehmensführung der Universität Karlsruhe (TH) für den Minister für Wissenschaft, Forschung und Kunst des Landes Baden-Württemberg (2000).

E. D. Konrad/ M. Woywode: „Erfolgreiches Management von schnell wachsenden Unternehmen.“ Ergebnisbericht eines Forschungsprojekts des Instituts für Angewandte BWL und Unternehmensführung der Universität Karlsruhe (TH) im Rahmen des BMBF-Verbundprojekts „Arbeit und Beschäftigung in schnell wachsende Unternehmen“ (2001).

E. D. Konrad: Vergleich der unternehmerischen Eigenschaften von leitenden Personen in gewinnorientierten und non-profit-organisierten Kulturbetrieben (2002 – Arbeitspapier).

E. D. Konrad: „Unternehmerische Qualifikation als Schlüsselkompetenz in der künstlerischen und kulturwissenschaftlichen Ausbildung“ In: Konferenzdokumentation des Fachkongresses Unternehmen aus dem Geistes-, Kultur- und Sozialwissenschaften - ein Innovationsfaktor für den Wirtschaftsstandort Deutschland (Wuppertal – 2004).

Redaktionelle, journalistische und mitherausgeberische Tätigkeit:

Initiator und bis 1998 Chefredakteur der Schriftenreihe „Problemkreise der Angewandten Kulturwissenschaft“ im Eigenverlag des Interfakultativen Instituts für Angewandte Kulturwissenschaft der Universität Karlsruhe (TH).

Freier Journalist für kulturpolitische Themen sowie Rezensionen von Kulturveranstaltungen und Musikproduktionen (Klassik).

Anhang 7: Publikationen François Colbert,

online unter URL: <<http://www.hec.ca/artsmanagement/titulaire/pub.htm>>,
10.02.2005.

Bibliographies

La commandite: bibliographie/Sponsorship: Bibliography, Marie-Agnès Parmentier, sous la direction de F. Colbert et A. d'Astous, Chaire de gestion des arts, École des HEC, janvier 2003.

Le marketing des arts et de la culture : bibliographie analytique et sélective, S. Morgenstern et F. Colbert, Chaire de gestion des arts, École des HEC, octobre 1997.

La gestion dans les médias : bibliographie, G. LeBrun, C. Fortin et F. Colbert, Chaire de gestion des arts, École des HEC, janvier 1995.

La population active du secteur culturel : bibliographie analytique et sélective, B. Légaré et F. Colbert, Chaire de gestion des arts, École des HEC, mars 1993.

Le marketing des arts d'interprétation : bibliographie, F. Colbert, C. Pelletier et D. Perrin, Chaire de gestion des arts, École des HEC, janvier 1993.

La commandite dans le domaine des arts et de la culture : bibliographie, N. Turgeon et F. Colbert, Chaire de gestion des arts, École des HEC, mai 1992.

Le marketing en milieu muséal: une bibliographie analytique et sélective, Groupe de recherche et de formation en gestion des arts, B. Légaré, M. Beaulac, F. Colbert et C.P. Duhaime, Chaire de gestion des arts, École des HEC, mars 1991.

Articles

Arts et culture

Marketing and Consumers in the Arts, Colbert, F., The Current State of Business Disciplines, Volume Six, Marketing, Shri Bhagwan Dahiya ed., 2000, p. 3019-3036.

Arts Management: A New Discipline Entering the Millennium?, Evrard, Y. et F. Colbert, International Journal of Arts Management, Vol. 2, no 2, Hiver 2000, p. 4-13.

Comment la culture peut être profitable au tourisme, Colbert, F., Actes du Colloque culture et tourisme en ville : une affaire de créativité, Chaire de tourisme de l'UQAM, avril 1999, p. 35-40.

L'évolution de la demande et les futurs défis posés au marketing des entreprises culturelles, Colbert, F., Actes du colloque les organisations culturelles de l'avenir, Montréal, 7-8 novembre 1997, Chaire de gestion des arts, École des HEC, p. 71-89.

Évolution et diversité des clientèles du domaine des arts au Canada, Colbert, F., Action Canada-France (Revue de la Chambre de commerce française au Canada), Vol. 5, no 3, troisième trimestre 1996, p. 14-15.

L'organisation des activités de loisirs des ménages : une étude du marché montréalais, Labrecque, J., M. Piché et F. Colbert, Actes de la 3e Conférence internationale sur le management des arts et de la culture, Londres, 3-5 juillet 1995, p. 37-49.

La mise en marché de portefeuilles d'activités: une analyse de certaines activités culturelles et récréatives et leur degré de complémentarité, Colbert F. et J. Nantel, Actes de la 2e Conférence internationale sur le management des arts et de la culture, Paris, 23-25 juin 1993.

La culture, une industrie diversifiée, Colbert, F., *Entreprendre*, Vol. 6, no 1, mars 1993, p.30-31.

Positioning Cultural Arts Products in the Market, Nantel, J. et F. Colbert, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 16, no 2, décembre 1992, p. 63-71.

La recherche en gestion des arts, Colbert, F., Actes du 59e Congrès de l'ACFAS, Université de Sherbrooke, 22-23 mai 1991, p. 101-108.

Cinéma, film et télévision

La consultation de critiques de films et son impact sur la consommation, F. Colbert, A. d'Astous, *Gestion*, Vol. 28, no 1, 2003.

Moviegoers' Consultation of Critical Reviews: Psychological Antecedents and Consequences, d'Astous, A et F. Colbert, *International Journal of Arts Management*, Vol. 5, no 1, Automne 2002, p. 24-35.

Comparative Analysis of French and French-Canadian Willingness to Support National Film Industry, Colbert, F., R. Dupré and D. Bégin, *Cultural Policy*, Vol. 7, no 2, 2000, p. 355-368.

Comparative Analysis of French and French-Canadian Willingness to Support National Film Industry, Colbert, F., R. Dupré and D. Bégin, Conference Proceedings, International Conference on Cultural Policy Research, 10-12 Novembre 1999, Bergen, Norvège, p. 835-847.

