



Bundesamt
für Wirtschaft und
Ausfuhrkontrolle

Evaluation des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft

Endbericht

Impressum

Herausgeber

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA), Referat 124

Autorin: Dr. Anja Weber, Mitarbeit: Anja Happ, Bo-Lennart Lüders

Frankfurter Straße 29-35

65760 Eschborn

Auftraggeber

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)

Stand: Juli 2018

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis.....	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
Zusammenfassung	1
1. Hintergrund und Zielsetzung der Evaluation	10
1.1. Ausgangssituation.....	10
1.2. Inhalte der Evaluation.....	13
1.2.1. Zielerreichungskontrolle.....	13
1.2.2. Wirkungskontrolle	14
1.2.3. Wirtschaftlichkeitskontrolle	14
2. Evaluationsdesign.....	15
2.1. Wirkmodell	15
2.2. Operationalisierung.....	15
2.3. Methodisches Vorgehen.....	19
3. Situation der Kultur- und Kreativwirtschaft	21
3.1. Definition.....	21
3.2. Rahmenbedingungen der Branche	21
3.3. Eckdaten	23
3.3.1. Anzahl der Unternehmen.....	23
3.3.2. Umsätze.....	24
3.3.3. Unternehmensgröße	26
3.3.4. Unternehmensgründungen.....	26
3.3.5. Exportquote	26
3.3.6. Erwerbstätige.....	27
4. Organisation und Aufgaben	31
4.1. Projektorganisation	31
4.2. Organisatorische Umsetzung und Zuständigkeiten	31
4.2.1. Leitstelle.....	32
4.2.2. Regionalbüros	33
5. Erreichen der Outputziele	34
5.1. Leistungsspektrum der Leitstelle	34
5.1.1. Konzeption bundesweiter Veranstaltungen	34

5.1.2.	Austausch mit überregionalen Multiplikatoren.....	35
5.1.3.	Bewertung von Förderprogrammen.....	36
5.1.4.	Bewertung weiterer Angebote.....	36
5.1.5.	Konzeption und Begleitung von Bundespreisen	36
5.1.6.	Bundesweite Öffentlichkeitsarbeit	37
5.1.7.	Evaluation der Orientierungsberatungen	37
5.2.	Leistungsspektrum der Regionalbüros	38
5.2.1.	Überblick	38
5.2.2.	Orientierungsberatungen	39
5.2.3.	Angebot und Nachfrage an eigenen Veranstaltungen	44
5.2.4.	Teilnahme an externen Veranstaltungen mit/ohne eigenen Beitrag	46
5.2.5.	Treffen mit Multiplikatoren	48
5.2.6.	Beteiligung an der Durchführung des Wettbewerbs „Kultur- und Kreativpiloten“	49
5.2.7.	Regionale Öffentlichkeitsarbeit.....	49
5.3.	Einschätzung der Zielerreichung.....	49
5.3.1.	Leistungsumfang.....	49
5.3.2.	Passgenauigkeit.....	50
6.	Erreichen der Wirkungsziele.....	51
6.1.	Hinführung zu Fördermaßnahmen	51
6.1.1.	Weitervermittlung in andere Angebote	51
6.1.2.	Öffnung von Fördermaßnahmen.....	52
6.2.	Vernetzung der Wirtschaftsakteure	53
6.3.	Professionalisierung der Unternehmen.....	55
6.4.	Kooperationen innerhalb und außerhalb der Branche	58
6.4.1.	Entwicklung von Kooperationen innerhalb der Branche	58
6.4.2.	Entwicklung von Kooperationen außerhalb der Branche	59
6.5.	Verbesserung der Erwerbschancen.....	60
6.5.1.	Erwerbssituation der Stichprobe.....	60
6.5.2.	Entwicklung der Auftrags- und Kundenlage.....	61
6.5.3.	Umsatzentwicklung.....	62
6.5.4.	Anteil Erwerbseinkommen aus Kultur- und Kreativwirtschaft.....	64
6.5.5.	Allgemeine Unternehmensentwicklung.....	65
6.6.	Ausschöpfen Arbeitsplatzpotential.....	67

6.7.	Einschätzung der Zielerreichung auf Wirkungsebene.....	69
7.	Erreichen der gesamtgesellschaftlichen Ziele	71
7.1.	Verstärktes Branchenbewusstsein.....	71
7.1.1.	Veränderungen in der Wahrnehmung	71
7.1.2.	Etablierung branchenunterstützender Institutionen.....	72
7.2.	Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche	73
7.2.1.	Entwicklung auf Einzelebene.....	73
7.2.2.	Entwicklung auf gesamtwirtschaftlicher Ebene	73
7.3.	Weiterführung des Angebots durch die Bundesländer	74
7.3.1.	Angebote auf Landesebene.....	74
7.3.2.	Nutzung von Folgeangeboten durch Kultur- und Kreativschaffende.....	78
7.4.	Einschätzung der Zielerreichung.....	79
8.	Wirkungskontrolle.....	80
8.1.	Eignung	80
8.2.	Ursächlichkeit.....	80
8.2.1.	Wirkungsbeiträge auf Mikro- und Makroebene	81
8.2.2.	Förderliche Faktoren.....	81
8.3.	Nicht intendierte Wirkungen	82
8.3.1.	Mitnahmeeffekte	82
8.3.2.	Verdrängungseffekte und Dopplungen.....	82
8.3.3.	Weitere nicht intendierte Wirkungen.....	82
8.4.	Zusammenfassung Wirkungskontrolle.....	83
9.	Wirtschaftlichkeitskontrolle.....	84
9.1.	Kosten-Leistungs-Betrachtung.....	84
9.1.1.	Mittel- und Personalausstattung	84
9.1.2.	Budgetentwicklung.....	85
9.1.3.	Einsatz der Zuwendungsmittel	86
9.1.4.	Allokative Schwerpunkte.....	87
9.1.5.	Plan-Ist-Analyse	89
9.1.6.	Verwaltungskosten der Förderung.....	93
9.2.	Prozessanalyse	95
9.2.1.	Prozesse der Leistungserstellung	95
9.2.2.	Steuerungsprozesse.....	96

9.2.3.	Haushalterische Prozesse	98
9.2.4.	Einschätzung der Prozesse	98
9.3.	Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitskontrolle	99
9.3.1.	Vollzugswirtschaftlichkeit.....	99
9.3.2.	Maßnahmewirtschaftlichkeit	100
10.	Schlussbemerkungen.....	101
11.	Literatur	102
Anhang	103

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wirkmodell	16
Abbildung 2: Durchschnittliche jährliche Veränderung im Unternehmensbestand	24
Abbildung 3: Durchschnittliche jährliche Veränderung des Umsatzes	25
Abbildung 4: Exportquoten 2010 bis 2014 nach Teilbranchen.....	27
Abbildung 5: Räumliche Verteilung der Regionalbüros	33
Abbildung 6: Gesamtangebot der Regionalbüros 2010 bis 2015 nach Häufigkeit	39
Abbildung 7: Räumliche Verteilung der Orientierungsberatungen	40
Abbildung 8: Herkunftsbranche der Beratenen.....	42
Abbildung 9: Alter der Beratenen nach Altersklassen.....	43
Abbildung 10: Beratungswunsch.....	43
Abbildung 11: Zufriedenheit mit der Orientierungsberatung.....	44
Abbildung 12: Weitervermittlung in Förderangebote	52
Abbildung 13: Anstoß zur Vernetzung	53
Abbildung 14: Einschätzung Vernetzung innerhalb der Branche	53
Abbildung 15: Verschaffung notwendiger Kontakte.....	54
Abbildung 16: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Vernetzung innerhalb der Branche...	54
Abbildung 17: Einschätzung Vernetzung außerhalb der Branche	54
Abbildung 18: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Vernetzung außerhalb der Branche...	55
Abbildung 19: Einschätzung Professionalisierung des Unternehmens	55
Abbildung 20: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Professionalisierung.....	56
Abbildung 21: Änderungen im Selbstverständnis	56
Abbildung 22: Änderungen in der Akquise	57
Abbildung 23: Anpassung des Portfolios	57
Abbildung 24: Entwicklung der Anzahl von Kooperationen innerhalb der Branche.....	58
Abbildung 25: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Entwicklung von Kooperationen innerhalb der Branche	58
Abbildung 26: Entwicklung der Anzahl von Kooperationen außerhalb der Branche.....	59
Abbildung 27: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Entwicklung von Kooperationen außerhalb der Branche.....	59
Abbildung 28: Umsatz der Stichprobe	60
Abbildung 29: Monatliches Einkommen der Stichprobe.....	61
Abbildung 30: Bewertung von Kunden- und Auftragslage	61
Abbildung 31: Entwicklung der Auftragslage.....	62
Abbildung 32: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Entwicklung der Auftragslage.....	62
Abbildung 33: Bewertung der Umsatzentwicklung.....	63
Abbildung 34: Umsatzentwicklung.....	63
Abbildung 35: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Umsatzentwicklung	63
Abbildung 36: Entwicklung Einkommensanteil aus der Kultur- und Kreativwirtschaft.....	64
Abbildung 37: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Entwicklung Einkommensanteil aus der Kultur- und Kreativwirtschaft.....	65
Abbildung 38: Bewertung der Unternehmensentwicklung.....	65
Abbildung 39: Einschätzung Unternehmensentwicklung aktuell	66

Abbildung 40: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Unternehmensentwicklung.....	66
Abbildung 41: Entwicklung der Beschäftigtenanzahl.....	67
Abbildung 42: Sicherung von Arbeitsplätzen.....	68
Abbildung 43: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Sicherung von Arbeitsplätzen.....	68
Abbildung 44: Schaffung von Arbeitsplätzen.....	68
Abbildung 45: Beitrag des Kompetenzzentrums bei der Schaffung von Arbeitsplätzen	69
Abbildung 46: Einschätzung Branchenbewusstsein	71
Abbildung 47: Vorhandene und genutzte Angebote, Bedarfe	79
Abbildung 48: Entwicklung des jährlichen Budgets 2009 bis 2015	85
Abbildung 49: Allokative Schwerpunkte 2010 bis 2015	88

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Operationalisierung der Evaluation	17
Tabelle 2: Anzahl der Unternehmen nach Teilbranchen	23
Tabelle 3: Jährlicher Umsatz 2010 bis 2015 in Mio. Euro.....	24
Tabelle 4: Erwerbstätige 2010 bis 2015 nach Teilbranchen	28
Tabelle 5: Aufgaben und Zuständigkeiten des Kompetenzzentrums	32
Tabelle 6: Überregionale Veranstaltungen	35
Tabelle 7: Medienecho.....	37
Tabelle 8: Leistungsangebot der Regionalbüros.....	38
Tabelle 9: Durchgeführte Orientierungsberatungen 2010 bis 2015	39
Tabelle 10: Durchgeführte Orientierungsberatungen nach Regionalbüro 2010 bis 2014	41
Tabelle 11: Eigene Veranstaltungen nach Region und Jahr	45
Tabelle 12: Teilnehmer an regionalen Veranstaltungen 2011 bis 2015	46
Tabelle 13: Teilnahme an externen Veranstaltungen mit eigenem Beitrag 2010 bis 2014....	47
Tabelle 14: Teilnahme an externen Veranstaltungen ohne eigenen Beitrag.....	47
Tabelle 15: Treffen mit Multiplikatoren	48
Tabelle 16: Treffen mit Multiplikatoren nach Region	48
Tabelle 17: Vermittlung in Folgeangebote.....	51
Tabelle 18: Übersicht über die Angebote verschiedener Bundesländer	75
Tabelle 19: Überblick über Zuwendungsverfahren und bewilligte Fördersumme.....	84
Tabelle 20: Ausgaben des Kompetenzzentrums 2009 bis 2015 nach Ausgabearten	86
Tabelle 21: Plan-Ist Gegenüberstellung der Gesamtausgaben.....	89
Tabelle 22: Plan-Ist-Gegenüberstellung Leitstelle und Regionalbüros 2009 bis 2012 (Euro)	90
Tabelle 23: Plan-Ist-Gegenüberstellung Regionalbüro Berlin/Brandenburg 2010 bis 2012 (Euro).....	90
Tabelle 24: Plan-Ist-Gegenüberstellung Leitstelle und Regionalbüros 2013 bis 2014 (Euro)	91
Tabelle 25: Plan-Ist-Gegenüberstellung Netzwerkaktivitäten und Veranstaltungen 2013 und 2014.....	91
Tabelle 26: Plan-Ist-Gegenüberstellung Projektleitung beim RKW 2013 bis 2014 (Euro)....	92
Tabelle 27: Plan-Ist-Gegenüberstellung Leitstelle und Regionalbüros 2015 (Euro)	92
Tabelle 28: Plan-Ist-Gegenüberstellung Netzwerkaktivitäten und Veranstaltungen 2015 (Euro).....	93
Tabelle 29: Übersicht Plan-Ist-Ausgaben RKW Bremen 2015 (Euro).....	93
Tabelle 30: Verwaltungskosten der Förderung.....	94

Abkürzungsverzeichnis

AK	Arbeitskreis
BAFA	Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BKM	Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
BRH	Bundesrechnungshof
DHKT	Deutscher Handwerkskammertag
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DP	Dienstposten
IHK	Industrie- und Handelskammer
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
k. A.	Keine Angabe
KKW	Kultur- und Kreativwirtschaft
OB	Orientierungsberatung
RAP	Regionaler Ansprechpartner
Regionalbüro	Regionalbüro
RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Telko	Telefonkonferenz
Vgl.	Vergleiche
VN	Verwendungsnachweis
VNP	Verwendungsnachweisprüfung
ZIM	Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand

Zusammenfassung

Hintergrund

Die Bundesregierung hat 2007 die „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft“ mit dem Ziel ins Leben gerufen, der Kultur- und Kreativwirtschaft positive Zukunftsperspektiven zu erschließen. Dies soll durch Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und durch bessere Ausschöpfung und Entwicklung ihres Arbeitsmarktpotentials erfolgen. Zur Kultur- und Kreativwirtschaft zählen die folgenden elf Teilbranchen: Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Markt für darstellende Kunst, Designwirtschaft, Architekturmarkt, Pressemarkt, Werbemarkt und Software- bzw. Games-Industrie.

Das **Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft** des Bundes ist Teil dieser Initiative. Es wurde 2010 eingerichtet, um innerhalb der Initiative folgende Teilziele zu verfolgen:

- brancheninterne Vernetzung und Schaffung eines „Branchenbewusstseins“
- Förderung der Kooperation mit „klassischen Wirtschaftsbranchen“
- Vernetzung und Professionalisierung der Wirtschaftsakteure, Einbeziehung externer Experten und Kooperation mit bestehenden Netzwerken
- Hinführung zu wirtschaftspolitischen Fördermaßnahmen (Investitions-, Vermarktungs-, Innovations- und Exportförderung)
- Verbesserung der Rahmenbedingungen der Branche

Das Kompetenzzentrum wurde zwischen 2010–2014 vom RKW und 2015 gemeinschaftlich vom RKW und vom u-institut e.V. betrieben. Neben der Leitstelle (zunächst in Eschborn, später in Berlin) gab es bundesweit acht Regionalbüros, welche Beratungen und Veranstaltungen für Kultur- und Kreativschaffende vor Ort durchgeführt haben.

Die Finanzierung erfolgte als nicht rückzahlbare Projektförderung mit einem jährlichen Mittelvolumen zwischen 1,4 und 1,8 Mio. Euro im Wege einer Vollfinanzierung. Seit 2016 wird das Kompetenzzentrum als Auftrag mit deutlich abgeändertem Aufgabenzuschnitt von der Arbeitsgemeinschaft Backes und Hustedt GbR, u-institut e.V. und Büro für Kulturwirtschaftsforschung weiterbetrieben.

Evaluationsauftrag und Vorgehen

Vor dem Hintergrund der Vorgaben der Bundeshaushaltsordnung (BHO) hat das BAFA, Referat 124 – Sachgebiet Evaluierungen¹, im Auftrag des zuständigen Fachreferats des BMWi, VIA6, für den Förderzeitraum 2010 bis 2015 eine Evaluation durchgeführt, die die Anforderungen an eine Erfolgskontrolle nach § 7 BHO Abs. 2 sowie der zugehörigen Verwaltungsvorschriften erfüllt und entsprechend eine Zielerreichungs-, Wirkungs- und

¹ Das Sachgebiet Evaluierungen führt seit 2008 Evaluationen von Förderprogrammen oder anderen Maßnahmen (beispielsweise Organisationsstrukturen oder Aspekte rechtlicher Regelungen) durch. Organisatorisch in der Zentralabteilung des BAFA angesiedelt steht das Sachgebiet Evaluierungen unter der Fachaufsicht von BMWi ZB7 (Fördercontrolling, Evaluation, Profi) und ist keinem anderen Fachreferat des BMWi weisungsgebunden. Das BAFA ist institutionelles Mitglied der Gesellschaft für Evaluation DeGeval.

Wirtschaftlichkeitskontrolle beinhaltet. Die Evaluation erfolgte auf Basis eines – mit dem Auftraggeber abgestimmten – Konzepts und wurde zwischen Dezember 2017 und Mai 2018 durchgeführt.

Das Evaluationsdesign basiert auf einem Wirkmodell, das die Anforderungen der BHO einbezieht und die einzelnen Bestandteile der Erfolgskontrolle abbildet. Bei der Kontrolle der Zielerreichung wurde zwischen Handlungszielen (Outputebene), Wirkungszielen auf Ebene der Zielgruppe (Outcomeebene) und gesamtgesellschaftlichen Zielen unterschieden. Die einzelnen Ziele wurden mittels Leitfragen und Kriterien bzw. Indikatoren operationalisiert. Wo möglich, erfolgte ein Soll-Ist-Vergleich der Zielwerte mit den erreichten Istwerten. Entsprechende Zielwerte waren jedoch nur für wenige Leistungen formuliert worden. In den Fällen, in denen keine Zielwerte festgelegt wurden, erfolgte die Bewertung anhand der Entwicklung der Indikatoren bzw. Istwerte im Zeitverlauf.

Zur Beurteilung der Eignung und Ursächlichkeit der Maßnahme zur Zielerreichung (Wirkungskontrolle) wurden ehemalige Teilnehmer bzw. Nutznießer nach dem Wirkungsbeitrag des Leistungsangebots befragt (Vorher-Nachher-Einschätzung). Ferner wurde ermittelt, inwiefern die Länder Programme/Projekte aufgelegt haben, die auf Impulse der Bundesförderung zurückgehen, um eine Anstoßwirkung durch das Kompetenzzentrum zu ermitteln. Schließlich wurde geprüft, inwieweit es durch die Förderung zu unbeabsichtigten bzw. unerwünschten Wirkungen kam. Hierzu zählen zum Beispiel die thematische Dopplung mit anderen Angeboten oder Mitnahmeeffekte.

Mit der Wirtschaftlichkeitskontrolle wurde untersucht, ob der Vollzug der Maßnahme im Hinblick auf den Ressourcenverbrauch wirtschaftlich war (Vollzugswirtschaftlichkeit) und ob die Maßnahme im Hinblick auf übergeordnete Zielsetzungen insgesamt wirtschaftlich war (Maßnahmewirtschaftlichkeit). Als Ausgangspunkt zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Förderung dienten die Ergebnisse der Zielerreichungs- und Wirkungskontrolle.

Zur empirischen Überprüfung wurde ein Methodenmix angewandt, bei dem verschiedene quantitative und qualitative Erhebungs- und Analysemethoden zum Einsatz kamen (Methodentriangulation). Diese beinhalteten:

- eine Dokumentenanalyse,
- leitfadengestützte Experteninterviews mit Projektbeteiligten (n=4),
- eine teilstandardisierte Kurzbefragungen ehemaliger Regionaler Ansprechpartner (n=9),
- eine Onlinebefragung von Kultur- und Kreativschaffenden (n=576) und
- eine Länderabfrage (n=11).

Mit diesem Vorgehen wurde sichergestellt, dass die zentralen Evaluationsinhalte jeweils aus mehreren Perspektiven beleuchtet wurden (Ergebnistriangulation). Eine Kontroll- bzw. Vergleichsgruppe konnte nicht gebildet werden. Daher erfolgte die Wirkungskontrolle theoriebasiert durch Überprüfung des Wirkmodells sowie anhand der Wirkungszuschreibung durch die Zielgruppe im Rahmen der Onlinebefragung.

Die Ergebnisse der Evaluation wurden dem Auftraggeber sowie weiteren Beteiligten im Mai 2018 im Rahmen eines Abschlussworkshops vorgestellt und besprochen. Bei der Durchführung der Evaluation wurden die Standards für Evaluationen der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval) beachtet.

Organisation und Aufgaben des Kompetenzzentrums

Das Kompetenzzentrum mit Regionalbüros lässt sich in drei Projektphasen gliedern:

- Pilotphase (Kompetenzzentrum I) von 6/2009 bis 12/2012, Trägerschaft RKW,
- Fortführungsphase (Kompetenzzentrum II) von 1/2013 bis 12/2014, Trägerschaft RKW, und
- Abschlussphase (u-institut) von 1/2015 bis 12/2015, Trägerschaft u-institut.

Mit den Leistungen des Kompetenzzentrums sollten bundesweit und regional sowohl einzelne Unternehmen als auch ganze (Teil-)Branchen erreicht werden. Um dies zu ermöglichen, wurden eine Leitstelle und insgesamt acht Regionalbüros eingerichtet. Die Projektmitarbeiter erhielten Zeitverträge über den jeweiligen Bewilligungszeitraum. Die Maßnahmenbereiche wurden konkretisiert und auf Leitstelle und Regionalbüros aufgeteilt.

Neben der Projektadministration und Koordination der Aktivitäten der Regionalbüros war die Konzeption überregionaler Veranstaltungen eine wesentliche Aufgabe der Leitstelle. Daneben war die Aufgabe der „Öffnung der Wirtschaftsförderung“ bei der Leitstelle angesiedelt. Außerdem wurde der Kontakt zu Multiplikatoren auf Bundesebene gepflegt. Außerdem war sie für die bundesweite Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich. Damit sollten zum einen die bundesweite Bedeutung der Branche verdeutlicht, zum anderen aber auch die Regionalbüros entlastet werden. Außerdem oblag ihr die wissenschaftliche Begleitung des Kompetenzzentrums (v.a. die Durchführung der jährlichen Evaluation der Orientierungsberatungen) sowie die fachliche Begleitung und Organisation des Wettbewerbs „Kultur- und Kreativpiloten“.

Die wesentlichen Aufgaben der Regionalbüros waren:

- Durchführung von Orientierungsberatungen,
- Durchführung von Vernetzungsveranstaltungen für Kultur- und Kreativschaffende,
- Treffen mit Multiplikatoren zur Bewerbung des Angebots und zur Verankerung des Themas in der Region,
- Bewerbung des Wettbewerbs Kultur- und Kreativpiloten in der jeweiligen Region und
- regionale Öffentlichkeitsarbeit.

Ergebnisse der Zielerreichungskontrolle

Im Rahmen der Zielerreichungskontrolle wurde überprüft, ob und in welchem Maße die mit der Einrichtung des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft verfolgenden Ziele erreicht wurden.

Outputebene

Die Einschätzung der Zielerreichung auf Outputebene erfolgte anhand der Beurteilung des Leistungsumfangs und der Zielgruppenerreichung (Passgenauigkeit).

Das dargestellte Leistungsangebot war nach Ansicht der Evaluatoren gut auf die Erreichung der Ziele des Kompetenzzentrums ausgelegt. Mit der dezentralen Aufstellung konnten – unter Berücksichtigung der personellen Ausstattung der Regionalbüros – alle Bundesländer abgedeckt werden. In Bezug auf die räumliche Ausdehnung kann daher von einem prinzipiell flächendeckenden Angebot ausgegangen werden.

Der Leistungsumfang ist insgesamt als sehr hoch einzustufen, vor allem in den mittleren Jahren der Projektlaufzeit. Dabei wurde der quantitativ überwiegende Teil des Leistungsangebots in den Regionalbüros erbracht. Unter dem Angebot für Kultur- und Kreativschaffende stießen insbesondere die Orientierungsberatungen auf eine außerordentlich positive Resonanz, aber auch regionale Veranstaltungen wurden gut angenommen. Die intern anvisierten quantitativen Leistungsziele für Veranstaltungen und Orientierungsberatungen wurden insgesamt erreicht. Unterschiede zwischen den einzelnen Regionalbüros waren nach Auffassung der Evaluatoren vor allem strukturell bedingt.

Überschlägig wurden mit Beratungen und Veranstaltungsangeboten jeweils etwa 3% der (selbstständig tätigen) Kultur- und Kreativschaffenden erreicht, was angesichts der knappen personellen Ausstattung als hoch anzusehen ist. In vielen Regionen überstieg die Nachfrage das mögliche Angebot.

Die weiteren Leistungen – Bewertung von Förderprogrammen und weiteren Angeboten – sowie die flankierende Pressearbeit dienten in erster Linie als Hilfestellung für die Arbeit der Regionalbüros, waren darüber hinaus aber auch als „awareness rising“ für politische Akteure gedacht.

Mit dem Leistungsangebot wurden die anvisierten Zielgruppen (kultur- und kreativschaffende Kleinstunternehmen bzw. relevante Multiplikatoren) erreicht. Die Beratungen nahmen vor allem Kultur- und Kreativschaffende, die bereits seit einiger Zeit am Markt tätig waren, in Anspruch. Die hohe Anzahl an positiven Bewertungen verdeutlicht gleichzeitig eine sehr hohe Zufriedenheit mit der Beratung, die zudem über den Betrachtungszeitraum hinweg weitgehend stabil blieb. Angesichts der Nachfragesituation und der positiven Bewertungen ist von einem ausgesprochen passgenauen Angebot auszugehen.

Ein ähnliches Bild ergibt sich für die durchgeführten Veranstaltungen. Nach Aussage der Projektbeteiligten wurden mit den Veranstaltungen die anvisierten Zielgruppen erreicht. Durch die Präsenz des Bundes bei überregionalen Veranstaltungen war außerdem eine verstärkte Aufmerksamkeit gegeben.

Die den Sachberichten angefügte Aufstellung der angesprochenen Multiplikatoren verdeutlicht ein breites Vorgehen. Unter den angesprochenen Multiplikatoren befanden sich Kammern, Verbände, regionale Wirtschaftsförderer, kommunale und wissenschaftliche Einrichtungen (v.a. zum Transfer). Mit den bundesweit wichtigen Akteuren bestand ebenfalls ein regelmäßiger Austausch. Insgesamt ist damit von einer kontinuierlichen und breit angelegten Vernetzungstätigkeit auf Bundes- und regionaler Ebene auszugehen.

Die Reichweite der Öffentlichkeitsarbeit war nach Aussagen in den Sachberichten insgesamt zufriedenstellend.

Nach Einschätzung der Evaluatoren wurden die Zielstellungen auf Outputebene erreicht.

Outcomeebene

Die angestrebten Wirkungsziele umfassten

- Hinführung zu Fördermaßnahmen,
- Vernetzung und Professionalisierung der Wirtschaftsakteure,
- vermehrte Kooperation innerhalb und außerhalb der Branche,
- Verbesserung der Erwerbschancen und
- Ausschöpfen des Arbeitsplatzpotentials.

Diese Wirkungsziele konnten bei der Zielgruppe der Kultur- und Kreativschaffenden insgesamt erreicht werden, wenn auch in unterschiedlichem Maße. Auch der Wirkungsbeitrag des Kompetenzzentrums wurde durch die Zielgruppe jeweils unterschiedlich eingeschätzt.

Das Ziel „Hinführung zu Fördermaßnahmen“ wurde mit Einschränkungen erreicht. Allerdings lag dies vor allem daran, dass es insbesondere zu Projektbeginn nur wenige bzw. räumlich ungleich verteilte Möglichkeiten gab, Kultur- und Kreativschaffende zu vermitteln. Gegenwärtig dürfte sich das Angebot zwar insgesamt verbessert haben, jedoch werden nach wie vor Lücken attestiert.

Die mit dem Angebot angestrebten Änderungen des Selbstverständnisses bei Kultur- und Kreativschaffenden sowie eine zunehmende Professionalisierung wurden hingegen erreicht. Die Akteure sind mehrheitlich besser vernetzt und verfügen über eine größere Anzahl möglicher Kooperationspartner. Hier hat das Angebot des Kompetenzzentrums einen wichtigen Anstoßbeitrag geleistet. Die Befragungen ergaben hier eine positive Grundstimmung zu Unternehmensentwicklung und Auftragslage. Der Wirkungsbeitrag des Kompetenzzentrums wurde dabei unterschiedlich eingeschätzt. Während ein geringerer Teil der Befragten hohe oder sehr hohe Wirkungsbeiträge attestierte, gab die Mehrheit der Befragten einen eher geringen Wirkungsbeitrag an. Dies ist insofern plausibel, als das Angebot des Kompetenzzentrums (einstündige Orientierungsberatung oder Angebot einer Veranstaltung) allenfalls als – wenn auch wichtiger – Anstoß gesehen werden kann und für den Wirkungseintritt weitere Faktoren hinzutreten müssen. Diese Anstoßfunktion kann aus Sicht der Evaluatoren jedoch bestätigt werden.

Wirkungen in Bezug auf „harte Fakten“ in der Unternehmensentwicklung haben sich dagegen nur für den geringeren Teil der befragten Kultur- und Kreativschaffenden gezeigt. Zwar gaben viele Kultur- und Kreativschaffende Verbesserungen ihrer Einkommenssituation an, im Abgleich mit den Strukturparametern dürfte die Erwerbssituation insbesondere vieler Kleinbetriebe jedoch nach wie vor nicht auskömmlich sein. Einigen Kultur- und Kreativschaffenden – insbesondere denjenigen, die den Sprung vom Nebenerwerb zum Haupterwerb vollzogen haben – dürfte eine Verbesserung der Erwerbssituation jedoch gelungen sein. Die Schaffung von Arbeitsplätzen spielt eine sehr untergeordnete Rolle. Wenn Arbeitsplätze gesichert wurden, dann zunächst der eigene. Allerdings sind derartige

Wirkungen von einem Beratungs- und Informationsangebot auch nur sehr eingeschränkt zu erwarten. Solche Angebote sind in erster Linie darauf angelegt, Änderungen der Einstellungen oder des Verhaltens zu erzielen bzw. sich mit einem Thema auseinanderzusetzen. Diesbezüglich lässt sich feststellen, dass das Kompetenzzentrum die angestrebten Wirkungen erreicht hat.

Impactebene

Die Zielerreichungskontrolle auf Impactebene untersucht, inwiefern gesamtgesellschaftliche Zielsetzungen erreicht wurden. Der Fokus lag auf einem verstärkten Branchenbewusstsein sowie auf einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche insgesamt. Daneben wurde untersucht, inwiefern das Kompetenzzentrum des Bundes Anstöße für eine Weiterführung des Angebots durch die Bundesländer geben konnte. In der vorliegenden Evaluation konnte die Zielerreichung auf Impactebene nur qualitativ geprüft werden.

Insgesamt hat sich das Branchenbewusstsein verstärkt. Hierfür sprechen sowohl die subjektiven Einschätzungen der Kultur- und Kreativschaffenden als auch die Etablierung branchenunterstützender Institutionen, wie Branchenforen, Fördernetzwerke etc. auch auf Bundesebene.

Inwieweit sich die Wettbewerbsfähigkeit der Branche insgesamt erhöht hat, ist anhand der vorliegenden Daten schwer einzuschätzen. Auf Makroebene entwickelt sich die Kultur- und Kreativwirtschaft seit Jahren positiv. Die Ergebnisse für die Zielgruppe der Kleinstunternehmen lassen jedoch auf eine starke Streuung innerhalb der Branche schließen. Insgesamt dürfte sich jedoch eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der Ausgangssituation im Jahr 2010 ergeben haben. Allerdings besteht nach wie vor Aufholbedarf insbesondere für Kleinstunternehmer.

Eine Impulswirkung des Kompetenzzentrums im Hinblick auf die Bundesländer ist hingegen deutlich festzustellen. Das Leistungsspektrum dient in vielen Bundesländern als Blaupause für ein eigenes Angebot. Mittlerweile gibt es mehrheitlich ein erreichbares Angebot in zumutbarer Entfernung, jedoch mit länderspezifisch großen Unterschieden. Einerseits bestehen in manchen Regionen Bedarfe für Coaching oder Finanzierung, andererseits werden vorhandene Angebote nicht in Anspruch genommen. Dies ist ein Hinweis auf eine räumliche Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage.

Ergebnisse der Wirkungskontrolle

Mit der Wirkungskontrolle wurde untersucht, inwieweit die Förderung für die Zielerreichung geeignet und ursächlich war. Hierzu wurde der Nachweis der im Wirkmodell angenommenen kausalen Beziehung zwischen Förderung (Input), Output der Förderung und dem Erreichen von Outcome- bzw. Impactzielen geführt. Daneben wurde ermittelt, ob und inwiefern es durch die Maßnahme zu nicht intendierten und möglicherweise unerwünschten Wirkungen kam.

Die Zielerreichungskontrolle hat das Erreichen der Ziele auf Output-, Outcome- und Impactebene grundsätzlich bestätigt. Das umfassende Leistungsangebot des Kompetenzzentrums und das Engagement auf Bundes- und regionaler Ebene haben die verschiedenen Zielstellungen adäquat adressiert.

Auf Bundesebene wurden flankierende Maßnahmen zur Stärkung der Branche allgemein und zur Verankerung des Themas durchgeführt. Der Schwerpunkt der regionalen Arbeit lag auf einem niedrigschwelligen Beratungsangebot für Kleinunternehmen unter den Kultur- und Kreativschaffenden. Hier war das Angebot passgenau. Vom Kompetenzzentrum des Bundes ging nachweislich eine Impulswirkung aus. Zahlreiche Länder haben das Angebot in oft nur leicht modifizierter Form fortgeführt.

Insgesamt kann damit die *Eignung der Förderung zur Zielerreichung* attestiert werden. Der Schwerpunkt der Zielerreichung ist auf der Mikroebene sowie auf Output- und Outcomeebene zu verorten. Einschränkungen bei der Zielerreichung sind vor allem den Möglichkeiten der Maßnahme (tendenziell geringerer Effekt von niedrigschwelligen Beratungs- und Informationsangeboten gegenüber z.B. finanzieller Unterstützung) oder den herrschenden Rahmenbedingungen (z.B. fehlende weiterführende Förderangebote) geschuldet.

Wie oben ausgeführt wurde, wird dem Kompetenzzentrum insgesamt ein positiver, wenn auch mehrheitlich eher geringer Beitrag zu den eingetretenen Wirkungen bei den Kultur- und Kreativschaffenden attestiert. Auch traten Wirkungen nur bei einem Teil der Befragten auf. Die deutlichsten Zuschreibungen betreffen die Entwicklung der Auftragslage, die Umsatzentwicklung und die Professionalisierung der Unternehmen. Die Zuschreibungen legen nahe, dass das Kompetenzzentrum vielfach zwar einen Beitrag zum Wirkungseintritt geleistet hat, daneben aber weitere Faktoren ebenso eine Rolle gespielt haben.

Auf Makroebene wird der Wirkungsbeitrag des Kompetenzzentrums vor allem darin gesehen, die Kultur- und Kreativwirtschaft und deren Belange kontinuierlich gegenüber politischen Entscheidungsträgern der Länder, Multiplikatoren und Dritten (z.B. Förderbanken) thematisiert und entsprechende Diskussionen angestoßen zu haben. Für das Thema sei das Kompetenzzentrum des Bundes „der wesentliche Treiber“ gewesen. Wichtigstes Merkmal für den Wirkungsbeitrag ist aus Sicht der Projektbeteiligten, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft als Wirtschaftsfaktor nun bekannt und anerkannt sei.

Der Aufbau von (Landes-) Kompetenzzentren nach dem Vorbild des Kompetenzzentrums des Bundes unterstreicht dessen Anstoßwirkung ebenfalls.

Daneben zeitigte die Maßnahme einige nicht intendierte, aber positiv zu wertende Wirkungen wie einen Transfer des Ansatzes einer direkten Kommunikation zwischen Politik und Branche oder das Setzen von Standards beim Lohnniveau der ehemaligen Mitarbeiter.

Unerwünschte Wirkungen wie Mitnahmeeffekte oder Dopplungen konnten nicht festgestellt werden.

Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitskontrolle

Mit der Wirtschaftlichkeitskontrolle wurde untersucht, ob der Vollzug der Maßnahme im Hinblick auf den Ressourcenverbrauch wirtschaftlich war (Vollzugswirtschaftlichkeit) und ob die Maßnahme im Hinblick auf übergeordnete Zielsetzungen insgesamt wirtschaftlich war (Maßnahmewirtschaftlichkeit).

Vollzugswirtschaftlichkeit

Nach Aussage der Projektbeteiligten war die Mittelausstattung des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft im Vergleich zu anderen Kompetenzzentren eher gering. Pro Jahr standen etwas mehr als eine Million Euro zur Verfügung. Mit den eingesetzten Mitteln wurde ein hoher Output erzielt.

Mit einem Fokus auf dem regionalen Leistungsangebot entsprach die Mittelallokation insgesamt den Leistungsschwerpunkten. Das beschriebene extrem hohe Arbeitsaufkommen in den Regionalbüros spricht allerdings tendenziell für eine Unterausstattung. Einer deutlichen Aufstockung sprach möglicherweise entgegen, dass der BRH in seiner Prüfmittelteilung das Engagement des Bundes in der Fläche grundsätzlich in Frage gestellt hatte. Stattdessen kam es zu einer Verlagerung von Aufgaben auf die Leitstelle. Insbesondere die zentrale Übernahme der Veranstaltungskonzeption und -organisation brachte etwas Erleichterung in den Regionalbüros.

Im Hinblick auf die Ausgabenstruktur wurde das Kompetenzzentrum personalintensiv umgesetzt, was angesichts des dienstleistungsorientierten Leistungsspektrums nachvollziehbar ist. Die hohe Anzahl an Projektleitungen, die aufgrund der unterschiedlichen Kompetenzen der Projektbeteiligten notwendig war, dürfte die Projektkosten jedoch erhöht haben.

Die Angemessenheit der Honorarkosten – insbesondere der deutliche Anstieg nach dem Ende der Pilotphase – kann von den Evaluatoren anhand der Sachberichte nicht eingeschätzt werden, da nur allgemeine Angaben zu den Tätigkeiten gemacht wurden. Auch die Experteninterviews und Kurzbefragungen ergaben ein uneinheitliches Bild hinsichtlich Rolle und Funktion der fachlichen Begleitung.

Der benötigte Mittelbedarf wurde tendenziell überschätzt, so dass die bewilligte Zuwendungssumme nicht völlig ausgeschöpft wurde. Strukturell zu hoch angesetzt wurde der Bedarf für Netzwerkaktivitäten und Veranstaltungen. Daneben verringerte sich der Mittelbedarf auch durch das Auftreten von Einzelereignissen (z.B. Vakanzen).

Die durch die Förderung entstandenen Verwaltungskosten lagen mit 8,9 % leicht über dem vom BRH empfohlenen Satz von 5%. Die Hauptlast der Verwaltungskosten (7,6%) fiel beim Projektträger an und wurde aus Zuwendungsmitteln finanziert. Ob es durch die vielen Einzelförderungen zu Mehraufwand kam, lässt sich im Rahmen dieser Evaluation nicht nachprüfen. Angesichts der nicht außergewöhnlichen Höhe der Verwaltungskosten vermuten die Evaluatoren jedoch kein wesentliches Einsparpotential durch eine geringere Anzahl an Zuwendungsverfahren, zumal die einzelnen Verfahren seitens des BMWI für Anpassungen genutzt wurden.

Die Prozesse sind im Hinblick auf zügige Arbeitsfähigkeit, Leistungserstellung und Steuerung als zielführend anzusehen. Das Projekt wurde gut gesteuert und überwacht. Allerdings wäre eine umfangreichere Dokumentation der Projektwirkungen, z.B. durch Feedbackbögen bei Veranstaltungen und durch eine systematischere Erfassung/Auswertung von Mediadaten zur Ermittlung der Reichweite, wünschenswert gewesen. Der Abstimmungsaufwand unter den Projektbeteiligten ist aufgrund der Projektstruktur (dezentrale Organisation und viele Projektbeteiligte) als eher hoch anzusehen.

Insgesamt ergaben sich keine Hinweise auf systematische Defizite. Der Mitteleinsatz kann als angemessen angesehen werden, und die Umsetzung des Kompetenzzentrums ist wirtschaftlich erfolgt, so dass Vollzugswirtschaftlichkeit gegeben ist.

Maßnahmewirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme im Hinblick auf die übergeordnete Zielstellung wurde qualitativ anhand einer Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung eingeschätzt. Als Ausgangspunkt für die Beurteilung des Nutzens der Maßnahme dienten die Ergebnisse der Zielerreichungs- und Wirkungskontrolle.

Für die Umsetzung des Kompetenzzentrums standen nur begrenzte Mittel zur Verfügung, mit denen ein – insbesondere in den Regionalbüros – außergewöhnlich hoher Leistungsausgangspunkt für die Beurteilung des Nutzens der Maßnahme dienten die Ergebnisse der Zielerreichungs- und Wirkungskontrolle.

Auf der Nutzenseite wird die Maßnahmewirtschaftlichkeit anhand der folgenden Überlegungen eingeschätzt:

- Wichtige angestrebte Wirkungen haben sich eingestellt.
- Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft hat eine im Projektzeitraum bestehende Bedarfslücke geschlossen. Effizienzverluste durch Mitnahmeeffekte oder Dopplungen sind nicht festgestellt worden.
- Die Maßnahme ist in vielen Bundesländern fortgeführt worden. Der Bund hat hier eine wichtige Anstoßfunktion erfüllt. Insofern ist auch die Nachhaltigkeit der Maßnahme gegeben.

Hieraus schließen die Evaluatoren ein insgesamt positives Kosten-Nutzen-Verhältnis.

1. Hintergrund und Zielsetzung der Evaluation

1.1. Ausgangssituation

Die Bundesregierung hat 2007 die „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft“ mit dem Ziel ins Leben gerufen, der Kultur- und Kreativwirtschaft² positive Zukunftsperspektiven zu erschließen. Dies sollte durch Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und durch eine bessere Ausschöpfung und Entwicklung ihres Arbeitsmarktpotentials erfolgen.

Im Jahr 2006 wurden 2,6% des deutschen BIP von der Kultur- und Kreativwirtschaft erwirtschaftet. Damit lag die Branche noch von der Chemischen Industrie und der Energieversorgung. Im Jahr 2008 waren mit etwa 1 Mio. Erwerbstätigen etwa 3,3% aller Erwerbstätigen in der Kultur- und Kreativwirtschaft tätig. Die Kultur- und Kreativwirtschaft bedient sich zukunftsorientierter Arbeits- und Geschäftsmodelle (z.B. hybride Arbeitsformen, innovative Finanzierungsformen), ist außerordentlich innovativ und damit Teil einer wissens- und contentorientierten Gesellschaft.

Hintergrund der Einrichtung der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft“ waren verschiedene Herausforderungen für die Branche bzw. deren Unternehmen, welche eine Hebung des Wirtschaftspotentials mit konventionellem Instrumentarium erschweren. Hierzu gehören eine sehr kleinteilige Struktur, ein geringer Organisationsgrad, spezielle Arbeits- und Geschäftsmodelle, Orientierung auf den Produktionsprozess³ und eine geringe Anbindung an die Wirtschafts- und Förderpolitik. Die Branche ist ferner geprägt von Klein- und Kleinstunternehmen (weniger als fünf Beschäftigte), einer hohen Anzahl Selbstständiger bzw. Freiberufler sowie mit 40 bis 44% einem hohen Anteil Frauen (Gesamtwirtschaft 7%).⁴ Außerdem fehlt bei vielen Kreativschaffenden ein Bewusstsein dafür, bereits unternehmerisch tätig zu sein.

Schließlich gibt es zwischen den Teilbranchen in der Kultur- und Kreativwirtschaft wesentliche Unterschiede sowohl in der Bedarfsstruktur der einzelnen Akteure als auch hinsichtlich vorhandener Förderangebote. Für technologieorientierte Teilbranchen bestanden z.B. Teilbranchen mit IKT-Bezug – zumindest zum Zeitpunkt der Einrichtung der Initiative – gezieltere und spezifischere Förderangebote als z.B. für Kulturschaffende. Ziel der Initiative ist es daher auch, eine effektive Förderkulisse zur Stärkung des volkswirtschaftlichen Potentials der Kultur- und Kreativwirtschaft zu entwickeln. Zusammenfassend sollen mit der Initiative die Kultur- und Kreativwirtschaft als eigenes Wirtschaftsfeld in der Öffentlichkeit verankert, der Zugang zu bestehender öffentlicher Förderung für Angehörige der Branche verbessert, deren Professionalisierung und Weiterbildung vorangetrieben, Markt-

² Die Kultur- und Kreativwirtschaft umfasst diejenigen Kultur- und Kreativunternehmen, welche überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen. (vgl. BMWi 2009). Zur Kultur- und Kreativwirtschaft zählen die folgenden elf Teilbranchen: Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Markt für darstellende Kunst, Designwirtschaft, Architekturmarkt, Pressemarkt, Werbemarkt und Software- bzw. Games-Industrie.

³ Damit verbunden eher geringes Augenmerk auf Management oder Vermarktungsaktivitäten.

⁴ Vgl. BMWi 2009.

chancen für Kreative optimiert sowie Zugang zu internationalen Märkten erschlossen werden.

Das **Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft** des Bundes ist Teil dieser Initiative. Es wurde 2010 eingerichtet, um innerhalb der Initiative folgende Teilziele zu verfolgen:

- brancheninterne Vernetzung und Schaffung eines „Branchenbewusstseins“,
- Förderung der Kooperation mit „klassischen“ Wirtschaftsbranchen,
- Vernetzung und Professionalisierung der Wirtschaftsakteure, Einbeziehung externer Experten und Kooperation mit bestehenden Netzwerken,
- Hinführung zu wirtschaftspolitischen Fördermaßnahmen (Investitions-, Vermarktungs-, Innovations- und Exportförderung) und
- Verbesserung der Rahmenbedingungen der Branche.

Das Kompetenzzentrum wurde zwischen 2010–2014 vom RKW und 2015 gemeinschaftlich vom RKW und vom u-institut e.V. betrieben. Neben der Koordinationsstelle gab es bundesweit acht Regionalbüros, welche Beratungen und Veranstaltungen für Kultur- und Kreativschaffende vor Ort durchgeführt haben. Die Finanzierung des Kompetenzzentrums erfolgte als nicht rückzahlbare Projektförderung mit einem jährlichen Mittelvolumen zwischen 1,4 und 1,8 Mio. Euro im Wege einer Vollfinanzierung. Seit 2016 wird das Kompetenzzentrum als Auftrag mit deutlich abgeändertem Aufgabenzuschnitt von der Arbeitsgemeinschaft Backes und Hustedt GbR, u-institut e.V. und Büro für Kulturwirtschaftsforschung weiterbetrieben.

Vor dem Hintergrund der Vorgaben der Bundeshaushaltsordnung (BHO) hat das Sachgebiet Evaluierungen im BAFA (Referat 124) im Auftrag des Fachreferats VIA6 des BMWi für den Förderzeitraum 2010 bis 2015 eine Evaluation durchgeführt, welche die Anforderungen an eine abschließende Erfolgskontrolle nach § 7 BHO Abs. 2 sowie der zugehörigen Verwaltungsvorschriften berücksichtigt und entsprechend eine Zielerreichungs-, Wirkungs- und Wirtschaftlichkeitskontrolle beinhaltet.⁵ Die Evaluation erfolgte auf Basis eines mit dem Auftraggeber abgestimmten Konzepts und wurde zwischen Dezember 2017 und Mai 2018 durchgeführt. Die Ergebnisse wurden dem Auftraggeber BMWi im Mai 2018 vorgestellt und diskutiert.

⁵ Das Sachgebiet Evaluierungen führt seit 2008 Evaluationen von Förderprogrammen oder anderen Maßnahmen (beispielsweise Organisationsstrukturen oder Aspekte rechtlicher Regelungen) durch. Organisatorisch in der Zentralabteilung des BAFA angesiedelt steht das Sachgebiet Evaluierungen unter der Fachaufsicht von BMWi ZB7 (Fördercontrolling, Evaluation, Profi) und ist keinem anderen Fachreferat des BMWi weisungsgebunden. Das BAFA ist institutionelles Mitglied der Gesellschaft für Evaluation DeGeval.

Der folgende Bericht fasst die Ergebnisse der Evaluation und der Diskussion zusammen und ist wie folgt aufgebaut⁶:

- Kapitel 2 erläutert das Evaluationsdesign,
- Kapitel 3 erläutert die Rahmensituation der Kultur- und Kreativwirtschaft,
- Kapitel 4 beschreibt Organisation und Aufgaben des Kompetenzzentrums,
- Kapitel 5 bis 7 umfassen die Zielerreichungskontrolle,
- Kapitel 8 enthält die Wirkungskontrolle,
- Kapitel 9 umfasst die Wirtschaftlichkeitskontrolle,
- Kapitel 10 enthält eine Schlussbetrachtung.

