



Fachhochschule Salzburg
University of Applied Sciences

KMU FORSCHUNG AUSTRIA
Austrian Institute for SME Research

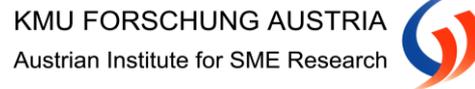


Evaluierung des Förderprogramms Kreatives Handwerk Tirol

(Zweite Förderausschreibung 2008 – 2011)

Endbericht

Salzburg/Wien Juni 2011



Dieser Bericht wurde im Auftrag des Amtes der Tiroler Landesregierung,
Abteilung Wirtschaft und Arbeit, erstellt.

Verfasser/innen des Berichts:

Prof. (FH) Dr. Roald Steiner (Projektleitung)
Dr. Sabine Mayer
Sascha Ruhland MA
Mag. Alette Dörflinger

Die vorliegende Studie wurde nach allen Maßstäben der Sorgfalt erstellt. Die Fachhochschule Salzburg und die KMU FORSCHUNG AUSTRIA übernehmen jedoch keine Haftung für Schäden oder Folgeschäden, die auf diese Studie oder auf mögliche fehlerhafte Angaben zurückgehen.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Art von Nachdruck, Vervielfältigung, Verbreitung, Wiedergabe, Übersetzung oder Einspeicherung und Verwendung in Datenverarbeitungssystemen, und sei es auch nur auszugsweise, ist nur mit ausdrücklicher Zustimmung der Fachhochschule Salzburg, gestattet.

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|--|----|
| Vorbemerkung | 1 |
| In aller Kürze | 3 |
| 1 Einleitung..... | 5 |
| 2 Das Förderprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“ im Überblick | 7 |
| 3 Institutionelles Setting | 13 |
| 4 Implementierung | 15 |
| 5 Wirkungsanalyse..... | 25 |
| 6 Empfehlungen..... | 41 |
| Referenzen | 45 |

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

| | | |
|-------------|---|----|
| Tabelle 1 | Kennzahlen geförderter Projekte | 11 |
| Tabelle 2 | Struktur der Mittelverwendung in den geförderten Projekten..... | 12 |
| Tabelle 3 | Bewerbung des Förderprogramms Kreatives Handwerk Tirol | 16 |
| Tabelle 4 | Auswahlkriterien und deren Gewichtung..... | 20 |
| Tabelle 5 | Geschäftliche Entwicklung und Bedeutung des förderrelevanten Sortiments für den Umsatz | 27 |
| Tabelle 6 | Standorte der Kreativpartner..... | 38 |
| | | |
| Abbildung 1 | Bewertung der Programmsteuerung | 18 |
| Abbildung 2 | Bedeutung betrieblicher Faktoren als Hemmnisse der Projektdurchführung | 26 |
| Abbildung 3 | Wirkungen der Projektdurchführung auf die geschäftliche Entwicklung..... | 29 |
| Abbildung 4 | Veränderungen im betrieblichen Ablauf im Rahmen der Projektdurchführung | 31 |
| Abbildung 5 | Wirkungen der Programmteilnahme auf die Innovationsaktivitäten | 33 |
| Abbildung 6 | Bedeutung der Zusammenarbeit mit den Kreativschaffenden | 36 |

Vorbemerkung

Die Fachhochschule Salzburg und die KMU FORSCHUNG AUSTRIA wurden vom Amt der Landesregierung Tirol, Abteilung Wirtschaft und Arbeit, mit der Evaluierung des Förderprogramms „Kreatives Handwerk Tirol“ beauftragt. Die Evaluierung umfasst die 2. Phase des Förderprogramms (2008 – 2011).

Mit dem gegenständlichen Bericht werden die Ergebnisse der im Zeitraum März 2010 bis Juni 2011 durchgeführten Evaluierungsschritte vorgelegt. Im Zentrum der Analyse steht, neben dem Programmdesign, den Strukturen und Prozessen sowie der Implementierung, eine erste Wirkungsanalyse. Letztere hat, dies sei an dieser Stelle vermerkt, angesichts des vielfach gerade erst oder noch nicht abgeschlossenen Standes der Projektbearbeitung in mehrfacher Hinsicht notwendigerweise noch vorläufigen Charakter. Auf dieser Basis werden einige handlungsorientierte Empfehlungen entwickelt und Hinweise zur allfälligen Weiterentwicklung des Programms gegeben.