Consommation et concurrence dans les domaines du film et de la télévision, Colbert, F., *Compte-rendu Action Vision*, Académie canadienne du cinéma et de la télévision, Montréal, 12 et 13 avril 1991, p. 10-12.

Commandite, subvention et mécénat

Subventions d'état et mécénat privé, F. Colbert, in *Musiques, une encyclopédie pour le XXIe siècle*, les éditions Actes Sud, 2003, p.1109-1121. (Titre original: *Enciclopedia della musica*, Giulio Einaudi editore)

Sovvenzioni statali e mecenatismo privato, Colbert, F., *Enciclopedia della musica*, Giulio Einaudi editore, Volume primo, I1 Novecento, 2001, p. 927-942.

The Decision Process Involved in Corporate Sponsorship for the Arts, Turgeon, N. et F. Colbert, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 16, no 1, Juin 1992, p. 41-52.

Économie

Aspects économiques de la vie musicale, F. Colbert, in *Musiques, une encyclopédie pour le XXIe siècle*, les éditions Actes Sud, 2003, p.1123-1131. (Titre original: *Enciclopedia della musica*, Giulio Einaudi editore)

Aspetti economici della vita musicale, F. Colbert, *Enciclopedia della musica*, Giulio Einaudi editore, Volume primo, I1 Novecento, 2001, p. 943-952.

Management

Entrepreneurship and Leadership in Marketing the Arts, F. Colbert, *International Journal of Arts Management*, Vol. 6, no 1, Automne 2003, p. 24-35.

Management of the Arts, F. Colbert, *A Handbook of Cultural Economics*, Ruth Towse éditeur, Edward Elgar Publishing Ltd, 2003, p. 287-292.

Arts Management: A New Discipline Entering the Millennium?, Evrard, Y. et F. Colbert, *International Journal of Arts Management*, Vol. 2, no 2, Hiver 2000, p. 4-13.

La recherche en gestion des arts, Colbert, F., *Actes du 59e Congrès de l'ACFAS*, Université de Sherbrooke, 22-23 mai 1991, p. 101-108.

Marketing

Consumer Perceptions of Promotional Offers in the Performing Arts: An Experimental Approach, F. Colbert, in *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 21, no 3, 2004, p.242-254.

Der Kulturbetrieb - Ein Systematisierungsvorschlag, F. Colbert, in *Kompodium Kulturmanagement: Handbunch für Studium und Praxis*, München: Verlag Vahlen, 2004, p.9-14.

Marketing the Arts, F. Colbert, *A Handbook of Cultural Economics*, Ruth Towse éditeur, Edward Elgar Publishing Ltd, 2003, p. 293-300.

Le marketing et la gestion des arts, Colbert, F., *Traité de la culture*, sous la direction de Denise Lemieux, Presse de l'Université Laval, Les Éditions de l'IQRC, 2002

L'entreprise culturelle et le marketing, Colbert, F., *Le management aujourd'hui: une perspective nord-américaine: une anthologie*, Presses de l'université Laval, p. 1396-1412.

Marketing and Consumers in the Arts, Colbert, F., *The Current State of Business Disciplines*, Volume Six, Marketing, Shri Bhagwan Dahiya ed., p.3019-3036.

On va au théâtre? Le processus de décision des ménages pour l'achat de billets, Colbert, F. et J. Labrecque, *Cahiers de théâtre JEU*, Vol. 96, no 3, septembre 2000, p. 110-115.

The Importance of Ticket Prices for Theatre Patrons, Colbert, F., L. Vallée et C. Beaugregard, *International Journal of Arts Management*, Vol. 1, no 1, automne 1998, p. 8-15.

L'évolution de la demande et les futurs défis posés au marketing des entreprises culturelles, Colbert, F., *Actes du colloque les organisations culturelles de l'avenir*, 7-8 novembre 1997, Chaire de gestion des arts, École des HEC, Montreal, p. 71-89.

Changes in Demand and the Future Marketing Challenges Facing Cultural Organizations, Colbert, F., *Colloquium proceedings Cultural Organizations of the Future*, Montréal, 7-8 novembre 1997, Chaire de gestion des arts, École des HEC, p. 69-87.

Changes in Marketing Environment and their Impact on Cultural Policy, Colbert, F., *The Journal of Arts Management, Law and Society*, Vol. 27, no 3, automne 1997, p. 177-186.

Aller au théâtre, c'est trop cher?, Colbert, F., L. Vallée et C. Beaugregard, *Cahiers de théâtre JEU*, Vol. 82, no 1, mars 1997, p. 134-138.

Évolution et diversité des clientèles du domaine des arts au Canada, Colbert, F., *Action Canada-France (Revue de la Chambre de commerce française au Canada)*, Vol. 5, no 3, troisième trimestre 1996, p. 14-15.

L'organisation des activités de loisirs des ménages : une étude du marché montréalais, Labrecque, J., M. Piché et F. Colbert, *Actes de la 3e Conférence internationale sur le management des arts et de la culture*, Londres, 3-5 juillet 1995, p. 37-49.

La mise en marché de portefeuilles d'activités: une analyse de certaines activités culturelles et récréatives et leur degré de complémentarité, Colbert F. et J. Nantel, *Actes de la 2e Conférence internationale sur le management des arts et de la culture*, Paris, 23-25 juin 1993.

Museums and Strategic Marketing - Research Findings, Duhaime, C.P. et F. Colbert, *Muse*, Vol. XI, no 2, Été 1993, p. 33-34.

La culture, une industrie diversifiée, Colbert, F., *Entreprendre*, Vol. 6, no 1, mars 1993, p. 30-31.

Positioning Cultural Arts Products in the Market, Nantel, J. et F. Colbert, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 16, no 2, décembre 1992, p. 63-71.

Le positionnement d'une compagnie de théâtre et les actions stratégiques pouvant en découler, Colbert, F. et J. Nantel, Actes de la première conférence internationale sur la gestion des arts, Montréal, août 1991, p. 301-309.