Das Evaluationsteam bedankt sich beim Fachreferat des BMWi, bei den beteiligten Instituten sowie allen weiteren Experten, die uns mit ihrem Fachwissen unterstützt haben.

⁶ Zur besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die Verwendung beider Geschlechtsformen verzichtet. Wenn im Text eine männliche Sprachform verwendet wird, ist selbstverständlich auch die weibliche Sprachform gemeint.

1.2. Inhalte der Evaluation

Die Evaluation des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft umfasste eine Zielerreichungs-, eine Wirkungs- und eine Wirtschaftlichkeitskontrolle und entsprach damit den Anforderungen nach § 7 BHO Abs. 2 und den zugehörigen VV.

1.2.1. Zielerreichungskontrolle

Mit der Zielerreichungskontrolle wurde überprüft, ob und in welchem Ausmaß die Ziele, die das BMWi mit der Förderung des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft verfolgt hat, erreicht wurden. Hierzu wurde zwischen übergeordneten Zielen (Wirkungen auf der gesellschaftlichen Ebene/Impact), spezifischen Zielen (Wirkungen auf der Ebene der Zielgruppen/Outcome) und operativen Zielen (Output) unterschieden.⁷

Übergeordnetes bzw. gesamtgesellschaftliches Ziel der Förderung war die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftszweigs.⁸ Das Kompetenzzentrum sollte einen Beitrag dazu leisten, die Nachteile der Kultur- und Kreativwirtschaft abzubauen, das Arbeitsplatzpotenzial weiter auszuschöpfen und die Erwerbschancen innovativer Kleinunternehmen und freischaffender Kultur- und Kreativschaffender zu verbessern.

Diese übergeordneten Ziele sollten mit Hilfe folgender *spezifischer Ziele* erreicht werden:

- brancheninterne Vernetzung und Schaffung eines „Branchenbewusstseins“,
- Förderung der Kooperation mit „klassischen Wirtschaftsbranchen“,
- Vernetzung und Professionalisierung der Wirtschaftsakteure, Einbeziehung externer Experten und Kooperation mit bestehenden Netzwerken,
- Hinführung zu wirtschaftspolitischen Fördermaßnahmen (Investitions-, Vermarktungs-, Innovations- und Exportförderung) und
- Verbesserung der Rahmenbedingungen, u.a. durch die Einrichtung von diversen Anlaufstellen bzw. Beratungsbüros für die Zielgruppe (Kreativunternehmen aus den elf Teilmärkten) in bis zu acht Regionen, bundesweit und im Einklang mit den föderalen Strukturen, die bereits operative Unterstützungsmaßnahmen anbieten und durchführen.

Zur Erreichung der Handlungsziele wurden durch das Kompetenzzentrum unterschiedliche Maßnahmen durchgeführt bzw. Leistungen angeboten.⁹

Zur Überprüfung der Zielerreichung wurden die Ziele mittels Leitfragen und Kriterien bzw. Indikatoren operationalisiert (siehe Tabelle 1). Wo möglich, erfolgte ein Soll-Ist-Vergleich der Zielwerte mit den erreichten Istwerten. Entsprechende Zielwerte waren jedoch nur für wenige Leistungen formuliert worden. In den Fällen, in denen keine Zielwerte festgelegt wurden, erfolgte die Bewertung anhand der Entwicklung der Indikatoren im Zeitverlauf.

⁷ Siehe z.B. Stockmann R. und Meyer W. (2014).

⁸ Vgl. Sachbericht zum Verwendungsnachweis 2014, 1. Halbjahr.

⁹ Siehe Indikatorentableau, S. 9.

1.2.2. Wirkungskontrolle

Mit der Wirkungskontrolle wurde festgestellt, ob die Förderung für die Erreichung der Ziele geeignet und ursächlich war. In der vorliegenden Evaluation erfolgte die Beurteilung der Eignung theoriebasiert durch Abprüfen des Wirkmodells (theoriebasierte Evaluation¹⁰).

Zur Beurteilung der Ursächlichkeit wird im Regelfall eine Kontroll- bzw. Vergleichsgruppe herangezogen, die Unternehmen umfasst, welche nicht von der Maßnahme profitiert haben, prinzipiell aber profitieren könnten. In der vorliegenden Evaluation war ein Vergleichsgruppenansatz praktisch und wirtschaftlich nicht durchführbar, da keine Datenbasis zur Ermittlung einer solchen Gruppe vorliegt. Daher wurden stattdessen ehemalige Teilnehmer bzw. Nutznießer des Angebots nach dem Wirkungsbeitrag des Leistungsangebots befragt (Vorher-Nachher-Einschätzung). Ferner wurde ermittelt, inwiefern die Länder Programme/Projekte aufgelegt haben, die auf Impulse der Bundesförderung zurückgehen, um eine Anstoßwirkung durch das Kompetenzzentrum zu ermitteln.

Schließlich wurde im Rahmen der Wirkungskontrolle geprüft, inwieweit es durch die Förderung zu *unbeabsichtigten bzw. unerwünschten Wirkungen* kam. Hierzu zählen zum Beispiel die thematische Dopplung mit anderen Angeboten oder Mitnahmeeffekte.

1.2.3. Wirtschaftlichkeitskontrolle

Mit der Wirtschaftlichkeitskontrolle wurde untersucht, ob der Vollzug der Maßnahme im Hinblick auf den Ressourcenverbrauch wirtschaftlich war (*Vollzugswirtschaftlichkeit*) und ob die Maßnahme im Hinblick auf übergeordnete Zielsetzungen insgesamt wirtschaftlich war (*Maßnahmewirtschaftlichkeit*). Als Ausgangspunkt zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit der Förderung dienten die Ergebnisse der Zielerreichungs- und Wirkungskontrolle.

Vollzugswirtschaftlichkeit

Im Fokus der Kontrolle der Vollzugswirtschaftlichkeit stand die organisatorische und administrative Umsetzung des Projekts. Dies erfolgte durch eine Kosten-Leistungs-Betrachtung und eine Prozessanalyse.

Im Rahmen der Kosten-Leistungs-Betrachtung wurden die eingesetzten Ressourcen, insbesondere Personal- und Sachausgaben, den erbrachten Leistungen gegenübergestellt und bewertet. Im Rahmen der Prozessanalyse wurden die Prozesse zur Leistungserstellung, die relevanten internen und externen Steuerungsprozesse sowie haushalterische Prozesse untersucht und bewertet.

Maßnahmewirtschaftlichkeit

Zur Überprüfung der Maßnahmewirtschaftlichkeit wurde qualitativ mittels einer Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung untersucht, inwiefern die Maßnahme im Hinblick auf übergeordnete Zielsetzungen insgesamt wirtschaftlich bzw. ob die Förderung ein effizientes Instrument zur Erreichung dieser Ziele war.

¹⁰ Evaluationsansatz, bei dem der Evaluation ein Wirkungsmodell des evaluierten Programms zugrunde gelegt wird und als Ausgangspunkt des Evaluationsdesigns, der Dateninterpretation, der Untersuchung von Schwachstellen und/oder der Überprüfung von Wirkungen des Programms dient.

2. Evaluationsdesign

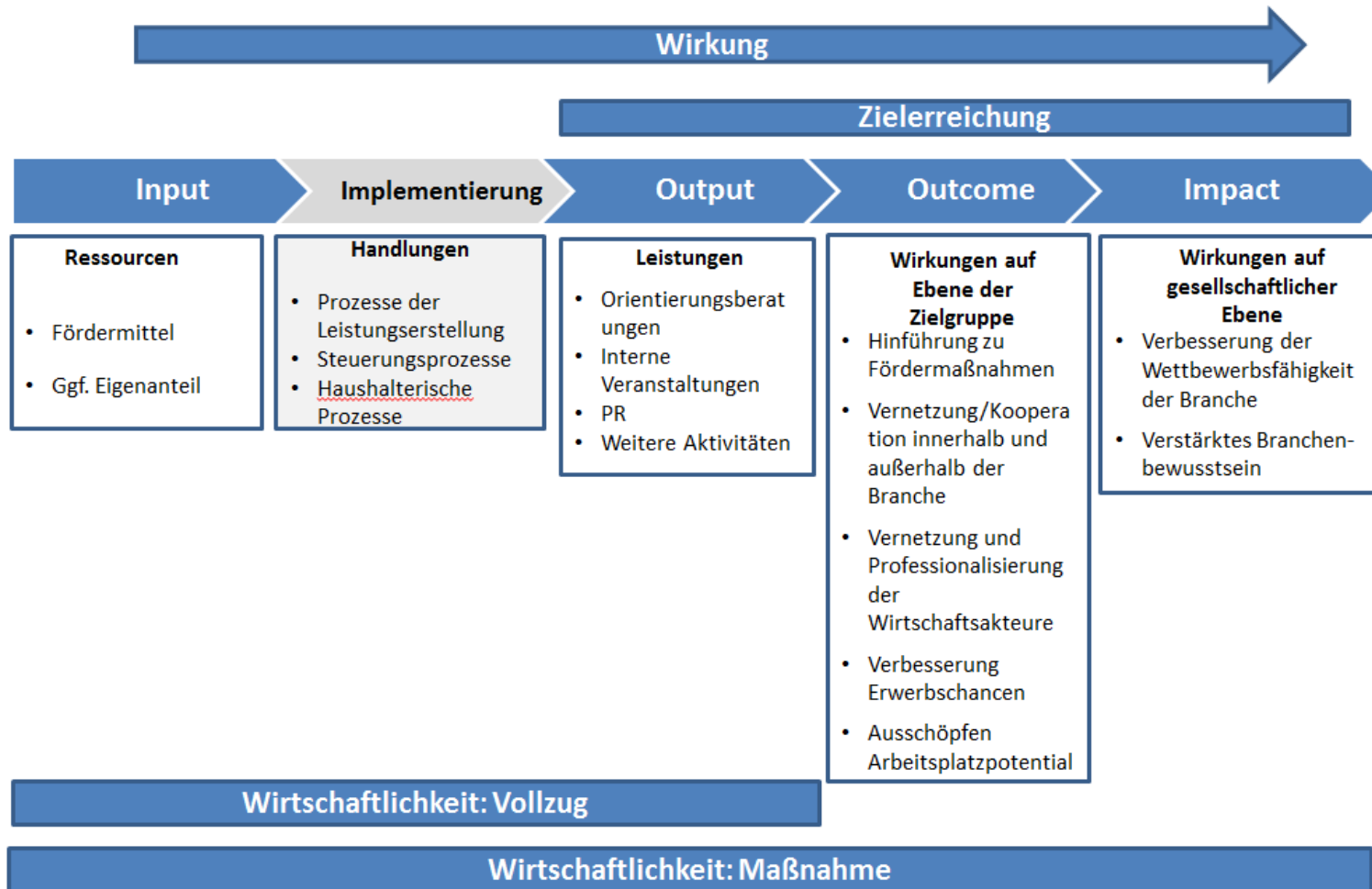
2.1. Wirkmodell

Das Evaluationsdesign basiert auf einem Wirkmodell, das die Anforderungen der BHO einbezieht. Wirkmodelle gehen von einer Kausalkette zwischen den in eine Maßnahme investierten Ressourcen („Inputs“), wie beispielsweise Geld oder Arbeitskraft, und der anvisierten Wirkung aus. Diese Kausalkette lässt sich mit „Inputs“, „Implementierung“, „Outputs“, „Outcomes“ und „Impacts“ in verschiedene Phasen unterteilen. In einem Implementierungsprozess werden „Inputs“ zu „Outputs“. Sie sind die zählbaren Dienstleistungen und Produkte einer Maßnahme, über die die Wirkungen der Maßnahme erreicht werden sollen. „Outcomes“ sind die auf der Ebene der Zielgruppe durch die Maßnahme (unmittelbar) erzielten Wirkungen. Langfristige Wirkungen einer Maßnahme auf der gesellschaftlichen Ebene bezeichnet man als „Impacts“ (vgl. Abbildung 1). Das Wirkmodell bildet die Grundlage der theoriebasierten Evaluation.

2.2. Operationalisierung

Die Überprüfung der für die Evaluation notwendigen Fragestellungen erfolgt anhand der folgenden Leitfragen, Kriterien und Indikatoren (vgl. Tabelle 1).

Abbildung 1: Wirkmodell



Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 1: Operationalisierung der Evaluation

Ebene	Teilziel	Leitfragen	Indikator/Kriterium	Datenherkunft
Output	<ul style="list-style-type: none"> • Orientierungsberatungen • Veranstaltungen • PR • Weitere Aktivitäten 	<ul style="list-style-type: none"> • In welchem Umfang wurden die vorgesehenen Leistungen angeboten? • Wurde die relevante Zielgruppe erreicht? 	<ul style="list-style-type: none"> • Darstellung Leistungsangebot (nach Region und Jahr) • Anzahl Nutzer des Angebots • Struktur der Nutzer (nach Teilbranchen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalyse • Kurzbefragungen
Outcome	Brancheninterne Vernetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Gab es/Gibt es Kooperationen o.ä. innerhalb der Branche, die auf das Angebot des Kompetenzzentrums zurückgehen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Einschätzung zur Entwicklung von Vernetzungsaktivitäten • Qualitative Einschätzung zur Entwicklung von Kooperationen innerhalb der Branche 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalyse • Experteninterviews • Onlinebefragung • Kurzbefragungen
	Förderung der Kooperation mit klassischen Wirtschaftsbranchen	<ul style="list-style-type: none"> • Gab es Kooperationen u.ä. außerhalb der Branche, die auf das Angebot des Kompetenzzentrums zurückgehen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative Einschätzung zur Entwicklung von Kooperationen außerhalb der Branche 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalyse • Experteninterviews • Onlinebefragung • Kurzbefragungen
	Vernetzung und Professionalisierung der Wirtschaftsakteure	<ul style="list-style-type: none"> • Inwieweit ist eine Professionalisierung der Unternehmen festzustellen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Selbst- und Fremdeinschätzung der Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Experteninterviews • Kurzbefragungen
	Hinführung zu wirtschaftspolitischen Fördermaßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Inwieweit konnten Unternehmen in Folgeangebote vermittelt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung von Folgeangeboten durch Unternehmen (auch: der Länder) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalyse • Onlinebefragung • Kurzbefragungen
	Ausschöpfen des Arbeitsplatzpotentials	<ul style="list-style-type: none"> • Wurden Arbeitsplätze geschaffen/gesichert? 	<ul style="list-style-type: none"> • Anzahl geschaffener/gesicherter Arbeitsplätze 	<ul style="list-style-type: none"> • Jährl. Monitoring • Unternehmensbefragung
	Verbesserung der Erwerbschancen	<ul style="list-style-type: none"> • Hat sich der Erwerbsanteil am Gesamterwerb, der aus Kultur- 	<ul style="list-style-type: none"> • Anteil am Erwerbseinkommen, der aus Tätigkeit in Kultur- und Kreativwirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Onlinebefragung

		und Kreativwirtschaft stammt, vergrößert?	stammt • Sprung Nebenerwerb Haupterwerb	
Impact	Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern hat sich die Wettbewerbsfähigkeit der Branche verbessert? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mikroebene: Unternehmensentwicklung (Umsatz, Markteintritt) • Entwicklung der Makrodaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Experteninterviews • Onlinebefragung • Jährl. Monitoring
	Verstärktes Branchenbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> • Inwiefern hat sich das Branchenbewusstsein verstärkt? • Inwiefern hat sich die Sichtbarkeit der Branche erhöht? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es z.B. neue Verbände, neue Formate oder Organe? • Haben sich bestehende Verbände professionalisiert (hauptamtliche Mitarbeiter o.ä.) • Hat sich die Selbstwahrnehmung verändert? • Welche Angebote gibt es länderseitig, die nach 2010 entstanden sind und auf den Kompetenzzentren fußen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Experteninterviews • Onlinebefragung • Länderabfrage
Wirtschaftlichkeit	Vollzugswirtschaftlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • War der Ressourcenverbrauch wie geplant? • Welchen Anteil machen Verwaltungskosten aus? • War der Personalaufwand angemessen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Soll-Ist-Vergleich • Ermittlung der Verwaltungskosten • Verhältnis Personaleinsatz - Output 	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalyse
		<ul style="list-style-type: none"> • Waren die Prozesse effizient? 	<ul style="list-style-type: none"> • Deskriptive Organisations- und Prozessbeurteilung • Wie regelmäßig haben sich Beirat u.ä. eingebracht? 	<ul style="list-style-type: none"> • Experteninterviews • Kurzbefragungen
	Maßnahmewirtschaftlichkeit		<ul style="list-style-type: none"> • Kosten-Wirksamkeits-Analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesamtschau

Quelle: Eigene Darstellung.

2.3. Methodisches Vorgehen

Um valide Ergebnisse zu gewinnen, wurde ein Methodenmix aus verschiedenen quantitativen und qualitativen Erhebungs- und Analysemethoden angewandt (Methodentriangulation):

Dokumentenanalyse

Diese umfasste die Sichtung, Auswertung und deskriptive Beschreibung von vorhandenen relevanten Daten und Informationen, v.a.:

- Unterlagen aus den Zuwendungsverfahren (Zuwendungsbescheide, Verwendungsnachweise, VN-Prüfungsunterlagen),
- Ergebnisse der internen Evaluation,
- durch BMWi oder das Kompetenzzentrum erfasste Zahlen und Informationen (Veranstaltungen, Teilnehmerzahlen, Mediadaten etc.),
- weitere Dokumente (Protokolle, Projektberichte etc.) und
- Prüfberichte der internen Revision des BMWi und des BRH.

Informationen, die den vorliegenden Dokumenten nicht entnommen werden konnten, wurden mithilfe eigener Datenerhebungen ermittelt. Die Entwicklung von Interviewleitfäden und Fragebögen erfolgte entsprechend sozialwissenschaftlicher Standards.¹¹

Experteninterviews

Zu Beginn der Evaluation wurden insgesamt vier leitfadengestützte Experteninterviews¹² mit relevanten Akteuren geführt. Ziel war es, einen Überblick über das zu evaluierende Themengebiet, insbesondere über den Ablauf von Prozessen zu gewinnen sowie mögliche Problemfelder zu identifizieren. Die Expertengespräche wurden vor Ort bzw. telefonisch durchgeführt und dauerten zwischen 60 und 120 Minuten. Interviewpartner waren die Vertreter der Projektbeteiligten (BMWi, RKW, u-institut) sowie der Vorsitzende des ehemaligen Beirats. Die Interviews wurden aufgezeichnet und (in Auszügen) inhaltswahrend transkribiert.

Kurzbefragungen

Ergänzend wurden Einschätzungen zu Prozessen und Zielerreichung bei ehemaligen Mitarbeitern der Regionalbüros im Wege telefonischer *qualitativer Kurzbefragungen* erbeten. Insgesamt wurden neun ehemalige Mitarbeiter aus allen Projektphasen befragt. Die Telefonate dauerten zwischen 30 und 60 Minuten, wurden protokolliert und die Aussagen im Anschluss von den Befragten genehmigt.

Standardisierte Onlinebefragung Kultur- und Kreativschaffender

Um Erkenntnisse zu nachhaltigen Projektwirkungen zu erhalten, wurde im März 2018 eine standardisierte Onlinebefragung von Teilnehmern an Orientierungsberatungen und/oder Veranstaltungen des Kompetenzzentrums (Jahre 2013 bis 2015) durchgeführt. Der Fragebogen wurde mit dem Auftraggeber abgestimmt. Der Versand des Umfragelinks erfolgte für die Teilnahmejahre 2013/2014 durch das RKW, für das Teilnahmejahr 2015 durch das u-institut an Kultur- und Krea-

¹¹ Siehe z.B. Przyborski und Wohlrab-Sahr (2014).

¹² Vgl. Gläser und Laudel (2010).

tivschaffende, die bei Veranstaltungen oder Orientierungsberatungen eine Emailadresse für Nachbefragungen hinterlassen hatten.

Von ca. 4.500 angeschriebenen Personen haben 576 Personen den Fragebogen ausgefüllt, was einem Rücklauf von 12,8% entspricht. Die Antworten stammen aus allen Bundesländern und verteilen sich über alle drei Betrachtungsjahre, wobei etwas mehr als ein Drittel (36,4 %) keine Angaben zum Teilnahmejahr machen konnte.

16% der Antwortenden gaben an, nicht mehr in der Kultur- und Kreativwirtschaft tätig zu sein. Für diese Gruppe endete der Fragebogen vorzeitig nach einer Frage nach den Gründen für den Ausstieg. Die Verteilung der verbliebenen 474 Antwortenden kann in Bezug auf die Merkmale Bundesland, Teilbranche, Umsatz- und Einkommenssituation sowie Geschlecht als repräsentativ für die erreichte Zielgruppe angesehen werden.¹³ Eine Übersicht über die deskriptiven Merkmale der Stichprobe findet sich im Anhang.

Länderabfrage

Zur Ermittlung von Länderangeboten, die auf Impulse des Kompetenzzentrums des Bundes zurückgehen, wurde eine Länderabfrage durchgeführt. Erfragt wurden länderseitige Angebote, die nach 2010 entstanden sind und auf dem Leistungsangebot des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft fußen. Hierzu wurden die Ländervertreter im AK Kulturwirtschaft der Wirtschaftsminister kontaktiert. Rückmeldungen zum länderseitigen Angebot lagen von insgesamt 11 Bundesländern vor (neun Flächenländer, zwei Stadtstaaten).

Synthese der Ergebnisse und Berichtslegung

Die Erkenntnisse aus der Dokumentenanalyse und den Befragungen wurden aufbereitet und anhand der o.g. Leitfragen mit Methoden der empirischen Sozialforschung ausgewertet.

Qualitätsstandards

In seiner Arbeit richtet sich das BAFA-Evaluationsteam nach den Standards für Evaluationen der Gesellschaft für Evaluation (DeGEval). Die Evaluation erfolgte systematisch, datenbasiert, transparent und nachvollziehbar.

Darüber hinaus verfolgt das BAFA einen partizipativen Ansatz. Das bedeutet, dass die Beteiligten in die Evaluation einbezogen wurden. Der Auftraggeber wurde regelmäßig über den Stand der Projektdurchführung und relevante Erkenntnisse informiert. Die vorläufigen Ergebnisse wurden mit den Beteiligten diskutiert.

¹³ Vgl. hierzu auch die Ergebnisse der internen Evaluation des Kompetenzzentrums (Abschnitt 5.2.2).

3. Situation der Kultur- und Kreativwirtschaft

3.1. Definition

Von der Kultur- und Kreativwirtschaft werden gemäß der Definition der Wirtschaftsministerkonferenz (2009) diejenigen Kultur- und Kreativunternehmen erfasst, welche überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen.¹⁴ Die Kultur- und Kreativwirtschaft wird auch als „privater Kultursektor“ bezeichnet.¹⁵ Wesentliches Charakteristikum ist der erwerbswirtschaftliche Charakter der Unternehmen oder Einrichtungen, die sich weitgehend durch den Markt und nicht durch öffentliche Förderung, Gebühren oder gemeinnützige oder private Geldgeber finanzieren. Die Kultur- und Kreativwirtschaft umfasst die Teilbranchen

- Musikwirtschaft,
- Buchmarkt,
- Kunstmarkt,
- Filmwirtschaft,
- Rundfunkwirtschaft,
- Markt für darstellende Künste,
- Architekturmarkt,
- Designwirtschaft,
- Pressemarkt,
- Werbemarkt und
- Software-/Games-Industrie.

Quer zur Teilmarktstruktur kann innerhalb des privaten Kultursektors zwischen besucher- bzw. ausbildungsorientierten Kultureinrichtungen (Kinos, Galerien, private Musikschulen u.ä.), weiteren wertschöpfungsrelevanten Bereichen (Buchmarkt, Werbemarkt u.ä.) und der Verleihung von Preisen (Goldene Kamera, Bambi etc.) unterschieden werden.¹⁶

3.2. Rahmenbedingungen der Branche

Kennzeichen der Kultur- und Kreativwirtschaft ist ihre Heterogenität. Sie umfasst darstellende und bildende Künstler, Musiker, Journalisten und Werbeunternehmen, Designer sowie Hersteller von Games und Software.¹⁷ Die Branche zeichnet sich durch eine hohe Anzahl freiberuflich tätiger Künstler und Kulturschaffender und damit verbunden einem hohen Anteil von Klein- und Kleinstunternehmen aus. Unter den erwerbstätigen Kreativen und Künstlern finden sich sowohl Professionelle, d.h. Personen mit entsprechender (Hochschul-)Ausbildung, als auch Semiprofessionelle sowie Autodidakten.¹⁸

¹⁴ Vgl. BMWi 2016.

¹⁵ Zur Abgrenzung zum öffentlich geförderten und intermediären Kultursektor siehe STADTart et a. 2012.

¹⁶ Vgl. STADTart et a. 2012.

¹⁷ Vgl. Prognos/Fraunhofer 2012.

¹⁸ Vgl. BMWi 2009.

Eine geringe Kapitalintensität und eine hohe Heterogenität der Märkte sorgen für niedrige Markteintrittsbarrieren und eine hohe Gründungsdynamik.¹⁹ Allerdings stellt die Finanzierung eines der größten Hemmnisse dar. Eine unzureichende Eigenkapitalausstattung, geringe Löhne und Projektbudgets sowie Unregelmäßigkeiten im Einkommensbezug bedingen vielfach Unterfinanzierung.²⁰ Der Zugang zu privatwirtschaftlichem Kapital gestaltet sich schwierig, es fehlt darüber hinaus an Förderprogrammen.²¹

Die Branche ist gekennzeichnet durch eine Vielfaltsproduktion, d.h., Produkte und Dienstleistungen sind wenig standardisiert und werden häufig für jeden Kunden individuell angepasst. Kultur- und Kreativunternehmen arbeiten häufig mit ihren Kunden gemeinsam an Projekten und erbringen ihre Leistung am Standort des Kunden.²² Die Nutzung neuer Technologien, die Digitalisierung und das Internet potenzieren diese Vielfaltsproduktion.²³

Der Output der Kultur- und Kreativwirtschaft beinhaltet häufig auch die Umsetzung neuer Ideen, Produkte und Dienstleistungen. Die Branche gilt daher als ausgesprochen innovativ und als Impulsgeber für andere Branchen. Design-, Games- oder Werbewirtschaft gelten als Vorreiter für neue Formen, Organisationen und Prozesse (z.B. Open Innovation, Design Thinking, Co-Working, virtuelle Kollaboration).²⁴

Die Unternehmen arbeiten stark netzwerkorientiert. Dies dient zum einen der Sicherung des Unternehmenserfolgs, prägt aber zugleich das Image der Branche. Kooperationen zeigen sich vor allem in gemeinsamen Projekten und Akquisitionen.²⁵ Der dadurch entstehende Wissens- und Know-How-Transfer wird durch eine hohe Mobilität der Fachkräfte unterstützt. Hierbei spielt auch eine hohe Anzahl freier Mitarbeiter eine Rolle.

In der Kultur- und Kreativwirtschaft ist ein überdurchschnittlich hoher Anteil weiblicher Erwerbspersonen tätig. Mit Ausnahme der Software- und Games-Industrie sind Frauen in allen Teilbranchen stärker vertreten als Männer. Auch unter den Selbstständigen ist der Frauenanteil überdurchschnittlich hoch: Mit Werten zwischen 40 und 44% übersteigt er deutlich den Anteil selbstständiger Frauen in der Gesamtwirtschaft (7%).

¹⁹ Vgl. Prognos/Fraunhofer 2012.

²⁰ Vgl. Prognos/Fraunhofer 2012.

²¹ Vgl. Prognos/Fraunhofer 2012.

²² Vgl. Prognos/Fraunhofer 2012.

²³ Vgl. BMWi 2009.

²⁴ Vgl. Prognos/Fraunhofer 2012.

²⁵ Vgl. Prognos/Fraunhofer 2012.

3.3. Eckdaten

Die Branchenentwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft wird seit 2009 in einem jährlichen Monitoringbericht²⁶ dokumentiert, dem die folgenden Eckdaten entnommen sind.

3.3.1. Anzahl der Unternehmen

Im Jahr 2015 verzeichnete die Kultur- und Kreativwirtschaft etwa 250.600 Unternehmen²⁷. Diese Zahl hat sich seit 2010 (239.500 Unternehmen) insgesamt um 4,6% erhöht. Die meisten Unternehmen verzeichnet der Architekturmarkt, gefolgt von der Designwirtschaft, dem Werbe- und dem Pressemarkt. Die wenigsten Unternehmen verzeichnen der Kunstmarkt und die Musikwirtschaft sowie der Markt für darstellende Künste.

Im Durchschnitt stieg die Anzahl der Kultur- und Kreativunternehmen pro Jahr um 2,6% an. Damit wuchs der Unternehmensbestand der Kultur- und Kreativwirtschaft im Vergleich zur Gesamtwirtschaft stärker.

Tabelle 2: Anzahl der Unternehmen nach Teilbranchen

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Musikwirtschaft	13.723	13.894	13.796	13.811	13.759	13.834
Buchmarkt	16.481	16.702	16.828	16.811	16.798	16.967
Kunstmarkt	13.464	13.422	13.203	13.153	13.062	12.966
Filmwirtschaft	17.956	18.199	18.282	18.440	18.267	18.453
Rundfunkwirtschaft	17.751	18.128	18.154	18.159	18.074	18.309
Markt für darstellende Künste	15.402	15.982	16.497	17.004	17.473	18.026
Architekturmarkt	50.111	52.439	53.676	54.454	55.624	57.469
Designwirtschaft	40.159	40.702	40.762	40.205	40.040	40.328
Pressemarkt	33.564	33.498	33.131	32.557	32.119	31.912
Werbemarkt	35.330	34.577	33.448	32.107	30.855	29.930
Software-/Games-Industrie	28.527	30.413	31.915	33.365	34.725	36.452
Sonstige	7.506	7.736	7.751	7.812	7.775	7.924
Gesamt mit Doppelzählung	289.974	295.692	297.443	297.878	298.571	302.570
Gesamt ohne Doppelzählung	239.534	244.290	245.816	246.353	247.235	250.600
Anteil an Gesamtwirtschaft (%)	7,57	7,60	7,56	7,60	7,63	7,64

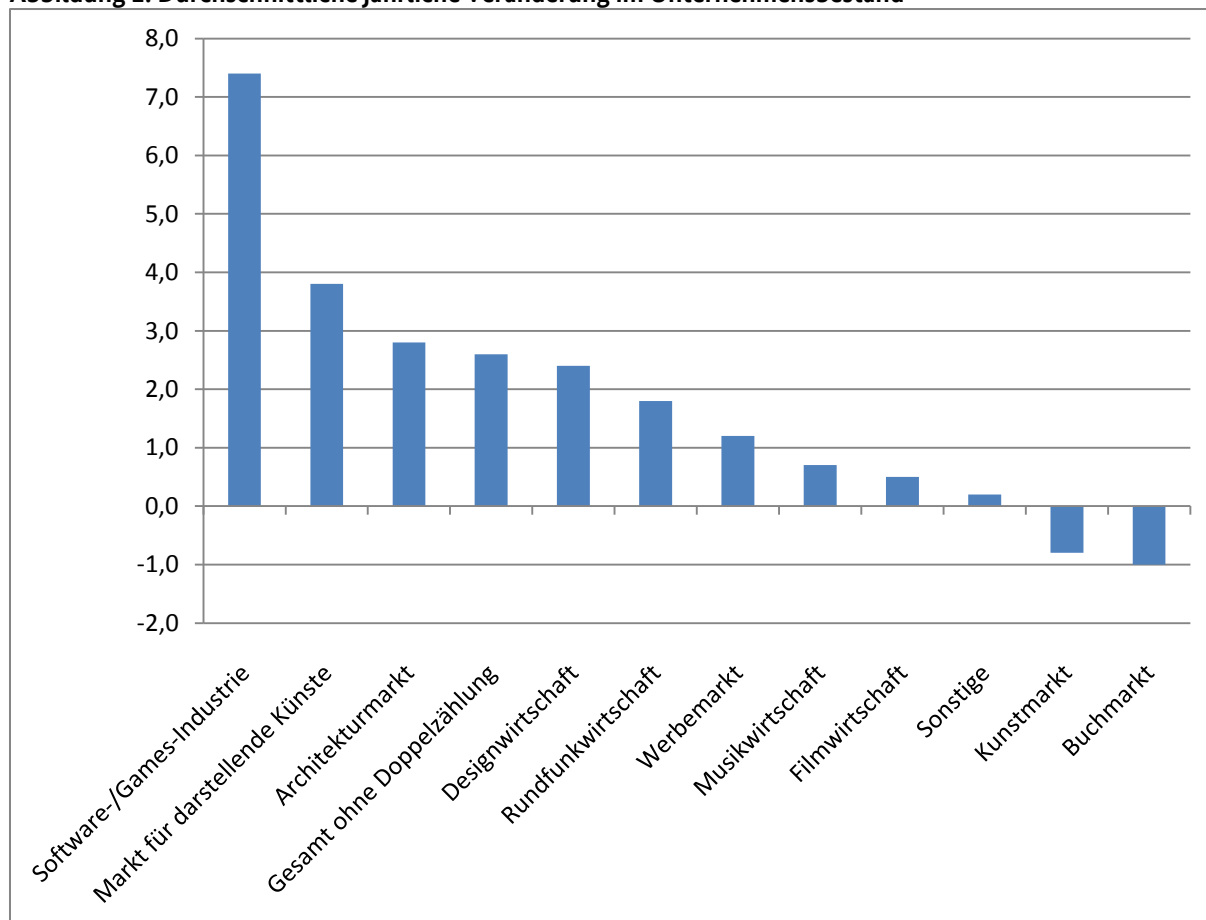
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten des BMWi (2016).

Innerhalb der Teilbranchen wuchs die Software- und Games-Industrie mit 7,4% pro Jahr am stärksten, gefolgt vom Markt für darstellende Künste (3,8%) und dem Architekturmarkt (2,8%).

²⁶ Vgl. BMWi 2016.

²⁷ Erfasst werden steuerpflichtige Unternehmen mit mindestens 17.500 Euro Jahresumsatz.

Abbildung 2: Durchschnittliche jährliche Veränderung im Unternehmensbestand



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten des BMWi (2016). Angaben in Prozent.

Ein Rückgang des Unternehmensbestands war für den Kunst- und Buchmarkt (-0,8% bzw. -1,0%) sowie für den Pressemarkt zu verzeichnen.

3.3.2. Umsätze

Der durchschnittliche jährliche Umsatz in der Kultur- und Kreativwirtschaft betrug im Zeitraum 2010 bis 2015 etwa 143,7 Mrd. Euro.

Tabelle 3: Jährlicher Umsatz 2010 bis 2015 in Mio. Euro.

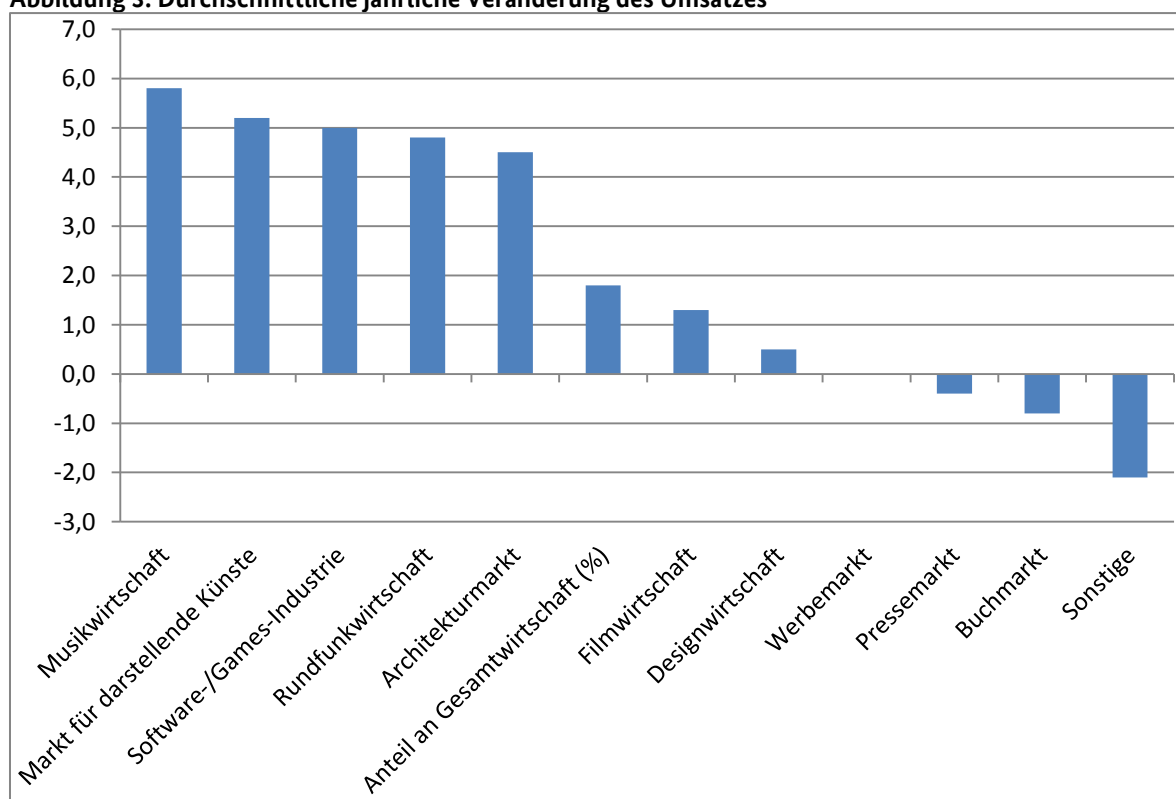
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Musikwirtschaft	6.270	6.639	7.099	7.674	7.898	8.313
Buchmarkt	14.182	14.255	14.032	13.737	13.686	13.634
Kunstmarkt	2.332	2.341	2.316	2.292	2.091	2.086
Filmwirtschaft	8.925	9.283	9.228	9.060	9.328	9.509
Rundfunkwirtschaft	7.671	7.905	8.327	8.942	9.378	9.707
Markt für darstellende Künste	3.478	3.742	3.909	3.971	4.262	4.477
Architekturmarkt	18.243	18.353	18.535	18.338	18.566	18.667
Designwirtschaft	8.031	8.708	8.813	9.130	9.554	10.023
Pressemarkt	31.398	31.711	31.931	31.065	30.657	30.824

Werbemarkt	25.714	24.929	24.965	25.175	26.130	25.691
Software-/Games-Industrie	26.496	28.442	29.642	29.418	31.619	33.739
Sonstige	1.558	1.652	1.587	1.531	1.418	1.431
Gesamt mit Doppelzählung	156.308	159.971	162.396	162.346	166.601	170.116
Gesamt ohne Doppelzählung	137.333	140.970	143.338	143.155	146.895	150.383
Anteil an Gesamtwirtschaft (%)	2,62	2,48	2,49	2,48	2,50	2,47

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten des BMWi (2016).

Im Durchschnitt entsprach dies einem Anteil von 2,5% am gesamtwirtschaftlichen Umsatz. Umsatzstärkste Teilbranchen waren Software- und Games-Industrie, Pressemarkt und Werbemarkt. Der Kunstmarkt und der Markt für darstellende Künste rangieren am Schluss.

Abbildung 3: Durchschnittliche jährliche Veränderung des Umsatzes



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten des BMWi (2016). Angaben in Prozent.

Dabei verlief die Umsatzentwicklung mit durchschnittlich 1,8% jährlichem Wachstum stabil positiv. In den einzelnen Teilmärkten variiert die Umsatzentwicklung jedoch relativ stark. An der Spitze liegt die Musikwirtschaft mit einem durchschnittlichen jährlichen Umsatzwachstum von 5,8%, gefolgt vom Markt für darstellende Künste (5,2%), der Software- und Games-Industrie (5,0%), der Rundfunkwirtschaft (4,8%) und dem Architekturmarkt (4,5%). Die übrigen Teilmärkte wuchsen unterdurchschnittlich. Pressemarkt (-0,4%), Buchmarkt (-0,8%) und Kunstmarkt (-2,2%) verzeichneten sogar Umsatzrückgänge. Der Anteil der Branche am gesamtwirtschaftlichen Umsatz blieb jedoch weitgehend stabil.

3.3.3. Unternehmensgröße

Mit einer durchschnittlichen Mitarbeiteranzahl von 3,98 Erwerbstätigen pro Unternehmen (2010) bzw. 4,33 Erwerbstätigen pro Unternehmen (2015) handelt es sich vorwiegend um Kleinunternehmen.²⁸ Hier gibt es – mit Ausnahme der Software- und Games-Industrie, die im Durchschnitt zehn Mitarbeiter pro Unternehmen hat – kaum Unterschiede zwischen den einzelnen Teilbranchen.

3.3.4. Unternehmensgründungen

Im Jahr 2015 wurden etwa 9.400 Unternehmen neu gegründet. Mit 34%, 17% und 13% entfallen die meisten Neugründungen auf die Teilbranchen Software und Games, Design und Werbung. Mit 5,2% liegt die durchschnittliche Gründungsrate leicht über der der Gesamtwirtschaft (5,0%).

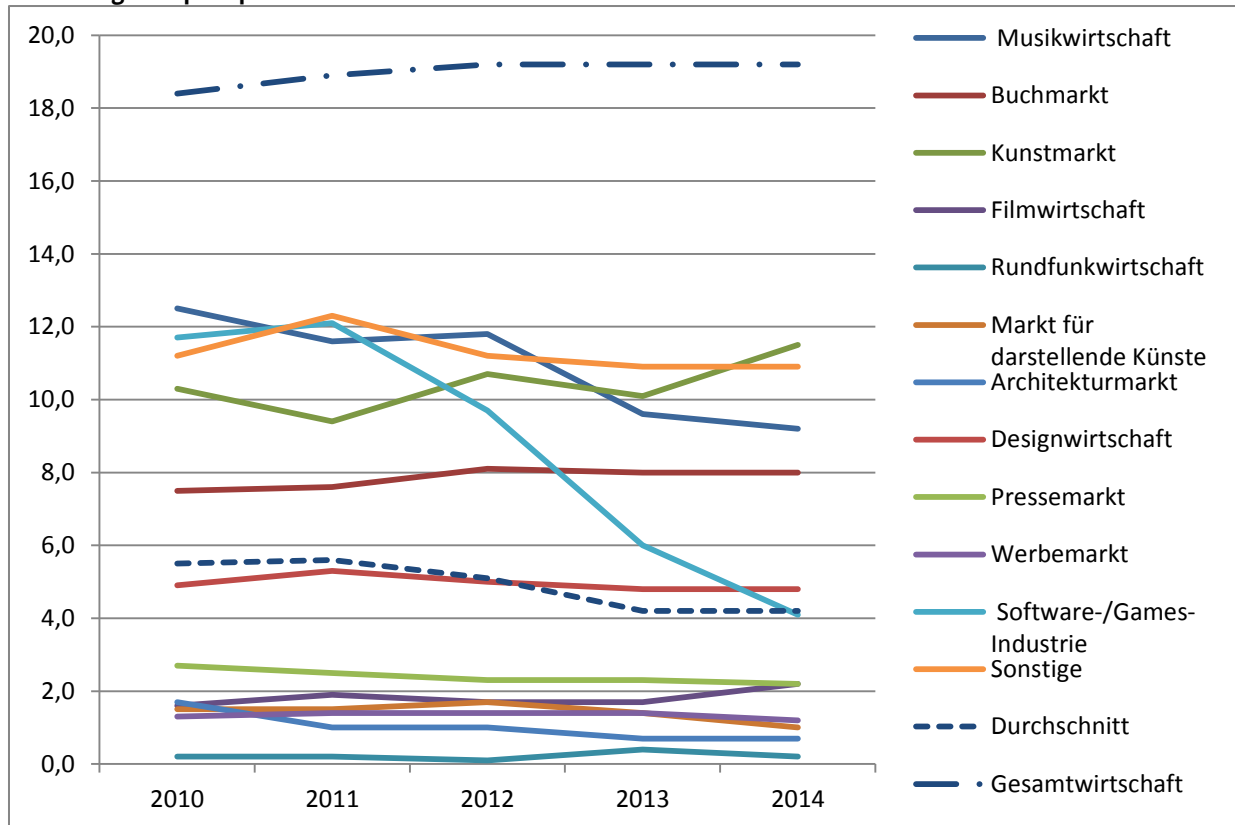
3.3.5. Exportquote

Knapp ein Viertel der Unternehmen ist im Ausland aktiv. Die Internationalisierungsaktivitäten umfassen den Export von Waren und Dienstleistungen, Kooperationen sowie Mitarbeiterentsendung. Im Verhältnis zur Gesamtwirtschaft lag die Exportquote zwischen 2010 und 2014 mit durchschnittlich 4,8% deutlich unter der gesamtwirtschaftlichen Exportquote (19,1%). Damit ist die Kultur- und Kreativwirtschaft deutlich weniger exportorientiert als z.B. traditionell das Verarbeitende Gewerbe (Exportquote ~50%). Dieser Umstand dürfte dem hohen Dienstleistungsgrad der Kultur- und Kreativwirtschaft geschuldet sein, woraus sich eine stärkere Ausrichtung auf den Binnenmarkt ergibt. International am aktivsten sind die Teilbranchen Musikwirtschaft sowie Software- und Games-Industrie. Insgesamt weist die Kultur- und Kreativwirtschaft eine im Zeitverlauf sinkende und – im Vergleich mit den Exportquoten aus dem Verarbeitenden Gewerbe eine relativ niedrige Exportquote auf. Dies trifft allerdings auch auf andere wissensintensive Dienstleistungsbranchen zu.²⁹

²⁸ <10 Mitarbeiter.

²⁹ Vgl. BMWi 2016.

Abbildung 4: Exportquoten 2010 bis 2014 nach Teilbranchen



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten des BMWi (2016). Angaben in Prozent.

Außerdem hat sich die Exportquote zwischen 2010 und 2014 rückläufig entwickelt, während die gesamtwirtschaftliche Exportquote in diesem Zeitraum leicht angestiegen ist.

3.3.6. Erwerbstätige

Auch die Erwerbstätigkeit hat sich positiv entwickelt. Sowohl die Zahl der steuerpflichtigen Kultur- und Kreativschaffenden als auch die der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist angestiegen. Waren im Jahr 2010 noch 952.000 Kern-Erwerbstätige³⁰ tätig, stieg deren Anzahl im Jahr 2015 auf 1.084.900. Etwa drei Viertel sind sozialversicherungspflichtig beschäftigt, etwa ein Viertel sind (selbstständige) steuerpflichtige Kultur- und Kreativschaffende. Hiervon waren im Jahr 2015 250.000 Personen Freiberufler mit einem Jahresumsatz von mehr als 17.500 Euro. 211.075 Personen waren Selbstständige mit einem Jahresumsatz von weniger als 17.500 Euro.

³⁰ Steuerpflichtige Kultur- und Kreativschaffende mit einem Jahresumsatz von mindestens 17.500 Euro und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte.