Salzburg, Juni 2011



Prof. (FH) Dr. Roald Steiner

In aller Kürze

(1) Die im Verlaufe der Evaluierung gewonnenen Erkenntnisse führen zu der ausdrücklichen Empfehlung, das **Förderprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“ weiterzuführen**.

(2) Das Förderprogramm hat mit seiner Zielsetzung, über die Kooperation mit Kreativwirtschaftsbetrieben das Innovationspotenzial von Handwerks- und Gewerbebetrieben zu stärken, ein **Alleinstellungsmerkmal** in der Förderlandschaft und schließt für die Tiroler Handwerksbetriebe eine Förderlücke.

(3) Das **Design** des Förderprogramms hat sich **bewährt**. Es wird vorgeschlagen, den Anspruch an den Innovationsgrad der Projekte, die Produktorientierung und die Bedingung der Entwicklungspartnerschaft mit Kreativschaffenden aufrechtzuerhalten. Grundsätzlich sollte im Interesse der Nachhaltigkeit dieser Innovationsförderung der im Programmdesign angelegte Fokus auf die Realisierung von Lerneffekten – im Sinne einer **prozessorientierten Innovationsförderung** – eher noch verstärkt werden.

(4) Für den Erfolg des Förderprogramms ist die Schaffung nachhaltiger Rahmenbedingungen von erheblicher Bedeutung. Hierzu gehört zum einen der „lange Atem“ eines **gesicherten mehrjährigen Budgets**, zum anderen eine Einbettung des Programms in die **Strategie der regionalen Wirtschaftsförderung**.

(5) Die Förderung hat eine Art **„Hebefunktion“**, indem sie den geförderten Handwerksbetrieben die Möglichkeit bietet, **in der Schublade schlummernde Ideen** hervorzuholen und die damit verbundenen Wagnisse einzugehen, so dass die für das Handwerk typische Dominanz des Alltagsgeschäftes etwas aufgebrochen werden kann.

(6) Es zeigen sich **erste positive**, wenn auch derzeit allenfalls in Ansätzen quantifizierbare **Wirkungen der Förderung** auf die geschäftliche Entwicklung. Positive Effekte sind zu beobachten hinsichtlich der Erschließung neuer Absatzmärkte mit dem förderrelevanten Sortiment, bei der Ausweitung der betrieblichen Wissensbasis, mit Blick auf Lerneffekte in den Bereichen Innovationen und Kooperationen sowie hinsichtlich erster Schritte aus der Selbstbezogenheit einer „Kirchturmwirtschaft“. Offen ist allerdings die Nachhaltigkeit dieser Wirkungen der Projektbearbeitung.

(7) Zumindest in einigen der geförderten Betriebe zeigen sich Kompetenzzuwächse und Ansatzpunkte einer **Veränderung** in Richtung **planvollerer und strukturierterer Abläufe**. Die Projektbearbeitung dürfte in diesen Betrieben dazu beigetragen haben, dass die Unternehmen künftige Innovations- und Veränderungsprozesse eher bewältigen können.

(8) Die gegenüber dem ersten Call verschlankte, neue Organisationsform hat zu einer **Professionalisierung der Abwicklung** des Programms beigetragen. Die Abstimmung zwischen den mit der Abwicklung befassten Akteuren ist flüssig und transparent. Die extern zusammengesetzte Jury hat qualitätssichernde Funktion.

(10) Das Programmmanagement hat in Abstimmung mit dem Land als Fördergeber und Unterstützung der Wirtschaftskammer sehr engagiert überzeugende Aktivitäten für die **Sichtbarkeit des Programms** im regionalen Umfeld entfaltet.