Musée

Museums and Strategic Marketing - Research Findings, Duhaime, C.P. et F. Colbert, *Muse*, Vol. XI, no 2, Été 1993, p. 33-34.

La réponse esthétique du public des musées d'art, Duhaime, C.P., F. Colbert et L. Giguère, Actes de la première conférence internationale sur la gestion des arts, Montréal, août 1991, p. 99-111.

Musique

Aspetti economici della vita musicale, Colbert, F., *Enciclopedia della musica*, Giulio Einaudi editore, Volume primo, 11 Novecento, 2001, p. 943-952.

Politiques culturelles

Changes in Marketing Environment and their Impact on Cultural Policy, Colbert, F., *The Journal of Arts Management, Law and Society*, Vol. 27, no 3, automne 1997, p. 177-186.

Théâtre

On va au théâtre? Le processus de décision des ménages pour l'achat de billets, Colbert, F. et J. Labrecque, *Cahiers de théâtre JEU*, Vol. 96, no 3, septembre 2000, p. 110-115.

The Importance of Ticket Prices for Theatre Patrons, Colbert, F., L. Vallée et C. Beaugard, *International Journal of Arts Management*, Vol. 1, no 1, Fall 1998, p. 8-15.

Aller au théâtre, c'est trop cher?, Colbert, F., L. Vallée et C. Beaugard, *Cahiers de théâtre JEU*, Vol. 82, no 1, mars 1997, p. 134-138.

Le positionnement d'une compagnie de théâtre et les actions stratégiques pouvant en découler, Colbert, F. et J. Nantel, Actes de la première conférence internationale sur la gestion des arts, Montréal, août 1991, p. 301-309.

Tourisme

Comment la culture peut être profitable au tourisme, Colbert, F., Actes du Colloque culture et tourisme en ville: une affaire de créativité, Chaire de tourisme de l'UQAM, avril 1999, p. 35-40.

Cahiers de recherche

Étude exploratoire du profil de consommation des ménages montréalais en matière d'activités culturelles de loisir – 2^e Volet: Le journal d'activités, J. Labrecque, M. Boucher et F. Colbert, Chaire de gestion des arts, École des HEC, octobre 2000.

Une analyse du profil de consommation des ménages montréalais en matière d'activités culturelles, M. Piché, J. Labrecque et F. Colbert, Chaire de gestion des arts, École des HEC, juin 1997.

Analyse du processus de décision des ménages pour l'activité théâtre, E. St-Pierre, J. Labrecque et F. Colbert, Chaire de gestion des arts, École des HEC, juin 1997.

Une mesure de l'attitude des artistes peintres envers la commercialisation de leurs œuvres, A.-J. Laquerre, J. Nantel et F. Colbert, Chaire de gestion des arts, École des HEC, février 1995.

Pratique de la commandite commerciale au Québec: une étude empirique, A. Godbout, N. Turgeon et F. Colbert, Chaire de gestion des arts, École des HEC, septembre 1991.

Le marketing en milieu muséal : une recherche exploratoire, M. Beaulac, F. Colbert et C.P. Duhaime, Groupe de recherche et de formation en gestion des arts, École des HEC, mars 1991.

Journaux, périodiques professionnels et publications sur Internet

Question d'identité, F. Colbert, Qui fait Quoi, novembre 2003, p.39.

Clientèles en mouvement, F. Colbert, Qui fait Quoi, août-septembre 2003, p.27.

Consommateur culturel, F. Colbert, Qui fait Quoi, juillet 2003, p.15.

Retombées économiques, F. Colbert, Qui fait quoi, juin 2003, no 223, p. 11.

Management culturel, F. Colbert, Qui fait quoi, mai 2003, no 222, p. 15.

Avantage culture, F. Colbert, Qui fait quoi, avril 2003, no 221, p. 23.

La critique, F. Colbert, Qui fait quoi, mars 2003, no 220, p. 12.

Quand on pense au produit plutôt qu'au client, F. Colbert, La Presse, lundi 23 décembre 2002, p. D3.

Ouvrages pédagogiques

Le marketing des arts et de la culture, 2e édition (version russe), F. Colbert, J. Nantel, S. Bilodeau et J. D. Rich, ArtPress, Saint-Petersbourg, 2004.

Marketing de las Artes y la Cultura, F. Colbert, M. Cuadrado, J. Nantel, S. Bilodeau, J. D. Rich y Juan D. Montoro, Barcelona: Ariel Patrimonio, 2003.

Gestion du marketing, 3^e édition, F. Colbert, R. Desormeaux, M. Fillion et R. Gendreau, Boucherville: Gaëtan Morin éditeur, 2002. (1990 pour la 1^e édition, 1995 pour la 2^e édition gagnante du prix François Albert Angers 1990 décerné par l'École des HEC, pour le meilleur volume pédagogique).

Le marketing des arts et de la culture, 2e édition (version chinoise), F. Colbert, J. Nantel, S. Bilodeau et J. D. Rich, Shanghai: Shanghai People's Publishing House, 2002.

Marketing Culture and the Arts, 2nd edition, F. Colbert, J. Nantel, S. Bilodeau et J. D. Rich, Montréal: Presses HEC, École des HEC, 2001.

Le marketing des arts et de la culture, 2^e édition, F. Colbert, J. Nantel, S. Bilodeau et J. D. Rich, Boucherville: Gaëtan Morin éditeur, 2000.

Marketing delle arti e della cultura, F. Colbert, J. Nantel, S. Bilodeau, J. D. Rich et U. Bachella, Milano: Etas edizione, 2000.

Kultur- und Kunstmarketing, F. Colbert, J. Nantel, S. Bilodeau et W. D. Poole, Wien: Springer-Verlag éditeur, 1999.

La localisation commerciale, R. Côté, et F. Colbert, Boucherville: Gaëtan Morin éditeur, 1990.