Tabelle 4: Erwerbstätige 2010 bis 2015 nach Teilbranchen

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Musikwirtschaft						
Erwerbstätige	46.690	46.627	46.532	47.494	47.788	48.267
abhängig Beschäftigte (SvB)	32.967	32.733	32.736	33.683	34.029	34.433
geringfügig Beschäftigte	11.909	12.114	12.669	12.892	13.158	13.407
Buchmarkt						
Erwerbstätige	76.850	79.498	78.808	78.158	75.915	72.922
abhängig Beschäftigte (SvB)	60.369	62.796	61.980	61.347	59.117	55.955
geringfügig Beschäftigte	20.914	20.362	19.762	18.950	18.308	17.596
Kunstmarkt						
Erwerbstätige	19.160	18.943	18.910	18.788	18.514	19.388
abhängig Beschäftigte (SvB)	5.696	5.521	5.707	5.636	5.453	5.423
geringfügig Beschäftigte	4.465	4.392	4.347	4.287	4.172	4.045
Filmwirtschaft						
Erwerbstätige	57.280	57.740	57.627	57.082	57.416	58.686
abhängig Beschäftigte (SvB)	39.324	39.541	39.345	38.642	39.149	40.233
geringfügig Beschäftigte	27.983	26.692	26.535	25.779	24.323	23.835
Rundfunkwirtschaft						
Erwerbstätige	38.881	39.690	39.867	41.351	41.689	42.606
abhängig Beschäftigte (SvB)	21.130	21.562	21.713	23.192	23.615	24.298
geringfügig Beschäftigte	2.041	1.748	1.722	1.839	1.839	1.751
Markt für darstellende Künste						
Erwerbstätige	33.220	34.112	35.383	37.889	38.800	40.049
abhängig Beschäftigte (SvB)	17.818	18.130	18.886	20.885	21.327	22.023
geringfügig Beschäftigte	12.972	13.699	14.751	15.794	16.443	17.063
Architekturmarkt						
Erwerbstätige	101.889	105.079	107.737	110.153	112.762	117.148
abhängig Beschäftigte (SvB)	61.730	64.377	66.975	69.948	72.722	76.820
geringfügig Beschäftigte	18.069	18.372	18.451	19.099	19.355	18.888

Situation der Kultur- und Kreativwirtschaft

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Designwirtschaft						
Erwerbstätige	125.854	128.415	131.740	134.252	137.240	141.610
abhängig Beschäftigte (SvB)	75.743	75.976	78.065	79.799	81.617	84.141
geringfügig Beschäftigte	66.942	63.950	62.095	61.746	65.392	56.494
Pressemarkt						
Erwerbstätige	163.294	161.083	158.863	156.082	152.383	149.949
abhängig Beschäftigte (SvB)	129.730	127.585	125.732	123.525	120.264	118.037
geringfügig Beschäftigte	133.683	131.198	130.350	123.364	113.220	89.854
Werbemarkt						
Erwerbstätige	136.963	138.870	140.388	140.522	142.949	145.555
abhängig Beschäftigte (SvB)	101.633	104.293	106.940	108.415	112.094	115.625
geringfügig Beschäftigte	123.134	115.252	110.717	103.957	111.434	95.054
Software-/Games-Industrie						
Erwerbstätige	251.676	268.405	299.357	321.022	337.875	359.267
abhängig Beschäftigte (SvB)	223.149	237.992	267.442	287.657	303.150	322.815
geringfügig Beschäftigte	21.173	22.353	23.696	24.786	25.869	25.488
Sonstige						
Erwerbstätige	14.991	15.184	15.434	15.532	15.103	15.176
davon abhängig Beschäftigte (SvB)	7.485	7.448	7.683	7.720	7.328	7.253
geringfügig Beschäftigte	1.770	1.754	1.682	1.650	1.611	1.572
Gesamt mit Doppelzählung						
Erwerbstätige	1.066.748	1.093.644	1.130.646	1.158.326	1.178.434	1.209.654
abhängig Beschäftigte (SvB)	776.774	797.953	833.203	860.449	879.864	907.054
geringfügig Beschäftigte	445.055	431.885	426.777	414.143	415.124	365.045
Gesamt ohne Doppelzählung						
Erwerbstätige	952.370	976.633	1.011.544	1.037.096	1.056.010	1.084.936
abhängig Beschäftigte (SvB)	712.836	732.343	765.729	790.744	808.775	834.337
geringfügig Beschäftigte	378.865	368.443	365.014	352.435	349.404	307.598
Anteil an Gesamtwirtschaft (%)						
Erwerbstätige	3,06	3,07	3,11	3,16	3,16	3,19
abhängig Beschäftigte (SvB)	2,55	2,56	2,62	2,67	2,68	2,71
geringfügig Beschäftigte	5,09	4,89	4,81	4,57	4,47	3,99

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten des BMWi (2016).

Im gleichen Zeitraum sank die Zahl der geringfügig Erwerbstätigen³¹ von 592.900 auf 518.700. Ebenso sank die Zahl der geringfügig Beschäftigten. Daher kann davon ausgegangen werden, dass insgesamt mehr Menschen in reguläre Beschäftigungsverhältnisse gewechselt haben.

³¹ Steuerpflichtige Kultur- und Kreativschaffende mit einem Jahresumsatz von weniger als 17.500 Euro.

4. Organisation und Aufgaben

Im folgenden Kapitel werden Organisation und Aufgaben des Kompetenzzentrums dargestellt. Die Darstellung stützt sich auf die Dokumentenanalyse sowie Erkenntnisse aus den Expertengesprächen.

4.1. Projektorganisation

Das Kompetenzzentrum mit Regionalbüros lässt sich in drei Projektphasen gliedern:

- Pilotphase (Kompetenzzentrum I) von 6/2009 bis 12/2012, Trägerschaft RKW,
- Fortführungsphase (Kompetenzzentrum II) von 1/2013 bis 12/2014, Trägerschaft RKW, und
- Abschlussphase (u-institut) von 1/2015 bis 12/2015, Trägerschaft u-institut.

Für eine zügige Einrichtung des Kompetenzzentrums wurde durch BMWi eine organisatorische Aufhängung gewählt, die die Kompetenzen des RKW Kompetenzzentrum Eschborn (im Folgenden: RKW Eschborn) in der Innovationsberatung in der Fläche und des u-Instituts als fachlichem Ideengeber miteinander verband. Formal war das RKW Eschborn Projektträger und Zuwendungsempfänger. Es stellte die erste Projektleitung (bis 08/2010), war formal Arbeitgeber der Mitarbeiter des Kompetenzzentrums sowie für die Ausstattung der Mitarbeiter und für die Abwicklung des Zuwendungsverfahrens zuständig. Mit der Koordination der regionalen Aktivitäten wurde das RKW Bremen³² (in Person von Harm Wurthmann) durch RKW Eschborn eingebunden und ein Teil der Zuwendung an das RKW Bremen weitergeleitet. Ab September 2010 übernahm Herr Wurthmann auch die inhaltliche Projektleitung, so dass beim RKW Eschborn nur rein administrative Aufgaben verblieben.

Das u-institut bzw. seine Vorgängergesellschaft war in Pilot- und Fortführungsphase als fachliche Begleitung per Unterauftrag auf Honorarbasis eingebunden.

In der Schlussphase wurde die fachlich-inhaltliche Arbeit zwischen RKW Bremen und dem u-institut aufgeteilt und eine Zusammenarbeit per Kooperationsvertrag formal geregelt. RKW war für den Aufgabenbereich „Öffnung von Förderprogrammen“ alleinverantwortlich. Hierzu trat das RKW auch unter eigenem Namen auf. Die Wahrnehmung der anderen Aufgabenbereiche oblag dem u-institut, insbesondere die Projektleitung des Kompetenzzentrums ab 2015. Für beide Organisationen ergingen separate Zuwendungsbescheide entsprechend ihrer Aufgabenpakete. RKW Eschborn war in der Schlussphase nicht mehr in das Projekt eingebunden.

4.2. Organisatorische Umsetzung und Zuständigkeiten

Mit den Leistungen des Kompetenzzentrums sollten bundesweit und regional sowohl einzelne Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft als auch ganze (Teil-)Branchen erreicht werden. Um dies zu ermöglichen, wurden eine Leitstelle und insgesamt acht Regionalbüros³³ eingerichtet. Die Projektmitarbeiter erhielten Zeitverträge über den jeweiligen Bewilligungszeitraum.

³² Vormalig RKW Nord Holding.

³³ Für das Stammprojekt waren zunächst sieben Regionalbüros vorgesehen. Das Regionalbüro Berlin-Brandenburg wurde kurz nach Projektstart zusätzlich beantragt und eingerichtet.

Die Ziele des Projekts wurden in folgende vier Maßnahmenbereiche gegliedert:

- Maßnahmen zur Unterstützung von Selbstständigen und Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft auf Bundesebene,
- Maßnahmen zur Unterstützung der Branche Kultur- und Kreativwirtschaft auf Bundesebene,
- Maßnahmen zur Unterstützung von Selbstständigen und Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft durch regionale Ansprechpartner in Modellregionen und
- Maßnahmen zur Unterstützung der Branche Kultur- und Kreativwirtschaft durch regionale Ansprechpartner in Modellregionen.

Die Maßnahmenbereiche wurden wie folgt konkretisiert und auf Leitstelle und Regionalbüros aufgeteilt:

Tabelle 5: Aufgaben und Zuständigkeiten des Kompetenzzentrums

Leitstelle	Regionalbüros
<ul style="list-style-type: none">• Anlaufstelle auf Bundesebene für Branche und Unternehmen• Koordination und Unterstützung der Regionalbüros• Think Tank/Wissenschaftliche Begleitung• Zentrale Projektadministration	<ul style="list-style-type: none">• Angebot von Orientierungsberatungen• Offene Sprechstunde• Veranstaltungen in unterschiedlichen Formaten für regionale Kultur- und Kreativschaffende• Netzwerkarbeit

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Angaben des Kompetenzzentrums.

Innerhalb des Projektkonsortiums war das RKW für das Thema „Öffnung der Wirtschaftsförderung“ zuständig, das u-institut für die Ausgestaltung der einzelnen Instrumente zur Ansprache der Branche.

4.2.1. Leitstelle

Die Leitstelle war organisatorisch – und zu Projektbeginn auch räumlich – beim RKW Eschborn angesiedelt. Sie umfasste etwa vier Mitarbeiter (Wissenschaftliche Mitarbeiter und Assistenzen). Unterstützt wurde das Team von 1,5 Stellen des RKW Eschborn sowie mehreren studentischen Hilfskräften.³⁴

Neben der Projektadministration und Koordination der Aktivitäten der Regionalbüros war die Konzeption überregionaler Veranstaltungen eine wesentliche Aufgabe der Leitstelle. Daneben war die Aufgabe der „Öffnung der Wirtschaftsförderung“ bei der Leitstelle angesiedelt. Außerdem war sie für die bundesweite Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich. Damit sollten zum einen die bundesweite Bedeutung der Branche verdeutlicht, zum anderen aber auch die Regionalbüros entlastet werden. Außerdem oblag ihr die wissenschaftliche Begleitung des Kompetenzzentrums (v.a. die Durchführung der jährlichen Evaluation der Orientierungsberatungen) sowie die fachliche Begleitung und Organisation des Wettbewerbs „Kultur- und Kreativpiloten“.³⁵

Um eine räumliche Nähe zu den relevanten Akteuren und Institutionen auf Bundesebene herzustellen, wurde die Leitstelle Mitte 2012 nach Berlin verlegt.

³⁴ Siehe hierzu auch Abschnitt 9.1.

³⁵ Dieser wurde separat finanziert und ist nicht Bestandteil dieser Evaluation.

4.2.2. Regionalbüros

Die Einrichtung der acht Regionalbüros war bereits Anfang 2010 abgeschlossen.³⁶ Die Wahl der Standorte erfolgte systematisch nach definierten Kriterien (v.a. vorhandene Infrastruktur, Vorhandensein eines kreativen Hotspots) und in Abstimmung mit den Ländern. Zum Teil konnten RKW-Landeseinrichtungen genutzt werden, zum Teil wurde extern angemietet bzw. sich an eine externe Infrastruktur angedockt. Die Ausstattung der Regionalbüros bestand aus jeweils einem wissenschaftlichen Mitarbeiter (VZ, sog. „Regionaler Ansprechpartner“) zunächst als Leiter – ab der zweiten Projektphase als Mitarbeiter – des Regionalbüros sowie einer Projektassistentin (VZ oder TZ), teilweise unterstützt durch geringfügig Beschäftigte.

Die Aufgaben der Regionalbüros waren im Wesentlichen:

- Durchführung von Orientierungsberatungen,
- Durchführung von Vernetzungsveranstaltungen für die Kultur- und Kreativschaffenden,
- Treffen mit Multiplikatoren zur Bewerbung des Angebots und zur Verankerung des Themas in der Region,
- Bewerbung des Wettbewerbs *Kultur- und Kreativpiloten* in der jeweiligen Region und
- regionale Öffentlichkeitsarbeit.

Abbildung 5: Räumliche Verteilung der Regionalbüros



Quelle: Selbstpräsentation des Kompetenzzentrums.

³⁶ Betont wird seitens der Projektverantwortlichen die schnelle Arbeitsfähigkeit des Kompetenzzentrums.

5. Erreichen der Outputziele

Im Rahmen der Zielerreichungskontrolle wurde überprüft, ob und in welchem Maße die mit der Einrichtung des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft verfolgten Ziele erreicht wurden. Die Zielerreichungskontrolle bezieht sich auf alle in Abbildung 1 dargestellten Zielebenen.

In diesem Kapitel wird zunächst das Leistungsangebot im Hinblick auf Zielgruppenerreichung und Passgenauigkeit untersucht. Hierzu wird das Leistungsangebot im Einzelnen dargestellt. Die Einschätzung der Zielerreichung erfolgt anhand von Leistungsumfang und Rezeption des Angebots (Zielgruppenerreichung) für alle drei Projektphasen gebündelt.³⁷ Wo möglich, erfolgt die Einschätzung mithilfe quantitativer Kennzahlen anhand eines Soll-Ist-Vergleichs, hilfsweise anhand der Entwicklung der Kennzahl im Zeitablauf. Für Leistungen, für die keine quantitativen Ergebnisse vorliegen, erfolgt die Beurteilung der Zielerreichung anhand qualitativer Kriterien.

Die Zielerreichungskontrolle stützt sich auf die Verwendungsnachweise, die interne Evaluation der Orientierungsberatungen³⁸ sowie ergänzende Erkenntnisse aus den durchgeführten Experteninterviews und Kurzbefragungen.

5.1. Leistungsspektrum der Leitstelle

Wie in Kapitel 4 dargestellt wurde, übernahmen Leitstelle und Regionalbüros innerhalb des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft verschiedene Aufgaben, was ein unterschiedliches Leistungsspektrum nach sich zog. Im Folgenden wird zunächst das Leistungsspektrum der Leitstelle – abseits des Projektmanagements – dargestellt.

5.1.1. Konzeption bundesweiter Veranstaltungen

Zu Projektbeginn wurden in den Projektregionen Regionalkonferenzen durchgeführt. Außerdem wurden in der Anfangsphase gemeinsam mit den Regionalen Ansprechpartnern zwei bundesweite Veranstaltungsformate – „Kreativ Arbeiten, mit Perspektiven!“ und „11 Impulse für morgen“ – konzipiert und – teilweise durch die Leitstelle, teilweise durch die Regionalbüros – durchgeführt. Diese Formate richteten sich an politische Akteure und Multiplikatoren und dienten dem Sichtbarmachen der Branche in der jeweiligen Region.

Einzelnen Veranstaltungen widmeten sich spezifischen Themen (z.B. Finanzierung). Daneben war das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft in die Konzeption und Durchführung der Jahreskonferenzen der „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft“ eingebunden.

Die folgende Tabelle 6 bietet einen Überblick über Anzahl der durchgeführten überregionalen Veranstaltungen:

³⁷ Auf Entwicklungen, die der Änderungen in der Trägerschaft geschuldet sind, wird ggf. hingewiesen.

³⁸ Das RKW hat in den Jahren 2010 bis 2014 mittels einer standardisierten Onlinebefragung die Klienten zur Zufriedenheit und zum Einfluss der Orientierungsberatungen auf ihre geschäftliche Entwicklung befragt. Die Befragung fand jährlich statt und lieferte repräsentative Ergebnisse für die Gruppe der Beraternen.

Tabelle 6: Überregionale Veranstaltungen

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Veranstaltungen	1	5	14	11	11	19
Geplante Anzahl	k.A.	k.A.	k.A.	16	10 bis 12	6 bis 12
Durchschnittliche Teilnehmerzahl	k.A.	74	73	79	76	57

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Sachberichte.

Die verschiedenen Formate wurden im Projektverlauf kontinuierlich weiterentwickelt. Aus den ursprünglichen Veranstaltungen wurden im Jahr 2013 die „Impulskonferenzen Kultur- und Kreativwirtschaft“ zur Vernetzung von politischen Akteuren sowie „Neues für die Kultur- und Kreativwirtschaft“ (Workshops zur intensiven Wissensvermittlung) und bis 2014 durchgeführt. Im Jahr 2015 wurden die Impulskonferenzen zwar noch vorgehalten, aber nicht mehr durchgeführt, da mittlerweile alle Bundesländer bespielt waren. Stattdessen fanden mit „JACKPOT 24h“ erstmalig eine „bundesweite lange Nacht der Kultur- und Kreativwirtschaft“ sowie ein Round Table „Macht.Spiele.“ statt.

Angaben zur Zusammensetzung der Teilnehmer sowie zur Zufriedenheit lagen den Evaluatoren nicht vor. Nach Aussage der Projektbeteiligten wurden die anvisierten Zielgruppen erreicht. Außerdem war durch die Präsenz des Bundes eine verstärkte Aufmerksamkeit gegeben.

5.1.2. Austausch mit überregionalen Multiplikatoren

Eine weitere Aufgabe der Leitstelle war der (bilaterale) Austausch mit Multiplikatoren auf Bundesebene. Insbesondere in der ersten Projektphase wurden folgende Gespräche geführt:

- Deutsche Bank Research (Forschung zu Wachstumspotentialen in der Kultur- und Kreativwirtschaft),
- F.A.Z. Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen (Innovationspotentiale der Kultur- und Kreativwirtschaft für andere Wirtschaftszweige)
- KfW-Bankengruppe (zu Förderbedingungen) und
- Verwertungsgesellschaften (Überblick zu deren Leistungen für Kreativunternehmen).

Der Austausch diente in erster Linie der gegenseitigen Information über die jeweiligen Aufgabengebiete und Angebote.

Über den gesamten Projektzeitraum war das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft Gast in folgenden überregional aktiven Arbeitskreisen und Gremien:

- Projektbeirat des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft,
- AK „Kulturwirtschaft“ der Wirtschaftsministerkonferenz,
- AK Kultur- und Kreativwirtschaft des DIHK und
- Planungsgruppe „Kultur“ des DHKT.

Damit bestand ein regelmäßiger Austausch mit den bundesweit wichtigsten Akteuren mit dem Ziel, den Dialog zur Entfaltung des wirtschaftlichen Potentials der Kultur- und Kreativwirtschaft mit Verbänden, Kammern und Regierungsvertretern weiter voranzubringen. Nach Aussage der Projektbeteiligten sind die mit dem Austausch verfolgten Ziele erreicht worden.

Vereinzelt kam es im Projektzeitraum auch zum Austausch mit internationalen Akteuren.

5.1.3. Bewertung von Förderprogrammen

Ebenfalls Aufgabe der Leitstelle war die Bewertung existierender Förderprogramme hinsichtlich ihrer Eignung für Kultur- und Kreativschaffende. Existierende Förderprogramme wurden im Hinblick auf diese Zielstellung systematisch erfasst und analysiert. Diese Aufgabe wurde vornehmlich zu Beginn und Ende des Projektes bearbeitet. In der Zwischenzeit war eine Bearbeitung wegen der hohen Aktivitäten in den Regionen nicht möglich.

Im Jahr 2010 fand eine Expertenrunde mit 13 Experten statt. Mit Vertretern geeigneter Programme (auf Bundesebene v.a. ZIM, KfW-Gründercoaching) wurden Anpassungen der Förderfähigkeitskriterien ausgelotet, um diese für Kultur- und Kreativschaffende zu öffnen. In diesem Zusammenhang wurde im Jahr 2010 im BMWi ein Workshop zum Thema Finanzierung durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in Form von Arbeitsmaterialien aufbereitet und den Regionalbüros zur Verfügung gestellt.

Das Thema wurde 2015 wieder aufgegriffen und durch RKW Bremen bearbeitet. Als wesentliches Fördertool wurde wiederum ZIM analysiert. Daneben fand ein Expertenworkshop zum Thema „Finanzierung“ statt. Intention des Workshops war, Crowdfunding als Basis und Bewertungshilfe zu etablieren. Daneben wurden mithilfe der Förderdatenbank des Bundes verschiedene Förderprogramme gescreent und anhand ihrer Eignung für die Kultur- und Kreativwirtschaft bewertet. Seit 2015 ist die Kultur- und Kreativwirtschaft als Branche in der Förderdatenbank des Bundes direkt anwählbar.

Zwei Vorschläge für Förderungen (Kurzzeit Coaching, Kreativ Kapital) wurden anhand von Kurz-exposés erarbeitet.

5.1.4. Bewertung weiterer Angebote

In ähnlicher Weise wurden insbesondere in der ersten Projektphase weitere Angebote hinsichtlich ihrer Eignung für Kultur- und Kreativschaffende geprüft. So wurden die Leistungen der einzelnen Verwertungsgesellschaften in einer Übersicht dargestellt und relevante Förderprogramme der Außenwirtschafts- und Messförderung sowie geeignete Messen identifiziert.

Auch diese Ergebnisse wurden in Form von Arbeitsmaterialien aufbereitet und den Regionalbüros zur Verfügung gestellt.

5.1.5. Konzeption und Begleitung von Bundespreisen

Gemeinsam mit dem u-institut wurde das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft 2010 beauftragt, einen neuen bundesweiten Wettbewerb für die Kultur- und Kreativwirtschaft auszugestalten und durchzuführen. Ziele des Wettbewerbs waren, Bekanntheit, Anerkennung und Identifikation für Akteure der Branche zu steigern, die Akteure zu vernetzen und im Rahmen des hinterlegten Qualifizierungsprogramms zu fördern.

Der so entstandene Wettbewerb „Kultur- und Kreativpiloten“ wird seit 2010 regelmäßig jährlich durchgeführt. Zu den Aufgaben des Kompetenzzentrums gehörte die fachliche Begleitung und Organisation des Wettbewerbs. In die Auswahl der Preisträger und die Bewerbung des Wettbewerbs waren auch die Regionalbüros eng eingebunden (siehe auch Abschnitt 5.2.6).³⁹ Die ausge-

³⁹ Die Kosten für Konzeption und Sachkosten stammten aus gesonderten Projektmitteln.

zeichneten Unternehmen wurden als best practice in Veranstaltungen des Kompetenzzentrums eingebunden und dienten als Referenz für die Regionalen Ansprechpartner.

5.1.6. Bundesweite Öffentlichkeitsarbeit

Schließlich oblag der Leitstelle die bundesweite Öffentlichkeitsarbeit. Diese umfasste im Wesentlichen ein Webangebot, Printprodukte (Broschüren, Flyer etc.) sowie Auftritte in sozialen Netzwerken.

Die Homepage des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft war zunächst in den Internetauftritt des RKW Kompetenzzentrums integriert (Projektphase I). Später gab es ein eigenes Webangebot. Auch wurden hierüber Veranstaltungen des Kompetenzzentrums angekündigt. Lt. Sachbericht wurde das Angebot kontinuierlich gepflegt und erweitert. Angaben zu Nutzerzahlen lagen den Evaluatoren nicht vor. In den Sachberichten wird jedoch eine kontinuierliche Nachfrage berichtet.

Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft war außerdem in verschiedenen Sozialen Medien aktiv. Die Reichweite war nach den Aussagen in den Sachberichten zufriedenstellend.

Schließlich fand eine Bekanntmachung des Angebots über bundesweite und regionale Pressearbeit statt. Die Reichweite des Kompetenzzentrums lässt sich anhand des Medienechos nachzeichnen.

Tabelle 7: Medienecho

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Medienecho	3	445	327	575	279	186	287

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Sachberichte.

Vertretene Medien waren zumeist bundesweite online-Informationendienste bzw. Nachrichtenagenturen, aber auch zahlreiche regionale Tageszeitungen. Insgesamt ist von einer bundesweiten Pressearbeit auszugehen.

Zur Bewerbung des Angebots wurden auch Flyer und Broschüren gedruckt. Angaben zu Auflage und Verbreitung lagen den Evaluatoren nur unvollständig vor, insgesamt ist allerdings von einer zufriedenstellenden Verbreitung auszugehen. Auch die Präsenz bei externen Veranstaltungen diente der Vernetzung, der Bewerbung des eigenen Angebots und Berichten über die eigene Arbeit (vgl. Angebot der Regionalbüros).

Schließlich wurde 2011 ein RKW-Magazin spezial „Kultur- und Kreativwirtschaft“ mit einer Auflage von 10.000 Exemplaren konzipiert und verbreitet. Außerdem lieferte das Kompetenzzentrum (redaktionelle) Inhalte zu verschiedenen Druckwerken und zum Webangebot der Initiative zu.

Daneben beantwortete die Leitstelle regelmäßig Anfragen.

5.1.7. Evaluation der Orientierungsberatungen

Schließlich oblag der Leitstelle die interne Evaluation der Orientierungsberatungen. Diese fußte auf den Daten der Beratenen, die im Zuge der Beratung erhoben wurden, auf den Tätigkeitsberichten der Regionalen Ansprechpartner sowie auf der – mit Ausnahme des Jahres 2014 – jährlich durchgeführten Nachbefragung der Beratenen.

An den Nachbefragungen nahm jeweils etwa ein Drittel der Beratenen teil, so dass ein ausreichender Rücklauf für repräsentative Ergebnisse gegeben war.

Nach Ansicht der Evaluatoren war die interne Evaluation gut geeignet, um die jeweiligen Fragestellungen zu beantworten. Damit war sie ein wichtiger Bestandteil des Projektmonitorings.

5.2. Leistungsspektrum der Regionalbüros

Das Leistungsangebot der Regionalbüros umfasste Orientierungsberatungen für Kultur- und Kreativschaffende, die Durchführung eigener Veranstaltungen sowie Treffen mit Multiplikatoren. Außerdem nahmen die Mitarbeiter an externen Veranstaltungen teil, teils mit, teils ohne eigenen Beitrag.

5.2.1. Überblick

Die folgende Tabelle stellt die Entwicklung des Leistungsangebots über den Projektzeitraum dar. Insgesamt haben die Regionalbüros einen erheblichen Output erzielt.

Tabelle 8: Leistungsangebot der Regionalbüros

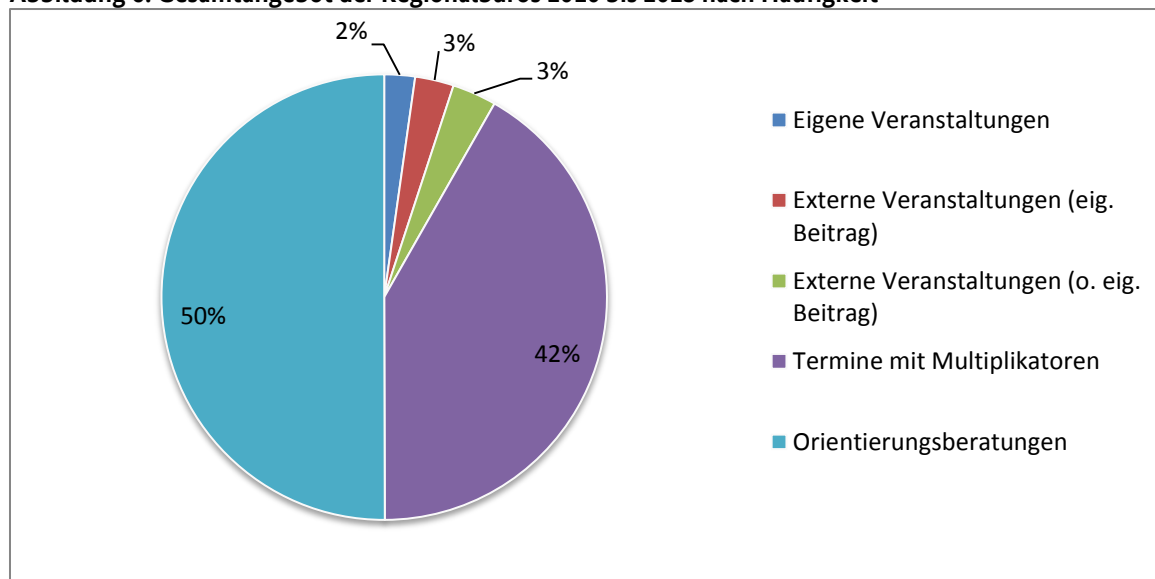
	Eigene Veranstaltungen	Externe Veranstaltungen (eig. Beitrag)	Externe Veranstaltungen (o. eig. Beitrag)	Termine mit Multiplikatoren	Orientierungsberatungen
2010	42	174	166	1.357	1.890
2011	146	195	171	2.819	2.842
2012	153	211	218	2.867	3.041
2013	98	115	176	1.293	2.598
2014	83	77	142	1.357	2.136
2015	97	k.A.	k.A.	1.581	1.087
Gesamt	619	772	873	11.247	13.594

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Sachberichte.

Der Leistungsumfang im Jahr 2010 spiegelt die Etablierung des Angebots wieder. Die meisten Aktivitäten fanden in den mittleren Projektjahren (2011 bis 2014) statt, hauptsächlich im Jahr 2012. Die rückläufige Entwicklung insbesondere bei den Orientierungsberatungen im Jahr 2015 markiert das Phasing-out.

Die folgende Abbildung verdeutlicht die Schwerpunktsetzung der regionalen Aktivitäten:

Abbildung 6: Gesamtangebot der Regionalbüros 2010 bis 2015 nach Häufigkeit



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Sachberichte.

Orientierungsberatungen machten den Großteil des Angebots aus. Nach Aussage der Regionalen Ansprechpartner haben diese auch die meiste Kapazität gebunden. Termine mit Multiplikatoren stellten die zweithäufigste Leistung dar. Veranstaltungen machten etwa 8% des Gesamtangebots aus, banden aber nach Einschätzung der Regionalen Ansprechpartner relativ gesehen mehr Kapazität, vor allem bei den Projektassistenzen.

Da der Schwerpunkt der regionalen Aktivitäten auf dem Angebot von Orientierungsberatungen liegt, wird im Folgenden ausführlicher auf diese eingegangen.

5.2.2. Orientierungsberatungen

Die Orientierungsberatungen wurden unentgeltlich angeboten. Der Beratungsansatz und die behandelten Themen waren teilmarktübergreifend und dienten einer ersten Reflexion der Geschäftsidee. Im Zentrum stand die Selbstaktivierung des Beratenen, weniger die Vermittlung praktischer Informationen. Die Orientierungsberatungen beinhalteten daher keine Bewertung von Businessplänen, Fördermittel-Antragsberatung oder Coaching.

Die Orientierungsberatungen dauerten ca. eine Stunde. Mehrfachberatungen kamen zwar vor, sollten aber eine Ausnahme darstellen.

Angebot und Nachfrage

Die folgende Tabelle stellt die durchgeführten Orientierungsberatungen nach Jahr dar:

Tabelle 9: Durchgeführte Orientierungsberatungen 2010 bis 2015

2010	2011	2012	2013	2014	2015	Gesamt	Durchschnitt
1.890	2.842	3.041	2.598	2.136	1.087	13.594	2.265,7

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Sachberichte.

Die angestrebte Anzahl von 1.000 Orientierungsberatungen pro Jahr wurde nicht nur erreicht, sondern in allen Jahren (deutlich) übertroffen. Mit Abstand die meisten Beratungen fanden in den Jahren 2011 und 2012 statt. Ein deutliches Abflachen des Angebots ist für das Jahr 2015 zu verzeichnen. Zu diesem Zeitpunkt befand sich das Projekt bereits im Phasing-out. Aufgrund von

Vakanzen bzw. verzögerten Nachbesetzungen in einzelnen Regionalbüros konnten Orientierungsberatungen nicht mehr im gleichen Umfang angeboten werden. Außerdem hatten zu diesem Zeitpunkt viele Länder bereits eigene Angebote installiert, so dass der Bedarf nach Beratungen durch den Bund nicht mehr in gleichem Umfang gegeben war. In Bayern wurden im Jahr 2015 aus diesem Grund überhaupt keine Orientierungsberatungen mehr angeboten.

Die Orientierungsberatungen erfolgten an unterschiedlichen Sprechtagorten (vgl. folgende Abbildung). Über den gesamten Projektzeitraum wurden durchgängig weitere Sprechtagorte erschlossen, so dass sich deren Anzahl kontinuierlich erhöht hat. Im Jahr 2014 verzeichneten die Regionalbüros knapp 90 Orte mit Sprechtagen. Das Regionalbüro Hamburg/Mecklenburg-Vorpommern/Schleswig-Holstein verzeichnete mit 15 Orten die meisten Sprechtagorte. Der Turnus für die einzelnen Sprechtagorte variierte nach Bedarf. Anspruch der Regionalen Ansprechpartner war es jeweils, ihre gesamte Region zu versorgen, entferntere Orte wurden ggf. nur in größeren Abständen versorgt. Angesichts der räumlichen Ausdehnung kann von einem flächendeckenden Angebot ausgegangen werden.

Abbildung 7: Räumliche Verteilung der Orientierungsberatungen



Quelle: Begleitende Evaluation des RKW 2010/11.

Im Durchschnitt wurden pro Regionalbüro zwischen fünf und zehn Beratungen pro Woche durchgeführt. Das Beratungsangebot wurde in den einzelnen Regionen unterschiedlich stark in Anspruch genommen, wie die folgende Tabelle zeigt⁴⁰:

⁴⁰ Angaben zu den einzelnen Regionalbüros lagen den Evaluatoren nur bis einschließlich 2014 vor.

Tabelle 10: Durchgeführte Orientierungsberatungen nach Regionalbüro 2010 bis 2014

	2010	2011	2012	2013	2014	Gesamt	Durchschnitt
SN, ST, TH	238	244	231	241	198	1.152	230,4
HE, RP, SL	222	335	464	288	290	1.599	319,8
HH, MV, SH	202	302	294	378	245	1.421	284,2
B, BB	356	514	465	371	336	2.042	408,4
HB, NI	186	323	383	254	55	1.201	240,2
NW	249	287	270	291	344	1.441	288,2
BY	388	528	594	509	542	2.561	512,2
BW	49	309	340	266	153	1.117	223,4

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Sachberichte.

Die meisten Beratungen wurden (bis 2015) im Regionalbüro Bayern durchgeführt. Den geringsten Bedarf an Beratungen gab es in Baden-Württemberg. Gründe für die unterschiedliche Inanspruchnahme lagen nach Auskunft der Programmverantwortlichen und der ehemaligen Regionalen Ansprechpartner in unterschiedlichen Bedarfslagen, unterschiedlichem logistischem Aufwand zum Angebot an Sprechtagorten (Stadtstaaten vs. Flächenländer) sowie zunehmend eigenen Angeboten durch die einzelnen Bundesländer (siehe oben und Abschnitt 7.3.1).

Das Angebot der Orientierungsberatungen war als einmaliger Termin vorgesehen. Insofern können die Angaben zur Einschätzung der Anzahl erreichter Kultur- und Kreativschaffender dienen, auch wenn die Beratungen in Einzelfällen mehrfach in Anspruch genommen wurden.

Eine überschlägige Gegenüberstellung von ca. 15.000 beratenen Personen mit der Anzahl von 461.675 potentiellen Klienten⁴¹ im Jahr 2015 ergibt einen Anteil von 3,4% erreichten Kultur- und Kreativschaffenden. Die Kurzbefragungen ergaben, dass die Nachfrage das ressourcentechnisch mögliche Angebot bei weitem überstieg. Teilweise gab es mehrmonatige Wartelisten für Termine. Angesichts der personell knapp ausgestatteten Regionalbüros und der Bedienung sehr großer Flächen kann die Anzahl der Beratungen als sehr erfolgreich angesehen werden.

Strukturmerkmale der Beratenen

Anhand von Strukturmerkmalen lassen sich Aussagen darüber treffen, wer mit dem Angebot erreicht wurde.

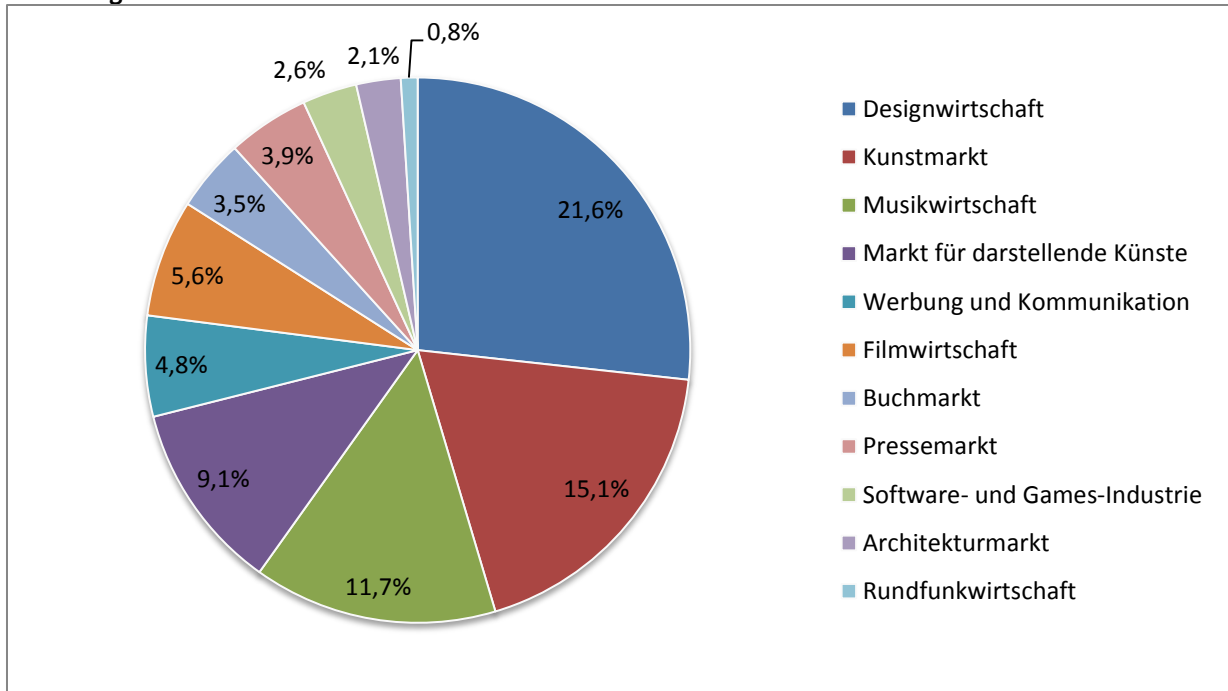
Insbesondere künstlerische Disziplinen nahmen das Angebot wahr, wie die folgende Abbildung zeigt.⁴² So entstammten die Beratenen hauptsächlich der Designwirtschaft, dem Kunstmarkt, dem Markt für darstellende Künste sowie der Musikwirtschaft. Dies entspricht nicht der Gesamtverteilung (vgl. Kapitel 3), spiegelt aber nach Auskunft der Programmteiligten den jeweiligen Bedarf wieder.

⁴¹ Vgl. Kapitel 3. Die Anzahl setzt sich zusammen aus 250.000 Freiberuflern und Selbstständigen >17.500 Euro Jahresumsatz und 211.075 Selbstständigen und geringfügig Tätigen mit einem Jahresumsatz <17.500 Euro.

⁴² Da es über den Betrachtungszeitraum hinweg nur geringe Varianzen gab, erfolgt die Darstellung hier und im Folgenden kumuliert.

Zielgruppe der Beratungen waren kleine Unternehmen mit wenig Umsatz sowie Akteure mit dem Wunsch nach Stabilisierung ihrer Einkommensverhältnisse (Beginn der Erwerbstätigkeit, Solo-Selbstständige, unstete Erwerbsbiografien), die in diesen Teilbranchen besonders häufig vertreten sind. Architekten und Software-/Gamesentwickler nahmen Orientierungsberatungen eher selten in Anspruch. Gründe hierfür liegen in bereits vorhandenen Strukturen (Kammer, Verbände) sowie einer gefühlten Zugehörigkeit zu anderen Branchen (Ingenieure bzw. IKT).

Abbildung 8: Herkunftsbranche der Beratenen



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der internen Evaluation.

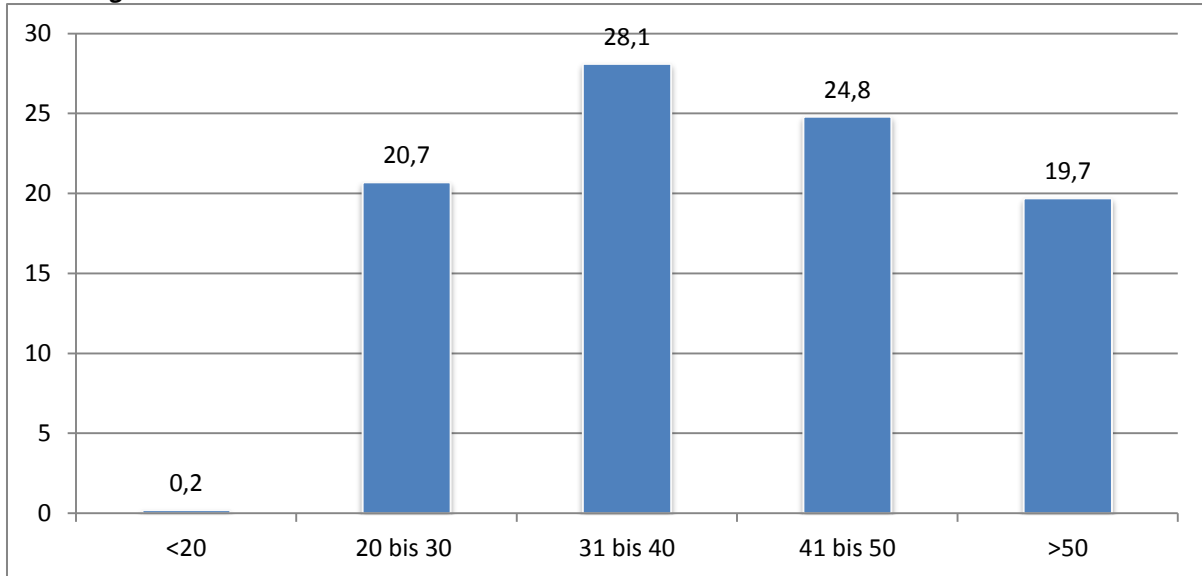
Die meisten Klienten waren bereits seit mehr als fünf Jahren unternehmerisch tätig und erwirtschafteten einen Jahresumsatz von mehr als 17.500 Euro, d.h., sie waren umsatzsteuerpflichtig. Insofern wurden nicht in erster Linie „Neuunternehmer“ erreicht. Dies stützt den Befund fehlender Angebote für diese Klientel.⁴³

Die Beratenen waren überwiegend Frauen (durchschnittlich 57,1% der Beratenen zwischen 2011 und 2013). Hierin spiegelt sich die überdurchschnittlich hohe Quote von Frauen in der Kultur- und Kreativwirtschaft wieder.

Die Klienten entstammten allen Altersklassen, wie die folgende Abbildung zeigt. Auffällig ist, dass die Orientierungsberatungen gerade bei älteren Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft auf Interesse stießen. Dies korrespondiert mit dem obigen Befund, dass die Klienten bereits seit längerem im Berufsleben standen.

⁴³ Vgl. Berichte zur begleitenden Evaluation der Orientierungsberatungen des RKW.

Abbildung 9: Alter der Beratenen nach Altersklassen



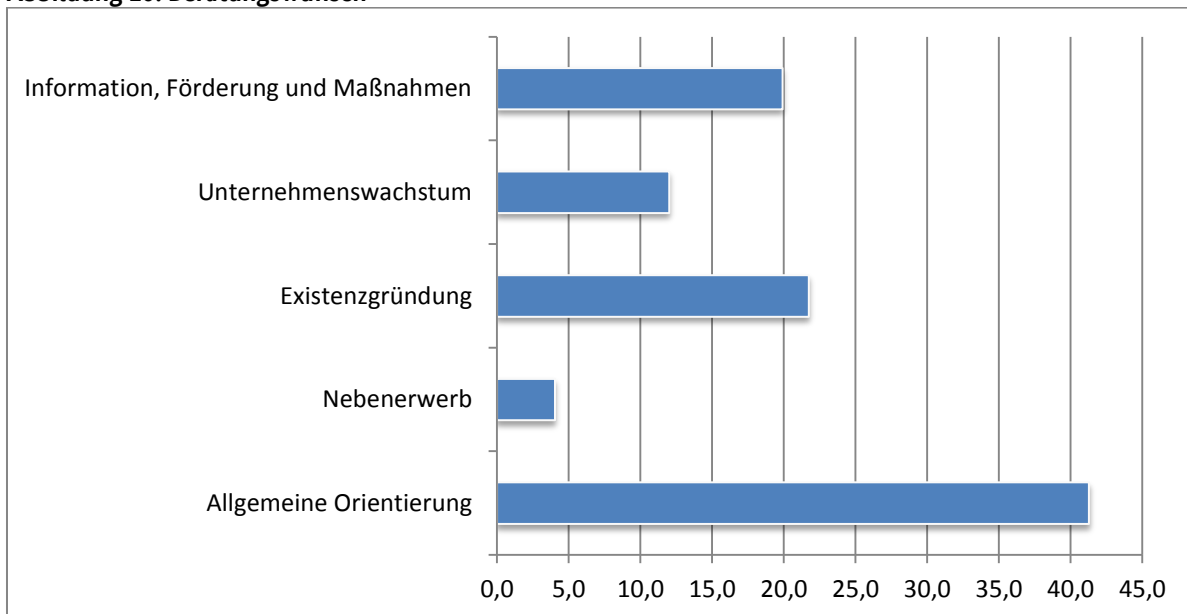
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der internen Evaluation. Angaben in Prozent.

Nach Einschätzung der ehemaligen Regionalen Ansprechpartner spiegeln diese Strukturmerkmale die Bedarfslage insgesamt gut wieder. Insofern wurde die Zielgruppe erreicht.

Zufriedenheit der Beratenen

Die wichtigsten Gründe zur Inanspruchnahme der Orientierungsberatung sind in der folgenden Abbildung dargestellt:

Abbildung 10: Beratungswunsch

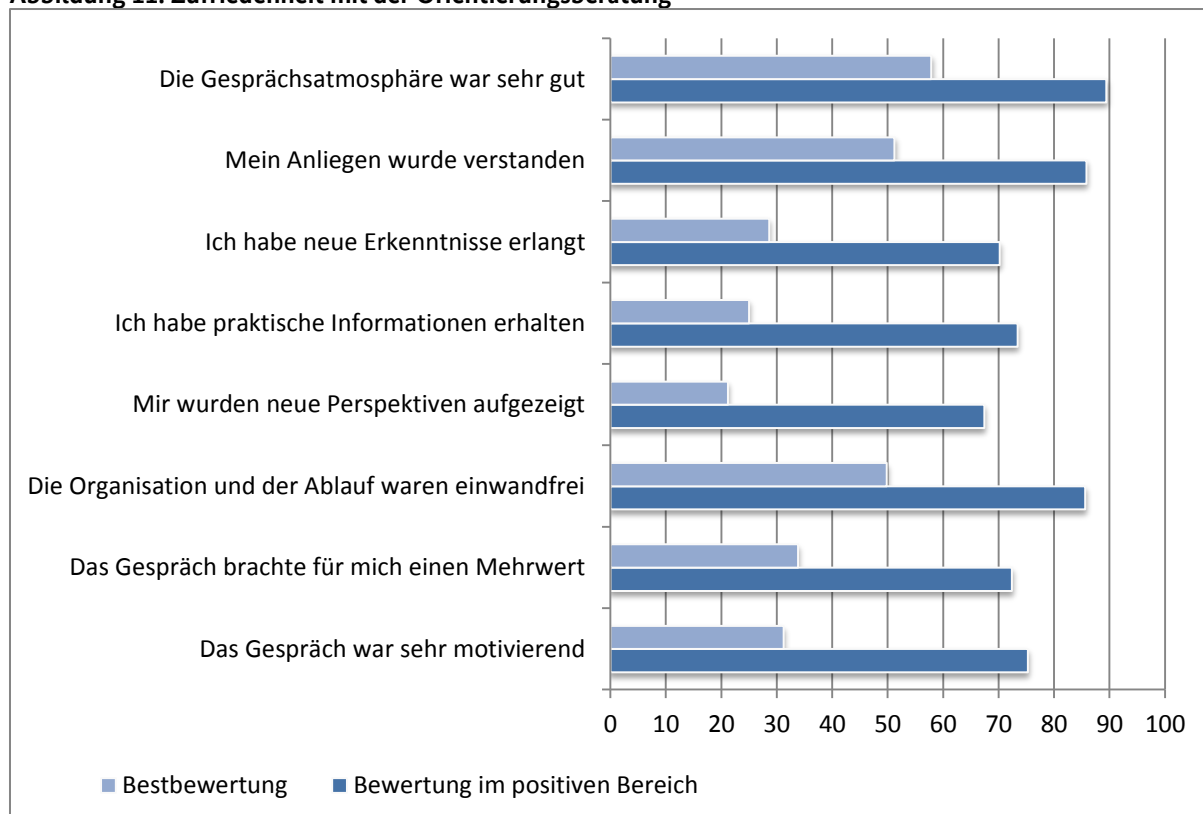


Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der internen Evaluation. Angaben in Prozent. Mehrfachnennung möglich.

Wichtigstes Anliegen war eine allgemeine Orientierung, d.h. die Spiegelung der eigenen Geschäftsidee. Beratung zur Existenzgründung und Informationsbedarfe zu Förderungen waren die zweitwichtigsten Anliegen. Beratungsbedarf zu Unternehmenswachstum und Nebenerwerb spielten eine geringere Rolle.

Mit den Orientierungsberatungen waren die meisten Klienten (sehr) zufrieden, wie die folgende Abbildung zeigt⁴⁴:

Abbildung 11: Zufriedenheit mit der Orientierungsberatung



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der internen Evaluation. Angaben in Prozent.

Die Bewertungen waren über den Betrachtungszeitraum hinweg weitgehend stabil. Bestbewertungen verzeichneten dabei vor allem Aspekte zur Gesprächssituation. Nur 10 bis 20% waren nicht zufrieden. Zurückhaltender eingeschätzt wurde die Vermittlung praktischer Informationen und neuer Perspektiven. Hier lag der Anteil der Nichtzufriedenen mit etwa 30% etwas höher. Insgesamt kann das Angebot angesichts der hohen Zufriedenheitsrate als bedarfsgerecht angesehen werden.