(11) **Verbesserungspotenziale** bei der Implementierung werden vor allem in der Rückkehr zu einem zweistufigen Antragsverfahren, in einem projektbegleitenden Monitoring – im Sinne einer auf Lerneffekte gerichteten Berichterstattung – sowie in einer Intensivierung des projektbegleitenden Austausches, möglicherweise im Rahmen eines Mentoring-Konzeptes, gesehen.

1 Einleitung

Das Förderprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“ ist eine Innovationsförderung, die vom Land Tirol und der Austria Wirtschaftsservice GmbH getragen wird. Zielsetzung ist die Mobilisierung und Stärkung des Innovationspotenzials von Klein- und Mittelunternehmen des Tiroler Handwerks und Gewerbes. Von zentraler Bedeutung sind dabei die Entwicklungspartnerschaften zwischen Handwerksbetrieben und Kreativschaffenden in den geförderten Projekten. Im Rahmen der zweiten Förderausschreibung (2008 – 2011) wurden 10 Projekte gefördert.

Ziel der Evaluierung ist es, den Programmverlauf und die Zielerreichung zu reflektieren und auf dieser Basis handlungsorientierte Schlussfolgerungen zu entwickeln sowie Hinweise für eine allfällige Weiterentwicklung des Programms zu geben.

Im Einzelnen sollen im Zuge der Evaluierung folgende Fragestellungen in den Bereichen Programmkonzept, Implementierung und Prozesse sowie Wirkungen beantwortet werden:

(1) Konzept/Design:

- Ergeben sich aus dem bisherigen Verlauf der zweiten Förderausschreibung Erfordernisse zur Modifikation des Programmdesigns?
- Sind konzeptionelle Änderungen vorzunehmen, um Entwicklungspartnerschaften zwischen Handwerk und Kreativschaffenden zu stimulieren?
- Ist die maximale Projektlaufzeit gut gewählt?
- Wie ist das Programm im Vergleich zu ähnlichen Programmen zu bewerten und wie fügt es sich in das Portfolio von Programmen mit ähnlicher Zielgruppe ein?

(2) Implementierung und Prozesse:

- Sind die Unternehmen ausreichend informiert und zur Teilnahme motiviert?
- Haben sich die gegenüber der Pilotphase des Programms vorgenommenen Änderungen in der Programmsteuerung und -abwicklung bewährt?
- Wie bewerten die Fördernehmer die Programmsteuerung, insbesondere die Projektbegleitung durch das Programmmanagement hinsichtlich fördertechnischer Abwicklung und projektspezifischem Coaching?
- Sind die formalen Anforderungen an die Fördernehmer angemessen, ist insbesondere die Berichterstattung in einem für die Fördernehmer verträglichen Ausmaß gewählt?
- Sind in hinreichendem Maße begleitende Maßnahmen vorgesehen? Welche erweisen sich als erfolgreich, welche weniger? Warum?
- Wo sind in der Implementierung des Programms Verbesserungspotenziale zu orten?
- Welche Ansätze zur Ergebnisverwertung können identifiziert werden?
- Welche Ansätze existieren, um die Nachhaltigkeit der intendierten Programmwirkungen zu gewährleisten?

(3) Wirkungen:

- Welche Wirkungen hatte die Programmteilnahme für das Innovationsverhalten in den geförderten Betrieben? Welche Effekte im Bereich der betrieblichen Organisation und Qualifizierung lassen sich identifizieren?

- Ist die Fördermaßnahme geeignet, Innovationshemmnisse in den Handwerksbetrieben zu überwinden? Welche Erfolgs- bzw. Mißerfolgsk Faktoren sind hier zu identifizieren?
- Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen den Projektbeteiligten und wie nachhaltig sind die Kooperationen zwischen Handwerksbetrieben und Kreativschaffenden?
- Ermöglichen die Förderung und die Kooperationen zwischen Handwerksbetrieben und Kreativschaffenden innovative Lösungen, die es ohne Förderung nicht gegeben hätte?
- Wie sind die Ergebnisse in Bezug auf die Zielsetzungen des Programms zu beurteilen?
- Konnte das Programm „Kreatives Handwerk Tirol“ in der Förderlandschaft verankert werden?