Rapports de recherche

L'activité muséologique au Québec : évaluation de sa rentabilité socio-économique, M. Beaulac et F. Colbert, Groupe de recherche et de formation en gestion des arts, École des HEC, mai 1990.

Un marché en turbulence... huit ans plus tard, F. Colbert, Groupe de recherche et de formation en gestion des arts, École des HEC, janvier 1990.

Les théâtres professionnels francophones hors-Québec, la voie de l'efficacité, A. Fortier et F. Colbert, Groupe de recherche et de formation en gestion des arts, École des HEC, octobre 1989.

Autres publications

16e Congrès de l'Association Française du Marketing, Actes du Congrès, R. Michon, J.-C. Chebat et F. Colbert éditeurs, École des HEC, Montréal, 18-20 Mai 2000.

State Intervention in Culture, F. Colbert, Guest Editor, The Journal of Arts Management, Law and Society, Vol. 27, no 3, automne 1997.

Les organisations culturelles de l'avenir, Actes du colloque, F. Colbert éditeur, Chaire de gestion des arts, École des HEC, Montréal, 7-8 novembre 1997.

Cultural Organizations of the Future, Colloquium Proceedings, F. Colbert éditeur, Chaire de gestion des arts, École des HEC, Montréal, 7-8 novembre 1997.

Textes choisis : politiques culturelles/Selected Proceedings : Cultural Policy, Actes de la 22e Conférence annuelle sur la théorie sociale, le politique et les arts/22nd Annual Conference on Social Theory, Politics and the Arts, F. Colbert éditeur, Chaire de gestion des arts, École des HEC, Montréal, 3-5 octobre 1996.

Le défi des contenus : une affaire d'État?/The Content Challenge: A Matter for the States? Actes du colloque, F. Colbert éditeur, Chaire de gestion des arts en collaboration avec le ministère du Patrimoine canadien, Montréal, 18-19 septembre 1995.

La gestion collective du droit d'auteur, Actes du colloque, F. Colbert éditeur, Colloque organisé par l'Alai Canada, le Centre de recherche en droit public de l'Université de Montréal, la Chaire de gestion des arts et la Commission du droit d'auteur, Montréal, 18 mars 1994.

Industries culturelles nationales et mondialisation des marchés, Actes du colloque, M. Beaulac et F. Colbert éditeurs, Chaire de gestion des arts, École des HEC, Montréal, 21-23 octobre 1993.

La culture et la vision régionale du Grand Montréal, F. Colbert, Mémoire déposé par la Chaire de gestion des arts auprès du Groupe de Travail 1992.

Décentralisation, régionalisation et action culturelle municipale, Actes du colloque, M. Beaulac et F. Colbert éditeurs, Chaire de gestion des arts, École des HEC, Montréal, 12-14 novembre 1992.

Créer et gérer: deux réalités, un même but, F. Colbert, Mémoire déposé par la Chaire de gestion des arts à la Commission de la Culture, Québec, septembre 1991.

Première conférence internationale sur la gestion des arts/First International Conference on Arts Management, Actes de la conférence, F. Colbert et C. Mitchell éditeurs, Chaire de gestion des arts, École des HEC, Montréal, août 1991.

Anhang 8: Bibliographie Ralph S. Brown,

online unter URL: <<http://www.lancs.ac.uk/palatine/pace/publications.htm>>,
09.02.2005.

Brown, Ralph S., Performing Arts Entrepreneurship, Lancaster University (UK), A PALATINE Publication, January 2004.

A revised and updated version of this publication will be available soon. The printed edition will be available free of charge to teaching staff and students in higher and further education.

Brown, Ralph S., 'Performing Arts Creative Enterprise: approaches to promoting entrepreneurship in arts higher education', *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Special Issue: 'Entrepreneurship in the Creative Industries – an international perspective'
(forthcoming)

Anhang 9: Kurse, Projekte und Ressourcen nach Brown

Quellennachweis: vgl. Brown, 2004, S. 10 ff.

Innovative approaches in Dance, Drama and Music departments

The main areas of development in entrepreneurial education in arts departments are:

- Direct encouragement and support for the generation of spinout and start-up businesses and selfemployment within the creative industries
- Courses or modules on starting an arts business
- Courses or modules on professional practice that provide opportunities to develop an entrepreneurial approach
- Work based learning and knowledge transfer through projects, placements and mentoring schemes

Departmental Initiatives and Resources

This selection of departmental initiatives provides an overview of approaches to teaching entrepreneurship in the arts, highlighting innovative developments and trends. It is not intended as a fully comprehensive guide to provision in UK arts higher education.

1. Business Start-Up

Dartington College of Arts Centre for Creative Enterprise and Participation

Aims to provide high quality, specialist knowledge transfer services to the Creative Industries in the South West, maximising their potential for growth.

<<http://www.dartington.ac.uk/ccep/index.asp>>

Liverpool Institute for Performing Arts, MusicBias

Liverpool Hope University College MusicBias offers a range of support services aimed at helping music ventures on Merseyside progress through key phases of their development, from planning a business project through the early stages of growth to take-off.

<http://194.81.33.43/index.htm>

Salford University Transmission UK

A support, information and training service for students and graduates who wish to freelance, become self-employed or start a company in the music, media and performance sectors.

<http://transmissionuk.net>

2. Courses on Cultural Entrepreneurship

De Montfort University Arts Management, B. A.

The course aims to provide the skills and knowledge for a career in the cultural sector, from working in theatres, arts centres, and other organisations to working directly with artists in dance, film production, theatre or music.

**Manchester Metropolitan University Arts and Cultural Enterprise
(Dance, Drama, Music, Popular Musics, Sonic Arts, Writing)**

A new half-degree exploring how arts organisations work, what they do and how they go about it, with a focus on both theoretical context and practical skills such as making funding applications and managing budgets.

University College Winchester Enterprise and Industry (Performing Arts, Dance)

A project-based module on business, self-employment and entrepreneurship in the arts.

University College Winchester Foundation Degree in Creative Industries

A course aimed at those working in the creative industries, designed to be combined with employment.