5.2.3. Angebot und Nachfrage an eigenen Veranstaltungen

Mit eigenen Veranstaltungen wurde das Ziel verfolgt, Akteure der Branche aus der Region zusammenzubringen und zu vernetzen. Im Gegensatz zu den bundesweiten Veranstaltungen (siehe oben) waren die Kreativschaffenden selbst die wesentliche Zielgruppe. Neben den o.g. einheitlichen Veranstaltungsformaten wurden je nach Bedarfslage auch Kreativstammtische, open stages und themenbezogene Formate angeboten.

Zu Projektbeginn wurden hauptsächlich Veranstaltungen mit Kooperationspartnern durchgeführt. Neben finanziellen und organisatorischen Vorteilen diente dies hauptsächlich dazu, über Kooperationspartner Zugang zur Zielgruppe vor Ort zu bekommen. Die Gewinnung von Kooperationspartnern wird von den ehemaligen Regionalen Ansprechpartnern als unterschiedlich her-

⁴⁴ Die Antwortkategorien „trifft voll zu“ bis „trifft eher zu“ wurden als Bewertungen im positiven Bereich zusammengefasst.

ausfordernd beschrieben. Von Vorteil waren der Bund als Initiator des Kompetenzzentrums (Signalwirkung) sowie die Möglichkeit der Regionalen Ansprechpartner, aus dem Budget des Bundes zuzuschießen.

In den späteren Projektphasen verschob sich der Fokus hin zu eigenen Formaten. Um eine einheitliche Außenwirkung herzustellen, wurden drei Veranstaltungsformate für die Regionen entwickelt.⁴⁵ Vorgesehen waren jeweils etwa 10 bis 15 Veranstaltungen pro Regionalbüro sowie ein bis zwei überregionale Veranstaltungen.⁴⁶ Die folgende Tabelle zeigt die Zahl der eigenen Veranstaltungen nach Regionalbüro und Jahr.

Tabelle 11: Eigene Veranstaltungen nach Region und Jahr

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Gesamt	Durchschnitt
SN, ST, TH	7	24	27	14	10	17	99	28
HE, RP, SL	2	18	14	2	5	9	50	14
HH, MV, SH	4	19	25	7	8	18	81	23
B, BB	7	19	9	12	10	12	69	20
HB, NI	4	23	23	10	6	9	75	21
NW	5	11	11	10	16	7	60	17
BY	12	16	29	12	7	0	76	22
BW	1	16	15	6	9	5	52	15
Gesamt regional	42	146	153	73	71	77	562	161
mit überregionaler Beteiligung				25	12	20	57	29
Gesamtangebot	42	146	153	98	83	97	619	177

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Sachberichte.

Insgesamt fanden im Betrachtungszeitraum 619 eigene Veranstaltungen statt. Das entspricht etwa zwei Veranstaltungen im Monat. Auch hier war das Angebot in den Jahren 2011 und 2012 am größten.

Die anvisierten Veranstaltungszahlen wurden insgesamt und im Durchschnitt der einzelnen Regionalbüros erreicht. Allerdings gab es hinsichtlich der in den Regionalbüros durchgeführten Anzahl an Veranstaltungen von Jahr zu Jahr mitunter große Unterschiede.

Die meisten Veranstaltungen bot das Regionalbüro Sachsen/Sachsen-Anhalt/Thüringen an, die wenigsten das Regionalbüro Hessen/Rheinland-Pfalz/Saarland. Auch hier ergaben die Kurzbefragungen unterschiedliche Bedarfslagen in den Regionen.

⁴⁵ Format: Bühne, Format: Dialog, Format: Impuls.

⁴⁶ Vgl. Projektantrag 2013/2014.

An regionalen Veranstaltungen nahmen zwischen 2011 und 2015 insgesamt knapp 15.500 Personen teil. Aus der folgenden Tabelle sind die Teilnehmerzahlen der Jahre 2011 bis 2015 ersichtlich⁴⁷. Insgesamt war das regionale Angebot kleinteilig angelegt.

Tabelle 12: Teilnehmer an regionalen Veranstaltungen 2011 bis 2015

	2011	2012	2013	2014	2015	Gesamt	Durchschnitt
Teilnehmer gesamt	1.379	5.389	3.408	2.995	2.251	15.422	5.141
Durchschnittlich pro Veranstaltung	9	36	35	36	23	21	25

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Sachberichte.

Eine überschlägige Gegenüberstellung von 15.500 Teilnehmern⁴⁸ mit der Anzahl von 461.675 potentiellen Teilnehmern⁴⁹ im Jahr 2015 ergibt einen Anteil von 3,4% erreichten Kultur- und Kreativschaffenden. Damit bewegt sich die Zielgruppenerreichung in einer ähnlichen Größenordnung wie die Orientierungsberatungen.

Teilnehmerfeedbacks zu den einzelnen Veranstaltungen lagen den Evaluatoren nicht vor.⁵⁰ Die Sachberichte beschreiben eine hohe Zufriedenheit mit der inhaltlichen Gestaltung der Veranstaltungen. Wichtigster Nutzen war das Kennenlernen von Gleichgesinnten. Aus vielen Veranstaltungen haben sich in der Folge Netzwerke entwickelt (siehe Abschnitt 7.2.1). Angesichts dessen sowie der kontinuierlichen Teilnehmerzahlen ist von einem passgenauen Angebot auszugehen.

5.2.4. Teilnahme an externen Veranstaltungen mit/ohne eigenen Beitrag

Eine wichtige Möglichkeit, das Anliegen des Kompetenzzentrums in die Fläche zu tragen und die Vernetzung z.B. mit Akteuren der regionalen Wirtschaftsförderung voranzutreiben, war die Präsenz der Regionalbüros bei Veranstaltungen regionaler Partner. Mit eigenen Beiträgen konnten die Anliegen des Kompetenzzentrums aktiv eingebracht werden (vgl. folgende Tabelle).

⁴⁷ Zum Jahr 2010 lagen den Evaluatoren keine Angaben vor.

⁴⁸ Mögliche Überschneidungen mit den Teilnehmern an Orientierungsberatungen wurden nicht berücksichtigt.

⁴⁹ Vgl. Kapitel 3. Die Anzahl setzt sich zusammen aus 250.000 Freiberuflern und Selbstständigen >17.500 Euro Jahresumsatz und 211.075 Selbstständigen und geringfügig Tätigen mit einem Jahresumsatz <17.500 Euro.

⁵⁰ Die Sachberichte beschreiben kontinuierlich durchgeführte Erhebungen zu Teilnehmerfeedbacks, Diese Unterlagen standen den Evaluatoren jedoch nicht mehr zur Verfügung. Vgl. Email des RKW vom 29.03.2018.

Tabelle 13: Teilnahme an externen Veranstaltungen mit eigenem Beitrag 2010 bis 2014.

	2010	2011	2012	2013	2014	Gesamt	Durchschnitt
SN, ST, TH	39	18	15	11	11	94	31
HE, RP, SL	12	15	18	11	10	66	22
HH, MV, SH	21	23	21	8	7	80	27
B, BB	12	22	14	10	5	63	21
HB, NI	26	30	21	7	0	84	28
NW	19	21	33	18	7	98	33
BY	39	50	69	24	22	204	68
BW	6	16	20	5	2	49	16
Gesamt regional	174	195	211	94	71	745	248
Überregionale Veranstaltungen	0			21	6	27	14
Gesamt	174	195	211	115	77	772	

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Sachberichte.

Im Durchschnitt waren die Regionalbüros alle zwei bis drei Wochen auf einer externen Veranstaltung mit eigenem Beitrag vertreten. Auch hier fand die meiste Aktivität bis zum Jahr 2012 statt.

Tabelle 14: Teilnahme an externen Veranstaltungen ohne eigenen Beitrag

	2010	2011	2012	2013	2014	Gesamt	Durchschnitt
SN, ST, TH	59	35	25	19	41	179	60
HE, RP, SL	13	9	11	22	12	67	22
HH, MV, SH	18	22	28	11	9	88	29
B, BB	12	25	38	18	12	105	35
HB, NI	16	17	16	14	1	64	21
NW	20	24	24	21	21	110	37
BY	20	31	58	40	37	186	62
BW	8	8	18	4	3	41	14
Gesamt regional	166	171	218	149	136	840	280
Überregionale Veranstaltungen				27	6	33	22
Gesamt	166	171	218	176	142	873	

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Sachberichte.

Im Durchschnitt waren die Regionalbüros alle zwei bis drei Wochen ohne eigenen Beitrag auf einer externen Veranstaltung vertreten. Im Gegensatz zu den anderen dargestellten Veranstaltungen gab es zwar ebenfalls einen Peak in 2012, allerdings keinen ebenso starken Rückgang in den Folgejahren. Mit Abstand am meisten präsent waren die Regionalbüros Bayern und Sach-

sen/Sachsen-Anhalt/Thüringen, am wenigsten präsent das Regionalbüro Baden-Württemberg. Als Ursache ist auch hier wieder von unterschiedlichen regionalen Möglichkeiten auszugehen.

5.2.5. Treffen mit Multiplikatoren

Bilaterale Treffen mit Multiplikatoren waren ein weiteres wichtiges Instrument, um in der Region Anknüpfungspunkte zu finden. Sie dienen der Bekanntmachung des Angebots sowie dem Zugang zu potentiellen Klienten für die Orientierungsberatungen. Daneben sollte die Vernetzung mit regionalen Akteuren auch zu einer verstärkten Sichtbarkeit der Branche vor Ort führen. Aus den folgenden Tabellen ist die Anzahl der Treffen mit Multiplikatoren nach Regionalbüro und Jahr ersichtlich:

Tabelle 15: Treffen mit Multiplikatoren

2010	2011	2012	2013	2014	2015	Gesamt	Durchschnitt
1.357	2.819	2.867	1.293	1.357	1.581	11.274	3.221

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Sachberichte.

Mit Abstand die meisten Treffen fanden in den Jahren 2011 und 2012 statt, wobei die Anzahl der Treffen zwischen den einzelnen Regionalbüros deutlich schwankte (vgl. folgende Abbildung). Im Durchschnitt fanden zwischen drei und 17 Treffen pro Woche statt.

Tabelle 16: Treffen mit Multiplikatoren nach Region

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Gesamt	Durchschnitt
SN, ST, TH	298	123	243	145	140		949	316
HE, RP, SL	133	380	477	108	175		1.273	424
HH, MV, SH	84	250	292	322	186		1.134	378
B, BB	45	271	134	34	55		539	180
HB, NI	269	163	158	76	0		666	222
NW	189	643	508	137	284		1.761	587
BY	268	765	724	362	481		2.600	867
BW	71	224	331	109	36		771	257

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Sachberichte.

Mit Abstand die meisten Termine absolvierte das Regionalbüro Bayern. Die wenigsten Treffen verzeichnete das Büro Berlin/Brandenburg. Gründe waren zum einen die räumliche Ausdehnung der Regionen, die die Anzahl potenziell anzusprechender Multiplikatoren beeinflusste, zum anderen die regionale Bedarfslage. So wird die Offenheit bei Multiplikatoren oder regionalen Wirtschaftsförderern in den Kurzbefragungen als heterogen beschrieben. Manchmal wurde das Thema („jung und frisch“) gut angenommen und die Arbeit der Regionalen Ansprechpartner z.B. durch Bewerbung des Angebots unterstützt. Gelegentlich wurde das Angebot von etablierten Beratungsanbietern (z.B. Kammern, RKW) zunächst als Konkurrenz wahrgenommen. Mitunter gab es bereits Länderangebote. Der Zugang zu Multiplikatoren hing nach Aussage der Regionalen Ansprechpartner auch davon ab, inwiefern diese selbst einen Zugang zum Thema hatten.

Insgesamt ist von einer kontinuierlichen und breit angelegten Vernetzungstätigkeit auszugehen. Die den Sachberichten angefügte Aufstellung der angesprochenen Multiplikatoren verdeutlicht

eine breites Vorgehen. Unter den angesprochenen Multiplikatoren befanden sich Kammern, Verbände, regionale Wirtschaftsförderer sowie kommunale und wissenschaftliche Einrichtungen (v.a. zum Transfer).

5.2.6. Beteiligung an der Durchführung des Wettbewerbs „Kultur- und Kreativpiloten“

Neben ihren eigentlichen Aufgaben waren die Regionalen Ansprechpartner in die Durchführung des bundesweiten Wettbewerbs „Kultur- und Kreativpiloten“ eingebunden. Dies umfasste die Bewerbung des Wettbewerbs einschließlich der Ansprache von Bewerbern und Beteiligung bei der Sichtung und Bewertung der Bewerbungen.

Die Verknüpfung der Aufgaben der Regionalbüros mit dem Wettbewerb wird von den ehemaligen Regionalen Ansprechpartnern fast ausnahmslos als sinnvoll eingeschätzt. Durch die gute Kenntnis der regionalen Akteursszene habe man den Wettbewerb gut bewerben können und z.B. geeignete Klienten aus den Beratungen ansprechen können. Dadurch habe man ein hohes Niveau der Bewerbungen erreichen können. Der Wettbewerb diene auch als Türöffner in die Landes- und Kommunalpolitik. Preisträger konnten im Rahmen von Veranstaltungen als best practice präsentiert werden. Der Wettbewerb wiederum profitierte stark davon, dass er durch die regionalen Ansprechpartner bundesweit beworben wurde.

Einschränkend wurde angemerkt, dass es bei den Preisträgern keinen Regionalproporz gab.

5.2.7. Regionale Öffentlichkeitsarbeit

Den einzelnen Regionalbüros wurden von der Leitstelle neben den allgemeinen Flyern auch regionale Flyer mit Namen und Kontaktdaten der Regionalen Ansprechpartner sowie weiteres Werbematerial zur Verfügung gestellt. Auch in verschiedenen Sozialen Medien (Facebook, Xing) waren die Regionalen Ansprechpartner aktiv. Zusätzliche Aufmerksamkeit erhielten die Regionalbüros über die Bewerbung des Wettbewerbs „Kultur- und Kreativpiloten“. Daneben waren die Regionalbüros in die Erstellung bundesweiter Druckprodukte eingebunden (siehe Abschnitt 5.1).

Über die gesamte Projektlaufzeit fand in den Regionen eine kontinuierliche Pressearbeit statt. Da den Evaluatoren keine getrennte Auflistung nach Bund und Regionen vorlagen, erfolgte die Einschätzung der Reichweite anhand des Medienechos insgesamt (siehe Abschnitt 5.1).

Insgesamt ist von einer breiten Öffentlichkeitsarbeit auszugehen.

5.3. Einschätzung der Zielerreichung

Die Einschätzung der Zielerreichung auf Outputebene erfolgt anhand der Beurteilung des Leistungsumfangs und der Zielgruppenerreichung (Passgenauigkeit).

5.3.1. Leistungsumfang

Das dargestellte Leistungsangebot war nach Ansicht der Evaluatoren gut auf die Erreichung der Maßnahmeziele ausgelegt. Mit der dezentralen Aufstellung konnte – unter Berücksichtigung der personellen Ausstattung der Regionalbüros – alle Bundesländer abgedeckt werden. In Bezug auf die räumliche Ausdehnung kann daher von einem prinzipiell flächendeckenden Angebot ausgegangen werden.

Der Leistungsumfang ist insgesamt als sehr hoch einzustufen, vor allem in den mittleren Jahren der Projektlaufzeit. Der quantitativ überwiegende Teil des Leistungsangebots wurde in den Regi-

onalbüros erbracht. Die intern anvisierten quantitativen Leistungsziele für Veranstaltungen und Orientierungsberatungen wurden insgesamt erreicht. Unterschiede zwischen den einzelnen Regionalbüros waren nach Auffassung der Evaluatoren vor allem strukturell bedingt.

Überschlägig wurden mit Beratungen und Veranstaltungsangeboten jeweils etwa 3% der (nicht-angestellten) Kultur- und Kreativschaffenden erreicht, was angesichts der knappen personellen Ausstattung als hoch anzusehen ist. In vielen Regionen überstieg die Nachfrage das mögliche Angebot.

Die weiteren Leistungen – Bewertung von Förderprogrammen und weiteren Angeboten – sowie die flankierende Pressearbeit dienten in erster Linie als Hilfestellung für die Arbeit der Regionalbüros, waren darüber hinaus aber auch als „awareness rising“ für politische Akteure gedacht.

5.3.2. Passgenauigkeit

Unter dem Angebot für Kultur- und Kreativschaffende stießen insbesondere die Orientierungsberatungen auf eine außerordentlich positive Resonanz, aber auch regionale Veranstaltungen wurden gut angenommen.

Mit dem Leistungsangebot wurde die anvisierten Zielgruppen (kultur- und kreativschaffende Kleinstunternehmen bzw. relevante Multiplikatoren) erreicht. Die Beratungen nahmen vor allem Kultur- und Kreativschaffende, die bereits seit einiger Zeit am Markt tätig waren, in Anspruch. Die hohe Anzahl an positiven Bewertungen verdeutlicht gleichzeitig eine sehr hohe Zufriedenheit mit der Beratung, welche zudem über den Betrachtungszeitraum hinweg weitgehend stabil blieb. Angesichts der Nachfragesituation und der positiven Bewertungen ist von einem ausgesprochen passgenauen Angebot auszugehen.

Ein ähnliches Bild ergibt sich für die durchgeführten Veranstaltungen. Nach Aussage der Projektbeteiligten wurden mit den Veranstaltungen die anvisierten Zielgruppen erreicht. Durch die Präsenz des Bundes bei überregionalen Veranstaltungen war außerdem eine verstärkte Aufmerksamkeit gegeben.

Die den Sachberichten angefügte Aufstellung der angesprochenen Multiplikatoren verdeutlicht eine breites Vorgehen. Unter den angesprochenen Multiplikatoren befanden sich Kammern, Verbände, regionale Wirtschaftsförderer, kommunale Einrichtungen, wissenschaftliche Einrichtungen (v.a. zum Transfer). Mit den bundesweit wichtigen Akteuren bestand ebenfalls ein regelmäßiger Austausch. Insgesamt ist damit von einer kontinuierlichen und breit angelegten Vernetzungstätigkeit auf Bundes- und regionaler Ebene auszugehen.

Die Reichweite der Öffentlichkeitsarbeit war nach Aussagen in den Sachberichten insgesamt zufriedenstellend.

Nach Einschätzung der Evaluatoren wurden die Zielstellungen auf Outputebene erreicht.

6. Erreichen der Wirkungsziele

Mit dem Leistungsspektrum sollten folgende Wirkungsziele (Outcomeebene) bei der Zielgruppe der Kultur- und Kreativschaffenden erreicht werden (vgl. Wirkmodell, Abbildung 1).

- Hinführung zu Fördermaßnahmen
- Vernetzung und Professionalisierung der Wirtschaftsakteure
- Vermehrte Kooperation innerhalb und außerhalb der Branche
- Verbesserung der Erwerbschancen
- Ausschöpfen des Arbeitsplatzpotentials

Inwiefern dies gelungen ist, wird in den folgenden Abschnitten überprüft. Die Analyse stützt sich im Wesentlichen auf die Ergebnisse der internen Evaluation und der Onlinebefragung. Der zeitliche Abstand zwischen beiden Befragungen ermöglicht Aussagen zur Nachhaltigkeit der erzielten Wirkungen. Ergänzt werden die Einschätzungen durch qualitative Erkenntnisse aus den Experteninterviews und den Kurzbefragungen.

6.1. Hinführung zu Fördermaßnahmen

Die Hinführung zu Fördermaßnahmen diene als ein Baustein zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Kultur- und Kreativschaffenden. Dies sollte zum einen durch Weitervermittlung Kultur- und Kreativschaffender aus den Orientierungsberatungen in bestehende Angebote, aber auch durch die Öffnung von Förderangeboten für Kultur- und Kreativschaffende erfolgen.

6.1.1. Weitervermittlung in andere Angebote

Die folgende Tabelle⁵¹ verdeutlicht, welcher Anteil der Beratenen unmittelbar in Folgeangebote vermittelt werden konnte.

Tabelle 17: Vermittlung in Folgeangebote

	2010/11-1	2011-2	2012	2013	Durchschnitt
Nicht weitervermittelt	64	47	52	60,4	55,85
Weitervermittelt, davon in	36	53	48	39,6	44,15
Bundes-, Landes- oder Kommunalprogramme	41,7	44,3	34	34,3	38,575
Angebote der Kammern und des RKW	12,9	9,4	18	12,7	13,25
Eigene Netzwerke und Veranstaltungen	45,4	46,2	48	48,4	47

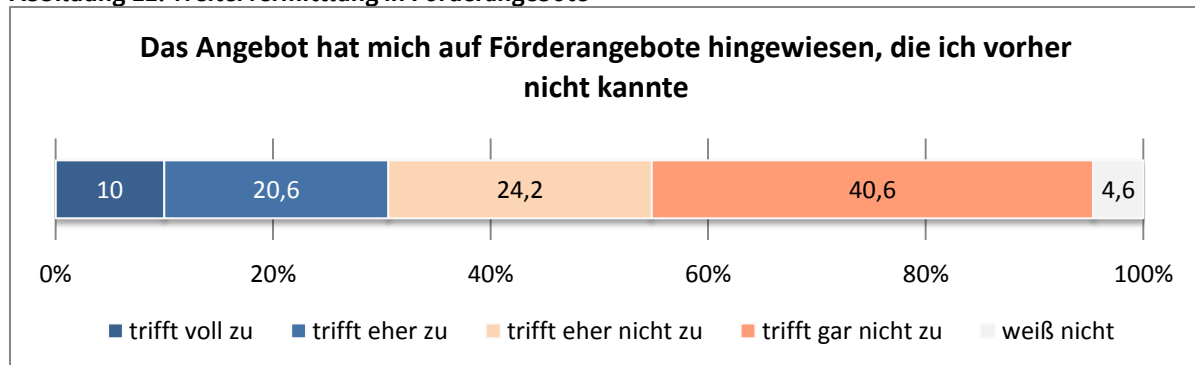
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der internen Evaluation. Angaben in Prozent.

Die Tabelle verdeutlicht, dass in den Anfangsjahren nur weniger als die Hälfte der Beratenen überhaupt in Folgeangebote vermittelt werden konnte. Knapp die Hälfte der Weitervermittelten wurde in eigene Angebote, v.a. eigene Veranstaltungen, vermittelt, etwa ein Drittel in Bundes-, landes- oder Kommunalprogramme. In die Angebote „klassischer“ Berater wie Kammern oder RKW wurde kaum weitervermittelt.

⁵¹ Angaben lagen nur für die Jahre 2010 bis 2013 vor. Wegen des relativ späten Beginns im Jahr 2010 wurden das Jahr 2010 und die erste Hälfte des Jahres 2011 gemeinsam befragt.

Dies wird durch die Ergebnisse der Onlinebefragung gestützt: Hier gaben insgesamt nur 30,6% der Antwortenden an, von Förderangeboten erfahren zu haben, die sie vorher nicht kannten.

Abbildung 12: Weitervermittlung in Förderangeboten



Quelle: Onlinebefragung (n=472). Angaben in Prozent.

Die relativ geringe Weitervermittlungsquote hatte unterschiedliche Ursachen, wie die Kurzbefragungen verdeutlichten:

- Regional unterschiedliche Möglichkeiten der Weitervermittlung (Stadt-Land-Unterschiede), ebenso heterogene Bedarfslagen bei den Kultur- und Kreativschaffenden selbst.
- Kaum etablierte Förderstrukturen, die auf die Bedarfe von Kultur- und Kreativschaffenden adäquat eingehen konnten. Hinweise auf Folgeangebote bzw. -möglichkeiten hatten daher oft einen unterschiedlichen Konkretisierungsgrad.

Die Kurzbefragungen ergaben eine Zunahme regionaler Angebote erst gegen Ende des Projektzeitraums, der jedoch nach wie vor nicht alle Bedarfe deckt.⁵²

Das Ziel der Weitervermittlung in Folgeangebote wurde aufgrund der beschriebenen Rahmenbedingungen nur mit Einschränkungen.

6.1.2. Öffnung von Fördermaßnahmen

Die Sichtung und Bewertung existierender Förderprogramme hinsichtlich ihrer Eignung für Kultur- und Kreativschaffende erfolgte durch die Leitstelle (siehe Abschnitt 5.1.3).

Nach Auskunft der Projektbeteiligten ist es infolge dieser Aktivitäten gelungen, für Freiberufler die Zugänge zu Kapital von Förderbanken auch ohne das Hausbanksystem zu gestalten. Auch die Förderdatenbank des Bundes wurde in den Suchfunktionen um den Suchbegriff „Kreative“ erweitert. Das Programm ZIM wurde für Kreativschaffende dahingehend geöffnet, als auch die Förderung nichttechnischer Innovationen beantragt werden kann. Schließlich wurde der Begriff der Kreativwirtschaft insgesamt bekannt gemacht und relevante Institutionen für die Bedarfe der Kultur- und Kreativschaffenden sensibilisiert. Förderangebote für Kreative finden sich mittlerweile auch in den Angeboten der Länder.⁵³ Insofern ist davon auszugehen, dass durch das Kompetenzzentrum eine Sensibilisierung für die bestehende Bedarfslücke sowie ein Anstoßbeitrag geleistet wurde.

⁵² Siehe hierzu auch die Einschätzung zur aktuellen Situation in Abschnitt 7.3.2.

⁵³ Siehe Tabelle 18.

Weiterentwicklungsbedarf wird seitens der ehemaligen Regionalen Ansprechpartner nach wie vor bei Anbietern „klassischer“ Beratungsangebote (IHK, RKW o.ä.). Berater seien oft „in der Branche noch nicht zu Hause“. Auch hätten insbesondere Kleinunternehmen nicht die finanziellen Mittel, um den Eigenanteil einer Beratung zu tragen.

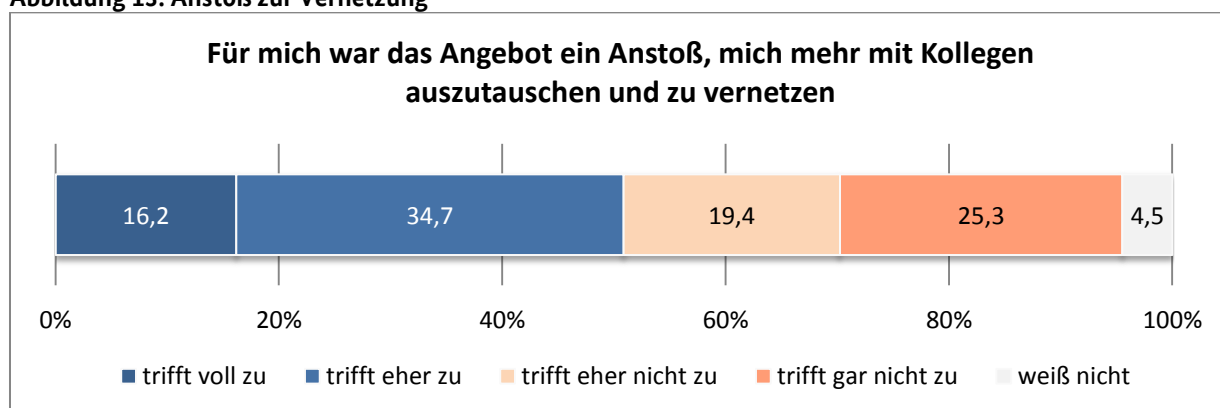
Insofern wurde das Ziel der Öffnung von Fördermaßnahmen sowie das Gesamtziel „Hinführung zu Fördermaßnahmen“ ebenfalls nur mit Einschränkungen erreicht, wobei der Einfluss der Arbeit des Kompetenzzentrums auf die Zielerreichung auch als begrenzt anzusehen ist.

6.2. Vernetzung der Wirtschaftsakteure

Ein weiterer Baustein bei der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Zielgruppe war es, eine bessere Vernetzung unter den Akteuren herzustellen und zur Professionalisierung der Kultur- und Kreativschaffenden beizutragen.

Für etwa die Hälfte der Kultur- und Kreativschaffenden gaben Veranstaltungen und Orientierungsberatungen den Anstoß, sich stärker mit Kollegen auszutauschen und zu vernetzen, wie die folgende Abbildung zeigt. Damit hat das Kompetenzzentrum ein wichtiges Ziel erreicht.

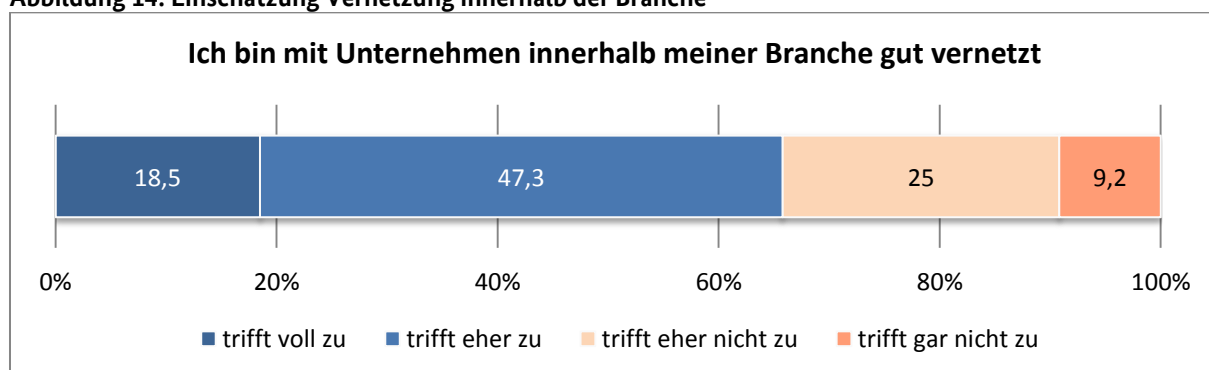
Abbildung 13: Anstoß zur Vernetzung



Quelle: Onlinebefragung (n=470). Angaben in Prozent.

Mehr als zwei Drittel der Befragten sehen sich innerhalb der Branche gut vernetzt (siehe folgende Abbildung).

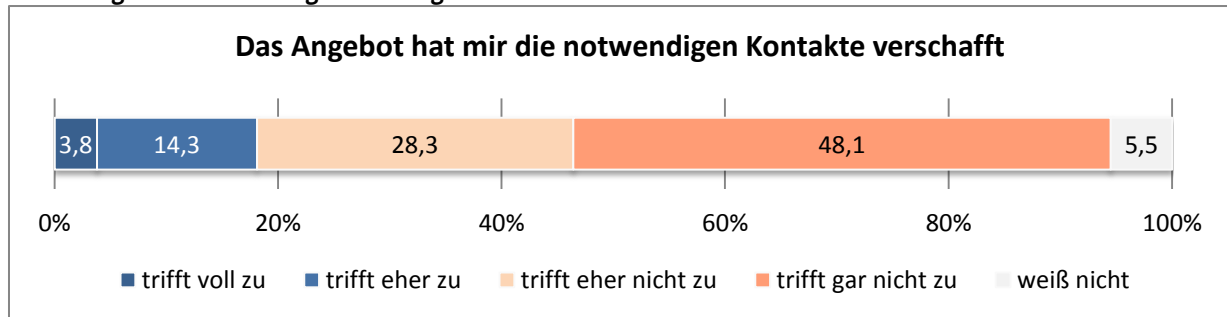
Abbildung 14: Einschätzung Vernetzung innerhalb der Branche



Quelle: Onlinebefragung (n=444). Angaben in Prozent.

Allerdings gab nur knapp ein Fünftel der Befragten an, dass das Angebot des Kultur- und Kreativzentrums ihnen die notwendigen Kontakte verschafft habe (siehe folgende Abbildung).

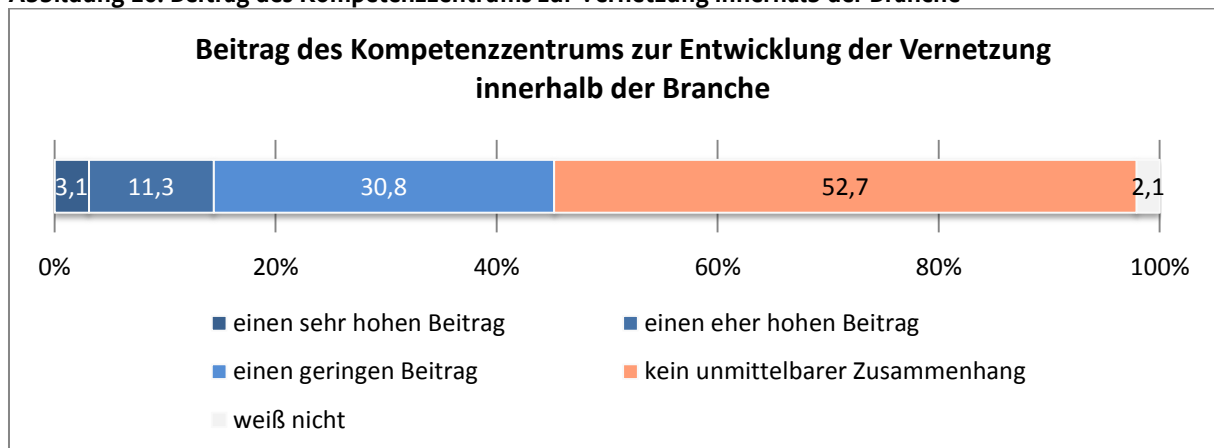
Abbildung 15: Verschaffung notwendiger Kontakte



Quelle: Onlinebefragung (n=470). Angaben in Prozent.

Unter denjenigen Befragten, die sich in der Branche gut vernetzt sehen, führen dies 45,2% auf das Kompetenzzentrum zurück (siehe folgende Abbildung). Dabei attestierte knapp ein Sechstel einen sehr hohen bzw. eher hohen Beitrag, weitere 30,8% attestierten einen geringen Beitrag. Etwas mehr als die Hälfte der gut vernetzten Kultur- und Kreativschaffenden sah keinen unmittelbaren Zusammenhang zur Arbeit des Kompetenzzentrums. Dies deutet darauf hin, dass neben dem Anstoßbeitrag des Kompetenzzentrums weiteres persönliches Engagement der Kultur- und Kreativschaffenden nötig war, um eine gute Vernetzung zu erreichen.

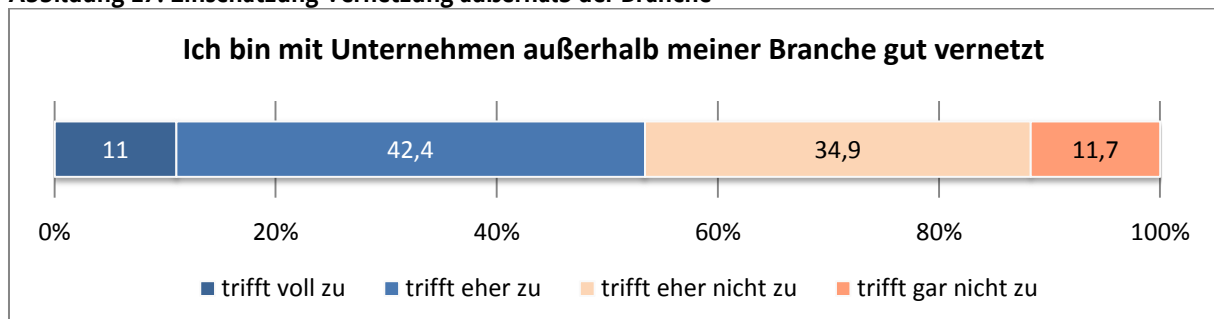
Abbildung 16: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Vernetzung innerhalb der Branche



Quelle: Onlinebefragung (n=292). Angaben in Prozent.

Die Vernetzung außerhalb der eigenen Branche wurde von den Befragten etwas zurückhaltender eingeschätzt, hier sieht sich nur knapp die Hälfte gut vernetzt (siehe folgende Abbildung).

Abbildung 17: Einschätzung Vernetzung außerhalb der Branche

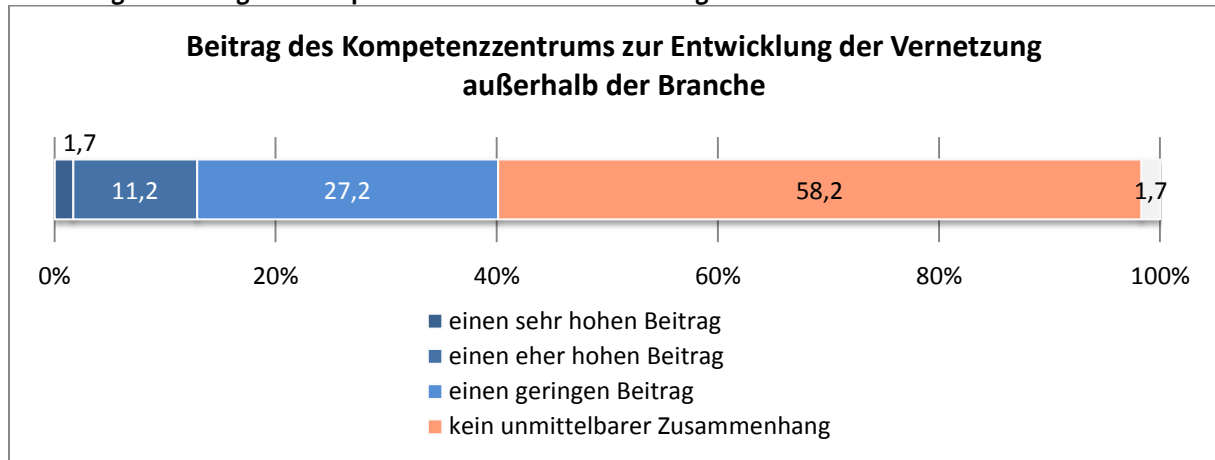


Quelle: Onlinebefragung (n=436). Angaben in Prozent.

Auch wird der Beitrag des Kompetenzzentrums etwas verhaltener eingeschätzt (siehe folgende Abbildung). Knapp 13% der gut vernetzten Kultur- und Kreativschaffenden attestieren einen sehr

hohen oder hohen Beitrag, 27% einen eher geringen Beitrag. Knapp 60% sehen keinen unmittelbaren Zusammenhang zwischen der Arbeit des Kompetenzzentrums und dem Grad ihrer Vernetzung.

Abbildung 18: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Vernetzung außerhalb der Branche



Quelle: Onlinebefragung (n=232). Angaben in Prozent.

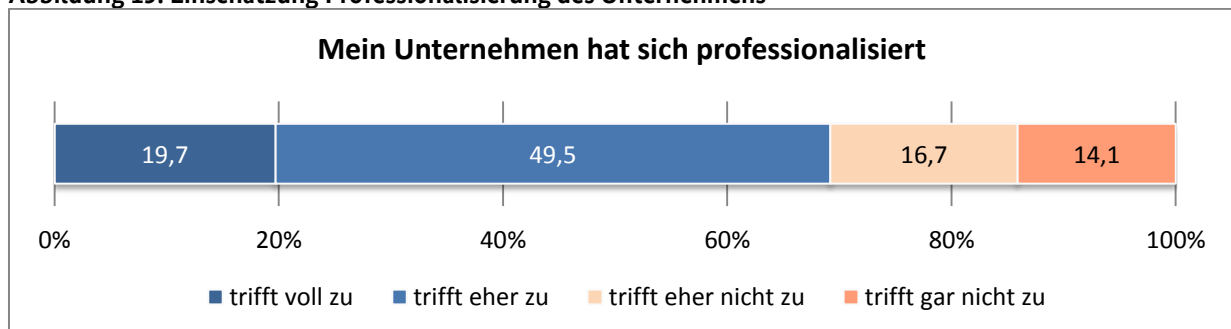
Die Förderung der Vernetzung war eines der Kernanliegen des Kompetenzzentrums, wobei es dezidiert als Impulsgeber fungieren wollte. Die Expertengespräche und Kurzbefragungen ergaben, dass insbesondere zu Projektbeginn vielfach keine Vernetzungsstrukturen vorhanden waren. Die Kurzbefragungen ergaben außerdem, dass sich aus Netzwerkveranstaltungen des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft zahlreiche nachhaltige Strukturen entwickelt haben. Infolge des Veranstaltungsangebots der Regionalbüros entstanden aktorsgetriebene Netzwerke, die teilweise auch heute noch bestehen (z.B. Kreatives Chemnitz, Kreatives Trier o.ä.).

Die Onlinebefragung bestätigt diesen Anstoßbeitrag. Die Kultur- und Kreativschaffenden sehen sich insgesamt gut vernetzt, wobei die Vernetzung innerhalb der eigenen Branche etwas besser eingeschätzt wird als außerhalb der Branche. Die Antworten legen jedoch auch nahe, dass eine gute Vernetzung auch das Ergebnis eigenen Folgeengagements ist.

6.3. Professionalisierung der Unternehmen

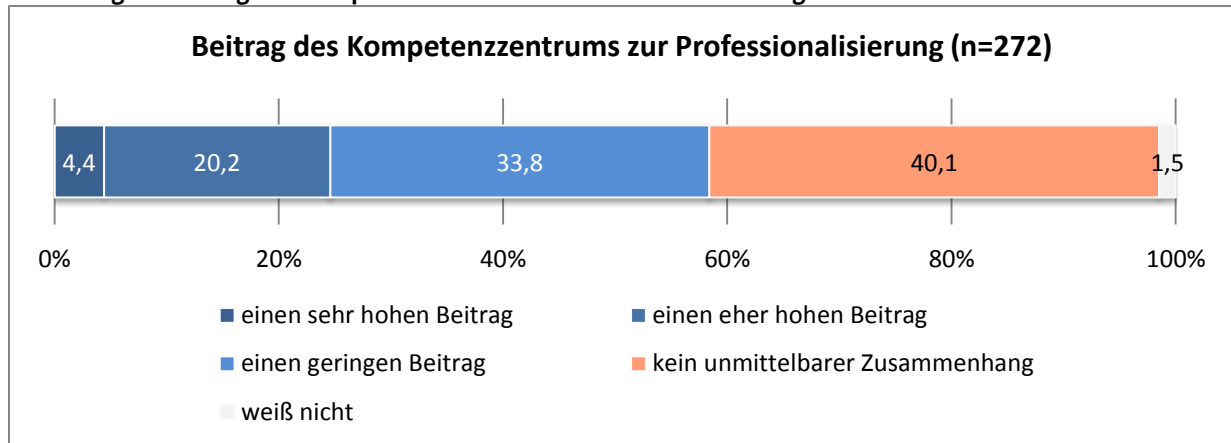
Die befragten Kultur- und Kreativschaffenden sehen sich insgesamt als professionalisierter an: Mehr als zwei Drittel der Befragten (69,2%) stimmten dem zu (siehe folgende Abbildungen).

Abbildung 19: Einschätzung Professionalisierung des Unternehmens



Quelle: Onlinebefragung (n=369). Angaben in Prozent.

Abbildung 20: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Professionalisierung

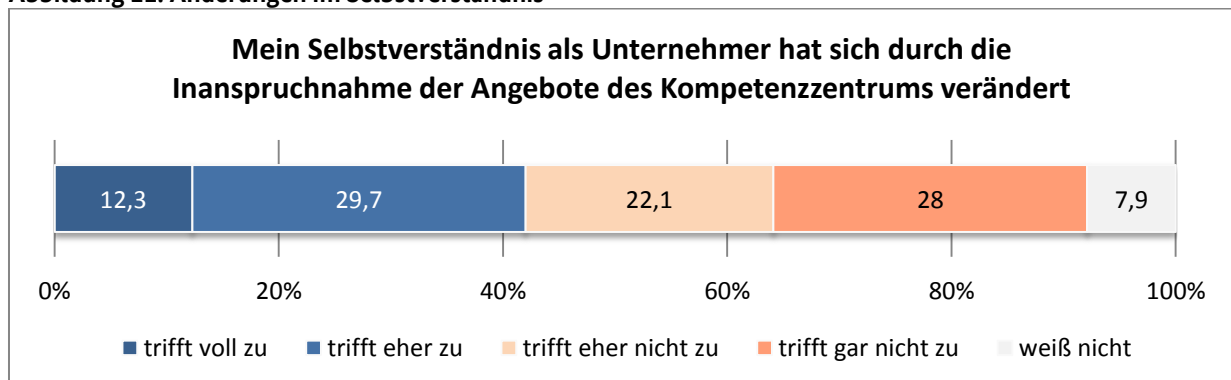


Quelle: Onlinebefragung (n=272). Angaben in Prozent.

Von den Befragten, die angaben, dass sich ihr Unternehmen professionalisiert hat, attestierten insgesamt 58,4% - und damit mehr als die Hälfte - einen positiven Beitrag des Kompetenzzentrums. Knapp ein Viertel schätzte den Beitrag „sehr hoch“ oder „eher hoch“ ein, etwa ein Drittel positiv, aber mit eher geringem Wirkungsbeitrag.

42% gaben an, dass sich ihr Selbstverständnis als Unternehmer aufgrund der Angebote des Kompetenzzentrums verändert hat (siehe folgende Abbildung). Diese Veränderung in der Selbstwahrnehmung wird durch die Ergebnisse der Kurzbefragungen gestützt.

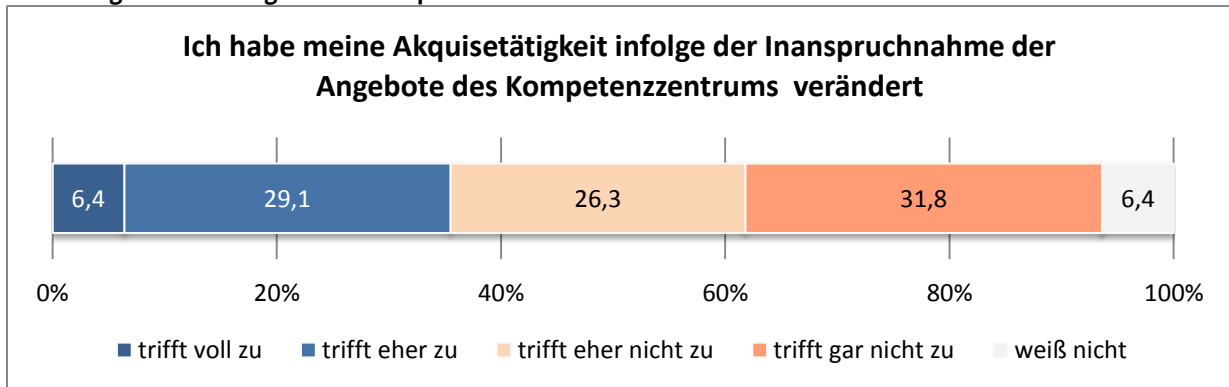
Abbildung 21: Änderungen im Selbstverständnis



Quelle: Onlinebefragung (n=471). Angaben in Prozent.

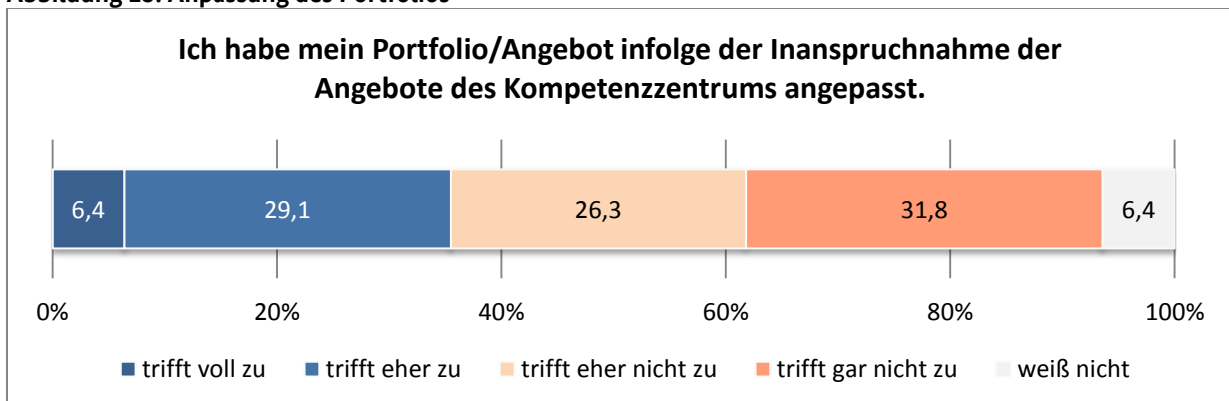
Etwa ein Drittel der Befragten (35,5%) hat seine Akquise verändert, genauso viele gaben an, ihr Portfolio bzw. ihr Angebot angepasst zu haben (siehe folgende Abbildungen).

Abbildung 22: Änderungen in der Akquise



Quelle: Onlinebefragung (n=451). Angaben in Prozent.

Abbildung 23: Anpassung des Portfolios



Quelle: Onlinebefragung (n=468). Angaben in Prozent.

Insgesamt verdeutlichen die Befragungsergebnisse einen wichtigen Wirkungsbeitrag des Kompetenzzentrums auf die Professionalisierung Kultur- und Kreativschaffender. Die Ergebnisse der Selbsteinschätzung werden durch die Experteninterviews und die Kurzbefragungen gestützt.