Der gegenständliche Bericht fußt einerseits auf einer Analyse der umfangreichen Dokumentation zum Förderprogramm und zu den Projekten. Andererseits wurden im Rahmen leitfadengestützter Experteninterviews 24 Experten und Expertinnen aus folgenden Akteursgruppen befragt (sh. Referenzen):

- Vertreter der Fördergeber (Land Tirol, aws)
- Programmmanagement und Partner (CAST, WK Tirol)
- Mitglieder der Monitoringgruppe und weitere Stakeholder
- Mitglieder der Jury
- Fördernehmer.

Darüber hinaus wurden ergänzende Informationen über eine standardisierte Befragung der Fördernehmer erhoben.

2 Das Förderprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“ im Überblick

Im Folgenden wird aus der Perspektive einer Konzept- und Designevaluierung auf die dem Programm zugrunde liegenden Ziele und prägenden Prinzipien eingegangen. Weiters werden einige Strukturinformationen zum Förderprogramm sowie zu den geförderten Projekten und Fördernehmern gegeben.

Ziele und prägende Prinzipien

Das Förderprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“ zielt auf die Unterstützung und Stärkung des Innovationspotentials der Tiroler Handwerks- und Gewerbebetriebe. Im Fokus steht dabei die auf den innovationsorientierten Technologie- und Wissenstransfer gerichtete Zusammenarbeit traditioneller Handwerks- und Gewerbebetriebe mit Kreativwirtschaftsbetrieben.¹ Im Rahmen dieser Zusammenarbeit sollen innovative Produktideen² entwickelt und zur Marktreife gebracht werden, so dass eine Positionierung in wachstumsträchtigen neuen oder Nischenmärkten möglich wird.

Adressiert wird eine Gruppe von Unternehmen, die sich, wie einschlägige Studien (Lehner 2004; Steiner 2011) zeigen, häufig erheblichen Innovationshemmnissen gegenübersehen. Diese sind Resultat von Ressourcen- und Kompetenzengpässen, insbesondere der Dominanz des Alltagsgeschäfts, fehlender finanzieller Spielräume, personeller und zeitlicher Barrieren bei Auftragsspitzen, aber auch von Defiziten im Bereich strukturierter betrieblicher Abläufe, Schwächen bei der systematischen Vermarktung sowie mangelnder Erfahrung in der Projektabwicklung.

Einen Ausweg bietet hier die betriebsübergreifende Zusammenarbeit mit externen Partnern, seien dies andere Unternehmen, Forschungseinrichtungen oder Kreativschaffende. Gerade in der Zusammenführung handwerklichen Könnens mit neuen Technologien und kreativen Ideen werden hier Möglichkeiten gesehen, neue Geschäftsfelder zu erschließen und so den veränderten Bedingungen eines zunehmend intensiven Innovationswettbewerbs und Kostendrucks durch neue Anbieter zu begegnen (Astor et al. 2006; RWI 2004; Warkotsch 2004; Bahrtdt 2001).

Den genannten großenbedingten Schwierigkeiten stehen allerdings durchaus einige Vorteile gegenüber. So bieten kürzere Entscheidungswege und höhere Flexibilität sowie eine größere Markt- und Kundennähe Kleinbetrieben die Möglichkeit, sich vergleichsweise zügig an veränderte Umfeldbedingungen anzupassen.

An diese spezifischen Strukturmerkmale traditioneller Handwerks- und Gewerbebetriebe knüpft das Förderprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“ an: Über einen innovationsorientierten Wissens- und Technologietransfer stellen Kreativwirtschaftsbetriebe unterstützende oder begleitende Leistungen und Ideen bereit, die von den „traditionellen“ Unternehmen in ihre eigenen Innovationsprozesse integriert werden können. Hierzu zählen Ideen für neue Produkte bzw. für das Design neuer Produkte, die Entwicklung spezifischer Konstruktionsleistungen, technologischer Lösungen oder Softwareanwendungen, neue Vermarktungsstrategien oder neue Beratungsansätze zur Verbesserung betrieblicher Abläufe. Dabei ist offen-

¹ Beispielsweise sind in den geförderten Projekten Architekten, Grafiker, (Produkt-) Designer, Multimedia- und Softwareentwickler vertreten.