York St. John College Foundation Degree in Creative Industries and Technologies

A course focused on creative practice and production work in Design Innovation and Production, Film and TV or Music Technology. Bath Spa University College National Tour

A project based module on the Foundation Degree and B.A. Commercial

Music courses in which students plan and manage a tour.

3. Professional Practice

University of Coventry Dance and Professional Practice, B.A.

A course that combines technical dance training with the development of selfpromotion, marketing and publicity skills necessary for work as a freelance artist/performer.

De Montfort University Foundation Degree in Performing Arts and Professional Practice

A new course that focuses on the practical skills required by practitioners engaged in contemporary performance practice.

Northern School of Contemporary Dance Graduate Apprentice Scheme

A course designed to help graduates make the transition from training to professional practice. It includes a three-month placement with a professional dance company that gives the students a insights into the creation, rehearsal and performance of a new production..

4. Projects, Placements and Mentoring Schemes

Liverpool Institute for Performing Arts, Disabled Artists into Work

Liverpool John Moores University This project aimed to develop disabled artists' business training for transfer across the disability arts community regionally and nationally.

<<http://www.nwdaf.co.uk/frames/intowork.html>>

University of Manchester, UMIST Student and Graduate Placements in the Creative Enterprises

Developed a placement scheme for students and graduates in the creative industries.
<<http://www.spiceplacements.com/>>

King's College London, Royal Holloway London Centre for Arts and Cultural Enterprise

**University of London, Queen Mary College,
Birkbeck College, Goldsmiths, City University**

A new HEIF funded project to facilitate collaboration between higher education and the arts sector in London.

5. PACE Innovation Projects

PALATINE's new PACE Innovation Project programme is now supporting six projects working on approaches to teaching and developing entrepreneurship, self-employment and 'portfolio careers' in the performing arts sector:

York St. John College, School of Arts: Literature and Theatre
Arts Graduates in Yorkshire: Flexible Entrepreneurs

This project aims to investigate and identify the aspects of current undergraduate programmes that enable and inspire performing arts and film and TV production graduates to build medium risk creative professional careers, comprising a flexible and varying mix of entrepreneurial activities and conventional employment.

University of Sunderland, School of Arts, Design, Media and Culture
Dance Apprentice-Mentor Learning and Teaching Model

This project addresses the need for ongoing education and training of dance artists, students and graduates, working in the community and challenging environments. It will develop ways to better enable level 3 dance students to understand how to apply their subject knowledge and skills within an artistic community and so be more readily prepared for employment on graduation. Students will work with dance tutors (in-house) as 'Apprentices' in order to develop a range of material, skills and strategies which they will later apply, mentored by their tutor.

Trinity College of Music

Preparation for the Profession: A Mentor Scheme for Postgraduate Students

This new scheme – the first of its type within the music conservatoire sector – will facilitate a vibrant interface between senior students and the music profession. The project's goals include the evolution of courseware that enshrines the aspirations and expected outcomes of the mentoring scheme and the development of appropriate CPD training for those members of the ensembles involved in the project.

Nuffield Theatre, Lancaster University

Evolve Platform for Emerging Artists

A four-day festival (4-7 February 2005) that will enable recently graduated artists to present work to a critically supportive audience (including promoters, festival selectors, funding bodies, HE tutors and other artists – both established and emerging – as well as undergraduates, postgraduates and graduates in the arts). It will also focus on other key areas – creative and administrative – that are crucial to the survival of new artists and companies and the role that higher education institutions might play in supporting emergent practice.

University College Winchester

Online Resources to Teach Enterprise to Performing Arts Students (ORTEPAS)

This project will produce a set of freely available and high quality online pedagogical resources designed to help tutors teach enterprise to performing arts students (developed from a successful HEIF-funded *Enterprise in the Arts* course currently being taught to students of Dance and Performing Arts).

Leeds University

Ideas Generation

This project aims to develop a greater understanding of the process of creativity, encouraging academic staff and students to explore creativity, innovation and risk. Workshops will be delivered by experienced performers and companies who understand the processes and could impart their knowledge in an innovative way.

Anhang 10: Bibliographie Michael D. Lounsbury,

online unter URL: < <http://www.ilr.cornell.edu/directory/mdl18/vita.htm>>,
10.02.2005.

1. Forthcoming. (with Marc Ventresca) (Eds.) Social Structure and Organizations Revisited. In *Research in the Sociology of Organizations* (vol. 19). NY: JAI/Elsevier Science.
2. Forthcoming. Institutional Transformation and Status Mobility: The Professionalization of the Field of Finance. *Academy of Management Journal*.
3. Forthcoming. Institutional Investors. In N.J. Smelser & P.B. Baltes (Eds.) *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*. Oxford: Pergamon.
4. Forthcoming. (with Heather Geraci and Ronit Waismel-Manor) Policy Discourse, Logics and Practice Standards: Centralizing the Solid Waste Management Field. In A. Hoffman and M. Ventresca (Eds.) *Organizations, Policy and the Natural Environment*. Stanford, CA: Stanford University Press.
5. Forthcoming. The Problem of Order Revisited: Power, Culture and Institutional Analysis. In R. Westwood & S. Clegg (Eds.) *Point/Counterpoint: Central Debates in Organization Theory*. Blackwell.
6. 2001. Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs. *Administrative Science Quarterly*, 46: 29-56.
7. 2001. (with Mary Ann Glynn) Cultural Entrepreneurship: Stories, Legitimacy and the Acquisition of Resources. *Strategic Management Journal*, 22: 545-564.
8. 2001. (with Seth Pollack) Institutionalizing Civic Engagement: Shifting Logics and the Cultural Repackaging of Service-Learning in U.S. Higher Education. *Organization*, 8: 319-339.
9. 2001. (with Bill Kaghan) Organizations, Occupations and the Structuration of Work. In S.P. Vallas (Ed.) *Research in the Sociology of Work*, 10: 25-50.
10. 1998. (with Paul Hirsch and Steven Klinkerman) Institutional Upheaval and Performance Variation: A Theoretical Agenda and Illustration from the Deregulation of Banking in the Field of Finance. *Advances in Strategic Management*, volume 15: 129-146.
11. 1998. Collective Entrepreneurship: The Mobilization of College and University Recycling Coordinators. *Journal of Organizational Change Management*, 11: 50-69.
12. 1997. Exploring the Institutional Toolkit: The Rise of Recycling in the U.S. Solid Waste Field. *American Behavioral Scientist*, 40: 465-477.
13. 1997. (with Paul M. Hirsch) Ending the Family Quarrel: Towards a Reconciliation of "Old" and "New" Institutionalism. *American Behavioral Scientist*, 40: 406-418.