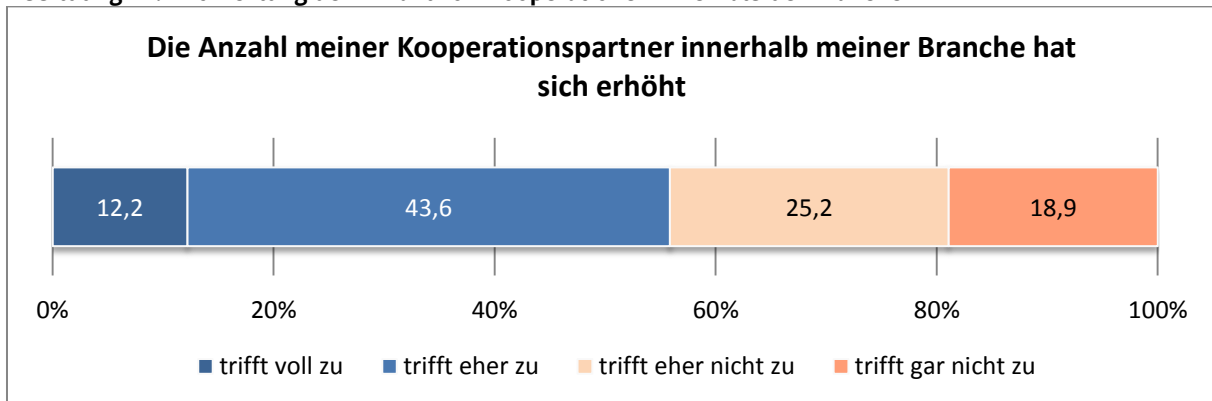
6.4. Kooperationen innerhalb und außerhalb der Branche

Ein weiteres angestrebtes Wirkungsziel des Kompetenzzentrums war es, Kooperationen innerhalb und außerhalb der eigenen Branche zu befördern.

6.4.1. Entwicklung von Kooperationen innerhalb der Branche

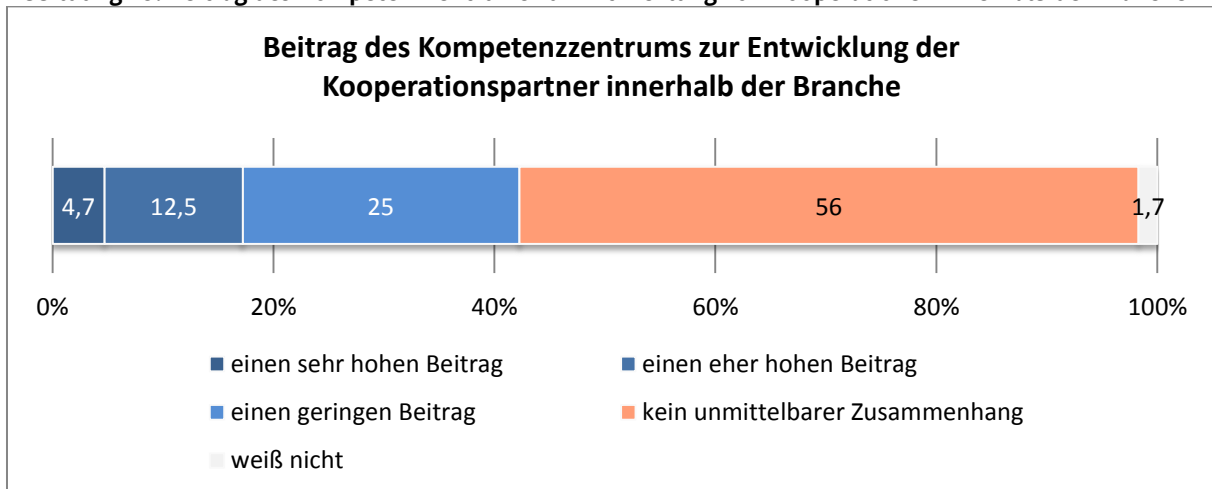
Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (55,8%) gab an, dass sich die Anzahl der Kooperationspartner innerhalb der eigenen Branche erhöht hat (siehe folgende Abbildung).

Abbildung 24: Entwicklung der Anzahl von Kooperationen innerhalb der Branche



Quelle: Onlinebefragung (n=417). Angaben in Prozent.

Abbildung 25: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Entwicklung von Kooperationen innerhalb der Branche



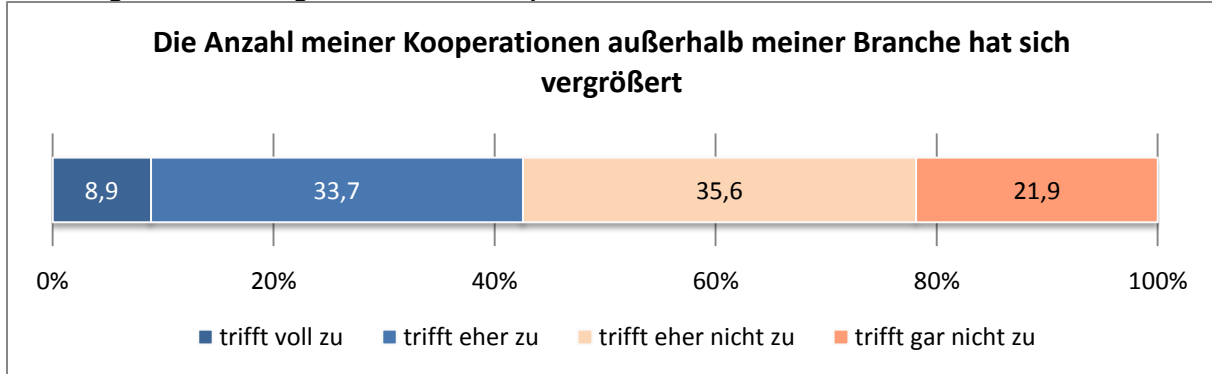
Quelle: Onlinebefragung (n=232). Angaben in Prozent.

Einen positiven Beitrag des Kompetenzzentrums attestierten 42,2% derjenigen, deren Anzahl an Kooperationspartnern sich erhöht hatte, darunter 17,5% sogar einen sehr hohen bzw. eher hohen Beitrag (siehe Abbildung 25).

6.4.2. Entwicklung von Kooperationen außerhalb der Branche

Die Einschätzung zu Kooperationspartnern außerhalb der Branche fiel ebenfalls positiv, wenn auch leicht verhaltener aus (siehe folgende Abbildung). Hier gaben 42,6% der Befragten an, dass sich die Anzahl ihrer Kooperationspartner erhöht hat.

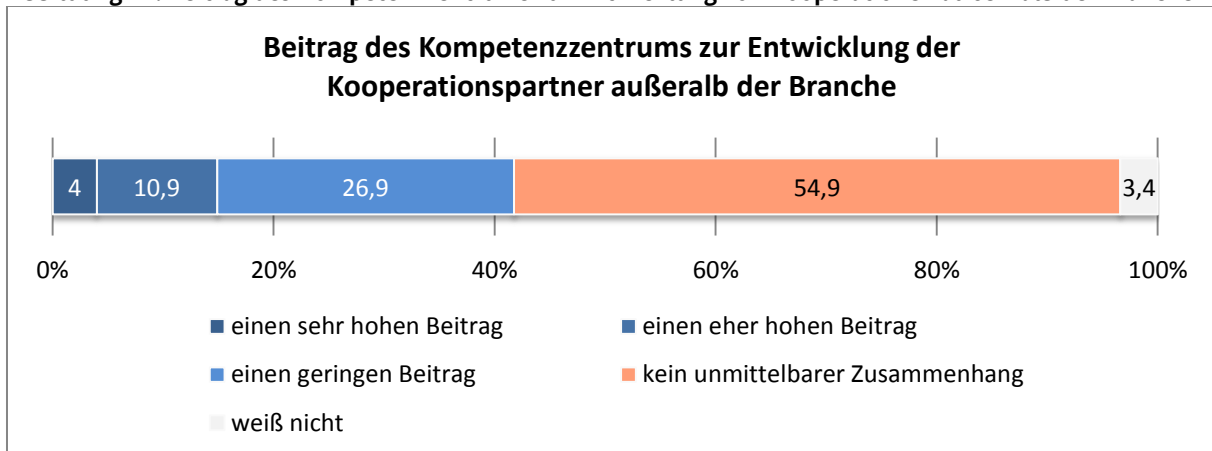
Abbildung 26: Entwicklung der Anzahl von Kooperationen außerhalb der Branche



Quelle: Onlinebefragung (n=416). Angaben in Prozent.

Einen positiven Beitrag des Kompetenzzentrums attestierten 41,8% derjenigen, deren Anzahl an Kooperationspartnern sich erhöht hatte und damit fast ebenso viele Befragte wie bei den Kooperationen innerhalb der Branche. 14,9% sahen einen sehr hohen bzw. eher hohen Beitrag, 26,9% einen positiven, wenn auch eher geringen Beitrag (siehe folgende Abbildung).

Abbildung 27: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Entwicklung von Kooperationen außerhalb der Branche



Quelle: Onlinebefragung (n=175). Angaben in Prozent.

Insgesamt hat sich die Anzahl der Kooperationspartner innerhalb und außerhalb der eigenen Branche erhöht, wobei dem Kompetenzzentrum ein wichtiger Wirkungsbeitrag zugeschrieben wird. Angesichts dessen, dass das Angebot des Kompetenzzentrums hier allenfalls einen mittelbaren Beitrag leisten konnte, ist dies ein sehr positives Ergebnis.

6.5. Verbesserung der Erwerbchancen

Durch die vorgenannten Effekte sollten mittelbar auch die Erwerbchancen der Kultur- und Kreativschaffenden verbessert werden. Um die Ergebnisse der Befragung besser einordnen zu können, wird im Folgenden zunächst kurz auf Strukturmerkmale der befragten Kultur- und Kreativschaffenden eingegangen.

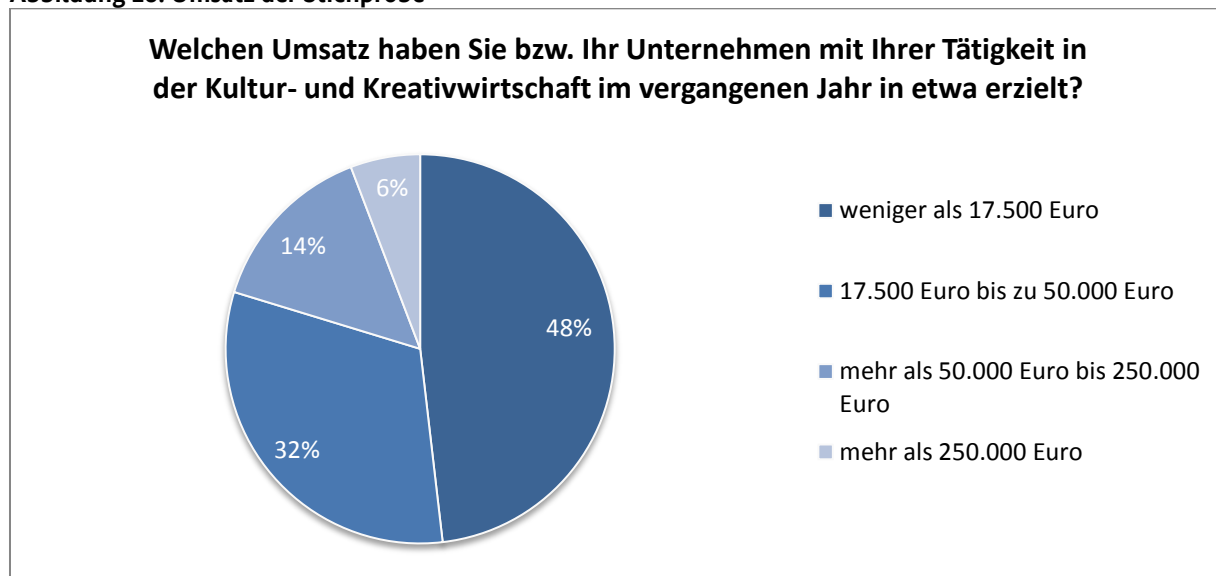
6.5.1. Erwerbssituation der Stichprobe

64% der Befragten üben ihre erwerbswirtschaftliche Tätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft derzeit im Haupterwerb aus, 20% im Nebenerwerb. 16% gaben an, nicht mehr erwerbswirtschaftlich in der Kultur- und Kreativwirtschaft tätig zu sein.⁵⁴

25% der Befragten waren in einem wöchentlichen Stundenumfang von bis zu 20 Stunden erwerbswirtschaftlich in der Kultur- und Kreativwirtschaft tätig. Weitere 25% waren in einem Umfang zwischen 20 und 40 Wochenstunden tätig. Ein weiteres Viertel gab an, zwischen 40 und 50 Stunden pro Woche tätig zu sein, weitere 25% arbeiteten deutlich mehr (Maximum: 96 Stunden pro Woche). Im Mittel waren die Befragten 36,6 Wochenstunden erwerbswirtschaftlich in der Kultur- und Kreativwirtschaft tätig, was knapp einer Vollzeitstelle entspricht (Modus: 40 Stunden). Etwa $\frac{3}{4}$ derjenigen, die angaben, bis zu 20 Stunden tätig zu sein, würden gerne mehr arbeiten. Die übrigen Befragten waren mehrheitlich mit ihrem Stundenumfang zufrieden.

Etwa 48% der Befragten wirtschaften unterhalb der Grenze der Umsatzsteuerpflichtigkeit. 46% der Befragten erzielen ein Einkommen von bis zu 1.000 Euro im Monat, 29% erzielen ein Einkommen zwischen 1.000 und 2.000 Euro. Im Hinblick auf eine nachhaltige Sicherung des eigenen Lebensunterhalts (inklusive notwendiger Vorsorgen) erscheint dies nicht auskömmlich. Nur ein Viertel der Befragten erzielte ein Einkommen von mehr als 2.000 Euro im Monat.

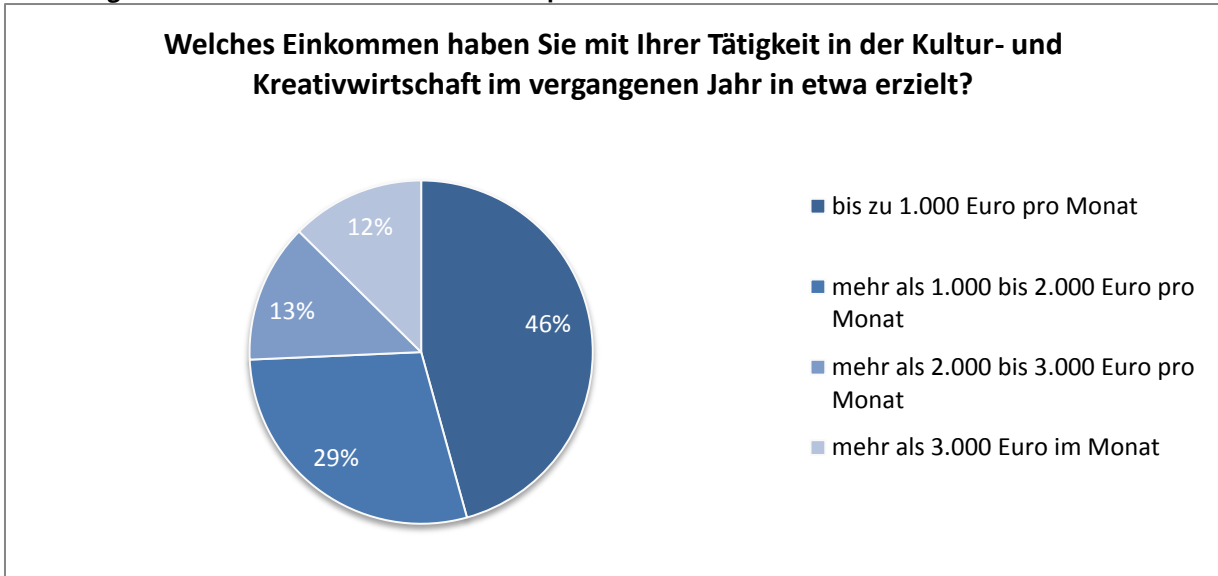
Abbildung 28: Umsatz der Stichprobe



Quelle: Onlinebefragung (n=469). Angaben in Prozent.

⁵⁴ Diese Gruppe wurde von den Fragen zur Wirkung des Kompetenzzentrums ausgeschlossen.

Abbildung 29: Monatliches Einkommen der Stichprobe



Quelle: Onlinebefragung (n=451). Angaben in Prozent.

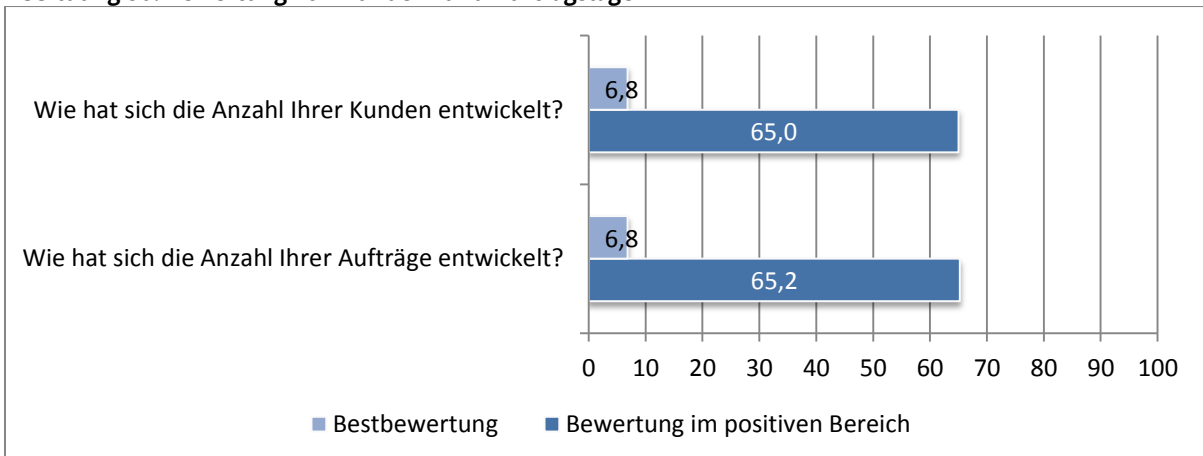
Die durchschnittliche Unternehmensgröße lag bei 3,2 Vollzeitmitarbeitern (neben der eigenen Person), wobei die weit überwiegende Mehrheit keine weiteren Mitarbeiter hatte (Modus und Median jeweils gleich Null).

Insgesamt entspricht die Stichprobe in ihren strukturellen Merkmalen damit dem „klassischen“ Kultur- und Kreativschaffenden.

6.5.2. Entwicklung der Auftrags- und Kundenlage

Ein halbes Jahr nach der Beratung wurde die Entwicklung der Auftrags- und Kundenlage mehrheitlich tendenziell positiv eingeschätzt (siehe folgende Abbildung). Sehr zufrieden waren knapp 10% der Befragten. Etwa 35% beurteilten die Entwicklung der Auftrags- und Kundenlage dagegen als nicht positiv.

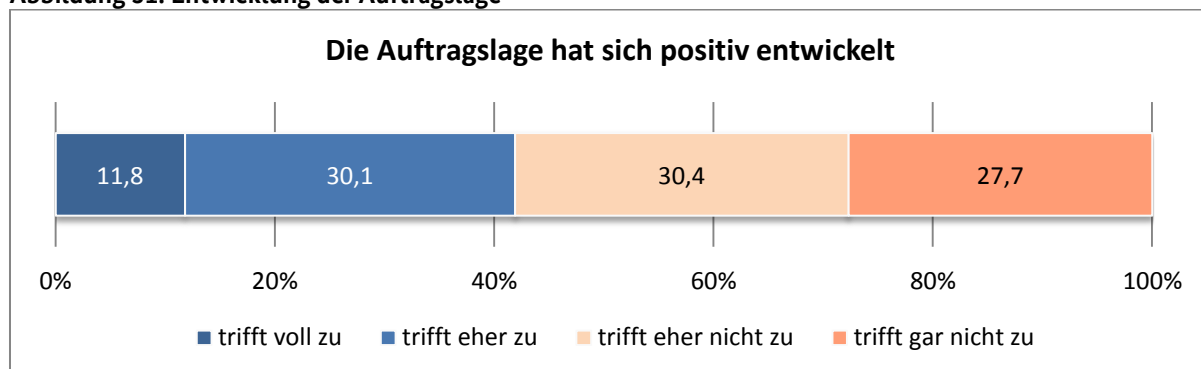
Abbildung 30: Bewertung von Kunden- und Auftragslage



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der internen Evaluation. Angaben in Prozent.

Mit deutlichem Abstand zur Nutzung des Angebots des Kompetenzzentrums beurteilten immer noch 41,9% der Befragten die Auftragslage als positiv.⁵⁵ Der Anteil an Bestbewertungen war mit 11,8% sogar höher als in der Vorbefragung.

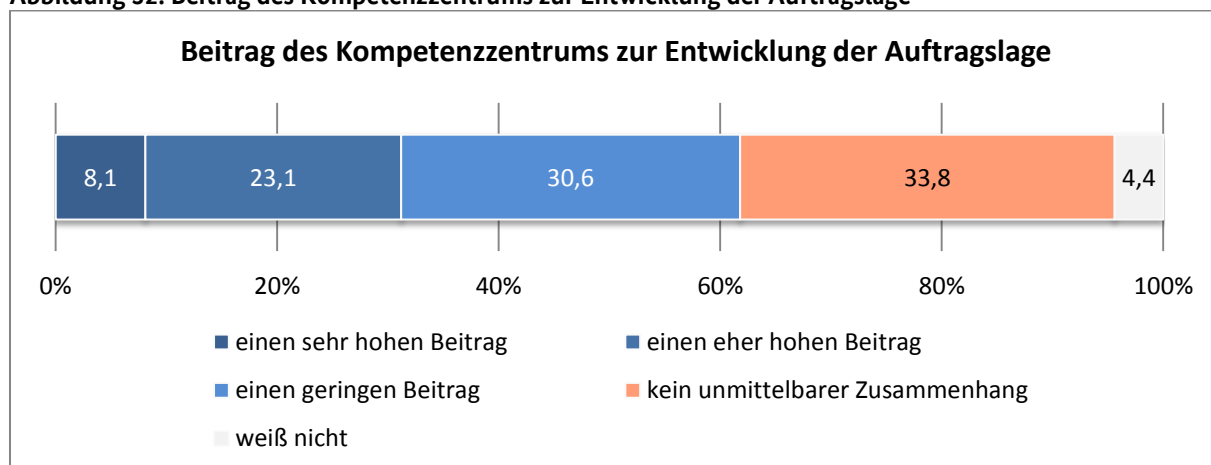
Abbildung 31: Entwicklung der Auftragslage



Quelle: Onlinebefragung (n=382). Angaben in Prozent.

Einen Beitrag des Kompetenzzentrums attestierten 61,8% derjenigen, deren Auftragslage sich positiv entwickelt hatte. Knapp ein Drittel der Befragten (31,2%) attestierte sogar einen sehr hohen bzw. eher hohen Beitrag, 30,6% einen positiven, wenn auch eher geringen Beitrag (siehe folgende Abbildung).

Abbildung 32: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Entwicklung der Auftragslage



Quelle: Onlinebefragung (n=160). Angaben in Prozent.

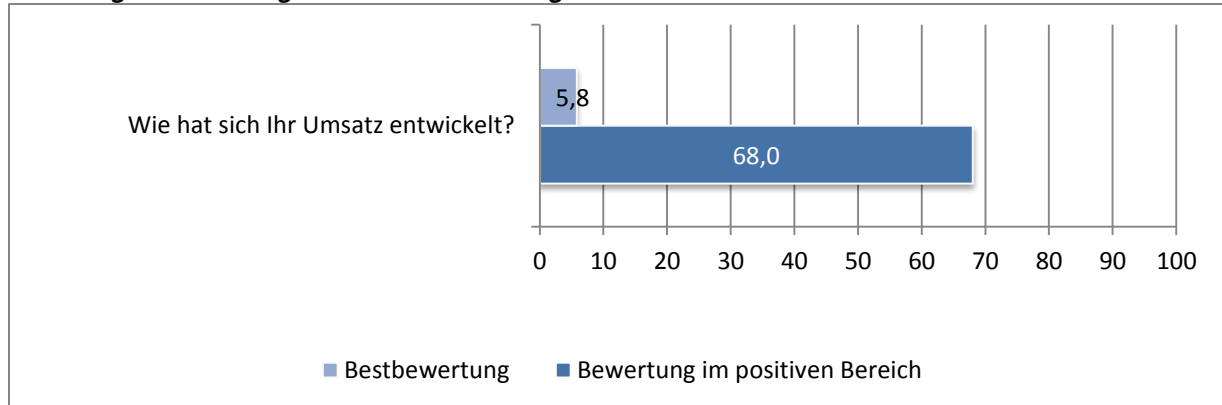
Nur ein Drittel der Befragten sah keinen unmittelbaren Zusammenhang. Angesichts des eher mittelbaren Einflusses des Kompetenzzentrums ist dies ein überraschender Befund. Eine mögliche Erklärung ist, dass die Einschätzung von einem „positiven Grundgefühl“ getragen ist.

6.5.3. Umsatzentwicklung

Auch mit der Entwicklung der Umsätze waren die Beratenen ein halbes Jahr später zufrieden. Nur etwas weniger als ein Drittel sah die Entwicklung als nicht positiv an. Auch hier waren jedoch nur knapp 6% sehr zufrieden.

⁵⁵ Die Evaluatoren weisen darauf hin, dass zwischen beiden Befragungen nur eine bedingte Vergleichbarkeit gegeben ist. Neben Unterschieden in der Bewertungsskala wurde auch der Kreis der Befragten um reine Veranstaltungsteilnehmer erweitert.

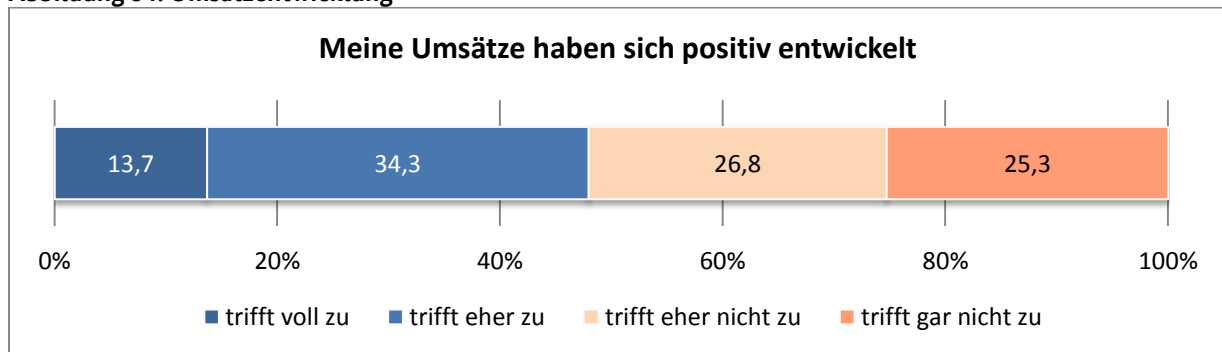
Abbildung 33: Bewertung der Umsatzentwicklung



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der internen Evaluation. Angaben in Prozent.

Mit deutlichem Abstand zur Nutzung des Angebots des Kompetenzzentrums beurteilte immer noch knapp die Hälfte der Befragten (48%) die Umsatzentwicklung als positiv. Der Anteil an Bestbewertungen war mit 13,7% sogar mehr als doppelt so hoch wie in der Vorbefragung.

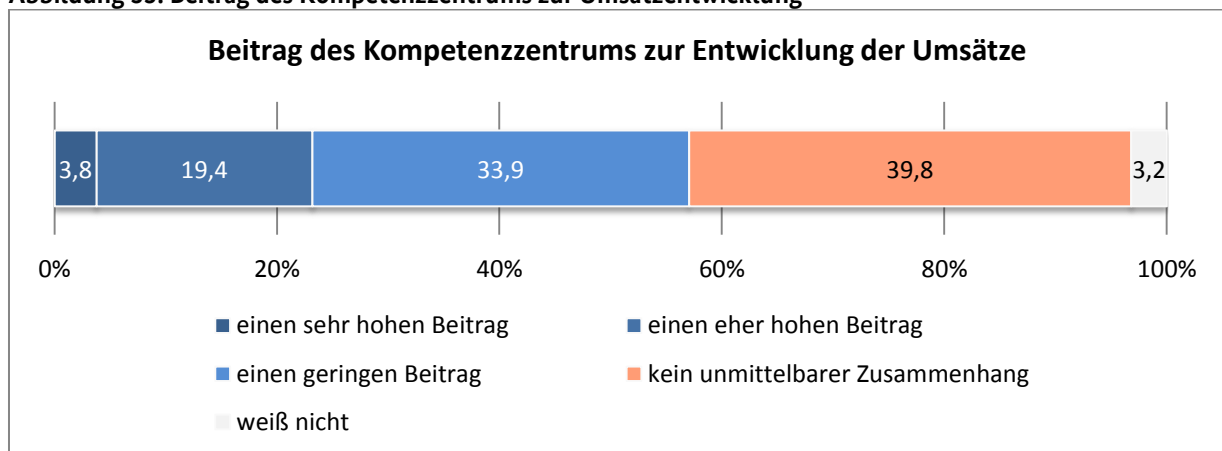
Abbildung 34: Umsatzentwicklung



Quelle: Onlinebefragung (n=388). Angaben in Prozent.

Auch hier schätzte die Mehrheit der Befragten, deren Umsätze sich positiv entwickelt hatten, den Beitrag des Kompetenzzentrums positiv ein (57,1%). Knapp ein Viertel der Befragten (23,2%) attestierte einen sehr hohen bzw. eher hohen Beitrag, 33,9% einen positiven, wenn auch eher geringen Beitrag (siehe folgende Abbildung).

Abbildung 35: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Umsatzentwicklung



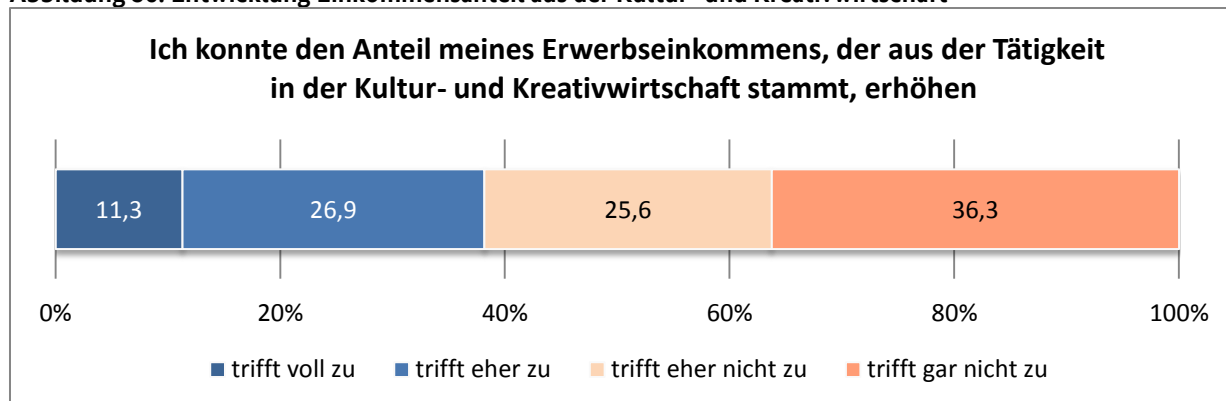
Quelle: Onlinebefragung (n=186). Angaben in Prozent.

Knapp 40% der Befragten sahen keinen unmittelbaren Zusammenhang. Angesichts des eher mittelbaren Einflusses des Kompetenzzentrums und der eher geringen Umsätze der befragten Kultur- und Kreativschaffenden ist möglicherweise auch hier eine positive Grundstimmung für die Einschätzungen ursächlich.

6.5.4. Anteil Erwerbseinkommen aus Kultur- und Kreativwirtschaft

Zur Einschätzung der Entwicklung der Erwerbssituation der Kultur- und Kreativschaffenden war auch von Interesse, inwiefern diese den Anteil ihres Erwerbseinkommens aus der Tätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft erhöhen konnten.

Abbildung 36: Entwicklung Einkommensanteil aus der Kultur- und Kreativwirtschaft



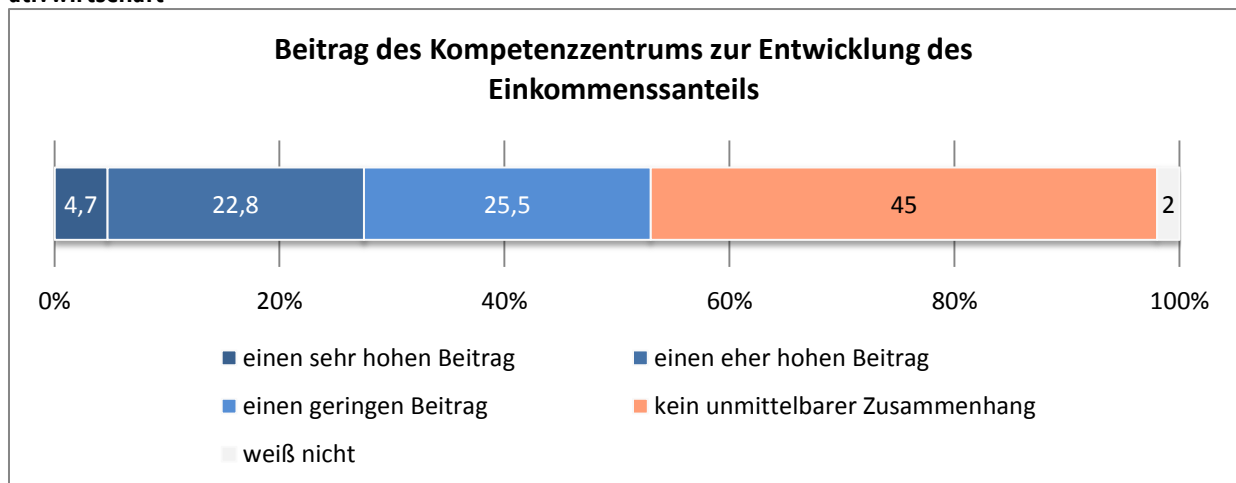
Quelle: Onlinebefragung (n=391). Angaben in Prozent.

Hier gaben immerhin 38,2% der Befragten an, den Anteil ihres Erwerbseinkommens, der aus der Tätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft stammt, erhöhen zu können. Auf fast ebenso viele (36,3%) traf dies jedoch überhaupt nicht zu. Damit spiegelt dieses Ergebnis die insgesamt eher nicht auskömmliche Einkommenssituation der befragten Kultur- und Kreativschaffenden wieder.

Auch hier schätzte etwas mehr als die Hälfte der Befragten, deren Einkommensanteil aus der Kultur- und Kreativwirtschaft sich erhöht hatte, den Beitrag des Kompetenzzentrums positiv ein (53%). Etwas mehr als ein Viertel der Befragten (27,5%) schätzte den Beitrag des Kompetenzzentrums sogar sehr hoch bzw. eher hoch ein. 25,5% attestierten einen positiven, wenn auch eher geringen Beitrag (siehe folgende Abbildung).

Ein Unternehmen gründeten 35% der Befragten. Den Sprung von einer nebenerwerblichen in eine hauptberufliche Tätigkeit wagte hingegen nur etwa ein Sechstel (17%) der Befragten. Nach dem Wirkungsbeitrag des Kompetenzzentrums gefragt, attestierte ein Drittel der Gründer (36,7%) einen positiven Wirkungsbeitrag (sehr hoher bzw. eher hoher Beitrag: 4,4% bzw. 12%). Unter denjenigen, die den Sprung in den Vollerwerb gewagt hatten, attestierte sogar mehr als die Hälfte (53,8%) einen positiven Wirkungsbeitrag (sehr hoher bzw. eher hoher Beitrag: 3,8% bzw. 28,2%).

Abbildung 37: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Entwicklung Einkommensanteil aus der Kultur- und Kreativwirtschaft



Quelle: Onlinebefragung (n=149). Angaben in Prozent.

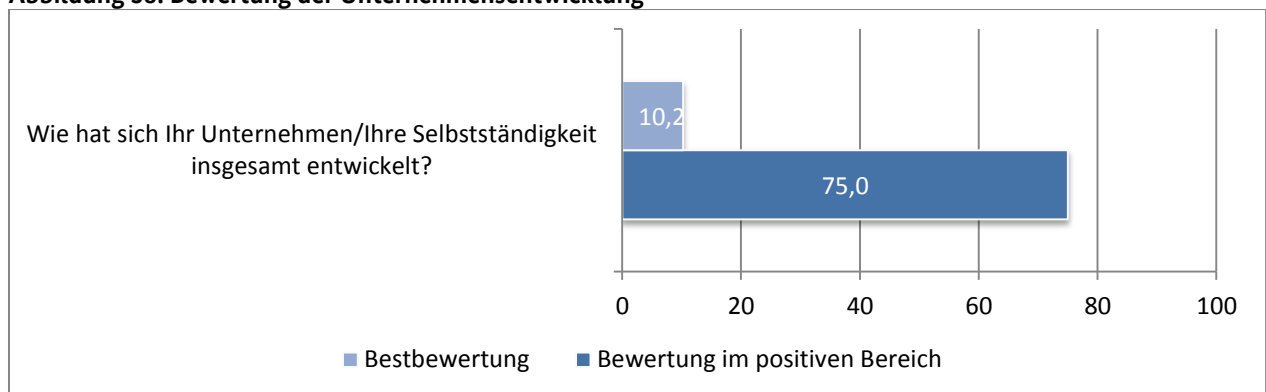
Diese positiven Einschätzungen unterstützen die Befunde zur zunehmenden Professionalisierung der Kultur- und Kreativschaffenden, auch wenn die individuelle Einkommens- bzw. Erwerbssituation insgesamt nach wie vor fragil zu sein scheint.

Insgesamt hat das Kompetenzzentrum jedoch einen positiven Beitrag geleistet.

6.5.5. Allgemeine Unternehmensentwicklung

Die allgemeine Unternehmensentwicklung wurde ein halbes Jahr nach der Beratung mehrheitlich positiv eingeschätzt, wie die folgende Abbildung⁵⁶ zeigt. Nur etwa 20% beurteilten die Entwicklung ihres Unternehmens nicht positiv.

Abbildung 38: Bewertung der Unternehmensentwicklung

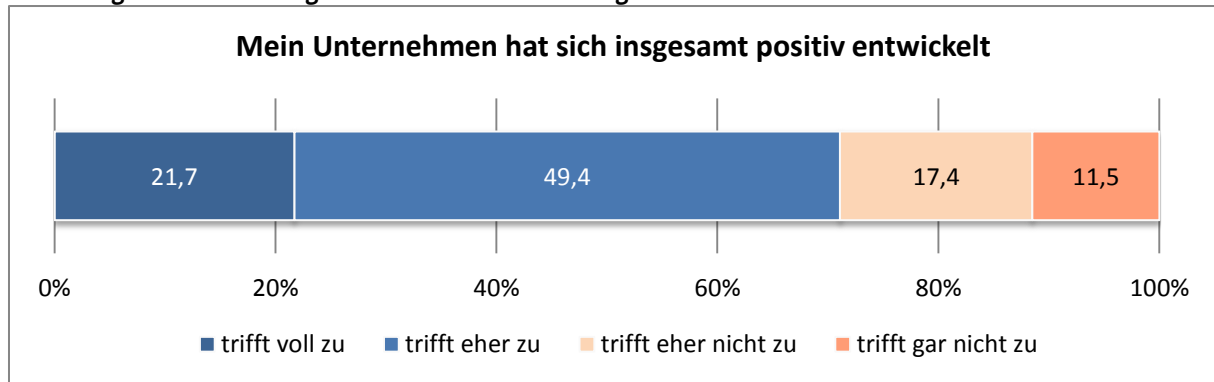


Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der internen Evaluation.

Diese Einschätzung hat sich auch mit deutlichem Abstand zur Nutzung des Angebots des Kompetenzzentrums nicht wesentlich verändert (siehe folgende Abbildung). 71,1% der Befragten beurteilten die allgemeine Unternehmensentwicklung positiv. Der Anteil an Bestbewertungen war mit 21,7% sogar mehr als doppelt so hoch wie in der Vorbefragung.

⁵⁶ Da die Bewertungen über den Projektzeitraum nur eine geringe Varianz aufwiesen, werden die durchschnittlichen Ergebnisse dargestellt.

Abbildung 39: Einschätzung Unternehmensentwicklung aktuell

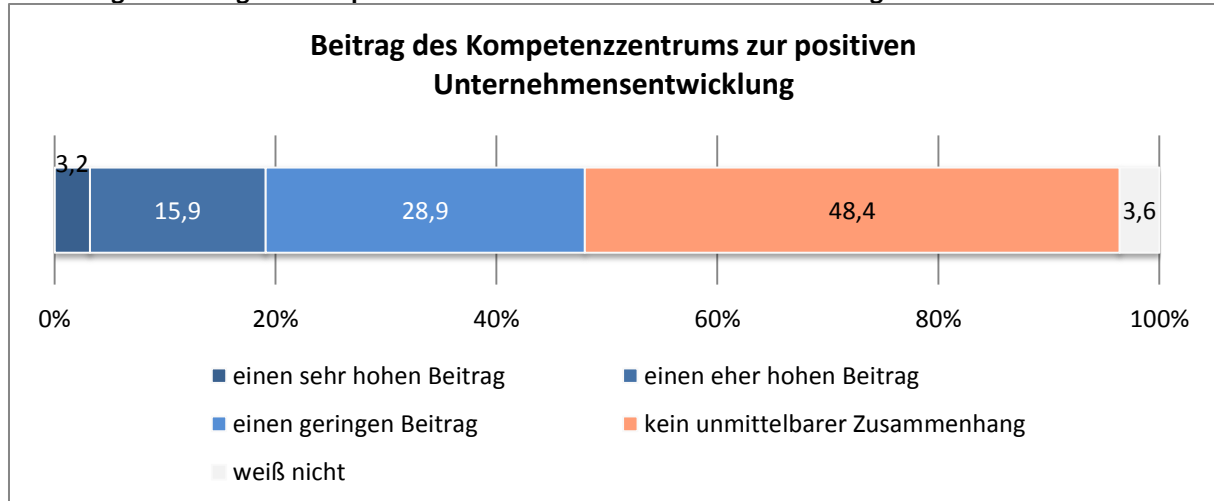


Quelle: Onlinebefragung (n=391). Angaben in Prozent.

48% der Befragten, die die Entwicklung ihres Unternehmens positiv sehen, attestieren einen Wirkungsbeitrag des Kompetenzzentrums. Ein Fünftel der Befragten (19,1%) attestierte einen sehr hohen bzw. eher hohen Beitrag, 28,9% einen positiven, wenn auch eher geringen Beitrag (siehe folgende Abbildung). Keinen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Kompetenzzentrum und positiver Unternehmensentwicklung sahen 48,4%.

Allerdings waren auch etwa 16% der befragten Kultur- und Kreativschaffenden nicht mehr in der Kultur- und Kreativwirtschaft tätig (siehe oben). Nach den Gründen befragt gaben 41% der nicht mehr in der Branche Tätigen an, keine Perspektive mehr gesehen zu haben. 10 % hatten „Lust auf etwas anderes“, 15% gaben familiäre Gründe als Ursache an. 34% der nicht mehr in der Branche Tätigen hatten andere Gründe für den Ausstieg.

Abbildung 40: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Unternehmensentwicklung



Quelle: Onlinebefragung (n=277). Angaben in Prozent.

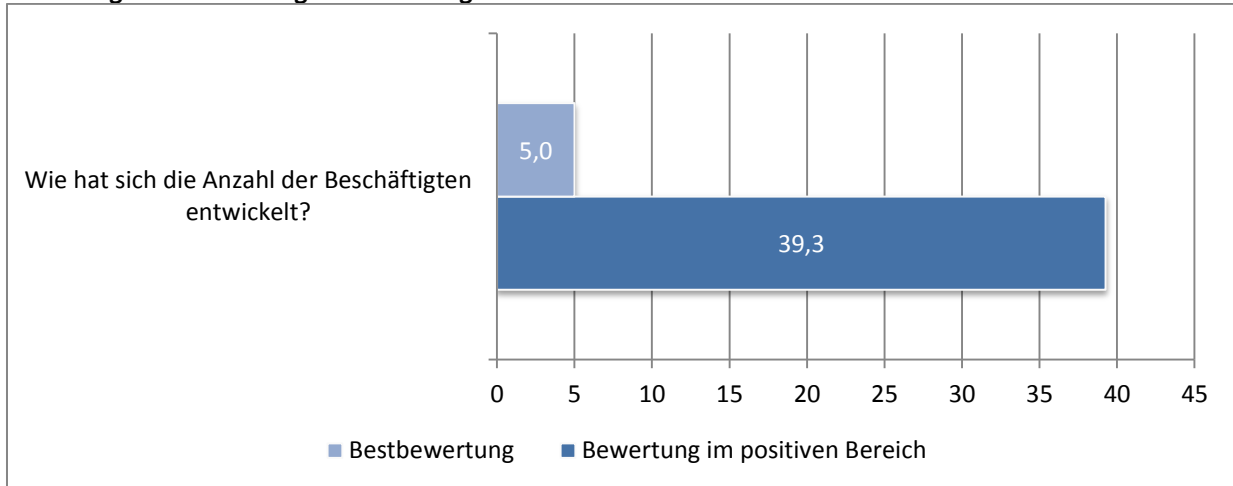
Insgesamt hält die positive Einschätzung der Unternehmensentwicklung an. Die Einschätzungen zum Wirkungsbeitrag des Kompetenzzentrums verdeutlichen dessen wichtige Rolle. In der Summe scheinen – wie konzeptionell vorgesehen – vor allem Änderungen in der Selbstwahrnehmung („Selbstbefähigung“) und Unterstützung bei Vernetzung und Professionalisierung wichtige Anstöße gegeben zu haben, um die Erwerbssituation für Kultur- und Kreativschaffende zumindest prinzipiell zu verbessern.

6.6. Ausschöpfen Arbeitsplatzpotential

Schließlich wurden die Kultur- und Kreativschaffenden nach der Entwicklung des Arbeitsplatzpotentials ihres Unternehmens gefragt.

Die Entwicklung der Anzahl der Beschäftigten wurde ein halbes Jahr nach der Beratung positiv, aber insgesamt verhaltener als die übrigen Wirkungen beurteilt, wie die folgende Abbildung⁵⁷ zeigt. Nur knapp 40% schätzen die Entwicklung der Beschäftigtenanzahl positiv ein, fast zwei Drittel taten dies nicht.

Abbildung 41: Entwicklung der Beschäftigtenanzahl



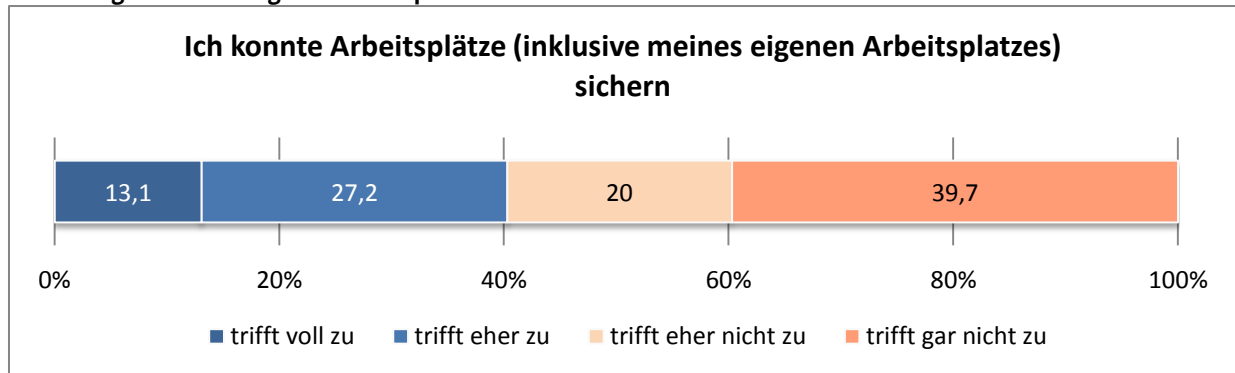
Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der internen Evaluation. Angaben in Prozent.

Auch diese Einschätzung hat sich mit deutlichem Abstand zur Nutzung des Angebots des Kompetenzzentrums nicht wesentlich verändert (siehe folgende Abbildungen). 40,3% der Befragten gaben an, Arbeitsplätze (inklusive des eigenen Arbeitsplatzes) gesichert zu haben. Angesichts der vielen Solo-Tätigen und der oben dargestellten Umsatz- und Einkommenssituation dürfte sich diese Einschätzung mehrheitlich auf den eigenen Arbeitsplatz beziehen. Die Aussage von 39,7%, dass dies nicht zutrifft, obwohl diese ja insgesamt erwerbswirtschaftlich tätig sind⁵⁸ weist darauf hin, dass der eigene Arbeitsplatz angesichts eines nicht auskömmlichen Einkommens möglicherweise nicht als sicher eingeschätzt wird, und ggf. ein Zuverdienst bzw. ein weiteres Einkommen (z.B. durch den Partner) notwendig ist.