14. 1997. (with Paul M. Hirsch) Putting the Organization back into Organization Theory: Action, Change and the "New" Institutionalism. *Journal of Management Inquiry*, 6: 79-88. [Modified version of "Ending the Family Quarrel" paper in *American Behavioral Scientist*].

15. 1996. (with Paul M. Hirsch) Rediscovering Volition: The Institutional Economics of Douglass C. North. *Academy of Management Review*, vol. 21, 3: 872-884.

Formal Working Papers

16. 2000. (with Daniela Routt) Negotiating Course Boundaries: Service-Learning as Critical Engagement. In T. O'Connor & L. Vargas-Méndez (Eds.) *Working Paper Series on Service-Learning, Volume 3*. Ithaca, NY: Cornell University.

17. 1998. (with Paul Hirsch and Marc Ventresca) An Institutional Process Perspective on the co-evolution of Recycling in the Solid Waste Field, 1963-1995. Working Paper WP-98-17, Institute for Policy Research, Northwestern University.

18. 1998. (with Paul Hirsch and Steven Klinkerman) The Impact of Deregulation on America's Infrastructure Industries: A "Process Model" with Illustrations from Banking. Working Paper WP-98-13, Institute for Policy Research, Northwestern University.

19. 1998. (with Marc Ventresca, Rodney Lacey and Dara Szyliowicz) Industries as Organizational Fields: Infrastructure and Formative Dynamics in the U.S. Online Database Services. Working Paper WP-98-11, Institute for Policy Research, Northwestern University.

20. 1996. (with Mark T. Shanley) Network Interpretations of Non-Market Bureaucracies: The Case of a State Childrens' Services Agency. Working Paper WP-96-31, Institute for Policy Research, Northwestern University.

Book Reviews

21. Forthcoming. *Social Capital* by Nan Lin, Karen Cook and Ron Burt (Eds.). *Contemporary Sociology*.

22. Forthcoming. *A World of Standards* by Nils Brunsson, Bengt Jacobson, and Associates. *American Journal of Sociology*.

23. 2000. *Corporate Social Capital and Liability* by Roger Th.A.J. Leenders and Shaul M. Gabbay. *Administrative Science Quarterly*, 45: 837-840.

24. 1999. *From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism* by Andrew J. Hoffman. *Administrative Science Quarterly*, 44: 193-195.

Dissertation

25. 1999. *From Trusteeship to Fund Family: Organizational Form Transformation and the Integration of Mutual Funds into the U.S. Field of Finance, 1924-1991*. Departments of Sociology and Organization Behavior. Evanston, IL: Northwestern University.

Conference Proceedings

26. 1995. (with Paul M. Hirsch) Ending the Family Quarrel: Towards a Reconciliation of "Old" and "New" Institutionalism. In Hamid Bouchikhi, Martin Kilduff & Richard Whittington (Eds.) *Action, Structure, and Organizations*. Coventry, U.K.: Warwick Business School [Proceedings from Essec-IMD Action, Structure, and Organizations conference, Paris, France].

Manuscripts Submitted or in Preparation

27. Product Categories as Sense-Making Mechanisms: A Study of the Reconstitution of Product Categories in the Mutual Fund Industry, 1944-1985 (with Hayagreeva Rao).

28. The Institutional Production of Strategic Action: Logic Transformation and the Rise of Product Diversification in the Mutual Fund Industry, 1944-1991.

29. Social Movements, Field Frames and Industry Emergence: A Cultural-Political Perspective on U.S. Recycling (with Marc Ventresca and Paul Hirsch).

PRESENTATIONS

Refereed

1. 2001 (August) The Institutional Production of Strategic Action: Logic Transformation and the Rise of Product Diversification in the Mutual Fund Industry, 1944-1991. Presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, D.C.

2. 2001 (August) To the Barricades! Collective Action and the Dynamics of Organizations and Economic Life. Symposium presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, D.C.

3. 2001 (July) Breaking the Frame: The Rise of Recycling in the U.S. Solid Waste Field (with Marc Ventresca). Presented at the 17th annual European Group for Organizational Studies (EGOS) Colloquium. Lyon, France.

4. 2001 (June) Categories as Sense-Making Mechanisms (with Hayagreeva Rao). Presented at the 13th Annual Meeting on Socio-Economics at University of Amsterdam, Netherlands.

5. 2000 (November) The Institutional Dynamics of Markets. Presented at the annual INFORMS conference, San Antonio, Texas

6. 2000 (August) Institutionalizing Civic Engagement: Shifting Logics and the Cultural Repackaging of Service Learning in U.S. Higher Education. Presented (with Seth Pollack) as part of the showcase symposium, *The University in New Times: The House of Knowledge in the Age of Globalization and the Market Economy* (organized by M. Calas and L. Smircich) at the annual meeting of the Academy of Management, Toronto, Canada.

7. 2000 (August). Product Categories as Sense-Making Mechanisms (with Hayagreeva Rao). Presented at the 95th annual meeting of the American Sociological Association, Economic Sociology regular session, Washington, D.C.
8. 1999 (September). Institutionalizing Civic Engagement: Service-Learning and the Blurring of University Boundaries in the U.S. Higher Education Field (with Seth Pollack). Presented at the Re-Organizing Knowledge: Trans-forming Institutions Conference at the University of Massachusetts-Amherst, Amherst, Massachusetts. PRESENTATIONS CONT'D
Refereed
9. 1999 (August). Field Stability and Institutional Change: The Recomposition of Professional and Business Associations in the U.S. Field of Finance, 1945-1993. Presented at the annual meeting of the Academy of Management, OMT section, Chicago, IL.
10. 1999 (August). Between Structure and Agency: Occupational Emergence and Institutional Change in Organizational Fields. Presented at the 94th annual meeting of the American Sociological Association, Chicago, IL.
11. 1999 (July). A Neoinstitutional Perspective on Market Dynamics: The Case of the U.S. Field of Finance. Presented at the 11th International Conference on Socio-Economics. Madison, Wisconsin.
12. 1998 (August). The Structuration of Work and the Evolution of Specialized Investment Advisors in the Mutual Fund Industry, 1944-1989. Presented at the 93rd annual meeting of the American Sociological Association, regular sessions, San Francisco, California.
13. 1997 (August). Unbundling Legitimacy: Formative Moments of the U.S. On-Line Information Database Industry, 1972-1991. Presented (with Marc Ventresca, Rodney Lacey and Dara Szyliowicz) at the annual meeting of the Academy of Management, OMT section. Boston, Massachusetts
14. 1997 (August). Status Struggles and the Problem of "Legitimacy": The Mechanisms of Segregation and Selection in the Emergence of Higher Education and Mutual Funds. Presented (with Marvin Washington) at the annual meeting of the Academy of Management, OMT section. Boston, Massachusetts.
15. 1997 (August). Compliance and Commitment in Institutional Theory: College and University Recycling Program Variation and Diffusion, 1970-1995. Presented (with Paul M. Hirsch) at the annual meeting of the Academy of Management, OMT section. Boston, Massachusetts.
16. 1997 (July). An Institutional View of Corporate Control: Blurring the Boundaries between Corporations and the Field of Finance. Presented at the 9th International Conference on Socio-Economics. Montreal, Canada.
17. 1996 (August). Exploring the Institutional Toolkit: The Emergence of the U.S. Recycling Industry. Presented at the annual meeting of the Academy of Management, OMT section. Cincinnati, Ohio.

18. 1996 (August). Exploring the Institutional Toolkit: The Emergence of the U.S. Recycling Industry. Presented at the 91st annual meeting of the American Sociological Association, regular session. New York, New York.

19. 1995 (August). Dueling Institutionalists: the Competing Perspectives of Williamson, North, and Commons about Organizational Change. Symposium presented (with Paul M. Hirsch, Andrew Van de Ven and Margaret Peteraf) at the annual meeting of the Academy of Management. Vancouver, British Columbia.

Non-Refereed Presentations

20. 2001 (May) Status Mobility Projects as Social Movements. Presented at the Conference on Organizations and Social Movements at University of Michigan. Ann Arbor, Michigan.

21. 2001 (April) The Emergence of Entrepreneurial Identities and the New Economy (with Mary Ann Glynn). Presented at the Workshop on the New Global Economy sponsored by the Social Science Research Council. Atlanta, Georgia.

22. 2000 (November) Cultural Entrepreneurship: Stories and the Acquisition of Resources (with Mary Ann Glynn). Presented at the Integration of Entrepreneurship and Strategy Theory and Research conference (organized by Michael Hitt) at the Kauffman Foundation, Kansas City, Missouri.

23. 2000 (June). Modes of Software Transfer Practice: Technology Transfer Management and the Open Source Movement. Presented (with Bill Kaghan) at Organizational Issues in University-Industry Technology Transfer Conference, Krannert School of Management, Purdue University.

24. 2000 (May). Service-Learning as Critical Engagement. Presented (with Daniela Routt) at the Merrill Presidential Scholars Panel Discussion, Ithaca, NY: Cornell University.

25. 2000 (April). The Governance of Solid Waste: The Role of Symbolic Action in Field Formation Processes. Presented at Organizations, Policy, and the Natural Environment: Institutional and Strategic Perspectives Forum. Evanston, IL: Kellogg Environmental Research Center, Northwestern University.

26. 2000 (January). Negotiating Course Boundaries: Service-Learning as Critical Engagement. Presented (with Daniela Routt) at the 1999-2000 Faculty Symposium of Service Learning, Ithaca, NY: Cornell University.

27. 1999 (December). Social Movements and Industry Creation: The Rise of Recycling. Presented at the Sociology Department, Ithaca, NY: Cornell University.

28. 1999 (December). Constructing The Supply And Demand Interface: The Dynamics Of Classification In The Mutual Fund Industry. Presented at the Institutions, Conflict, and Change: Research and Professional Development Workshop. Evanston, IL: Northwestern University.

29. 1999 (August). Co-organized and presented at caucus on Management and Political-Economy at the annual meeting of the Academy of Management. Chicago, Illinois.