⁵⁷ Da die Bewertungen über den Projektzeitraum nur eine geringe Varianz aufwiesen, werden die durchschnittlichen Ergebnisse dargestellt.

⁵⁸ Siehe Abschnitt 6.1.

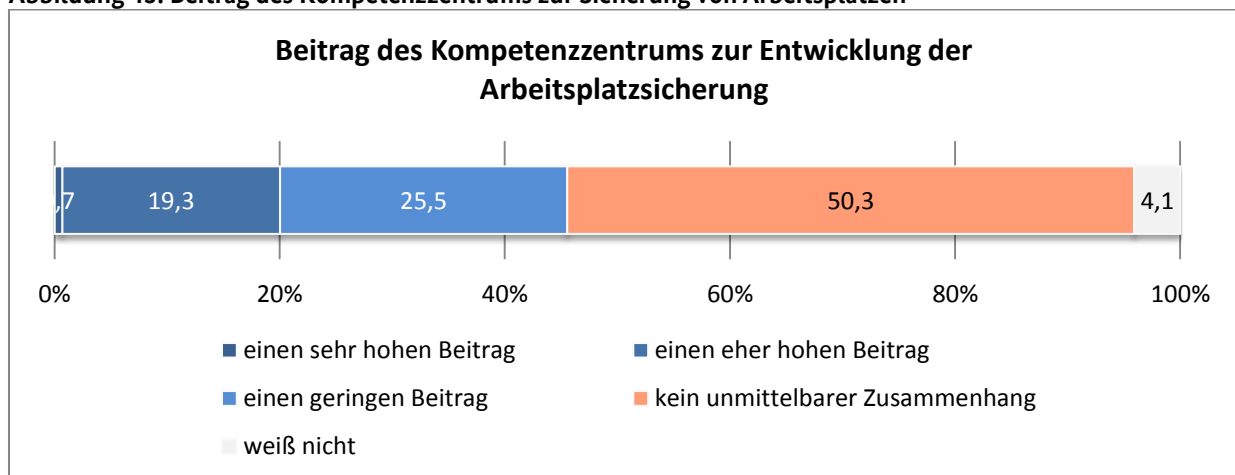
Abbildung 42: Sicherung von Arbeitsplätzen



Quelle: Onlinebefragung (n=360). Angaben in Prozent.

Diejenigen Befragten, die Arbeitsplätze gesichert haben, attestieren dem Kompetenzzentrum einen insgesamt positiven Wirkungsbeitrag. 19,3% schätzen diesen eher hoch, 25,5% als positiv, aber eher gering ein.

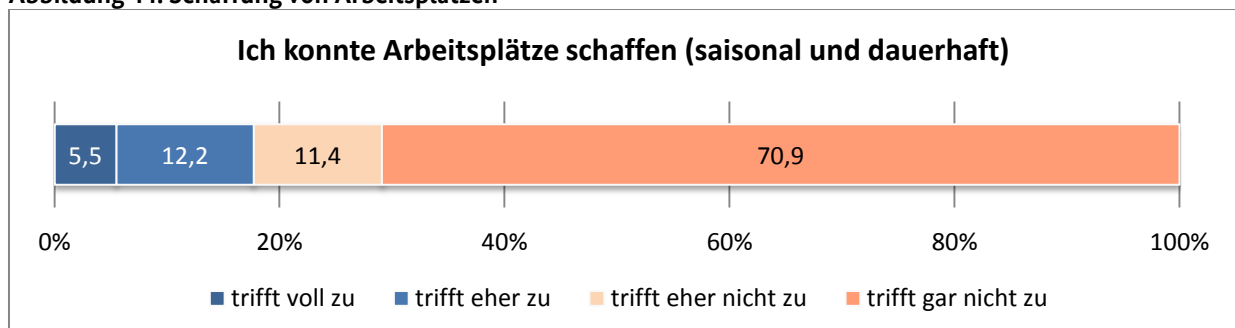
Abbildung 43: Beitrag des Kompetenzzentrums zur Sicherung von Arbeitsplätzen



Quelle: Onlinebefragung (n=145). Angaben in Prozent.

Neue Arbeitsplätze wurden kaum geschaffen, wie die folgende Abbildung zeigt. Lediglich ein Sechstel der Befragten gab hier eine positive Einschätzung ab. Mehr als 70% verneinten die Schaffung von Arbeitsplätzen gänzlich.

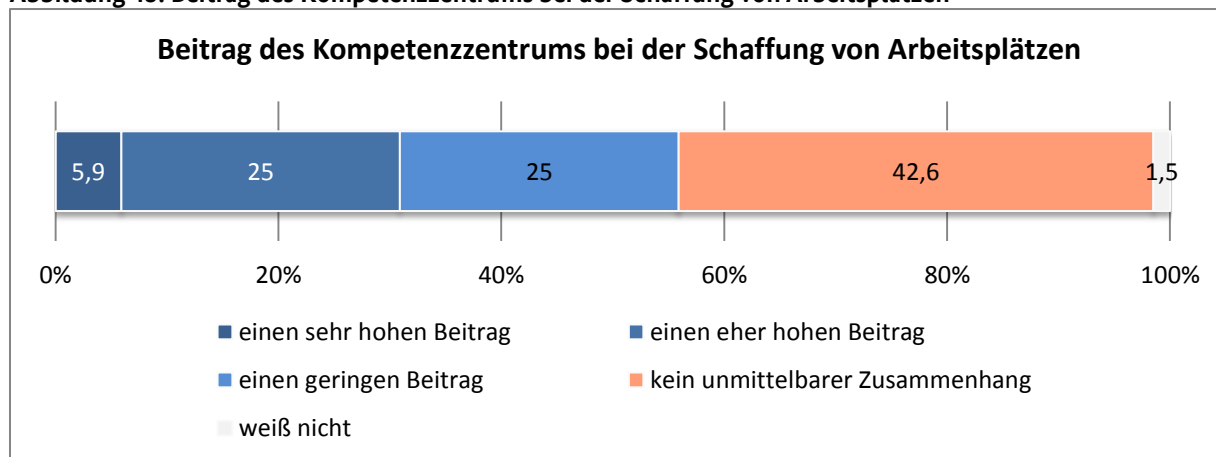
Abbildung 44. Schaffung von Arbeitsplätzen



Quelle: Onlinebefragung (n=385). Angaben in Prozent.

Diejenigen Befragten, die Arbeitsplätze geschaffen haben, attestierten dem Kompetenzzentrum insgesamt jedoch einen positiven Wirkungsbeitrag (siehe folgende Abbildung). 5,9% schätzen diesen sehr hoch, 25% als eher hoch und weitere 25 % als positiv, aber eher gering ein.

Abbildung 45: Beitrag des Kompetenzzentrums bei der Schaffung von Arbeitsplätzen



Quelle: Onlinebefragung (n=68). Angaben in Prozent.

Die insgesamt zurückhaltende Einschätzung ist darauf zurückzuführen, dass die Schaffung/Sicherung von Arbeitsplätzen für Kleinunternehmen gegenüber der Sicherung des eigenen Erwerbseinkommens nicht prioritär ist.

6.7. Einschätzung der Zielerreichung auf Wirkungsebene

Die vorstehenden Abschnitte verdeutlichen, dass die angestrebten Wirkungsziele bei der Zielgruppe der Kultur- und Kreativschaffenden insgesamt erreicht werden konnten, wenn auch in unterschiedlichem Maße. Auch der Wirkungsbeitrag des Kompetenzzentrums wird jeweils unterschiedlich eingeschätzt.

Das Ziel „Hinführung zu Fördermaßnahmen“ wurde mit Einschränkungen erreicht. Allerdings lag dies vor allem daran, dass es insbesondere zu Projektbeginn nur wenige bzw. räumlich ungleich verteilte Möglichkeiten gab, Kultur- und Kreativschaffende zu vermitteln. Gegenwärtig dürfte sich das Angebot zwar insgesamt verbessert haben, allerdings werden nach wie vor Lücken attestiert.⁵⁹

Die mit dem Angebot angestrebten Änderungen des Selbstverständnisses bei Kultur- und Kreativschaffenden sowie eine zunehmende Professionalisierung wurden hingegen erreicht. Die Akteure sind mehrheitlich besser vernetzt und verfügen über eine größere Anzahl möglicher Kooperationspartner. Die Befragungen ergaben auch eine positive Grundstimmung zu Unternehmensentwicklung und Auftragslage. Der Wirkungsbeitrag des Kompetenzzentrums wurde dabei unterschiedlich eingeschätzt. Während ein geringerer Teil der Befragten hohe oder sehr hohe Wirkungsbeiträge attestierten, gab die Mehrheit der Befragten einen eher geringen Wirkungsbeitrag an. Dies ist insofern plausibel, als das Angebot des Kompetenzzentrums (einstündige Orientierungsberatung oder Angebot einer Veranstaltung) allenfalls als - wenn auch wichtiger - Anstoß gesehen werden kann und für den Wirkungseintritt weitere Faktoren hinzutreten müssen. Dieser Anstoßbeitrag kann aus Sicht der Evaluatoren jedoch bestätigt werden.

Wirkungen in Bezug auf „harte Fakten“ in der Unternehmensentwicklung haben sich dagegen nur für den geringeren Teil der befragten Kultur- und Kreativschaffenden gezeigt. Zwar gaben

⁵⁹ Siehe Abschnitt 7.1.

viele Kultur- und Kreativschaffende Verbesserungen Ihrer Einkommenssituation an, im Abgleich mit den Strukturparametern dürfte die Erwerbssituation insbesondere vieler Kleinbetriebe jedoch nach wie vor nicht auskömmlich sein. Einigen Kultur- und Kreativschaffenden – insbesondere denjenigen, die den Sprung vom Nebenerwerb zum Haupterwerb vollzogen haben – dürfte eine Verbesserung der Erwerbssituation jedoch gelungen sein.

Die Schaffung von Arbeitsplätzen spielt eine sehr untergeordnete Rolle. Wenn Arbeitsplätze gesichert wurden, dann zunächst der eigene. Allerdings sind derartige Wirkungen von einem Beratungs- und Informationsangebot nur sehr eingeschränkt zu erwarten. Solche Angebote sind in erster Linie darauf angelegt, Änderungen in Einstellungen oder im Verhalten zu erzielen, bzw. sich mit einem Thema auseinanderzusetzen. Hier lässt sich jedoch feststellen, dass das Kompetenzzentrum die angestrebten Wirkungen erreicht hat.

7. Erreichen der gesamtgesellschaftlichen Ziele

Auf Impactebene wurde untersucht, inwiefern durch das Angebot gesamtgesellschaftliche Zielsetzungen erreicht wurden. Gemäß dem in Abbildung 1 dargestellten Wirkmodell sollte das Branchenbewusstsein gestärkt sowie zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche insgesamt beigetragen werden. Daneben wurde auch untersucht, inwiefern das Kompetenzzentrum des Bundes Anstöße für eine Weiterführung des Angebots durch die Bundesländer geben konnte.

Die Analyse stützt sich im Wesentlichen auf die Ergebnisse der durchgeführten Onlinebefragung sowie der Länderbefragung. Ergänzt werden diese Ergebnisse durch qualitative Erkenntnisse aus den Experteninterviews und den Kurzbefragungen.

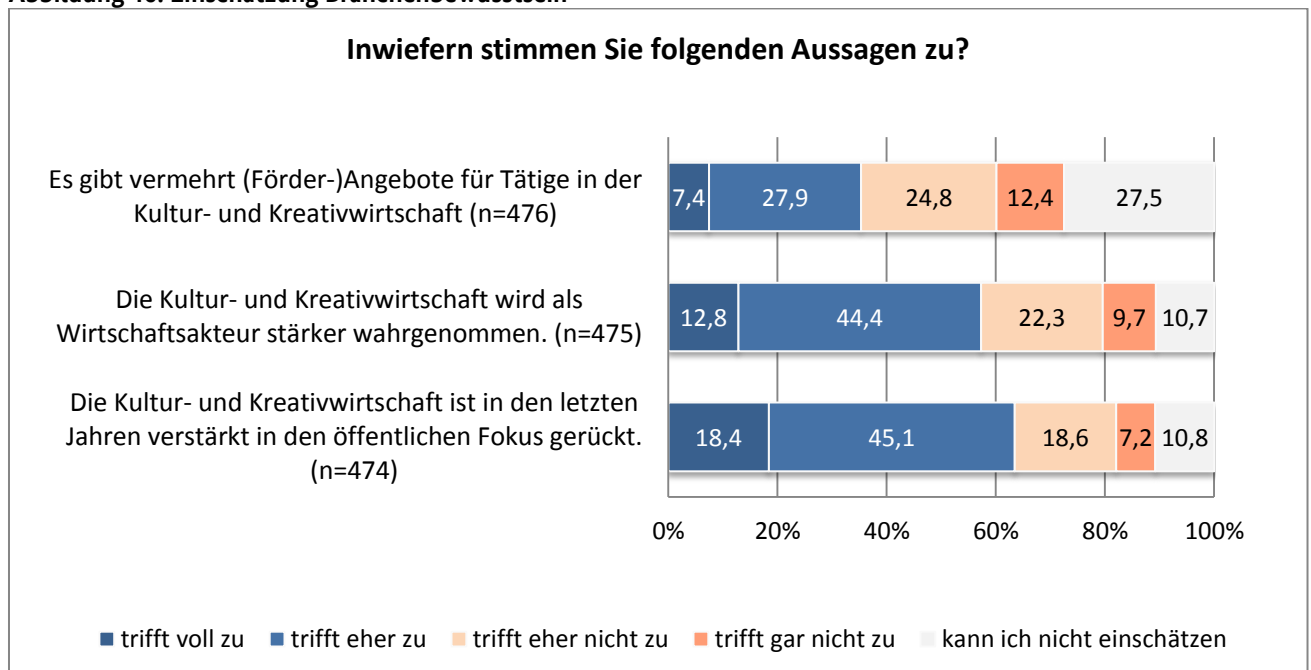
7.1. Verstärktes Branchenbewusstsein

Ob sich das Branchenbewusstsein innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft verstärkt hat, lässt sich neben Veränderungen in der (Selbst-)Wahrnehmung auch daran erkennen, ob branchenunterstützende Institutionen, wie Arbeitskreise oder Verbände etabliert wurden.

7.1.1. Veränderungen in der Wahrnehmung

Ein verstärktes Branchenbewusstsein lässt sich auf Mikro- und Makroebene nachweisen.

Abbildung 46: Einschätzung Branchenbewusstsein



Quelle: Onlinebefragung. Angaben in Prozent.

Deutlich mehr als die Hälfte der befragten Kultur- und Kreativschaffenden (57,2%) sind der Meinung, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft mittlerweile als Wirtschaftsakteur stärker wahrgenommen wird. Nur knapp ein Drittel (32%) sieht dies nicht so.

Dass die Kultur- und Kreativwirtschaft in den letzten Jahren verstärkt in den öffentlichen Fokus gerückt ist, bestätigen sogar fast zwei Drittel der Befragten (63,5%).

Diese Einschätzung wird auch durch die Kurzbefragungen der ehemaligen Regionalen Ansprechpartner unterstützt. Hier wird insbesondere die Rolle des Wettbewerbs betont, der es geschafft habe „immer 30 Gesichter im Jahr zu schaffen“. Auf Makroebene lässt sich feststellen, dass der Begriff „Kultur- und Kreativwirtschaft“ mittlerweile etabliert ist. Bei vielen Wirtschaftsförderern und Kammern gibt es mittlerweile eigene Ansprechpartner für die Kultur- und Kreativwirtschaft, einige bieten zudem Branchenforen an.

Allerdings stimmt nur etwa ein Drittel der befragten Kultur- und Kreativschaffenden (35,3%) der Aussage zu, dass es vermehrt Förderangebote für Kultur- und Kreativschaffende gebe. Etwa genauso viele (37,2%) sahen dies nicht so. 27,5% konnten dies nicht einschätzen. Dies bestätigt die Einschätzungen aus Abschnitt 6.1, dass es an einem umfassenden Angebot für die Branche nach wie vor fehlt.

7.1.2. Etablierung branchenunterstützender Institutionen

Die Etablierung branchenunterstützender Institutionen wurde in der vorliegenden Evaluation nicht systematisch untersucht, sondern anekdotisch im Rahmen der geführten Interviews, ergänzt um kursorische Onlinerecherchen, erfasst.⁶⁰

Folgende Beispiele auf verschiedenen (politischen) Ebenen verdeutlichen eine entsprechende Entwicklung⁶¹:

- Eine Vielzahl kommunaler und regionaler Initiativen, teilweise akteursgetrieben⁶²
- Die Verstetigung des ad-hoc AK Kulturwirtschaft der Wirtschaftsminister zu einem permanenten Arbeitskreis
- Die Einrichtung eines Arbeitskreises Kreativwirtschaft beim DIHK
- Die Einrichtung von Branchenforen, z.B. bei verschiedenen Kammern⁶³
- Gründung des PCI – promoting creative industries als Fördernetzwerk aus von insgesamt 13 kommunalen, regionalen und ländereigenen operativen Fördereinrichtungen in Deutschland im Jahr 2016.
- Gründung des Bundesverbands der Kultur- und Kreativwirtschaft Deutschland („Kreative Deutschland“) als Zusammenschluss der bundesweiten Kreativ-Netzwerke im Jahr 2017

Insgesamt lässt sich ein (räumlicher und institutioneller) Aufwuchs branchenunterstützender Institutionen für Kultur- und Kreativschaffende auf den verschiedenen Ebenen verzeichnen. Die ehemaligen Regionalen Ansprechpartner konstatieren außerdem die Zunahme des Selbstbewusstseins bei den Kultur- und Kreativschaffenden selbst sowie eine Verankerung des Themas in der Landespolitik.

Insofern ist insgesamt ein verstärktes Branchenbewusstsein festzustellen.

⁶⁰ Informationen zu Angeboten von Ländern und Kommunen können über das Webangebot des aktuellen Kompetenzzentrums des Bundes unter <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Navigation/DE/DieInitiative/Bundeslaender/bundeslaender.html> abgerufen werden.

⁶¹ Inwiefern sich die einzelnen Initiativen selbst professionalisiert haben, z.B. durch zunehmend hauptamtliche Mitarbeiter, konnte in der vorliegenden Evaluation nicht erhoben werden.

⁶² Z.B. Kreatives Chemnitz, Kreative MV o.ä.

⁶³ Z.B. Branchenforum der IHK Köln und IHK Magdeburg.

7.2. Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Branche

Verbesserungen der Wettbewerbsfähigkeit der Branche lassen sich anhand der Entwicklung auf Einzelebene und der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung beurteilen.

7.2.1. Entwicklung auf Einzelebene

Im letzten Kapitel wurde die Unternehmensentwicklung der befragten Kultur- und Kreativschaffenden anhand ihrer Einschätzung zu Umsatz-, Einkommens- und Beschäftigungsentwicklung dargestellt.

Im Ergebnis zeigte sich eine Reihe von Effekten auf „weiche“ Erfolgsfaktoren, wie eine veränderte Selbstwahrnehmung, eine zunehmende Professionalisierung sowie eine allgemein positive Einschätzung der Umsatz- und Geschäftsentwicklung.

Allerdings schlug sich dies nicht durchgängig in „harten“ Parametern wie verbesserter Einkommenssituation oder gesichertem Arbeitsplatz nieder. Hier gab nur ein Teil der Befragten positive Entwicklungen an. Die Strukturparameter der Befragten gaben auch Hinweise, dass das Erwerbseinkommen der Befragten vielfach nicht auskömmlich sein dürfte.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass auf Mikroebene zwar eine insgesamt Grundstimmung besteht, tatsächliche Verbesserungen sich jedoch nicht durchgängig eingestellt haben. In Abschnitt 6.7 wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Wirkungsbeiträge des Kompetenzzentrums aufgrund der Natur der Maßnahme begrenzt sind. Zum einen war das Angebot punktuell (einstündige Beratung), zum anderen lag der Fokus des Kompetenzzentrums auf Kleinstunternehmen mit besonderem Aufholbedarf. Insofern ist der Befund, dass sich prinzipielle, wenn auch nicht umfassende Verbesserungen eingestellt haben, nach Ansicht der Evaluatoren positiv zu werten.

7.2.2. Entwicklung auf gesamtwirtschaftlicher Ebene

Auf Makroebene – für die Gruppe der bereits umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen und freiberuflich Tätigen/Selbstständigen – entwickelt sich die Kultur- und Kreativwirtschaft seit Jahren positiv⁶⁴. Die Anzahl der Unternehmen hat sich zwischen 2015 und 2010 um 4,6% erhöht. Positive Zuwachsraten werden für Umsätze (1,8%) und Erwerbstätigenzahlen verzeichnet.

Insofern kann folglich gesamtgesellschaftlich von einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der kultur- und Kreativwirtschaft gegenüber dem Jahr 2010 ausgegangen werden. Dies dürfte jedoch vor allem auf die Entwicklung derjenigen Unternehmen zurückzuführen sein, die bereits die Umsatzsteuerschwelle überschritten und damit eine gewisse Professionalität erreicht haben.

⁶⁴ Siehe Kapitel 3.

7.3. Weiterführung des Angebots durch die Bundesländer

Schließlich wurde die Impulswirkung des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes auf Angebote der Bundesländer untersucht. Die Analyse stützt sich auf Erkenntnisse aus der Länderabfrage sowie anekdotischen Erkenntnissen aus der Kurzbefragung der ehemaligen Regionalen Ansprechpartner. Insofern stellt die folgende Tabelle keine systematische und vollständige Übersicht über die Angebote der Länder dar, sondern dient dem Nachweis der Impulsfunktion.

Im Jahr 2014 gab es bereits verstetigte Angebote in Thüringen, im Saarland und in Hamburg. Temporäre Angebote gab es in Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg. Ansätze für eigene Angebote gab es in Berlin und im Rhein-Main-Gebiet.

Im Jahr 2015 arbeitete das u-institut aktiv bei der Entwicklung geeigneter Nachfolgemodelle in den Bundesländern Bayern, Baden-Württemberg, Berlin, Brandenburg, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Sachsen, Schleswig-Holstein und Thüringen mit.

7.3.1. Angebote auf Landesebene

In der Länderabfrage erfragt wurden Angebote, die nach 2010 entstanden sind und auf dem Leistungsangebot des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft fußen (siehe folgende Tabelle).

Tabelle 18: Übersicht über die Angebote verschiedener Bundesländer

Bundesland	Angebot entsprechend Kompetenzzentrum	Weitere Angebote und Besonderheiten
Baden-Württemberg	<ul style="list-style-type: none"> • Die Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg bmH bietet bereits seit mehreren Jahren Beratungs- und Vernetzungsangebote für die Kultur- und Kreativwirtschaft an: Praxisnahe Weiterbildung für Kultur- und Kreativschaffende in den Workshops und Seminaren der MFG Akademie, die Vermittlung neuer Kreativitätstechniken und Innovationsmethoden oder fachlicher Austausch bei Treff-Veranstaltungen und Impulsreisen. • Förderung für interaktive Projekte, ergänzt um viele kleinere Initiativen. • Wettbewerbe zur Unterstützung herausragender Ideen. Die Gewinner bekommen ein Preisgeld sowie zusätzliche Beratung und Coaching unter Einsatz verschiedener Beratungsmethoden wie Sondierungsgespräche, Gruppencoachings oder Peer-Group-Review. • Vernetzungsformate. • Kooperationsplattform. • Klassische Kommunikationsmaßnahmen wie Gemeinschaftsstände auf wichtigen Messen oder als Baden-Württemberg-Delegation auf Kreativfestivals. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu allen Förderprogrammen des Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau Baden-Württemberg • Der Kreativgutschein C, der sich ausschließlich an die Kreativwirtschaft richtete, wurde Ende 2016 eingestellt. • Angebot auch in ländlichen Regionen
Bayern	<p>Gründung Kompetenzteam Kultur- und Kreativwirtschaft der Landeshauptstadt München (mit regionaler Ausstrahlung) zum 1.9.2014, entfristet seit Juli 2017, 7 MA mit folgenden Angeboten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beratung, Orientierung und Information. • Unterstützung bei der Raumsuche. • Vernetzung, Qualifizierung und Veranstaltungen. • Gründung von bayernkreativ – das Bayerische Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft – im Jahr 2015 als Anlaufstelle für alle Künstler, Kultur- und Kreativschaffenden in Bayern mit 20 Standorten mit einem dem Kompetenzzentrum des Bundes sehr vergleichbaren Angebot. • Clustermanager für Kultur- und Kreativwirtschaft in Regensburg und Augsburg. 	Verstetigtes Angebot in München und Regensburg/Augsburg
Berlin	Beratung Kultur- und Kreativschaffender bei Kulturprojekten nach Abschluss der regionalen Ansprechpartnerphase durch die Kreativwirtschaftsberatung Berlin.	Creative Cities Berlin: Informationsportal seit 2008
Branden-	Kreativagentur Brandenburg: Orientierungsberatungen, Veranstaltungsangebote.	

Erreichen der gesamtgesellschaftlichen Ziele

burg		
Bremen	<p>Derzeit entwickelt Bremen die Bremische Gründungsberatungslandschaft unter dem Stichwort „START Haus“ weiter, hin zu einem „One Stop Agency“-System: eine zentrale Anlaufstelle – das „START Haus“ – bündelt alle Angebote/Programme sowie (öffentliche wie private) Partner, die im Land Bremen zum Thema „Gründung“ existieren/arbeiten. Auch die Bedarfe der Kultur- und Kreativwirtschaft werden hier zentral mit abgedeckt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mit dem BRUT-Förderprogramm für Unternehmensgründungen hat Bremen ein etabliertes Programm, das insbesondere von Kultur- und Kreativwirtschaftlern stark nachgefragt wird. • BEGIN (http://www.begin24.de/) & Netzwerk bieten ein umfassendes Beratungsangebot. • Die Schwerpunktthemen „Digitalisierung“ und „Startups“, die im Fokus der Förderung stehen, bringen große Schnittmengen zu den Bedarfen der Kultur- und Kreativwirtschaft mit .
Hessen	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenfreier, aufsuchender Beratungs- und Vermittlungsservice für Kreativschaffende in verschiedenen hessischen Städten zur Deckung des Bedarfs an Information und Kontakthilfe v.a. für junge Kreativunternehmerinnen und -unternehmer und Gründerinnen und Gründer. • Neben der Information über Beratungs- und Finanzierungsangebote erfolgt eine Vermittlung an die jeweils passende Beratungsstelle bzw. die richtige Ansprechpartnerin und den richtigen Ansprechpartner. Aktuell werden Vor-Ort-Beratungen in sechs (Groß-)Städten angeboten. • Ergänzend zur Orientierungsberatung wurde ein Raumberatungsangebot für die Kreativwirtschaft etabliert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufsuchende Beratung in Kooperation mit bekannten Kreativzentren. • Kooperation mit lokalen und landesweiten Initiativen und Institutionen. • Vermittlung an passende weiterführende Beratungsstellen.
NRW	<ul style="list-style-type: none"> • Derzeit kein Angebot zur Fortsetzung oder Ergänzung der Maßnahmen des Bundes. • Eine Orientierungsberatung, wie sie die Regionalbüros angeboten haben, gibt es derzeit in Nordrhein-Westfalen in Trägerschaft des Landes nicht. Einzelne Kommunen und Industrie- und Handelskammern bieten speziell auf Akteure der Kreativwirtschaft zugeschnittene Beratung an. Außerdem gibt es das landesweite Netz der Startercenter NRW, die Gründungsberatung für Akteure aller Branchen anbieten. 	<p>CREATIVE.NRW, seit 2009 Clustermanagement, seit 2016 Kompetenzzentrum Kreativwirtschaft, das vor allem der Vernetzung der Kreativwirtschaft untereinander und mit anderen Wirtschaftszweigen dient.</p>

Erreichen der gesamtgesellschaftlichen Ziele

Rheinland-Pfalz	<ul style="list-style-type: none"> • Derzeit kein entsprechendes Angebot eines Kreativzentrums, welches derartige Angebote für die Gesamtbranche vorhält. Gegenwärtig gibt es verschiedene teilmarktspezifische Angebote. • Überlegungen seitens des Landes, die Lücke in der Orientierungsberatung und Information für die Gesamtbranche zumindest teilweise zu schließen. • 2-Länderwettbewerb Kreativsonar Rheinland-Pfalz/Saarland auf regionaler Ebene seit 2015. 	
Saarland	<p>2012 Gründung des <i>kreativzentrum.saar</i>. Angebot von Beratung bis Vernetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kostenlose Gründer- und Unternehmerberatung, • Konzeptbegleitung, • Aufzeigen von branchenrelevanten Angeboten, • Vermittlung weiterer Ansprechpartner, • Workshops und Themenveranstaltungen und • Vernetzung der Branche. 	
Sachsen	<ul style="list-style-type: none"> • Seit 2017 Förderung des Sächsischen Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft mit bis zu 2,5 Millionen Euro über fünf Jahre (Träger: Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft Sachsen e. V.). • Maßnahmen in unterschiedlichen Formaten in den Bereichen „Vernetzung“, „Sichtbarkeit“, „Orientierung“ und „Wertschöpfung“. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verleihung des Sächsischen Staatspreises für Design alle zwei Jahre mit einem Preisgeld von 50.000 Euro, • Fortschreibung des Kulturwirtschaftsberichtes für den Freistaat Sachsen ,
Schleswig-Holstein	<p>Förderung der Einrichtung des Muthesius Transferzentrums im Jahr 2017 (Laufzeit 5 Jahre). Innovationstransfer im Bereich Gestaltung mit den Handlungsebenen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovationslabor (wechselseitiger Wissenstransfer zwischen Hochschule, Unternehmen und Gesellschaft), • Qualifizierungsangebote und Internationalisierungsmaßnahmen im Akademiebereich sowie • Entwicklung von Netzwerken mit Unternehmen und Institutionen und öffentliche Präsentation der im Transferzentrum erarbeiteten Entwicklungs- und Projektergebnisse. 	<ul style="list-style-type: none"> • EXIST – Creative Entrepreneurship an der Muthesius Kunsthochschule unterstützt Gründungsvorhaben durch Beratung, Qualifizierung, Coaching und Vernetzung. • Clustermanagement DIWISH Digitale Wirtschaft, seit 2006, das 2015 um den Bereich Designwirtschaft ergänzt wurde. DIWISH ist das Netzwerk für alle kleinen und mittelständischen Unternehmen der IT-, Medien- und Designwirtschaft in Schleswig-Holstein.

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Länderabfrage sowie Ergebnisse der Kurzbefragungen.

Die Tabelle verdeutlicht, dass das Leistungsspektrum des Kompetenzzentrums des Bundes mittlerweile in vielen Bundesländern fortgeführt wird. Das Angebot von Orientierungsberatungen und Vernetzungsveranstaltungen gehört – auch nach Einschätzung der ehemaligen Regionalen Ansprechpartner – mittlerweile zum „Standardrepertoire“. Insofern kann eine Impulsfunktion festgestellt werden. Einige Länder haben darüber hinaus ihr Angebot um weitere Formate mit stärkerem Fokus auf Coaching, Wissensvermittlung und „Train-the-trainer-Ansätzen“ ergänzt.

Die Kurzbefragungen ergaben jedoch auch, dass trotz der Zunahme des Angebots für Kultur- und Kreativschaffende dieses regional immer noch unterschiedlich verteilt sei. Auch habe die Übernahme des standardisierten Angebots des Bundeskompetenzzentrums möglicherweise die Entstehung länderspezifischer Angebote beschränkt. Mit länderspezifischen Angeboten hätte jedoch eventuell stärker auf die unterschiedlichen Bedarfslagen und Strukturen eingegangen werden können.

7.3.2. Nutzung von Folgeangeboten durch Kultur- und Kreativschaffende

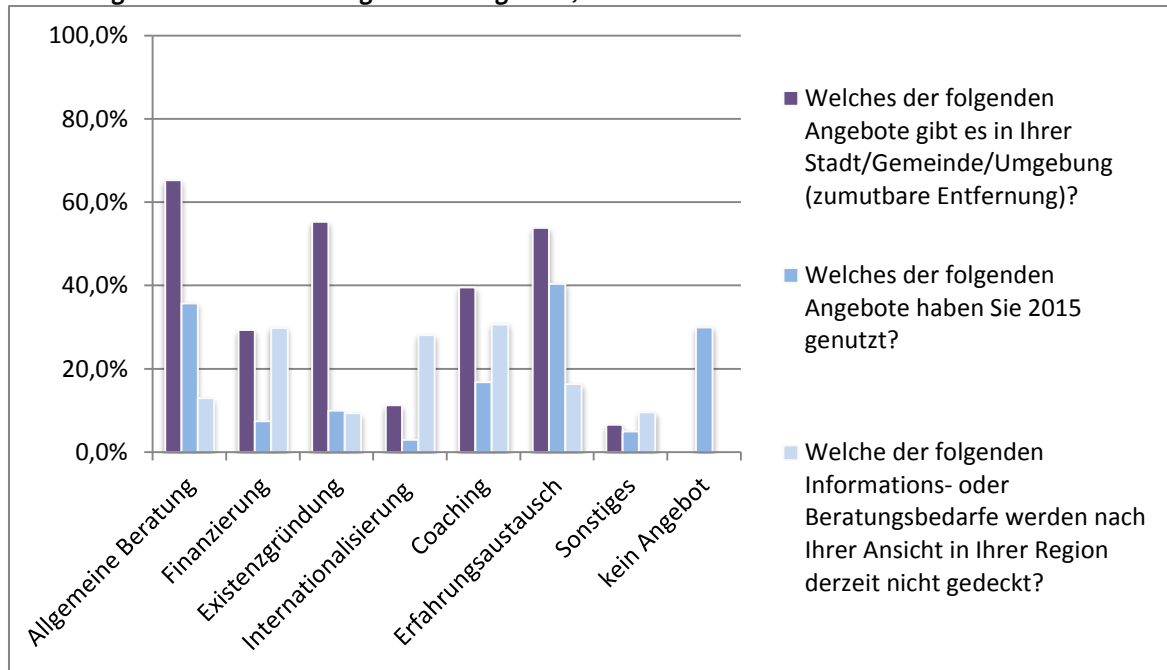
Auch aus Sicht der befragten Kultur- und Kreativschaffenden gibt es mittlerweile mehrheitlich ein erreichbares Angebot in zumutbarer Entfernung (siehe folgende Abbildung 50). Am häufigsten genannt wurden das Vorhandensein einer allgemeinen Beratung (65%), Beratung/Hilfe zur Existenzgründung (55%) sowie die Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch (54%). Am seltensten wurden Informationen zu Finanzierung genannt (11%). Länderspezifisch gab es hier jedoch große Unterschiede (siehe Aufschlüsselung im Anhang).

Diese Einschätzungen spiegeln sich in den Angaben zu Informations- oder Beratungsbedarfen, die derzeit nicht gedeckt werden, wieder (siehe ebenfalls Abbildung 50). Fehlende Angebote betrafen hauptsächlich die Bereiche Coaching (31%), Finanzierung (30%) und Internationalisierung (28%). Ihren Bedarf an allgemeiner Beratung bzw. an Erfahrungsaustausch können derzeit nur etwa ein Sechstel der Befragten (13 bzw. 16%) nicht decken. Auch hier gibt es jedoch regionale Unterschiede (siehe Anhang).

Interessanterweise nutzt jedoch nur ein Teil der befragten Kultur- und Kreativschaffenden das vorhandene Angebot, wie Abbildung 50 ebenfalls zeigt. Am häufigsten genutzt wurde die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches (40% bzw. zwei Drittel derjenigen, die ein entsprechendes Angebot in erreichbarer Entfernung haben). Demgegenüber nahm nur knapp die Hälfte derjenigen, die ein Angebot zur allgemeinen Beratung in der Nähe haben, dies auch in Anspruch. Immerhin 43% derjenigen, die ein entsprechendes Angebot in erreichbarer Entfernung haben, nahmen die Möglichkeit eines Coachings in Anspruch. Angebote zu Finanzierung oder Existenzgründung wurden insgesamt nur wenig in Anspruch genommen. 30% gaben an, überhaupt kein Angebot genutzt zu haben.

Im Ergebnis wurden einerseits fehlende Angebote für Coaching oder Finanzierung bemängelt, andererseits vorhandene Angebote jedoch nicht in Anspruch genommen. Dies ist möglicherweise ein Hinweis auf einen räumlichen Mismatch zwischen Angebot und Nachfrage, wie auch die Kurzbefragungen nahelegen.

Abbildung 47: Vorhandene und genutzte Angebote, Bedarfe



Quelle: Onlinebefragung (n=482). Angaben in Prozent. Mehrfachnennungen möglich.

7.4. Einschätzung der Zielerreichung

Die Zielerreichung auf Impactebene kann hier nur qualitativ beurteilt werden.

Die vorstehenden Abschnitte zeigen, dass sich das Branchenbewusstsein verstärkt hat. Hierfür sprechen sowohl die subjektiven Einschätzungen der Kultur- und Kreativschaffenden als auch die Etablierung branchenunterstützender Institutionen wie Branchenforen, Fördernetzwerke etc. auch auf Bundesebene.

Inwieweit sich die Wettbewerbsfähigkeit der Branche insgesamt erhöht hat, ist anhand der vorliegenden Daten schwer einzuschätzen. Auf Makroebene entwickelt sich die Kultur- und Kreativwirtschaft seit Jahren positiv. Die Ergebnisse für die Zielgruppe der Kleinstunternehmen lassen jedoch auf eine starke Streuung innerhalb der Branche schließen. Insgesamt dürfte sich jedoch eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der Ausgangssituation im Jahr 2010 ergeben haben. Allerdings besteht nach wie vor Aufholbedarf insbesondere für Kleinstunternehmer.

Eine Impulswirkung des Kompetenzzentrums im Hinblick auf die Bundesländer ist hingegen deutlich festzustellen. Sein Leistungsspektrum dient vielen Bundesländern als Blaupause für das eigene Angebot. Mittlerweile gibt es mehrheitlich ein erreichbares Angebot in zumutbarer Entfernung, allerdings mit länderspezifisch großen Unterschieden. Bedarfe bestehen in manchen Regionen für Coaching oder Finanzierung, andererseits werden vorhandene Angebote nicht in Anspruch genommen. Dies ist möglicherweise ein Hinweis auf einen räumlichen Mismatch zwischen Angebot und Nachfrage.

8. Wirkungskontrolle

Mit der Wirkungskontrolle wurde untersucht, inwieweit die Förderung für die Zielerreichung geeignet und ursächlich war. Hier geht es um den Nachweis der im Wirkmodell angenommenen kausalen Beziehung zwischen Förderung (Input), Output der Förderung und dem Erreichen von Outcome- bzw. Impactzielen.

Daneben wurde ermittelt, ob und inwiefern es durch die Maßnahme zu nicht intendierten und möglicherweise unerwünschten Wirkungen kam.

8.1. Eignung

In der vorliegenden Evaluation erfolgt die Beurteilung der Eignung theoriebasiert durch Abprüfen des Wirkmodells⁶⁵.

Die Zielerreichungskontrolle hat das Erreichen der Ziele auf Output-, Outcome- und Impactebene grundsätzlich bestätigt. Das umfassende Leistungsangebot des Kompetenzzentrums und das Engagement auf Bundes- und regionaler Ebene haben die verschiedenen Zielstellungen adäquat adressiert.

Auf Bundesebene wurden flankierende Maßnahmen zur Stärkung der Branche allgemein und zur Verankerung des Themas durchgeführt. Der Schwerpunkt der regionalen Arbeit lag auf einem niedrigschwelligen Beratungsangebot für Kleinunternehmen unter den Kultur- und Kreativschaffenden. Hier war das Angebot passgenau.

Vom Kompetenzzentrum des Bundes ging nachweislich eine Impulswirkung aus. Zahlreiche Länder haben das Angebot in oft nur leicht modifizierter Form fortgeführt.

Insgesamt kann damit die Eignung der Förderung zur Zielerreichung attestiert werden. Der Schwerpunkt der Zielerreichung ist auf der Mikroebene sowie auf Output- und Outcomeebene zu verorten. Einschränkungen in der Zielerreichung dürften vor allem dem indirekten Unterstützungsansatz – gegenüber einer direkten Unterstützung z.B. durch finanzielle Zuschüsse) oder den herrschenden Rahmenbedingungen (z.B. fehlende weiterführende Förderangebote) geschuldet.

8.2. Ursächlichkeit

Der Nachweis der kausalen Beziehung erfolgt in Ermangelung einer Kontroll- oder Vergleichsgruppe anhand der bereits in den Kapiteln zur Zielerreichung herangezogenen Selbsteinschätzungen der befragten Kultur- und Kreativschaffenden.⁶⁶ Mit diesem Verfahren sind qualitative Aussagen zum Wirkungsbeitrag möglich.

Der kausale Nachweis für Wirkungen auf die Branche erfolgt ebenfalls qualitativ auf Basis der geführten Interviews und Kurzbefragungen. Außerdem wird dargestellt, welche weiteren Faktoren zum Projekterfolg beigetragen haben.

⁶⁵ Siehe Abbildung 1.

⁶⁶ Siehe vorstehende Kapitel

8.2.1. Wirkungsbeiträge auf Mikro- und Makroebene

Wie in den Kapiteln zur Zielerreichung ausgeführt wurde, wird dem Kompetenzzentrum insgesamt ein positiver, wenn auch mehrheitlich eher geringer Beitrag zu den eingetretenen Wirkungen bei den Kultur- und Kreativschaffenden attestiert. Auch traten Wirkungen nur bei einem Teil der Befragten auf.

Die deutlichsten Zuschreibungen betreffen die Entwicklung der Auftragslage, die Umsatzentwicklung und die Professionalisierung der Unternehmen.

Die Zuschreibungen legen nahe, dass das Kompetenzzentrum vielfach zwar einen Beitrag zum Wirkungseintritt geleistet hat, daneben aber weitere Faktoren ebenso eine Rolle gespielt haben (siehe unten).

Auf Makroebene wird der Wirkungsbeitrag des Kompetenzzentrums vor allem darin gesehen, die Kultur- und Kreativwirtschaft und deren Belange kontinuierlich gegenüber politischen Entscheidungsträgern der Länder, Multiplikatoren und Dritten (z.B. Förderbanken) thematisiert und entsprechende Diskussionen angestoßen zu haben. Für das Thema sei das Kompetenzzentrum des Bundes „der wesentliche Treiber“ gewesen. Wichtigstes Merkmal für den Wirkungsbeitrag ist aus Sicht der Projektbeteiligten, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft als Wirtschaftsfaktor nun bekannt und anerkannt sei.

Der Aufbau von (Landes-) Kompetenzzentren nach dem Vorbild des Kompetenzzentrums des Bundes unterstreicht dessen Anstoßwirkung ebenfalls.

8.2.2. Förderliche Faktoren

Neben dem Wirkungsbeitrag des Kompetenzzentrums gab es eine Reihe von Faktoren, die die positiven Ergebnisse der Arbeit des Kompetenzzentrums befördert haben. Übereinstimmend wurden im Rahmen der Experteninterviews und der Kurzbefragungen folgende Punkte genannt:

- Positiver Zeitgeist, eine generelle Offenheit für das Thema.
- Gutes Zusammenspiel mit anderen Maßnahmen der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft, v.a. mit dem Wettbewerb Kreativpiloten sowie den Branchenveranstaltungen. Das Kompetenzzentrum hatte eine wichtige Rolle im Gesamtangebot; Schnittstellen zu anderen Angeboten (Branchenveranstaltungen, Wettbewerb) wurden effizient genutzt.
- Hohe Signalwirkung (Initiative des Bundes).
- Sehr hoher Arbeitseinsatz und großes persönliches Engagement der Regionalen Ansprechpartner.
- Parallele Entwicklungen, wie die Ausweitung der Künstlersozialkasse für Kreativschaffende.
- Ähnliche Entwicklungen in anderen Ländern.

8.3. Nicht intendierte Wirkungen

8.3.1. Mitnahmeeffekte

Ein Mitnahmeeffekt liegt vor, wenn eine Maßnahme auch ohne Förderung durchgeführt worden wäre⁶⁷. Für die vorliegende Evaluation bedeutet dies, dass es ein vergleichbares Angebot auch ohne Förderung des Bundes gegeben hätte. Die Zielerreichungskontrolle hat ergeben, dass es nur wenige räumlich beschränkte Angebote für Kultur- und Kreativschaffende gab. Die hohe Nachfrage insbesondere nach den Orientierungsberatungen verdeutlicht diese Bedarfslücke zusätzlich. Der Bund hat eine Pilotfunktion übernommen, entsprechende Länderangebote wurden vielfach erst gegen Ende des Projektes installiert. Mitnahmeeffekte im oben beschriebenen Sinne traten folglich nicht auf.

8.3.2. Verdrängungseffekte und Dopplungen

In ähnlicher Weise können Verdrängungseffekte und Dopplungen ausgeschlossen werden. Vor Ort durch die Regionalen Ansprechpartner oder im Rahmen des AK Kulturwirtschaft fand eine kontinuierliche Abstimmung mit den Ländern statt. Wenn ein entsprechendes regionales Angebot aufgebaut wurde, zog sich das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft entsprechend zurück. Beispiele hierfür sind die Aufgabe der Beratungen in Bayern 2015 oder der Rückgang der Bundesaktivitäten in Thüringen.

8.3.3. Weitere nicht intendierte Wirkungen

Im Zuge der vorliegenden Evaluation wurden anekdotisch auch nicht intendierte Wirkungen erfasst. Berichtet wurde seitens BMWi, dass die positive Resonanz auf Formate, bei denen politische Leitung und Branche direkt aufeinandertrafen (z.B. Jahreskonferenzen) dazu beigetragen hat, dass dieser Ansatz zunehmend auch in anderen Bereichen, z.B. Start-ups, verfolgt wird.

Die ehemaligen Regionalen Ansprechpartner sind bis auf wenige Ausnahmen nach wie vor im Beratungsbereich Kultur- und Kreativwirtschaft tätig. Hierdurch wird die aufgebaute Kompetenz nachhaltig genutzt.

Schließlich hat die Eingruppierung der Regionalen Ansprechpartner nach Tarif (EG 13) Standards gesetzt und prägt auch das derzeitige Lohnniveau der Berater.

⁶⁷ Der Mitnahmeeffekt stellt hier auf die Einrichtung des Kompetenzzentrums ab, nicht auf die Nachfrage durch Kultur- und Kreativschaffende. Ein nachfrageseitiger Mitnahmeeffekt („ohnehin-Inanspruchnahme“) kommt hier nicht zum Tragen.

8.4. Zusammenfassung Wirkungskontrolle

Zusammenfassend können Eignung und Ursächlichkeit der Maßnahme zur Erreichung der gesetzten Ziele grundsätzlich attestiert werden. Die eher geringen Wirkungsbeiträge verdeutlichen jedoch, dass weitere Faktoren ebenso zur Zielerreichung beigetragen haben.

Daneben zeitigte die Maßnahme einige nicht intendierte, aber positiv zu wertende Wirkungen wie einen Transfer des Ansatzes einer direkten Kommunikation zwischen Politik und Branche oder das Setzen von Standards beim Lohnniveau der ehemaligen Mitarbeiter.

Unerwünschte Wirkungen wie Mitnahmeeffekte oder Dopplungen konnten nicht festgestellt werden.

9. Wirtschaftlichkeitskontrolle

Mit der Wirtschaftlichkeitskontrolle wurde untersucht, ob der Vollzug der Maßnahme im Hinblick auf den Ressourcenverbrauch wirtschaftlich war (Vollzugswirtschaftlichkeit) und ob die Maßnahme im Hinblick auf übergeordnete Zielsetzungen insgesamt wirtschaftlich war (Maßnahmewirtschaftlichkeit). Die Wirtschaftlichkeitskontrolle stützt sich im Wesentlichen auf die Verwendungsnachweise und die zugehörigen Prüfvermerke, ergänzt um Erkenntnisse aus den Experteninterviews.

9.1. Kosten-Leistungs-Betrachtung

Im Rahmen der Kosten-Leistungs-Betrachtung wurden die eingesetzten Ressourcen, insbesondere Personal- und Sachausgaben, den erbrachten Leistungen gegenübergestellt und bewertet. Sie orientierte sich an den folgenden Leitfragen:

- War der Ressourcenverbrauch wie geplant?
- Wurden die Ressourcen wirtschaftlich eingesetzt?
- Welche allokativen Schwerpunkte gab es?
- Welchen Anteil machen die Verwaltungskosten der Förderung aus?