30. 1999 (February). The Politics of Classification. Presented at the Cultural Turn Conference, University of California and Santa Barbara.
31. 1998 (August). Co-organizer of Caucus on Environmental Entrepreneurship at the annual meeting of the Academy of Management. San Diego, California.
32. 1998 (August). The Structuration of Work and the Evolution of Specialized Investment Advisors in the Mutual Fund Industry, 1944-1989. Poster presented at the annual meeting of the Academy of Management. San Diego, California.
33. 1998 (April). The Structuration of Work in the U.S. Field of Finance. Presented at the annual meeting of the Pacific Sociological Association. San Francisco, California.
34. 1997 (April). Connecting Individuals and Corporations: The Rise of Mutual Funds in the Field of Finance. Presented at the annual CCC Ph.D. Research Colloquium hosted by the University of Michigan Business School. Ann Arbor, Michigan.
35. 1997 (January). Status Struggles and the Construction of a Mutual Fund Industry. Presented at the workshop on organizations, institutions and change (woic), J.L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University. Evanston, Illinois.
36. 1996 (October). Learning How to Grow: Managing Organizational Change in the 21st Century. Presented at the 4th annual Interdisciplinary Students of Organizations Conference. Chicago, Illinois.
37. 1996 (July). Exploring the Institutional Toolkit: The Rise of Recycling in the U.S. Solid Waste Field. Presented at the workshop on organizations, institutions and change (woic) hosted by the Organization Behavior Department at the J.L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University. Evanston, Illinois.
38. 1996 (May). An Institutional Ethnography of Recycling Program Diffusion. Presented at Argument & Evidence Workshop hosted by the Graduate School of Business and Department of Sociology at the University of Chicago. Chicago, Illinois.
39. 1996 (May). Garbage Can Institutionalization: A Multi-Level Political Process View of U.S. College and University Recycling. Presented at the annual Stanford Conference on Organizations at Asilomar. Monterey, California.
40. 1995 (May). Ending the Family Quarrel: Towards a Reconciliation of "Old" and "New" Institutionalism. Presented at the Action, Structure, and Organizations Conference sponsored by Essec-IMD, Paris, FRANCE.
41. 1995 (February). Network Interpretations of Non-Market Bureaucracies: The Case of a State Childrens' Services Agency. Presented (with Mark T. Shanley) at the Center for Urban Affairs and Policy Research at Northwestern University. Evanston, Illinois.

Anhang 11: Publikationen Mary Ann Glynn,

online unter URL: <<http://www.goizeta.emory.edu/faculty/MaryGlynn>>,
10.02.2005

Glynn, M.A. & Lounsbury, M. *Forthcoming*. "From the Critics' Corner: Logic Blending, Discursive Change and Authenticity in a Cultural Production System," Journal of Management Studies.

Glynn, M.A. & Wrobel, K. *Forthcoming*. My family, my firm: Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research agenda. In Dutton, J. and Ragins, B.R. (Eds.), *Positive Relationships at Work*. Erlbaum.

Glynn, M.A. & Marquis, C. *Forthcoming*. Tony's Bank: Legitimacy and illegitimacy in organizational naming practices. In Rafaeli, A. & Pratt, M. (Eds.), Artifacts and Organizations. Erlbaum.

Barr, P.S. & Glynn, M.A. 2004. Cultural Variations in Strategic Issue Interpretation: Relating Cultural Uncertainty Avoidance to Controllability in Discerning Threat and Opportunity. Strategic Management Journal, 25 (1): 59-67 .

Glynn, M.A. & Marquis, C. 2004. When good names go bad: Symbolic illegitimacy in organizations. In Johnson, C. (Ed.), Research in the Sociology of Organizations, vol. 22, pp. 147-170. NY: JAI/Elsevier Science.

Glynn, M.A. & Abzug, R. 2002 . Institutionalizing identity: Symbolic isomorphism and organizational names. Academy of Management Journal, 45: 267-280.

Glynn, M.A. 2002. Chord and discord: Organizational crisis, institutional shifts, and the musical canon of the symphony. Poetics: International Journal of Empirical Research on Art, Media, and Literature, 30: 63-85.

Lounsbury, M. & Glynn, M.A. 2001. Cultural entrepreneurship: Stories, legitimacy and the acquisition of resources. Strategic Management Journal, 22: 545-564.

Glynn, M.A. 2000. When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity-within a symphony orchestra. Organization Science, 11 (3): 285-298.

Anhang 12: Propositionen für zukünftige empirische Forschungstätigkeiten auf dem Gebiet von Entrepreneurship nach Lounsbury und Glynn

Proposition 1: Entrepreneurial storytelling will have its most significant impact on enabling capital acquisition and wealth creation in the emergent or earliest stages of new venture formation, by making the unfamiliar new enterprise more familiar, understandable, acceptable, and thus more legitimate, to key constituencies.

Proposition 2: To construct an identity that legitimates a new venture, entrepreneurial stories must have narrative fidelity and resonate with the expectations, interests, and agendas of potential stakeholders.

Proposition 3: To construct an identity that legitimates a new venture, entrepreneurial story content must consist of claims that emphasize a core, distinctive, and enduring set of attributes, capabilities, and resources that lend strategic distinctiveness and competitive advantage.

Proposition 4: To construct an identity that legitimates a new venture, entrepreneurial story content must make claims that emphasize the enterprise's relationship to, and membership in, industry categories that realigned with cultural understandings, norms, and beliefs about what is appropriate and normative.

Proposition 5: Tangible and intangible resource capital (patents, credentials, innovations, ideas, key personnel, social connections, etc.) provides key content for entrepreneurial stories that identify, legitimate, and enable resource flows to new entrepreneurial ventures.

Proposition 5a: Entrepreneurial stories whose content signals a venture's credibility to external stakeholders (credentials obtained by neutral third parties) will enable new ventures to gain legitimacy more easily and acquire a greater amount of resources.

Proposition 5b: Entrepreneurial stories whose content emphasizes connections between the entrepreneurial venture and its institutional environment in the form of reputable thirdparty endorsements by well-regarded entrepreneurs or by affiliation with prestigious elites will enable new entrepreneurial ventures to gain legitimacy more easily and acquire a greater amount of resources.

Proposition 5c: Entrepreneurial stories whose content emphasizes an entrepreneur's successful track record or prior performance history will enable new entrepreneurial ventures to gain legitimacy more easily and acquire a greater amount of resources.

Proposition 6: The content of entrepreneurial stories will focus relatively less on establishing a venture's distinctiveness when the industry context within which the entrepreneur is embedded lacks legitimacy or the entrepreneurial invention being offered is competence-enhancing relative to extant industry expertise or practices.

Proposition 7: The content of entrepreneurial stories will focus relatively more on establishing a venture's distinctiveness when the industry context within which the entrepreneur is embedded has been legitimated or the entrepreneurial invention being offered is competence-destroying relative to extant industry expertise or practices.

Oberglatt, 1. März 2005

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt, nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt, alle benutzten Quellen und Hilfsmittel angegeben, sowie wörtliche und sinngemässe Zitate als solche gekennzeichnet habe.

Birgitta Borghoff