9.1.1. Mittel- und Personalausstattung

Für das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft standen in den Jahren 2009 (Aufbau) bis 2015 insgesamt knapp zehn Mio. Euro zur Verfügung. Die Finanzierung erfolgte als nicht rückzahlbare Vollfinanzierung durch insgesamt acht verschiedene Zuwendungsverfahren:

Tabelle 19: Überblick über Zuwendungsverfahren und bewilligte Fördersumme

Pilotphase (Kompetenzzentrum I) von 6/2009 bis 12/2012, Trägerschaft RKW:	
Stammprojekt Leitstelle und sieben Regionalbüros	4.050.500 Euro
Regionalbüro Berlin-Brandenburg	335.000 Euro
Fortführungsphase (Kompetenzzentrum II) von 1/2013 bis 12/2014, Trägerschaft RKW	
Stammprojekt Leitstelle und acht Regionalbüros	2.751.000 Euro
Netzwerkaktivitäten und Veranstaltungen 2013	357.000 Euro
Netzwerkaktivitäten und Veranstaltungen 2013	435.000 Euro
RKW Bremen (Projektleitung)	154.000 Euro
Abschlussphase (u-institut) von 1/2015 bis 12/2015, Trägerschaft u-institut	
Stammprojekt Leitstelle und acht Regionalbüros	1.386.000 Euro
Netzwerkaktivitäten und Veranstaltungen	430.000 Euro
Insgesamt	9.898.500 Euro

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Verwendungsnachweise.

Die personelle Ausstattung der Leitstelle umfasste im Projektzeitraum durchschnittlich drei Mitarbeiter EG 13 (inkl. administrative Projektleitung), je eine Mitarbeiterin EG 11 für Projektadmi-

nistration und die Konzeption/Durchführung von Veranstaltungen⁶⁸ sowie unterstützende Bürosachbearbeitung EG 9 in wechselndem Umfang.

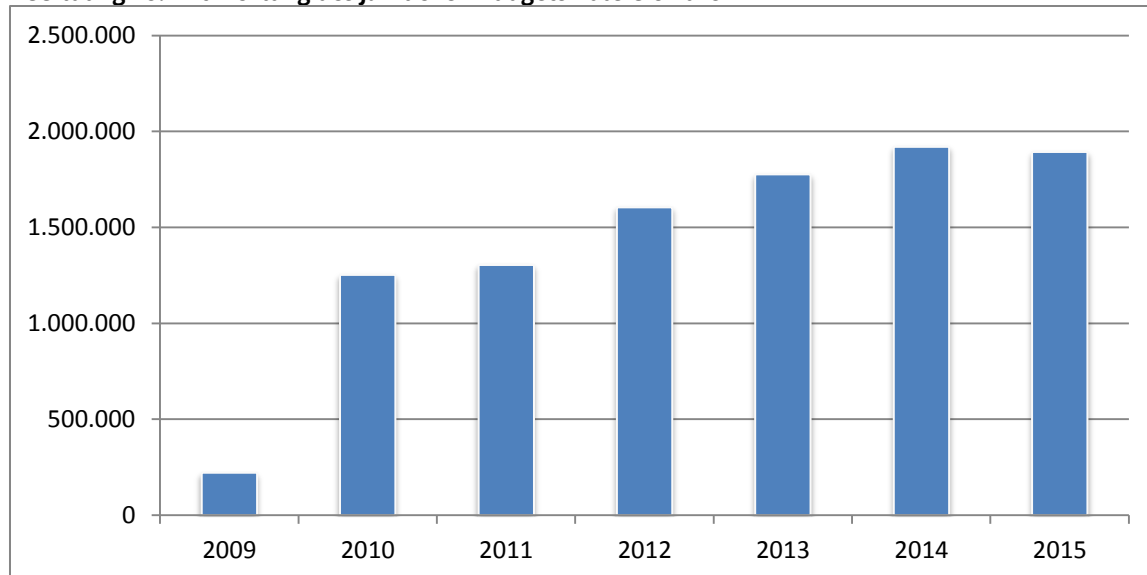
Die Ausstattung der Regionalbüros umfasste je eine Stelle⁶⁹ EG 13 für den Regionalen Ansprechpartner sowie eine Projektassistentin EG 9 (0,5 bis 1,0 Stelle), temporär verstärkt durch studentische Hilfskräfte oder geringfügig Beschäftigte.

Unter der Projekträgerschaft des RKW Kompetenzzentrum Eschborn standen dem Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft darüber hinaus Eigenmittel des RKW für Projektleitung und Stellvertretung beim RKW Kompetenzzentrum Eschborn sowie für etwa 1,5 Assistenzen in der Leitstelle zur Verfügung.⁷⁰

9.1.2. Budgetentwicklung

Das jährlich für das Projekt beantragte und bewilligte Budget nahm im Betrachtungszeitraum bis 2014 kontinuierlich zu. Die meisten Mittel standen dem Kompetenzzentrum in den Jahren 2014 und 2015 zur Verfügung. Der Schwerpunkt der operativen Arbeit lag in den Jahren 2011 bis 2013.⁷¹

Abbildung 48: Entwicklung des jährlichen Budgets 2009 bis 2015



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Verwendungsnachweise. Angaben in Euro.

⁶⁸ Im Jahr 2015 wurde hierzu ein zusätzlicher Mitarbeiter EG 13 angestellt.

⁶⁹ Eine Ausnahme bildete Bayern mit temporär bis zu drei Regionalen Ansprechpartnern, davon eine Stelle finanziert aus Landesmitteln.

⁷⁰ Angaben zu diesen Ausgaben standen den Evaluatoren nicht zur Verfügung.

⁷¹ Vgl. Kapitel 5.

9.1.3. Einsatz der Zuwendungsmittel

Die Zuwendungsmittel wurden für Personalausgaben, Sachausgaben und Honorare verwendet. Mehr als 50% der Ausgaben entfielen auf Personalausgaben, darunter Projektleitung und Assistenz beim RKW Bremen, Mitarbeiter der Leitstelle sowie die Regionalen Ansprechpartner.

Sachausgaben machten in der ersten Projektphase im Durchschnitt etwa ein Drittel der Ausgaben aus, in den Folgejahren etwa ein Fünftel. Dieser prozentuale Rückgang ist dem deutlichen Anstieg der Honorarausgaben geschuldet (siehe folgende Tabelle). Etwa ein Drittel der Sachausgaben entfiel auf Miete und Nebenkosten für die Regionalbüros, von denen in den ersten beiden Projektphasen sechs bei RKW-Landesorganisationen angedockt waren, Reisekosten und Kosten für die Anmietung von Sprechtags- und Veranstaltungsräumen. Ein weiterer wichtiger Einzelposten waren Ausgaben für die Durchführung von Veranstaltungen.

Tabelle 20: Ausgaben des Kompetenzzentrums 2009 bis 2015 nach Ausgabearten

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Personalausgaben	67.367	653.150	786.044	840.633	981.897	993.730	1.022.953
Leitstelle	40.389	167.161	190.616	194.624	174.626	253.391	439.670
Regionalbüros	0	432.121	543.189	593.887	750.483	681.596	583.283
RKW Bremen	26.978	53.868	52.239	52.122	56.788	58.743	0
Sachausgaben	54.787	385.194	441.232	620.616	387.976	346.131	446.191
Leitstelle	28.859	49.149	67.403	137.217	152.772	119.956	219.874
Regionalbüros	19.135	308.301	346.435	464.853	214.905	211.097	226.317
RKW Bremen	6.793	27.744	27.394	18.545	20.299	15.078	0
Honorarausgaben	69.942	64.511	157.340	184.268	357.326	426.815	194.722
durch Leitstelle an Externe	0	0	0	0	108.802	171.144	194.722
durch Regionalbüros an Externe	0	0	106.940	129.118	0	0	0
an fachliche Begleitung	69.942	64.511	50.400	55.150	248.524	255.671	0
Gesamtausgaben	192.096	1.102.854	1.384.617	1.645.517	1.727.200	1.766.676	1.663.866

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Verwendungsnachweise. Angaben in Euro.

Über den Projektzeitraum nahm der Mittelbedarf deutlich zu. Eine Ausnahme bildet lediglich das letzte Projektjahr, in dem die Aktivitäten der Regionalbüros bereits zurückgefahren wurden.

Der gestiegene Mittelbedarf ist auf Mehrbedarf in allen Ausgabenbereichen zurückzuführen. Dabei fiel der Anstieg der Honorarausgaben auf mehr als das Sechsfache (Ausgaben 2014 bezogen auf Ausgaben 2010⁷²) am höchsten aus. Dies ist auf einen deutlichen Anstieg der Ausgaben für die fachliche Begleitung zurückzuführen. Begründet wird dies in den Sachberichten vor allem mit einer Entlastung der Regionalen Ansprechpartner sowie erweiterten Aufgaben im Zusammen-

⁷² Dieser Bezugszeitraum wurde gewählt, weil durch den Wechsel der Projektträgerschaft im Jahr 2015 ein großer Teil der Honorarausgaben an das u-Institut zu Personalausgaben desselben wurde.

hang mit dem Aufbau einzelner Länderangebote.⁷³ Nach Aussage der ehemaligen Regionalen Ansprechpartner war jedoch das Arbeitspensum in allen Jahren sehr hoch. Eine Entlastung sei vor allem durch die Einstellung der Mitarbeiterin für die Veranstaltungsorganisation spürbar geworden (siehe unten).

Personalausgaben stiegen im gleichen Zeitraum um 152% an. Neben Lohnsteigerungen ist dies vor allem auf die Zunahme des Personalstamms zurückzuführen. Um die Regionalen Ansprechpartner zu entlasten, wurde 2013 in der Leitstelle eine zusätzliche Mitarbeiterin für die Veranstaltungsplanung eingestellt. Außerdem wurde der Assistenzbereich der Leitstelle und teilweise der Regionalbüros im Projektverlauf durch geringfügig Beschäftigte und studentische Hilfskräfte verstärkt. Die personelle Ausstattung der Regionalbüros wird angesichts des breiten Aufgabenspektrums und der teilweise sehr großen Zuständigkeitsbereiche als eher knapp eingeschätzt. Die Erweiterung der Regionalbüros mit Projektassistenzen und die Entlastung durch die zusätzliche Mitarbeiterin waren daher notwendig.

Die Entwicklung der Sachausgaben verlief schwankender: Die meisten Sachausgaben entstanden im Jahr 2012. In diesen Zeitraum fiel auch der Schwerpunkt des Leistungsangebots.

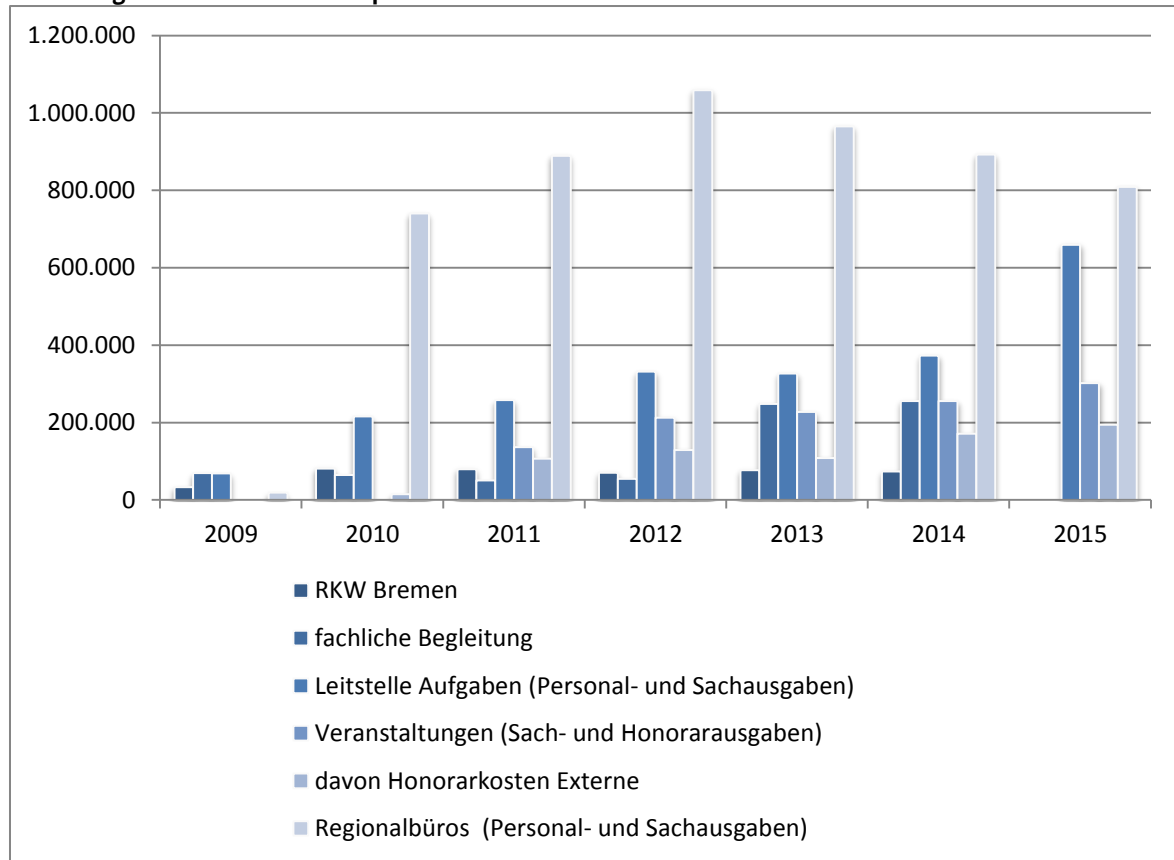
9.1.4. Allokative Schwerpunkte

Die Aufteilung der Mittel ermöglicht Aussagen zur Schwerpunktsetzung innerhalb der Maßnahme (siehe folgende Abbildung).

Der allokative Schwerpunkt des Kompetenzzentrums lag demnach auf den Regionalbüros, die in der ersten Projektphase zwei Drittel der Mittel, in den beiden späteren Projektphasen etwa die Hälfte der Mittel banden. Etwa ein Fünftel der Ausgaben wurde für die Aufgaben der Leitstelle aufgewandt.

Während das Leistungsspektrum der Regionalbüros sich im Projektverlauf nicht wesentlich verändert hat, nahmen Bedeutung und Aufgaben der Leitstelle zu. Insofern gab es im Projektverlauf eine Verschiebung zwischen regionalen und zentralen Aufgaben.

⁷³ Konzeption Kreativradar Brandenburg, Überführung regionaler Tätigkeiten in Landesprogramme, Aufbau einer Kompetenzentwicklungsstruktur, Prozessinnovationen, Einarbeitung neuer Kollegen.

Abbildung 49: Allokative Schwerpunkte 2010 bis 2015

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Verwendungsnachweise.

Insgesamt entfielen Anteile zwischen 70 und 85% auf operative Aufgaben und zwischen 15 und 30% auf Projektmanagement bzw. koordinative Aufgaben. Der Anteil der Mittel, der auf die fachliche Projektleitung beim RKW Bremen entfiel, nahm im Projektverlauf ab, die fachliche Begleitung durch das u-institut nahm hingegen eine zunehmend wichtigere Rolle ein (siehe oben).⁷⁴

Im Projektverlauf ebenfalls zugenommen haben die Ausgaben für Veranstaltungen, für die ab 2013 separate Projektmittel – zwischen 357.000 und 435.000 Euro pro Jahr – zur Verfügung gestellt wurden. Die Zunahme der Veranstaltungsausgaben ist durch das vermehrte Angebot eigener Veranstaltungen in den späteren Projektphasen zu erklären. Die insbesondere zu Projektbeginn durchgeführten Veranstaltungen mit Kooperationspartnern dürften wegen der Splitting der Kosten insgesamt günstiger durchgeführt worden sein. Innerhalb der Ausgaben für Veranstaltungen stiegen auch die Honorarausgaben für Externe an. Diese wurden hauptsächlich an die Preisträger des Wettbewerbs Kultur- und Kreativpiloten gezahlt, die bei Veranstaltungen als best-practice-Beispiele fungierten (siehe Abschnitt 5.2.6).

⁷⁴ Durch die Übernahme der Trägerschaft im Jahr 2015 wurden aus den Honorarausgaben eigene Personalausgaben der Leitstelle, so dass Ausgaben für konzeptionelle Begleitung nicht mehr identifiziert werden konnten.

9.1.5. Plan-Ist-Analyse

Mit der Plan-Ist-Analyse wird die Planungstreue des Mittelbedarfs ermittelt. Dabei können Abweichungen sowohl auf Mängel in der Planung als auch auf eine hohe Dynamik im Projektverlauf (Eintritt unvorhergesehener Ereignisse) hinweisen.

Die bewilligte Zuwendung wurde im Projektzeitraum nicht völlig ausgeschöpft, wie die folgende Tabelle zeigt.⁷⁵ Die deutlichsten Unterschreitungen des Planansatzes gab es in den Jahren 2014 und 2015.

Tabelle 21: Plan-Ist Gegenüberstellung der Gesamtausgaben

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
beantragte Mittel (Euro)	222.000	1.253.500	1.305.500	1.605.000	1.777.000	1.920.000	1.893.000
verausgabte Mittel (Euro)	192.096	1.104.354	1.384.617	1.645.517	1.757.209	1.766.676	1.663.866
Abweichung (Euro)	-29.904	-149.146	79.117	40.517	-19.792	-153.324	-229.134
Abweichung (%)	-13,5%	-11,9%	6,1%	2,5%	-1,1%	-8,0%	-12,1%

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Verwendungsnachweise.

Die Mittelanweisung erfolgte im Abrufverfahren, bei sich abzeichnendem Minderbedarf wurden Zuwendungsmittel nicht vollständig abgerufen. Darüber hinaus wurden nicht verbrauchte Mittel fristgerecht zurückerstattet.

Um systematische Ursachen für Plan-Ist-Abweichungen herauszudestillieren, werden in den folgenden Tabellen beantragte und verausgabte Mittel der einzelnen Zuwendungsverfahren einander gegenübergestellt.

Im Projektzeitraum 2009 bis 2012 lagen die Gesamtausgaben sowohl für die Leitstelle als auch für die Regionalbüros unter den jeweiligen Planansätzen. Dies ist vor allem auf Unterschreitungen der Ansätze für Personal- und Honorarausgaben zurückzuführen. Gründe für die Unterschreitung bei Personalausgaben (insbesondere bei den Regionalbüros) liegen in verzögerter Einstellung der Projektmitarbeiter zu Projektbeginn, zwischenzeitlich bestehenden Vakanzen sowie der Zurechnung der Projektassistenzen der Regionalbüros zu Sachkosten (Bestandteil der Verträge mit IHKs bzw. RKW Landeseinrichtungen zur logistischen Unterstützung). Letzteres erklärt auch den bei den Sachausgaben angefallenen Mehrbedarf.

⁷⁵ Überschüsse und Minderbedarf in den Jahren der ersten Projektphase wurden miteinander verrechnet. Es ergab sich ein Minderbedarf von -59.416 Euro.

Tabelle 22: Plan-Ist-Gegenüberstellung Leitstelle und Regionalbüros 2009 bis 2012 (Euro)

Leitstelle	Ist	Plan	Abweichung	Abw. in %
Personalausgaben	592.789	626.500	-33.711	-5,4%
Sachausgaben (Reisen, Materialien)	168.863	150.000	18.863	12,6%
Sachausgaben Veranstaltungen	113.765	120.000	-6.235	-5,2%
Sachausgaben LS gesamt	282.628	270.000	12.628	4,7%
Zwischensumme Leitstelle	875.417	896.500	-21.083	-2,4%
Regionalbüros	Ist	Plan	Abweichung	Abw. in %
PL und Ass. (RKW)	185.207	205.500	-20.293	-9,9%
Regionale Ansprechpartner	1.352.050	1.506.500	-154.450	-10,3%
Personal Regionalbüro gesamt	1.537.257	1.712.000	-174.743	-10,2%
Honorarmittel RKW	156.426	150.000	6.426	4,3%
davon u-institut	240.003	0	240.003	
Honorarmittel Regionalbüro	298.203	474.000	-175.797	-37,1%
Honorarmittel insgesamt	454.629	624.000	-169.371	-27,1%
Sachausgaben RKW	80.476	54.000	26.476	49,0%
Sachausgaben Regionalbüro	1.037.164	887.500	149.664	16,9%
Sachausgaben insgesamt	1.117.640	941.500	176.140	18,7%
Zwischensumme Regionalbüros	3.109.526	3.277.500	-167.974	-5,1%

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Verwendungsnachweise.

Der Minderbedarf für Honorarausgaben wurde im Verwendungsnachweis nicht begründet.

Der im Regionalbüro Berlin/Brandenburg entstandene Minderbedarf bei den Personalausgaben sowie die Überschreitung des Ansatzes bei Sachausgaben sind ebenfalls durch die Verortung der Projektassistenz bei den Sachausgaben begründet (siehe folgende Tabelle).

Insgesamt war der Mittelbedarf des Regionalbüros zielgenau prognostiziert worden.

Tabelle 23: Plan-Ist-Gegenüberstellung Regionalbüro Berlin/Brandenburg 2010 bis 2012 (Euro)

Regionalbüro Berlin/Brandenburg	Ist (EUR)	Plan (EUR)	Abweichung	Abw. in %
Regionaler Ansprechpartner	217.148	231.000	-13.852	-6,0%
Honorarmittel	22.933	32.000	-9.067	-28,3%
Sachausgaben	101.560	72.500	29.060	40,1%
Summe Regionalbüro	341.640	335.500	6.140	1,8%

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Verwendungsnachweise.

Der Mittelbedarf für die Aufgaben der Leitstelle im Projektzeitraum 2013/2014 wurde zielgenau prognostiziert, auch wenn die Einzelansätze für die Personal über- und für die Sachausgaben unterschritten wurden (siehe folgende Tabelle). Höhere Personalausgaben waren durch die außerplanmäßige Einstellung studentischer Hilfskräfte in der Leitstelle begründet. Außerdem wurden den Assistenzen in den Regionalbüros höhergruppiert. Schließlich erfolgte eine Aufstockung der

Assistenz im Regionalbüro Bayern. Der Mehrbedarf war jeweils sachlich begründet und wird seitens der Evaluatoren als angemessen eingeschätzt.

Tabelle 24: Plan-Ist-Gegenüberstellung Leitstelle und Regionalbüros 2013 bis 2014 (Euro)

Leitstelle	Ist	Plan	Abweichung	Abw. in %
Personalausgaben	329.648	310.000	19.648	6,3%
Sachausgaben (Reisen, Materialien)	61.542	85.000	-23.458	-27,6%
Honorarausgaben u-institut	400.921	400.000	921	0,2%
Zwischensumme Leitstelle	792.111	795.000	-2.889	-0,4%
Regionalbüros	Ist	Plan	Abweichung	Abw. in %
Regionale Ansprechpartner	1.432.079	1.428.000	4.079	0,3%
Sachkosten	426.003	528.000	-101.997	-19,3%
Sachausgaben insgesamt	426.003	528.000	-101.997	-19,3%
Zwischensumme	1.858.082	1.956.000	-97.918	-5,0%

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Verwendungsnachweise.

Der Planansatz für Netzwerkaktivitäten und Veranstaltungen für die Projektjahre 2013 und 2014 wurde insgesamt um 12,5% unterschritten (siehe folgende Tabelle). Durch die temporären Vakanzen in den Regionalbüros wurden insgesamt weniger Veranstaltungen durchgeführt als zunächst vorgesehen. Insofern überrascht, dass der Ansatz für Honorarausgaben an die fachliche Begleitung in diesem Zuwendungsverfahren um fast ein Zehntel überschritten wurde.

Tabelle 25: Plan-Ist-Gegenüberstellung Netzwerkaktivitäten und Veranstaltungen 2013 und 2014

	Ist	Plan	Abweichung	Abw. in %
Personalausgaben	98.369	120.000	-21.631	-18,0%
Sachausgaben (Reisen, Materialien)	7.896	22.000	-14.104	-64,1%
Sachausgaben Veranstaltungen	203.290	248.000	-44.710	-18,0%
Honorarausgaben	279.946	307.000	-27.054	-8,8%
Honorarausgaben u-institut	103.274	95.000	8.274	8,7%
Sachausgaben LS gesamt	594.406	672.000	-77.594	-11,5%
Summe	692.775	792.000	-99.225	-12,5%

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Verwendungsnachweise. Angaben in Euro

Die Ausgaben für die Projektleitung beim RKW, die sich fast ausschließlich aus Personalausgaben und zugeordneten Sachausgaben zusammensetzten, entsprachen fast dem Planansatz und waren somit gut prognostiziert worden (siehe folgende Tabelle).

Tabelle 26: Plan-Ist-Gegenüberstellung Projektleitung beim RKW 2013 bis 2014 (Euro)

Projektleitung beim RKW	Ist	Plan	Abweichung	Abw. in %
Personalausgaben	115.531	120.000	-4.469	-3,7%
Sachausgaben insgesamt	35.377	34.000	1.377	4,0%
Summe	150.908	154.000	-3.092	-2,0%

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Verwendungsnachweise.

Im letzten Projektjahr wurden die Ausgaben für die Aufgaben der Leitstelle relativ zielgenau prognostiziert, der Ansatz für die Regionalbüros wurde dagegen deutlich unterschritten (siehe Tabelle 27). Grund hierfür waren zum einen durch den Trägerwechsel entstandene Vakanzen, die erst zum Februar/März 2015 besetzt werden konnten. Zum anderen beendeten Mitarbeiter der Regionalbüros angesichts des Projektendes ihr Arbeitsverhältnis teilweise vorzeitig. Schließlich wurde das Beratungsangebot in Bayern nach dem Aufbau eines Landesangebots eingestellt, was sich ebenfalls ausgabenmindernd auswirkte.

Tabelle 27: Plan-Ist-Gegenüberstellung Leitstelle und Regionalbüros 2015 (Euro)

Leitstelle	Ist	Plan	Abweichung	Abw. in %
Personalausgaben	280.950	291.000	-10.050	-3,5%
Sachausgaben (Reisen, Materialien)	76.693	75.000	1.693	2,3%
Honorarausgaben	47.561	40.000	7.561	18,9%
Zwischensumme Leitstelle	405.204	406.000	-796	-0,2%
Regionalbüros	Ist	Plan	Abweichung	Abw. in %
Personalausgaben	583.283	740.000	-156.717	-21,2%
Sachausgaben	226.317	240.000	-13.683	-5,7%
Zwischensumme Regionalbüros	809.600	980.000	-170.400	-17,4%

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Verwendungsnachweise.

Auch im letzten Projektjahr wurden die Ausgaben für Netzwerkaktivitäten und Veranstaltungen deutlich zu hoch prognostiziert. Zwar wurde das Veranstaltungsangebot (sowohl regionale als auch überregionale Veranstaltungen) nochmals ausgeweitet, der gegenüber dem Vorjahr entstehende Mehrbedarf wurde jedoch überschätzt.

Tabelle 28: Plan-Ist-Gegenüberstellung Netzwerkaktivitäten und Veranstaltungen 2015 (Euro)

Netzwerkaktivitäten/Veranstaltungen	Ist	Plan	Abweichung	Abw. in %
Personalausgaben	106.367	127.000	-20.633	-16,2%
Sachausgaben (Reisen, Materialien)	20.750	100.000	-79.250	-79,2%
Sachausgaben Veranstaltungen	107.333	48.000	59.333	123,6%
Sachausgaben gesamt	128.083	148.000	-19.917	-13,4%
Honorarausgaben	147.161	155.000	-7.839	-5,1%
Summe	381.611	430.000	-48.389	-11,3%

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Verwendungsnachweise.

So fielen Personalausgaben wegen niedrigerer Einstufungen geringer aus als kalkuliert. Daneben wurde die ursprünglich angestrebte Anzahl an Veranstaltungen insbesondere auf überregionaler Ebene nicht erreicht.

Für die Aufgaben des RKW Bremen im letzten Projektjahr wurden ebenfalls weniger Mittel verbraucht als zunächst angesetzt.

Tabelle 29: Übersicht Plan-Ist-Ausgaben RKW Bremen 2015 (Euro)

Leitstelle	Ist	Plan	Abweichung	Abw. in %
Personalausgaben	52.353	60.000	-7.647	-12,7%
Sachausgaben (Reisen, Materialien)	15.098	17.000	-1.902	-11,2%
Summe	67.451	77.000	-9.549	-12,4%

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Verwendungsnachweise.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Mittelbedarf strukturell vor allem für Netzwerkaktivitäten und Veranstaltungen überschätzt wurde, während die Abweichungen bei Regionalbüros und Leitstelle eher auf Einzelereignisse, wie Vakanzen, zurückzuführen sind.

9.1.6. Verwaltungskosten der Förderung

Unter Verwaltungskosten der Förderung wird Aufwand für die Administration der Förderung subsumiert. Die Verwaltungskosten der Förderung dienen als Indikator für die Effizienz des Vollzugs des Förderverfahrens. Üblicherweise wird nicht nur projektimmanenter Aufwand berücksichtigt, sondern auch der beim Zuwendungsgeber bzw. ggf. der bei weiteren beteiligten Stellen entstandene Aufwand, z.B. durch Tätigkeiten im Zusammenhang mit Bewilligung und Prüfung der Zuwendung.

Die Verwaltungskosten der Förderung können in der vorliegenden Evaluation nur näherungsweise dargestellt werden, da diese explizit nur beim Projektträger RKW erfasst wurden (Zurechnung zu einer Stelle EG 11).⁷⁶

Zum im BMWi entstandenen Aufwand lagen den Evaluatoren nur ungefähre Angaben vor. Hilfsweise wurde der Aufwand auf Seiten des Zuwendungsgebers daher pauschal mit 0,1 Dienstposten hD (A15) durch die Evaluatoren geschätzt. Errechnet wurde der Verwaltungsaufwand anhand der Personalkostensätze des Bundes für das Jahr 2014, d.h., stellenbezogener

⁷⁶ Email RKW vom 29.03.2018.

Sachaufwand und Overhead sind berücksichtigt. Angaben zum Aufwand für die extern vergebene VNP lagen den Evaluatoren nur kumuliert vor.⁷⁷

Die nachfolgende Übersicht kann folglich nur einer ersten Einordnung dienen.

Tabelle 30: Verwaltungskosten der Förderung

	Verwaltungskosten der Förderung (Euro)		
	Pro Jahr	Gesamtlaufzeit	Verwaltungskostenanteil
Projektträger (Leitstelle): 1,0 EG 11 (in Zuwendung enthalten)	122.084	732.504	7,6%
BMWi: 0,1 A15 (nicht in Zuwendung enthalten)	16.933	101.598	1,1%
VDI (VNP) gem. anteiligem Angebot (nicht in Zuwendung enthalten)		16.790	0,2%
Gesamtkosten Verwaltung		850.892	
Gesamtausgaben Zuwendung		9.482.826	
Gesamtkosten Zuwendung zzgl. externe Verwaltungskosten		10.333.718	8,9%

Quelle: Eigene Darstellung. Angaben in Euro.

Insgesamt betrug der Verwaltungskostenanteil etwa 8,9%. Der Hauptanteil der Verwaltungskosten fiel beim Projektträger an und wurde aus der Zuwendung finanziert. Mit 7,6% lag dieser leicht über den vom BRH empfohlenen 5%. Außerhalb des Budgets wurden nur etwa 1,3% zusätzlich durch BMWi erbracht. Damit ist der Anteil der externen Verwaltungskosten vergleichsweise niedrig, und das Verwaltungsverfahren kann insgesamt als effizient angesehen werden.

⁷⁷ Insgesamt wurden acht VN zusammen zur Prüfung ausgeschrieben, sechs davon betrafen das Kompetenzzentrum. Der anteilige Prüfaufwand wurde näherungsweise wie folgt ermittelt: Summierung der ausgeschrieben Prüfsumme, Ermittlung des auf das Kompetenzzentrum entfallenden Anteils der Prüfsumme, Errechnung des anteiligen Prüfaufwands durch Anwendung dieser Quote auf die Angebotssumme des Dienstleisters.

9.2. Prozessanalyse

Die folgende Prozessanalyse beleuchtet die Prozesse der Leistungserstellung einschließlich der relevanten internen und externen Steuerungsprozesse sowie die verfahrenstechnische Abwicklung der Förderung hinsichtlich ihrer Effizienz. Sie orientiert sich an den folgenden Leitfragen:

- Brachte der gewählte Strategieprozess die gewünschten Ergebnisse (Erfolgte die Planung bedarfsgerecht)?
- Waren die gewählten Strukturen für eine optimale Implementierung und Steuerung des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft zweckmäßig?
- Waren die jeweiligen Prozesse aufeinander abgestimmt?

Die Prozessanalyse stützt sich auf Unterlagen aus dem Zuwendungsverfahren, Sitzungsprotokolle, Vermerke sowie Erkenntnisse aus den Experteninterviews und aus den Kurzbefragungen der ehemaligen Regionalen Ansprechpartner.

9.2.1. Prozesse der Leistungserstellung

In die Gestaltung der Prozesse der Leistungserstellung waren die Beteiligten RKW Eschborn, RKW Bremen und u-Institut eingebunden.⁷⁸ Die Prozesse waren auf eine schnelle Arbeitsfähigkeit und eine angesichts der knappen personellen Ausstattung möglichst flächendeckende Leistungserbringung ausgerichtet. Daher war das Leistungsangebot in den Regionalbüros weitgehend standardisiert. Die Maßnahmen- und Arbeitsplanung erfolgte durch die Projektleitung unter enger Einbindung des RKW Bremen und des u-instituts.⁷⁹

Die Auswahl der Leiter und Mitarbeiter der Regionalbüros erfolgte in einem umfangreichen Verfahren unter inhaltlicher Federführung des u-instituts. Die Letztentscheidung über die Einstellung lag jedoch beim RKW Kompetenzzentrum Eschborn, bei dem die Projektmitarbeiter formal angestellt waren.

Die fachliche Arbeit erfolgte durch die Regionalen Ansprechpartner bzw. die Leitstelle, administrative Unterstützung durch angegliederte Projektassistenzen.

Die Mitarbeiter, insbesondere die Regionalen Ansprechpartner, wurden durch das u-institut intensiv geschult. Für die praktische Arbeit wurden „Musterarbeitswochen“ zur Verfügung gestellt, um eine gleichmäßige Aufteilung der Arbeitszeit zwischen den einzelnen Aufgaben sicherzustellen. Daneben wurden konkrete Handlungs- und Formulierungsanweisungen erstellt. Auch die Auswahl der lokalen Sprechtagsorte in den einzelnen Regionen erfolgte auf Basis eines Kriterienkatalogs unter Berücksichtigung von Wünschen der Länder.

Orientierungsberatungen machten kapazitätsmäßig den weit überwiegenden Teil der Tätigkeit aus. Die Ansprache bzw. Akquise erfolgte aktiv durch Mitarbeiter der Regionalbüros. Allerdings ließen sich nicht alle Regionen gleichermaßen gut bzw. schnell erschließen. Nach Möglichkeit wurden für Veranstaltungen oder Sprechtagsorte lokale Synergien oder Kooperationsmöglichkeiten genutzt. Um große Flächen bespielen zu können, wurden Termine nach Möglichkeit

⁷⁸ Vgl. hierzu Abschnitt 4.1.

⁷⁹ Bzw. Vorgängergesellschaft.

räumlich zusammengelegt.⁸⁰ Von Vorteil war auch, dass die einzelnen Angebote zusammenspielten: Multiplikatorenkontakte ermöglichten den Zugang zur Zielgruppe, hierdurch konnten Klienten für Beratungen und Veranstaltungen gewonnen werden. Dies wiederum ermöglichte einen Einblick in die Bedarfslage der Branche vor Ort und konnte an die Multiplikatoren oder die Politik zurückgespielt werden.

Die Kopplung des Wettbewerbs Kreativpiloten mit der Arbeit der Regionalbüros generierte Synergien. Für die Regionalen Ansprechpartner boten die Orientierungsberatungen die Möglichkeit, auf den Wettbewerb hinzuweisen und die Preisträger im Rahmen von Veranstaltungen zu präsentieren. Der Wettbewerb wiederum profitierte stark davon, dass er durch die regionalen Ansprechpartner bundesweit beworben wurde. Allerdings stieg der – ohnehin als außerordentlich hoch beschriebene – Workload der Regionalen Ansprechpartner dadurch weiter an und erreichte nach allgemeiner Auffassung die Grenzen des Zumutbaren.

Für die Selbstdarstellung des Kompetenzzentrums durch Präsentationen, Handreichungen und Flyer entwickelte die Leitstelle einheitliche Formate. Die Materialien wurden von den ehemaligen Regionalen Ansprechpartnern insgesamt als gut und hilfreich beschrieben, auch wenn diese regional unterschiedlich stark verwendet wurden.

Für Veranstaltungen (regional und überregional) wurden durch die Regionalen Ansprechpartner ab 2011 einheitliche Formate entwickelt. Im Rahmen von Teamtreffen fanden außerdem Weiterbildungen – wie z.B. Pressetrainings – statt. Gemeinsame Dokumente standen den Projektmitarbeitern über einen Sharepoint zur Verfügung. Neben einer einheitlichen Wahrnehmung diente dies zugleich der überregionalen Identifikation des Angebots. Außerdem konnten hierdurch Skaleneffekte ausgenutzt werden. Dies hat sich positiv auf die Effizienz der Leistungserbringung ausgewirkt. Außerdem ermöglichte dieses Vorgehen eine weitgehend friktionslose Fortführung der Tätigkeit bei Mitarbeiterwechseln.

9.2.2. Steuerungsprozesse

Interne Steuerung

Die projektinterne Steuerung erfolgte auf mehreren Ebenen. Die interne Projektabwicklung und das Controlling erfolgten durch das RKW Kompetenzzentrum Eschborn, wo Projektleitung und -assistenz angesiedelt waren. Hierdurch bestand eine Schnittstelle zur RKW-Verwaltung sowie zum RKW Kompetenzzentrum. Die Arbeit des RKW wurde von den ehemaligen Mitarbeitern als sehr professionell wahrgenommen.

Insbesondere zu Projektbeginn waren die fachlichen Mitarbeiter der Leitstelle in einen regelmäßigen Austausch mit dem Fachbereich „Innovationspotential“ des RKW Kompetenzzentrums eingebunden. Auch mit anderen Fachbereichen fand ein Austausch statt.

Die Tätigkeit der Regionalen Ansprechpartner und der Leitstelle wurden im Wesentlichen über regelmäßige Treffen zwischen Projektleitung, fachlicher Begleitung und Mitarbeitern, Telkos sowie über internetbasierte Dienste gesteuert. Die Aktivitäten der Ansprechpartner vor Ort wurden in einer gemeinsamen Datenbank (ikuk) quantitativ erfasst und ausgewertet. Insbesondere in der Anfangszeit des Projekts war der Turnus der Treffen sehr engmaschig (einmal pro Monat bis

⁸⁰ Tagsüber Angebot von Orientierungsberatungen, Mittagessen mit Multiplikatoren, abends Durchführung einer Veranstaltung.

hin zu wöchentlichen Telkos). Zwischen RKW Bremen und dem u-institut fand darüber hinaus ein regelmäßiger Austausch statt.

Trotz des einheitlichen und standardisierten Leistungsspektrums hat es aus Sicht der Projektmitarbeiter insbesondere in den ersten Jahren genügend Freiheiten in der Arbeitsplanung und -gestaltung gegeben. Mit dem Trägerwechsel wurde die Arbeit der regionalen Ansprechpartner deutlich enger begleitet. Hierdurch stieg auch der Abstimmungsbedarf fühlbar an.

Für die Orientierungsberatungen wurde durch die Leitstelle eine interne Evaluation durchgeführt mit dem Ziel, Erkenntnisse über Nutzen und Wirksamkeit der durchgeführten Beratungen zu erhalten (siehe hierzu auch Abschnitt 5.1.7). Für eigene Veranstaltungen wurden hingegen keine Teilnehmerfeedbacks erhoben. Vertriebs- oder Downloadzahlen der angebotenen Publikationen wurden nur unsystematisch erhoben bzw. in den Projekt- und Sachberichten dargestellt. Die Reichweite und der Nutzen dieser Angebote wurden in den Sachberichten daher nur qualitativ abgeschätzt.

Als ungünstig hat sich nach Aussagen der Beteiligten die Struktur mit mehreren Projektbeteiligten und einer Trennung von Organisation, Personalverantwortung und Fachlichkeit⁸¹ dargestellt. So mussten sich die Mitarbeiter in verschiedenen Angelegenheiten an verschiedene Ansprechpartner wenden⁸², was den Abstimmungsaufwand erhöht hat. Auch der Abstimmungsaufwand zwischen den einzelnen Projektpartnern wird als relativ hoch beschrieben. In der zweiten Projektphase stieg der Umfang der fachlichen Begleitung – und damit der Gestaltungsanspruch – stark an (siehe Budgetanteil, Abschnitte 9.1.3 und 9.1.4), ohne dass damit Weisungskompetenzen verbunden waren. Dies führte projektintern zu Spannungen und schlussendlich zum Trägerwechsel im Jahr 2015.

Externe Steuerung

Zur Festlegung des Jahres- bzw. Arbeitsplans wurde eine Steuerungsgruppe mit Vertretern von BMWi, BKM und RKW eingerichtet. Die fachliche Begleitung war bei allen entsprechenden Sitzungen eingebunden. Die Steuerungsgruppe tagte im Projektzeitraum regelmäßig. Zum Vollzug des Arbeitsplans wurden dem BMWi regelmäßig Arbeits- bzw. Sachstandsberichte vorgelegt. Auch bestand ein regelmäßiger informeller Kontakt bei der täglichen Arbeit. Die im Rahmen des VN vorgelegten Sachberichte waren umfangreich und hinsichtlich der durchgeführten Leistungen (Output) des Kompetenzzentrums aussagekräftig, wenn auch nicht durchgängig mit Indikatoren oder Kennzahlen belegt. Hierdurch war dem Bund eine enge Überwachung bzw. Steuerung des Projekts möglich.

Zur Begleitung des Kompetenzzentrums wurde im Jahr 2011 ein Beirat eingerichtet. Er bestand aus etwa 15 Vertretern aus Unternehmen, Verbänden, Kammern, Hochschulen sowie der Bundesländer. Die Sitzungsprotokolle verdeutlichen eine regelmäßige Präsenz der Beiräte und eine gute und fundierte Begleitung des Kompetenzzentrums. Inhaltlich hat sich der Beirat auf die Themen Finanzierung und Ausbildung fokussiert und zu diesen Themen auch Experten eingeladen. Während die anfängliche Sitzungsfrequenz von zwei Treffen im Jahr zwischenzeitlich sogar

⁸¹ Z.B. erfolgten die Genehmigung von Urlaub und die Anzeige von Krankheiten bei unterschiedlichen Organisationen.

⁸² Fachfragen, Urlaubsanträge, Krankmeldungen etc.

auf drei Treffen erhöht werden sollte, ging die Frequenz im Laufe der Projektlaufzeit de facto auf einmal pro Jahr zurück.

Funktion und Rolle des Beirats wurde von den Projektbeteiligten unterschiedlich wahrgenommen. BMWi und RKW Bremen betonen die Beratungs- und Multiplikatorfunktion des Beirats. Aus Sicht der fachlichen Begleitung wären ein Fachbeirat mit Unternehmern und eine proaktivere Themensetzung durch die Mitglieder zielführender gewesen. Aus Sicht des ehemaligen Beiratsvorsitzenden wäre an mancher Stelle eine proaktivere und frühzeitigere Einbindung des Beirats bei der Projektplanung wünschenswert gewesen, um inhaltlich mehr schärfen können.

Die Abstimmung mit den Bundesländern erfolgte vorwiegend im Rahmen des AK Kultur- und Kreativwirtschaft, der regelmäßig tagte.

9.2.3. Haushalterische Prozesse

Die Finanzierung des Kompetenzzentrums im Betrachtungszeitraum erfolgte durch eine nicht rückzahlbare Vollfinanzierung (Projektförderung) und unterlag damit den Bestimmungen des Haushalts- und Zuwendungsrechts.

Die Projektförderung bestand aus insgesamt acht Einzelzuwendungen.⁸³ Die einzelnen Zuwendungsbescheide ergingen je nach Inhalt an RKW, RKW Bremen oder u-institut. Formal standen dem BMWi damit mehrere Zuwendungsempfänger gegenüber. Die haushalterische Abwicklung – Mittelabruf, Buchhaltung, Erstellung VN – erfolgte jedoch bis 2014⁸⁴ einheitlich durch die Leitstelle. Abgerufene, nicht verbrauchte Mittel wurden fristgerecht zurückerstattet.

Die Verwendungsnachweise für das Projekt wurden fristgerecht vorgelegt. Die Prüfung der Verwendungsnachweise fand 2016 bzw. 2017 und damit mit teilweise deutlichem Abstand zum Projekt statt. Die Prüfungen wurden durch die VDI Technologiezentrum GmbH und durch das BAFA durchgeführt. Die Prüfungen ergaben nur geringfügige Beanstandungen.

Nach Auskunft des BMWi verlief die Abwicklung der Zuwendungen reibungslos. Mit dem RKW Kompetenzzentrum stand ein erfahrener Zuwendungsnehmer zur Verfügung, so dass entsprechende Kenntnisse des Verfahrens und der Dokumentationspflichten vorhanden waren. Einem möglichen Mehraufwand durch die Finanzierung als Zuwendung(en) standen die Vorteile einer schnellen Einrichtung und einer besseren Steuerung gegenüber. Das BMWi hat die verschiedenen Förderverfahren jeweils für Anpassungen genutzt.

Auswirkungen auf die Personalsituation durch die unklare Perspektive der Weiterbeschäftigung aufgrund der Wahl der Finanzierungsart haben sich im Projektzeitraum jedoch nicht vermeiden lassen, obwohl BMWi die Fortsetzungsanträge frühzeitig beschieden hat. Insbesondere nach Ablauf des ersten Projektzeitraums (Ende 2012) und mit dem Trägerwechsel (Ende 2014) gab es umfangreichere personelle Wechsel bei den Projektmitarbeitern.

9.2.4. Einschätzung der Prozesse

Die beabsichtigten Ziele einer schnellen Arbeitsfähigkeit und einer flächendeckenden Leistungserbringung⁸⁵ wurden erreicht. Im Hinblick auf die knappe Personalausstattung sind die entspre-

⁸³ Siehe Abschnitt 9.1.

⁸⁴ Ausscheiden RKW.

⁸⁵ Nach sechs Monaten waren alle Projektstellen besetzt.

chenden Prozesse der Leistungserbringung als effizient anzusehen. Das Projekt zeichnete sich durch eine gute Architektur aus.

Die eingesetzten Steuerungsinstrumente ermöglichten sowohl die projektinterne Steuerung als auch eine enge Überwachung bzw. Steuerung des Projekts durch das BMWi. Projektdokumentation und Berichterstattung ermöglichten einen sehr guten Überblick über den Projektoutput. Nach Ansicht der Evaluatoren wäre jedoch eine umfangreichere Dokumentation der Projektwirkungen, z.B. durch Feedbackbögen bei Veranstaltungen und durch systematischere Erfassung/Auswertung von Mediadaten zur Erfassung der Reichweite, ebenfalls sinnvoll gewesen. Reichweite und Nutzen dieser Angebote konnten im Projekt nur qualitativ abgeschätzt werden.

Herausforderungen durch das organisatorische Konstrukt wurde nach Ablauf der Pilotphase durch einen Wechsel der Trägerschaft und eine Bündelung der Zuständigkeiten begegnet.

Die haushalterischen Prozesse verliefen nach Einschätzung der Evaluatoren ebenfalls effizient. Dem mit Zuwendungen verbundenen höheren administrativen Aufwand für das BMWi und RKW bzw. u-institut standen die höhere Flexibilität und damit verbesserte Eingriffsmöglichkeiten seitens des Zuwendungsgebers gegenüber.

9.3. Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitskontrolle

9.3.1. Vollzugswirtschaftlichkeit

Nach Aussage der Projektbeteiligten war die Mittelausstattung des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft im Vergleich zu anderen Kompetenzzentren eher gering. Pro Jahr stand nur etwas mehr als eine Million Euro zur Verfügung. Mit den eingesetzten Mitteln wurde ein hoher Output erzielt.

Mit einem Fokus auf dem regionalen Leistungsangebot entspricht die Mittelallokation insgesamt den Leistungsschwerpunkten. Der beschriebene extrem hohe Workload in den Regionalbüros spricht allerdings tendenziell für eine Unterausstattung. Einer deutlichen Aufstockung sprach möglicherweise entgegen, dass der BRH in seiner Prüfmitteilung das Engagement des Bundes in der Fläche grundsätzlich in Frage gestellt hatte. Stattdessen kam es zu einer Verlagerung von Aufgaben auf die Leitstelle. Insbesondere die zentrale Übernahme der Veranstaltungskonzeption und -organisation brachte etwas Erleichterung in den Regionalbüros.

Im Hinblick auf die Ausgabenstruktur wurde das Kompetenzzentrum personalintensiv durchgeführt, was angesichts der Natur des Leistungsspektrums nachvollziehbar ist. Die hohe Anzahl an Projektleitungen, die aufgrund der unterschiedlichen Kompetenzen der Projektbeteiligten notwendig war, dürfte die Projektkosten jedoch erhöht haben.

Die Angemessenheit der Honorarkosten – insbesondere der deutliche Anstieg nach dem Ende der Pilotphase – kann von den Evaluatoren anhand der Sachberichte nicht eingeschätzt werden, da nur allgemeine Angaben zu den Tätigkeiten gemacht wurden. Auch die Experteninterviews und Kurzbefragungen ergaben ein uneinheitliches Bild hinsichtlich Rolle und Funktion der fachlichen Begleitung.

Der Mittelbedarf wurde tendenziell überschätzt. Strukturell geschah dies bei Netzwerkaktivitäten und Veranstaltungen, daneben reduzierten auch Einzelereignisse (z.B. Vakanzen) den Mittelverbrauch.

Ob es durch die vielen Einzelförderungen zu Mehraufwand kam, lässt sich im Rahmen dieser Evaluation nicht nachprüfen. Die durch die Förderung entstandenen Verwaltungskosten lagen mit 8,9 % leicht über dem vom BRH empfohlenen Satz von 5%. Die Hauptlast der Förderung (7,6%) fiel beim Projektträger an und wurde aus Zuwendungsmitteln finanziert. Angesichts der nicht außergewöhnlichen Höhe der Verwaltungskosten vermuten die Evaluatoren jedoch kein wesentliches Einsparpotential durch eine geringere Anzahl an Zuwendungsverfahren, zumal die einzelnen Verfahren seitens des BMWI für Anpassungen genutzt wurden.

Die Prozesse sind im Hinblick auf zügige Arbeitsfähigkeit, Leistungserstellung und Steuerung als zielführend anzusehen. Das Projekt war gut gesteuert und überwacht. Allerdings wäre eine umfangreichere Dokumentation der Projektwirkungen, z.B. durch Feedbackbögen bei Veranstaltungen und durch systematischere Erfassung/Auswertung von Mediadaten zur Erfassung der Reichweite, sinnvoll gewesen. Der Abstimmungsaufwand unter den Projektbeteiligten ist durch die Projektstruktur (dezentral und viele Projektbeteiligte) als eher hoch anzusehen.

Insgesamt ergaben sich keine Hinweise auf systematische Defizite. Der Mitteleinsatz kann als angemessen angesehen werden, und die Umsetzung des Kompetenzzentrums ist wirtschaftlich erfolgt, so dass Vollzugswirtschaftlichkeit gegeben ist.

9.3.2. Maßnahmewirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit der Maßnahme im Hinblick auf die übergeordnete Zielstellung wird qualitativ anhand einer Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung eingeschätzt. Als Ausgangspunkt für die Beurteilung des Nutzens der Maßnahme dienen die in den vorangegangenen Kapiteln ermittelten Ergebnisse der Zielerreichungs- und Wirkungskontrolle.

Für die Umsetzung des Kompetenzzentrums standen nur begrenzte Mittel zur Verfügung, mit denen ein – insbesondere in den Regionalbüros – außergewöhnlich hoher Leistungsoutput erreicht wurde. Organisation und Administration des Kompetenzzentrums sind insgesamt wirtschaftlich erfolgt. Die Maßnahmen – insbesondere zu Projektbeginn – wurden mit Kooperationspartnern umgesetzt, was sich kostensenkend ausgewirkt hat.

Auf der Nutzenseite wird die Maßnahmewirtschaftlichkeit anhand der folgenden Überlegungen eingeschätzt:

- Wichtige angestrebte Wirkungen haben sich eingestellt.
- Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft hat eine im Projektzeitraum bestehende Bedarfslücke geschlossen. Effizienzverluste durch Mitnahmeeffekte oder Doppelungen sind nicht festgestellt worden.
- Die Maßnahme ist in vielen Bundesländern fortgeführt worden. Der Bund hat hier eine wichtige Anstoßfunktion erfüllt. Insofern ist auch die Nachhaltigkeit der Maßnahme gegeben.

Hieraus schließen die Evaluatoren ein insgesamt positives Kosten-Nutzen-Verhältnis.

10. Schlussbemerkungen

Die Evaluation des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes erbrachte insgesamt ein positives Ergebnis. Die angestrebten Leistungsziele hinsichtlich Umfang und Passgenauigkeit des Leistungsangebots wurden erreicht. Bei der angestrebten Zielgruppe, den Kleinunternehmen im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft, wurden Wirkungen insbesondere im Hinblick auf gestiegene Professionalität, Vernetzung und Änderungen im Selbstverständnis erzielt. „Harte“ Effekte wie deutliche Umsatz- oder Einkommenssteigerungen sowie deutliche Arbeitsplatzeffekte zeigten sich weniger, waren aber aufgrund des auf Information und Beratung angelegten Angebots des Kompetenzzentrums auch nicht primär zu erwarten. Auf gesamtgesellschaftlicher Ebene fallen insbesondere eine verbesserte Branchenwahrnehmung, die Bildung von branchenunterstützenden Institutionen sowie eine Fortführung des Leistungsangebots durch zahlreiche Bundesländer auf. Hier hat das Kompetenzzentrum des Bundes einen wichtigen Anstoßbeitrag geleistet.

Trotz der vielfältigen Wirkungen und der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung der Branche sehen die Evaluatoren jedoch nach wie vor Unterstützungsbedarf bei der genannten Zielgruppe. Hier scheinen – trotz einer insgesamt positiven Grundstimmung – Einkommens- und Erwerbssituationen nach wie vor fragil zu sein.

11.Literatur

BMWi (Hrsg.): Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland. Forschungsbericht Nr. 577, Berlin 2009.

BMWi (Hrsg.): Monitoringbericht 2016: Ausgewählte wirtschaftliche Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft. Berlin 2016.

Gläser, J. und Laudel, G.(2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 4. Auflage.

Prognos AG/Fraunhofer ISI (2012): Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette – Wirkungsketten, Innovationskraft, Potenziale. Studie im Auftrag des BMWi.

Przyborski, A. und Wohlrab-Sahr, M (2014): Qualitative Sozialforschung. München : Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 4. erweiterte Auflage.

STADTart/Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft/Hamburgisches Weltwirtschaftsinstitut (2012): Öffentlich geförderter, intermediärer und privater Kultursektor – Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale. Forschungsgutachten im Auftrag der BKM.

Stockmann R. und Meyer W. (2014): Evaluation. Opladen:UTB. 2. Auflage.

Anhang

- Programmiervorlage Onlinebefragung
- Leitfaden Kurzbefragungen
- Ausführliche deskriptive Ergebnisse der Onlinebefragung

- Programmiervorlage -

Unternehmensbefragung im Rahmen der Evaluation des Kompetenzzentrums Kultur und Kreativwirtschaft

Sehr geehrte Damen und Herren,

Sie haben als Kultur- und Kreativschaffender vor einiger Zeit die Angebote (Orientierungsberatung und /oder Besuch von Veranstaltungen) des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes genutzt.

Wir hoffen, dass Sie durch das Angebot wertvolle Impulse für sich bzw. Ihr Unternehmen erhalten konnten.

Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes wurde vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) gefördert und wird derzeit evaluiert. Ein wichtiger Baustein der Evaluation ist eine Onlinebefragung aller Nutzer des Angebots, um zu erfassen, welchen konkreten Mehrwert Sie aus der Orientierungsberatung oder den angebotenen Veranstaltungen ziehen konnten und welche nachhaltige Wirkung dies auf Ihre eigene Geschäftstätigkeit hatte.

Die Beantwortung des Fragebogens dauert etwa 10 Minuten.

Ihre Daten werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt und anonym ausgewertet. Es sind keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich.

Für Ihre Mithilfe möchten wir uns an dieser Stelle bereits herzlich bedanken.

Sollten Sie technische Probleme beim Aufrufen oder Ausfüllen des Fragebogens haben, hilft Ihnen gerne Herr Lüders (E-Mail: Bo-Lennart.Lueders@bafa.bund.de, Telefon: 06196/908-2423) weiter.

1. Zu Beginn möchten wir gerne wissen, welche Angebote des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft Sie genutzt haben.

- Welche Angebote des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft haben Sie genutzt? (*Mehrfachnennungen möglich*)
 - Teilnahme an Veranstaltungen
 - Teilnahme an Orientierungsberatung
- In welchem Jahr haben Sie an der Beratung/an den Veranstaltungen teilgenommen? Wenn Sie mehrere Angebote genutzt haben, nennen Sie bitte das Jahr der letzten Nutzung.
 - 2013
 - 2014
 - 2015
 - weiß nicht
- Sind Sie Preisträger des Wettbewerbs „Kultur- und Kreativpiloten“? (*ja/nein*)

2. Im Folgenden möchten wir wissen, ob und in welchem Bereich Sie aktuell in der Kultur- und Kreativwirtschaft tätig sind.

- In welcher Teilbranche waren Sie zum Zeitpunkt der Nutzung des Angebots tätig? (*Mehrfachnennungen möglich*)
 - Kunstmarkt
 - Designmarkt
 - Musikwirtschaft
 - Markt für darstellende Künste
 - Pressemarkt
 - Software/Games – Industries
 - Buchmarkt
 - Architekturmarkt
 - Filmwirtschaft
 - Rundfunkwirtschaft
 - Werbung und Kommunikation
 - Andere _____
- Üben Sie aktuell eine erwerbswirtschaftliche Tätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft aus?
 - Ja, im Haupterwerb. (Filter zu Punkt 3)
 - Ja, im Nebenerwerb (Filter zu Punkt 3)
 - Nein.
- In welcher Branche sind Sie aktuell tätig?

- _____
- Inwiefern treffen folgende Aussagen auf Sie zu? (jeweils ja/nein)
 - Ich arbeite in meinem erlernten Beruf.
 - Ich bin selbstständig.
 - Ich bin angestellt.
- Warum sind Sie in der Kultur- und Kreativwirtschaft nicht mehr tätig? (Mehrfachnennungen möglich)
 - Ich habe keine Perspektive gesehen.
 - Ich hatte Lust auf etwas anderes.
 - aus familiären Gründen
 - Sonstiges _____

[Befragung für diese Gruppe zu Ende]

3. Im Folgenden erbitten wir einige allgemeine Angaben zu Ihrem Unternehmen.

- Seit welchem Jahr üben Sie Ihre Tätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft erwerbswirtschaftlich aus? (z.B. 2003) _____
- In welcher Teilbranche sind Sie aktuell tätig? (Mehrfachnennungen möglich)
 - Kunstmarkt
 - Designmarkt
 - Musikwirtschaft
 - Markt für darstellende Künste
 - Pressemarkt
 - Software/Games – Industries
 - Buchmarkt
 - Architekturmarkt
 - Filmwirtschaft
 - Rundfunkwirtschaft
 - Werbung und Kommunikation
 - Andere _____
- Welchen zeitlichen Umfang beansprucht Ihre erwerbswirtschaftliche Tätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft?
 - ___Stunden durchschnittlich pro Woche
- Entspricht dieser Stundenumfang Ihrem Wunsch?
 - Ja
 - Nein, ich würde gerne mehr arbeiten
- Welchen Umsatz haben Sie bzw. Ihr Unternehmen mit Ihrer Tätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft im vergangenen Jahr in etwa erzielt?

- weniger als 17.500 Euro (Umsatzsteuerschwelle)
 - 17.500 Euro bis zu 50.000 Euro
 - mehr als 50.000 Euro bis zu 250.000 Euro
 - mehr als 250.000 Euro
- Entspricht dieser Umsatzumfang Ihrem Wunsch?
 - Ja
 - Nein, ich würde gerne mehr Umsatz erzielen

- Welches Einkommen haben Sie mit Ihrer Tätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft im vergangenen Jahr in etwa erzielt?
 - bis zu 1.000 Euro pro Monat
 - mehr als 1.000 bis zu 2.000 Euro pro Monat
 - mehr als 2.000 Euro bis zu 3.000 Euro pro Monat
 - mehr als 3.000 Euro pro Monat

- Sie sind
 - männlich
 - weiblich

- PLZ des Betriebsstandorts: _____

- Bundesland (*Dropdown*)

- Wie viele Beschäftigte in Vollzeit und Teilzeit hat Ihr Unternehmen neben Ihrer eigenen Person?
 - ____Mitarbeiter Vollzeit
 - ____Mitarbeiter Teilzeit (sozialversicherungspflichtig)
 - ____Mitarbeiter geringfügig
 - ____regelmäßige Freelancer
 - ____Auszubildende

4. Im Folgenden möchten wir wissen, welche Wirkungen die Inanspruchnahme der Angebote des Kultur- und Kreativzentrums auf Ihre Geschäftstätigkeit hatte.

Inwiefern treffen folgende Aussagen zu?

(Matrixfrage mit *Viererskala*: *trifft voll zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft gar nicht zu, keine Angabe*) Mein Selbstverständnis als Unternehmer hat sich verändert.

- Ich habe mein Portfolio/Angebot angepasst.
- Ich habe meine Akquisetätigkeit verändert.
- Für mich war es ein Anstoß, mich mehr mit Kollegen auszutauschen und zu vernetzen.
- Das Angebot hat mir die notwendigen Kontakte verschafft.
- Das Angebot hat mich auf Förderangebote hingewiesen, die ich vorher nicht kannte.

Wie hat sich Ihr Unternehmen seit der Orientierungsberatung/ der Teilnahme an der Veranstaltung entwickelt? Inwiefern treffen folgende Aussagen zu?

- Die Auftragslage hat sich positiv entwickelt. (Viererskala: trifft voll zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft gar nicht zu, keine Angabe)
 - Welchen Beitrag leistete das Angebot des Kompetenzzentrums zu dieser Entwicklung? (Viererskala: einen sehr hohen Beitrag, einen eher hohen Beitrag, einen geringen Beitrag, kein unmittelbarer Zusammenhang, weiß nicht)
- Meine Umsätze haben sich positiv entwickelt. (Viererskala: trifft voll zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft gar nicht zu, keine Angabe)
 - Welchen Beitrag leistete das Angebot des Kompetenzzentrums zu dieser Entwicklung? (Viererskala: einen sehr hohen Beitrag, einen eher hohen Beitrag, einen geringen Beitrag, kein unmittelbarer Zusammenhang, weiß nicht)
- Ich konnte Arbeitsplätze (inklusive meines eigenen Arbeitsplatzes) sichern. (Viererskala: trifft voll zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft gar nicht zu, keine Angabe)
 - Welchen Beitrag leistete das Angebot des Kompetenzzentrums zu dieser Entwicklung? (Viererskala: einen sehr hohen Beitrag, einen eher hohen Beitrag, einen geringen Beitrag, kein unmittelbarer Zusammenhang, weiß nicht)
- Ich konnte Arbeitsplätze schaffen (saisonal oder dauerhaft). (Viererskala: trifft voll zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft gar nicht zu, keine Angabe)
 - Welchen Beitrag leistete das Angebot des Kompetenzzentrums zu dieser Entwicklung? (Viererskala: einen sehr hohen Beitrag, einen eher hohen Beitrag, einen geringen Beitrag, kein unmittelbarer Zusammenhang, weiß nicht)
- Ich konnte den Anteil meines Erwerbseinkommens, der aus der Tätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft stammt, erhöhen. (Viererskala: trifft voll zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft gar nicht zu, keine Angabe)
 - Welchen Beitrag leistete das Angebot des Kompetenzzentrums zu dieser Entwicklung? (Viererskala: einen sehr hohen Beitrag, einen eher hohen Beitrag, einen geringen Beitrag, kein unmittelbarer Zusammenhang, weiß nicht)
- Ich habe den Sprung von einer nebenerwerblichen in eine haupterwerbliche Tätigkeit gemacht. (ja/nein)
 - Welchen Beitrag leistete das Angebot des Kompetenzzentrums zu dieser Entwicklung? (Viererskala: einen sehr hohen Beitrag, einen eher hohen Beitrag, einen geringen Beitrag, kein unmittelbarer Zusammenhang, weiß nicht)
- Mein Unternehmen hat sich professionalisiert. (Viererskala: trifft voll zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft gar nicht zu, keine Angabe)
 - Welchen Beitrag leistete das Angebot des Kompetenzzentrums zu dieser Entwicklung? (Viererskala: einen sehr hohen Beitrag, einen eher hohen Beitrag, einen geringen Beitrag, kein unmittelbarer Zusammenhang, weiß nicht)

-
- Mein Unternehmen hat sich insgesamt positiv entwickelt. (*Viererskala: trifft voll zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft gar nicht zu, keine Angabe*)
 - Welchen Beitrag leistete das Angebot des Kompetenzzentrums zu dieser Entwicklung? (*Viererskala: einen sehr hohen Beitrag, einen eher hohen Beitrag, einen geringen Beitrag, kein unmittelbarer Zusammenhang, weiß nicht*)
- Ich habe ein Unternehmen gegründet. (*ja/nein*)
 - Welchen Beitrag leistete das Angebot des Kompetenzzentrums zu dieser Entwicklung? (*Viererskala: einen sehr hohen Beitrag, einen eher hohen Beitrag, einen geringen Beitrag, kein unmittelbarer Zusammenhang, weiß nicht*)

Wie hat sich Ihre Situation bzw. die Situation Ihres Unternehmens innerhalb der Branche verändert?
Inwiefern treffen folgende Aussagen zu?

- Ich bin mit Unternehmen innerhalb meiner Branche gut vernetzt. (*Viererskala: trifft voll zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft gar nicht zu, keine Angabe*)
 - Welchen Beitrag leistete das Angebot des Kompetenzzentrums zu dieser Entwicklung? (*Viererskala: einen sehr hohen Beitrag, einen eher hohen Beitrag, einen geringen Beitrag, kein unmittelbarer Zusammenhang, weiß nicht*)
- Ich bin mit Unternehmen außerhalb meiner Branche gut vernetzt. (*Viererskala: trifft voll zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft gar nicht zu, keine Angabe*)
 - Welchen Beitrag leistete das Angebot des Kompetenzzentrums zu dieser Entwicklung? (*Viererskala: einen sehr hohen Beitrag, einen eher hohen Beitrag, einen geringen Beitrag, kein unmittelbarer Zusammenhang, weiß nicht*)
-
- Die Anzahl meiner Kooperationspartner innerhalb meiner Branche hat sich vergrößert (*Viererskala: trifft voll zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft gar nicht zu, keine Angabe*)
 - Welchen Beitrag leistete das Angebot des Kompetenzzentrums zu dieser Entwicklung? (*Viererskala: einen sehr hohen Beitrag, einen eher hohen Beitrag, einen geringen Beitrag, kein unmittelbarer Zusammenhang, weiß nicht*)
- Die Anzahl meiner Kooperationspartner außerhalb meiner Branche hat sich vergrößert. (*Viererskala: trifft voll zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft gar nicht zu, keine Angabe*)
 - Welchen Beitrag leistete das Angebot des Kompetenzzentrums zu dieser Entwicklung? (*Viererskala: einen sehr hohen Beitrag, einen eher hohen Beitrag, einen geringen Beitrag, kein unmittelbarer Zusammenhang, weiß nicht*)

5. Im Folgenden möchten wir gerne wissen, wie Sie die generelle Branchenentwicklung einschätzen.

- Inwiefern stimmen Sie folgenden Aussagen zu? (*Matrixfrage, Viererskala: trifft voll zu, trifft eher zu, trifft eher nicht zu, trifft gar nicht zu, kann ich nicht einschätzen*)

- Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist in den letzten Jahren verstärkt in den öffentlichen Fokus gerückt.
- Die Kultur- und Kreativwirtschaft wird als Wirtschaftsakteur stärker wahrgenommen.
- Es gibt vermehrt (Förder-)Angebote für Tätige in der Kultur- und Kreativwirtschaft.

6. Zum Schluss möchten wir noch gerne wissen, welche Angebote es in Ihrer unmittelbaren Umgebung gibt und welche davon Sie bereits genutzt haben.

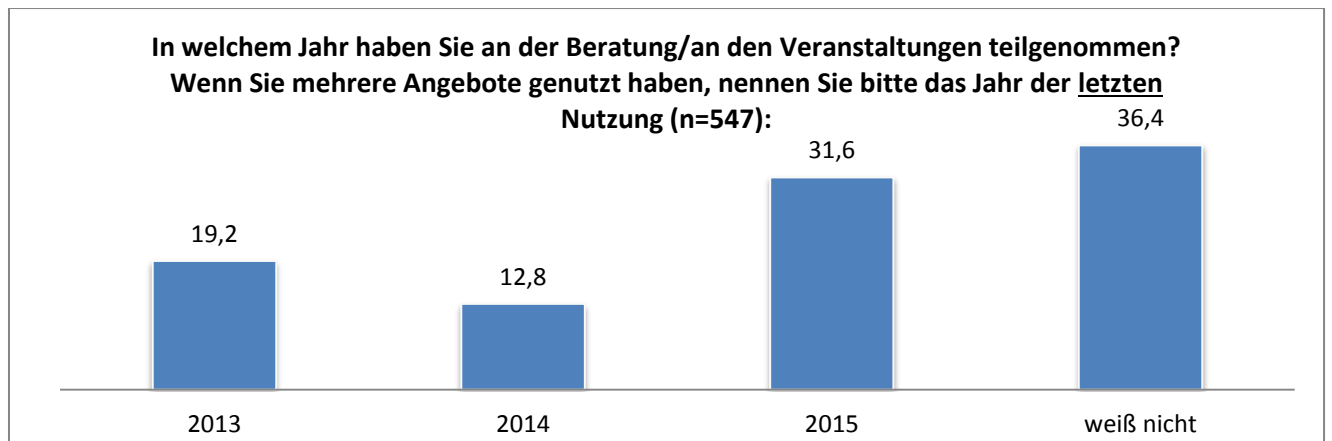
- Welche der folgenden Angebote gibt es in Ihrer Stadt/Gemeinde/Umgebung (zumutbare Entfernung)? *(Mehrfachnennungen möglich)*
 - Allgemeine Beratung
 - Finanzierung
 - Existenzgründung
 - Internationalisierung
 - Coaching
 - Erfahrungsaustausch
 - Sonstige_____
- Welche der folgenden Angebote haben Sie seit 2015 genutzt? *(Mehrfachnennungen möglich)*
 - Allgemeine Beratung
 - Finanzierung
 - Existenzgründung
 - Internationalisierung
 - Coaching
 - Erfahrungsaustausch
 - Sonstige_____
 - Kein Angebot
- Welche der folgenden Informations- oder Beratungsbedarfe werden nach Ihrer Ansicht in Ihrer Region derzeit nicht gedeckt? *(Mehrfachnennungen möglich)*
 - Allgemeine Beratung
 - Finanzierung
 - Existenzgründung
 - Internationalisierung
 - Coaching
 - Erfahrungsaustausch
 - Sonstige_____

Gesprächsleitfaden telefonische Kurzbefragung ehem. Mitarbeiter Regionalbüro

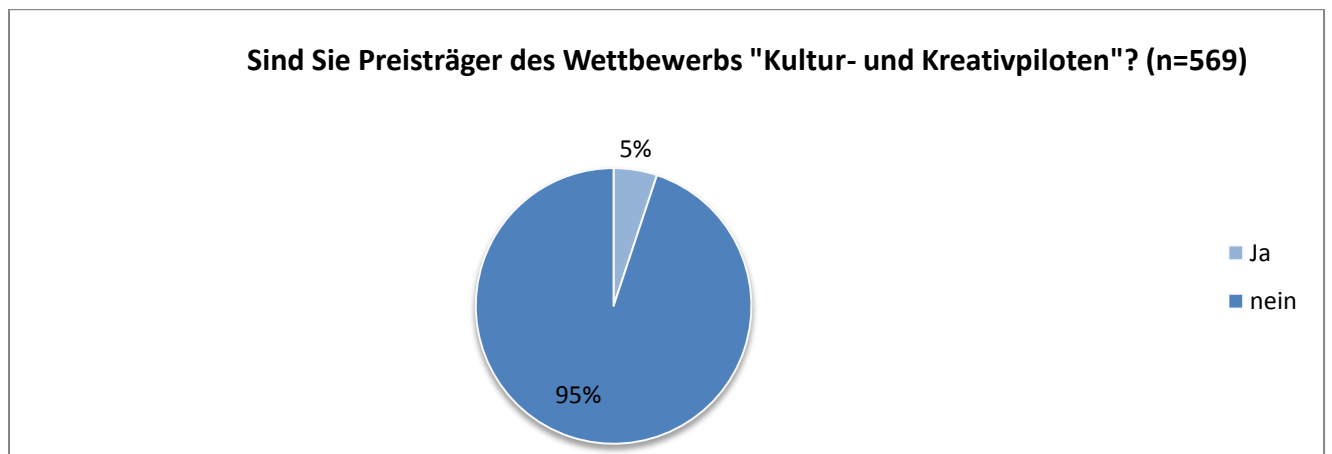
- Einsatzort und Einsatzzeitraum

- Regionale Schwerpunktsetzung innerhalb des Aufgabenspektrums? Was war am effektivsten?
- Welche Branchen waren hauptsächlich vertreten? Wurden die Branchen erwartungsgemäß erreicht?
- Gründe für Abberatungen?
- Wie wichtig war die Überführung von Klienten in Förderangebote? Wie hilfreich waren in dem Zusammenhang die Materialsammlungen der Leitstelle?
- Zufriedenheit mit Vernetzung, Multiplikatorentreffen etc.? Zusammenarbeit mit Länder-einrichtungen bzw. regionalen Wirtschaftsförderungen?
- Wie stark war die Unterstützung durch RKW/u-institut?
- Wieviel Kapazitäten hat der Wettbewerb Kreativpiloten gebunden?
- Was lief gut, was lief schlecht?
- Wirkungen/Folgeangebote in den Ländern?
- Welche Bedarfe werden Ihrer Ansicht nach in Ihrer ehemaligen Region derzeit nicht gedeckt?

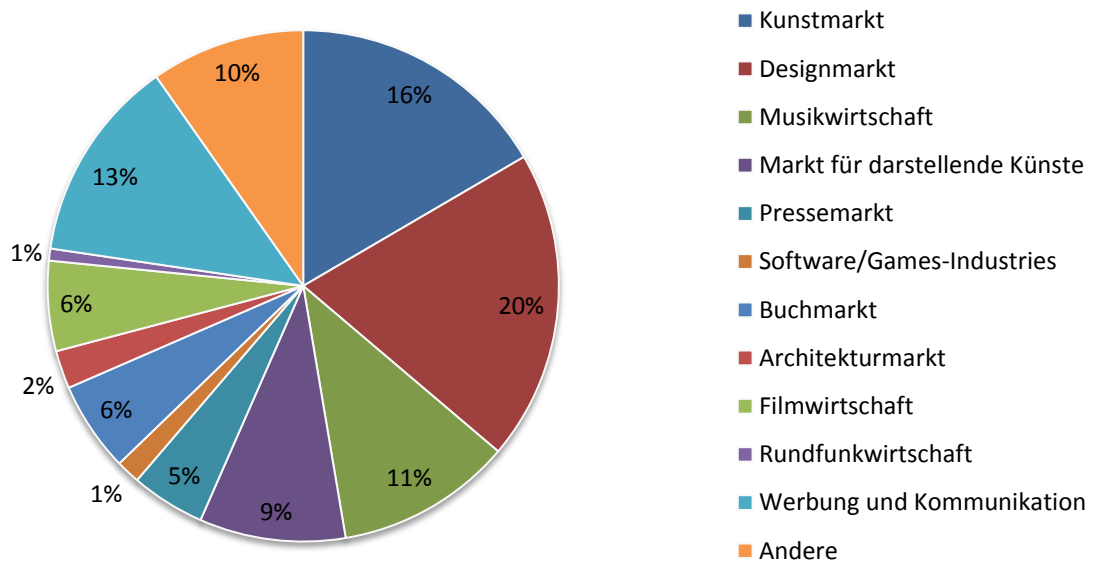
Onlinebefragung Kultur- und Kreativschaffender: Deskriptive Ergebnisse



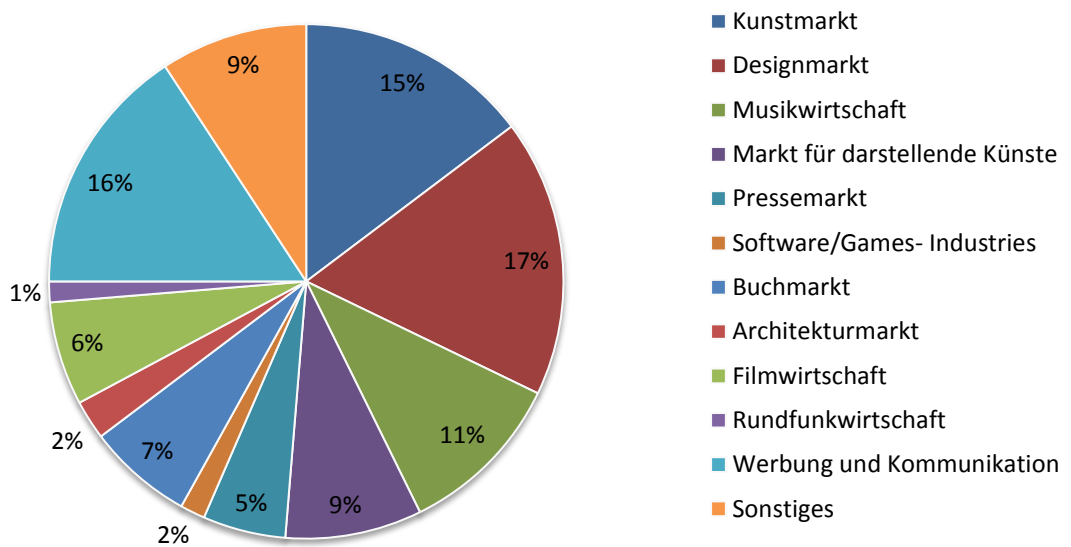
Angaben in Prozent



In welcher Teilbranche waren Sie zum Zeitpunkt der Nutzung des Angebots tätig? (n=576)



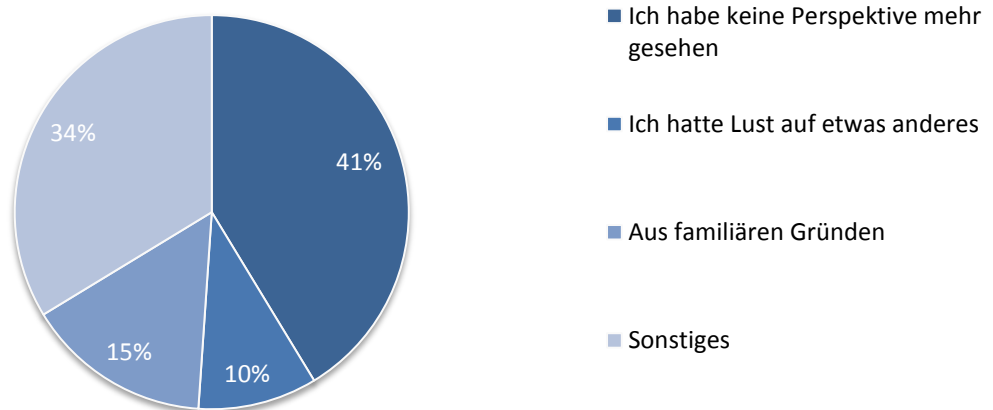
In welcher Teilbranche sind Sie aktuell tätig? (n=482)



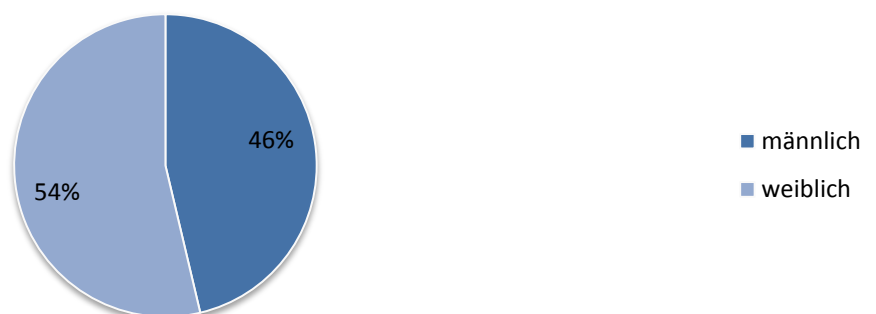
Üben Sie aktuell eine erwerbswirtschaftliche Tätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft aus? (n=572)

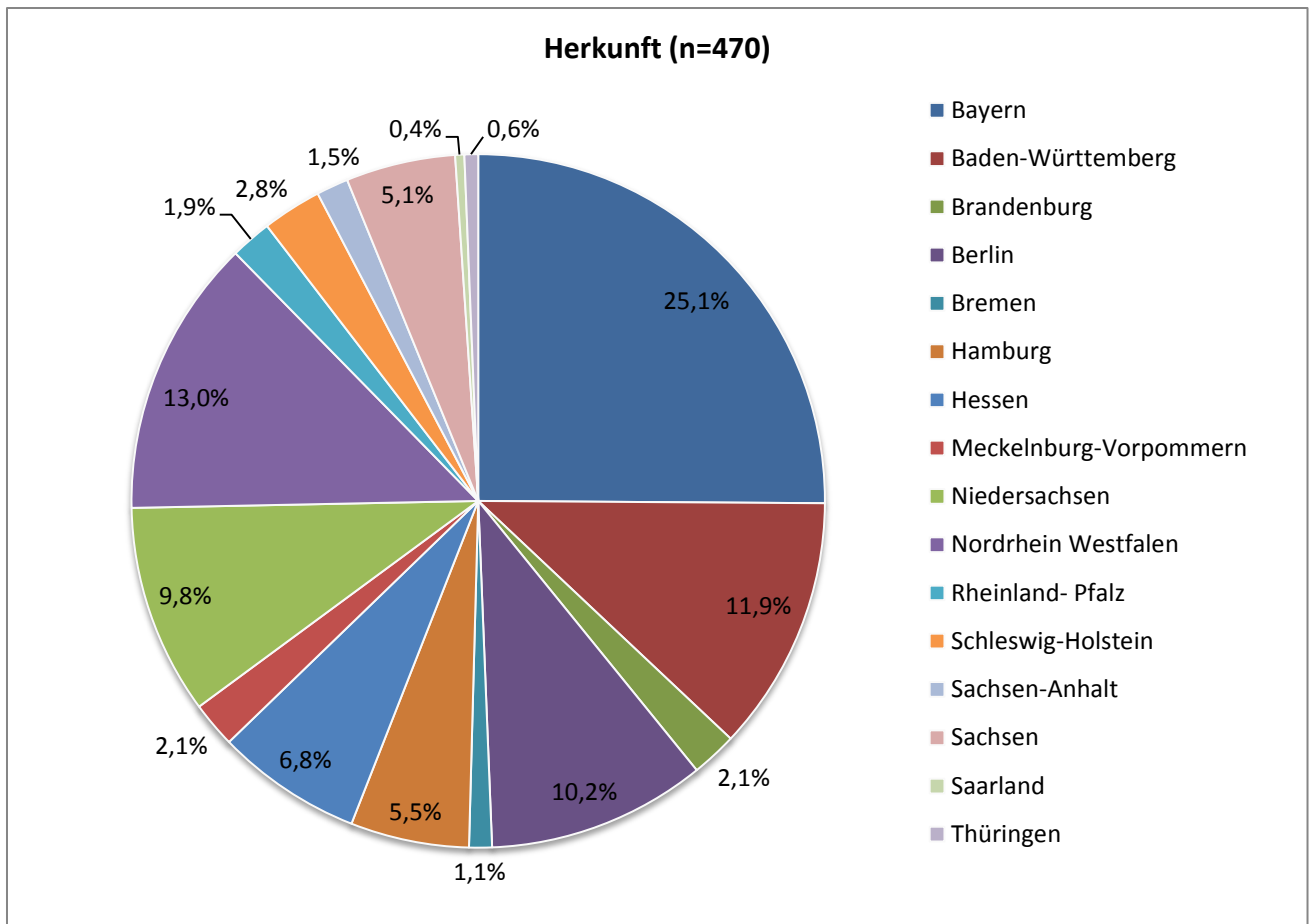


Warum sind Sie in der Kultur- und Kreativwirtschaft nicht mehr tätig? (n=92)



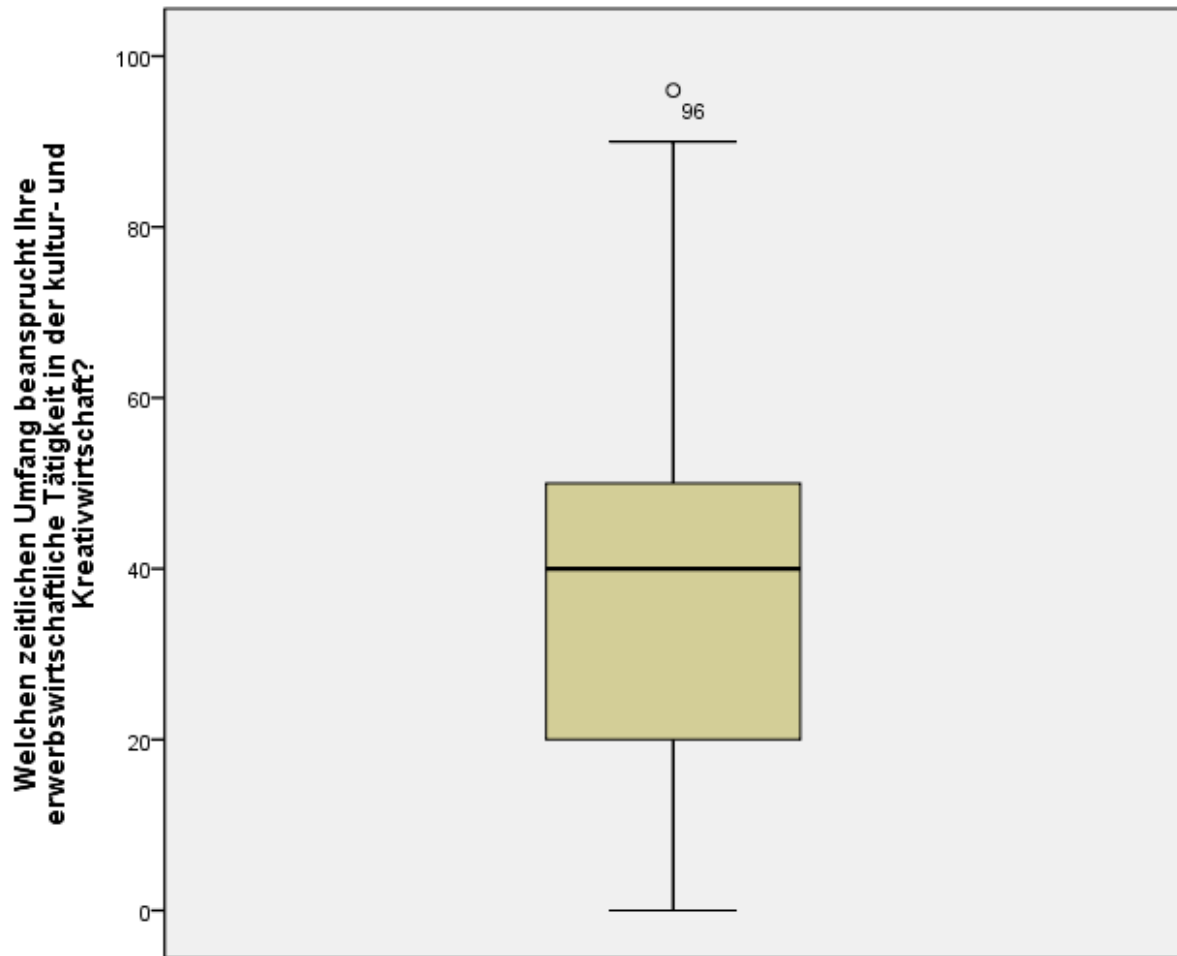
Sie sind... (n=469)



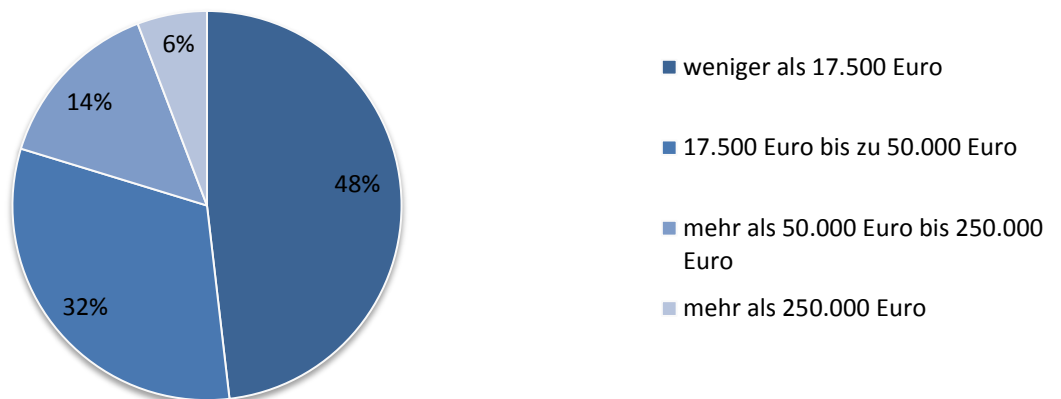


Welchen zeitlichen Umfang beansprucht Ihre erwerbswirtschaftliche Tätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft? (n=466)

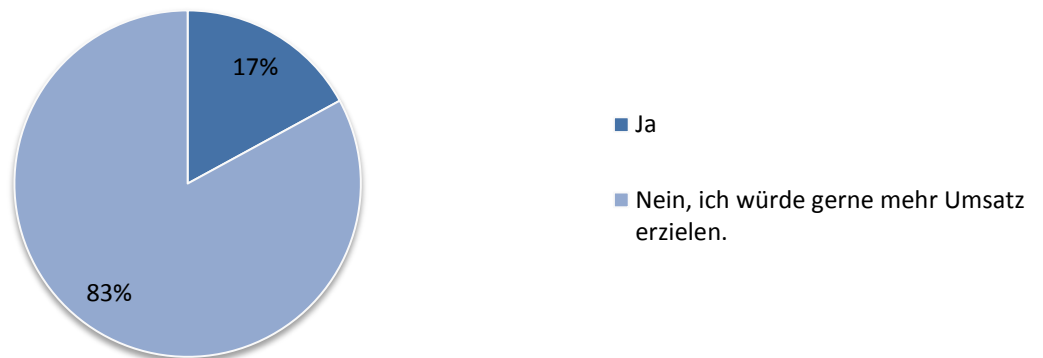
11. Welchen zeitlichen Umfang beansprucht Ihre erwerbswirtschaftliche Tätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft? (Stunden pro Woche)	Stunden pro Woche	Mit Stundenumfang zufrieden	Würde gerne mehr arbeiten	n
n=466				
Median	40			
Minimum	0			
Maximum	96			
1. Quartil	20	36	86	122
2. Quartil	40	133	47	180
3. Quartil	50	73	3	76
4. Quartil	96	61	7	68
Modus	40			
Mittelwert	36,06			



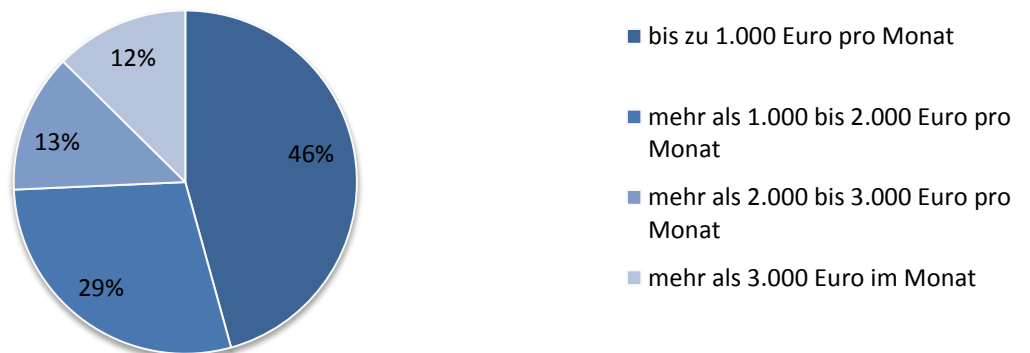
Welchen Umsatz haben Sie bzw. Ihr Unternehmen mit Ihrer Tätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft im vergangenen Jahr in etwa erzielt? (n=469)



Entspricht der Umsatzumfang Ihrem Wunsch? (n=469)



Welches Einkommen haben Sie mit Ihrer Tätigkeit in der Kultur- und Kreativwirtschaft im vergangenen Jahr in etwa erzielt? (n=451)



Wie viele Beschäftigte in Vollzeit und Teilzeit hat Ihr Unternehmen neben Ihrer eigenen Person?

		Mitarbeiter in Vollzeit	Mitarbeiter in Teilzeit	Mitarbeiter mit geringfü- giger Beschäf- tigung	Regelmäßige Freelancer	Auszubildende
N	Gültig	419	396	392	419	370
	Fehlend	157	180	184	157	206
Mittelwert		3,20	1,16	,59	1,52	0,14
Modus (häufigster Wert)		0	0	0	0	0
Minimum		0	0	0	0	0
Maximum		700	200	50	80	18
Perzentile	25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	75	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00

Welches der folgenden Angebote gibt es in Ihrer Stadt/Gemeinde/Umgebung (zumutbare Entfernung)? n=470

	BY	BW	BB	BE	HB	HH	HE	MV	NI	NW	RP	SH	ST	SN	SL	TH	DEU
n=	118	56	10	48	5	26	32	10	46	61	9	13	7	24	2	3	470
Allgemeine Beratung	71%	68%	50%	85%	80%	81%	63%	30%	50%	57%	67%	54%	29%	63%	50%	67%	65%
Finanzierung	29%	16%	20%	58%	80%	31%	22%	20%	22%	31%	11%	31%	14%	29%	50%	33%	29%
Existenzgründung	53%	46%	70%	75%	60%	69%	50%	30%	48%	57%	44%	54%	86%	38%	100%	100%	55%
Internationalisierung	10%	13%	0%	40%	0%	19%	3%	0%	2%	8%	11%	8%	0%	0%	0%	33%	11%
Coaching	31%	30%	50%	81%	60%	77%	38%	20%	33%	41%	11%	23%	29%	13%	50%	33%	40%
Erfahrungsaustausch	54%	38%	50%	79%	80%	69%	50%	50%	48%	51%	22%	46%	57%	63%	50%	33%	54%
Sonstiges	7%	9%	0%	4%	0%	12%	3%	0%	7%	10%	11%	0%	0%	8%	0%	0%	7%

Welches der folgenden Angebote haben Sie seit 2015 genutzt?

	BY	BW	BB	BE	HB	HH	HE	MV	NI	NW	RP	SH	ST	SN	SL	TH	DEU
n=	118	56	10	48	5	26	32	10	46	61	9	13	7	24	2	3	470
Allgemeine Beratung	38%	41%	50%	46%	60%	27%	38%	30%	22%	33%	33%	23%	29%	33%	50%	33%	36%
Finanzierung	7%	5%	20%	10%	20%	4%	3%	10%	7%	8%	22%	15%	0%	4%	0%	0%	7%
Existenzgründung	9%	9%	30%	15%	20%	12%	3%	0%	9%	15%	11%	0%	14%	4%	0%	0%	10%
Internationalisierung	3%	4%	10%	8%	0%	0%	3%	0%	0%	2%	0%	8%	0%	0%	0%	0%	3%
Coaching	13%	16%	30%	31%	20%	42%	22%	0%	7%	13%	0%	15%	29%	4%	50%	33%	17%
Erfahrungsaustausch	38%	27%	30%	65%	60%	42%	50%	20%	43%	38%	33%	46%	43%	33%	0%	33%	40%
kein Angebot	32%	30%	30%	13%	20%	27%	31%	30%	35%	28%	56%	23%	43%	46%	0%	67%	30%
Sonstiges	3%	7%	10%	0%	20%	12%	6%	10%	4%	7%	0%	0%	0%	4%	50%	0%	5%

Welche der folgenden Informations- oder Beratungsbedarfe werden nach Ihrer Ansicht in Ihrer Region nicht gedeckt?

	BY	BW	BB	BE	HB	HH	HE	MV	NI	NW	RP	SH	ST	SN	SL	TH	DEU
n=	118	56	10	48	5	26	32	10	46	61	9	13	7	24	2	3	470
Allgemeine Beratung	9%	14%	30%	4%	0%	4%	16%	30%	28%	15%	11%	0%	29%	13%	0%	0%	13%
Finanzierung	29%	20%	60%	33%	0%	27%	47%	40%	26%	33%	33%	31%	43%	17%	0%	33%	30%
Existenzgründung	9%	4%	10%	6%	20%	12%	6%	20%	11%	10%	11%	15%	29%	13%	0%	0%	9%
Internationalisierung	32%	18%	70%	15%	40%	12%	25%	40%	24%	30%	44%	46%	57%	38%	0%	33%	28%
Coaching	35%	27%	50%	8%	20%	4%	34%	60%	30%	26%	44%	46%	57%	63%	0%	33%	31%
Erfahrungsaustausch	19%	13%	20%	2%	0%	12%	31%	50%	13%	16%	33%	15%	29%	17%	0%	0%	16%
Sonstiges	12%	11%	30%	8%	0%	4%	6%	0%	13%	8%	0%	8%	0%	13%	0%	0%	10%