² Dabei wird ein pragmatischer Innovationsbegriff herangezogen: „Innovativ“ heißt hier, dass das Produkt, die Dienstleistung oder das Verfahren für das betreffende Unternehmen neu ist.

sichtlich, dass es sich hier um einen recht anspruchsvollen Ansatz handelt, geht es doch nicht zuletzt darum, mitunter sehr unterschiedliche soziokulturelle Milieus „zusammenzubinden“. Im Hintergrund stehen dabei nicht zuletzt die Chancen für zusätzliche Wertschöpfung und Beschäftigung, die sich aus einer solchen Verbindung des „traditionellen“ Sektors, der im weithin kleinbetrieblich strukturierten Bundesland Tirol ein erhebliches Gewicht hat, mit dem „Innovationstreiber“ Kreativwirtschaft³ ergeben können.

Mit diesem Ansatz hat das Förderprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“ ein Alleinstellungsmerkmal. Vergleichbare Programme, die ebenfalls explizit auf eine Förderung von Innovationen in Kleinst- und Kleinunternehmen aus dem Bereich des „traditionellen“ Handwerks und Gewerbes zielt, existieren in Österreich lediglich in Salzburg mit dem dortigem Förderprogramm „Kreatives Handwerk Salzburg“ sowie mit entsprechenden Ansätzen in Oberösterreich.⁴

Andere Förderprogramme, die für die Zielgruppe Klein- und Kleinstunternehmen aus Gewerbe und Handwerk zur Verfügung stehen, haben entweder den Charakter der klassischen Wachstums- und Investitionsförderung oder zeichnen sich, wie die „klassischen“ innovationsorientierten Förderprogramme der FFG, durch erhebliche Eintrittsschwellen für diese Zielgruppe aus. Sogar unter den in der Systemevaluierung der österreichischen Forschungsförderung und -finanzierung befragten Unternehmen, die eher zu den innovationsaffinen Branchen zählen, wurden als Innovationsbarrieren vorrangig die mangelnden finanziellen Ressourcen angegeben, gefolgt von den aufwendigen Prozessen im Zusammenhang mit direkter FTI-Förderung (Mayer et al. 2009).

Angesichts dieser Förderlücke spricht einiges dafür, an der Konzeption und grundsätzlichen Ausrichtung des Förderprogramms festzuhalten bzw. diese in ein etwaiges Folgeprogramm zu übernehmen.

Weniger eindeutig als das Alleinstellungsmerkmal des Förderprogramms „Kreatives Handwerk Tirol“ sind Einschätzungen, wie groß die potenzielle Zielgruppe für ein solches Förderprogramm ist. Bei den befragten Experten herrscht diesbezüglich eine erhebliche Unsicherheit. Im Rahmen der Evaluierung des 1. Calls wurden als potenzielle Adressaten für ein derartiges Förderprogramm im Bundesland Tirol etwa 500 Handwerks- und Gewerbebetriebe genannt.⁵ Andere Experten der regionalen Situation gehen angesichts der kleinbetrieblichen Struktur des Bundeslandes von einem „erheblichen Potenzial für ein so ausgerichtetes Förderprogramm“ aus. Auch von Seiten der Jury, die neben den geförderten auch die abgelehnten Projektanträge eingehend analysiert hat, wird betont, dass erkennbar ein Fundus „an immer neuen Ideen“ vorhanden ist. Die Handwerksbetriebe selbst verweisen darauf, dass es viele ungenutzte Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen „in den Schubladen“ gibt, die aufgrund der bekannten unternehmenstypischen Restriktionen bislang nicht in die Realität umgesetzt werden können.

³ Sh. Österreichischer Forschungs- und Technologiebericht 2009, S. 142.

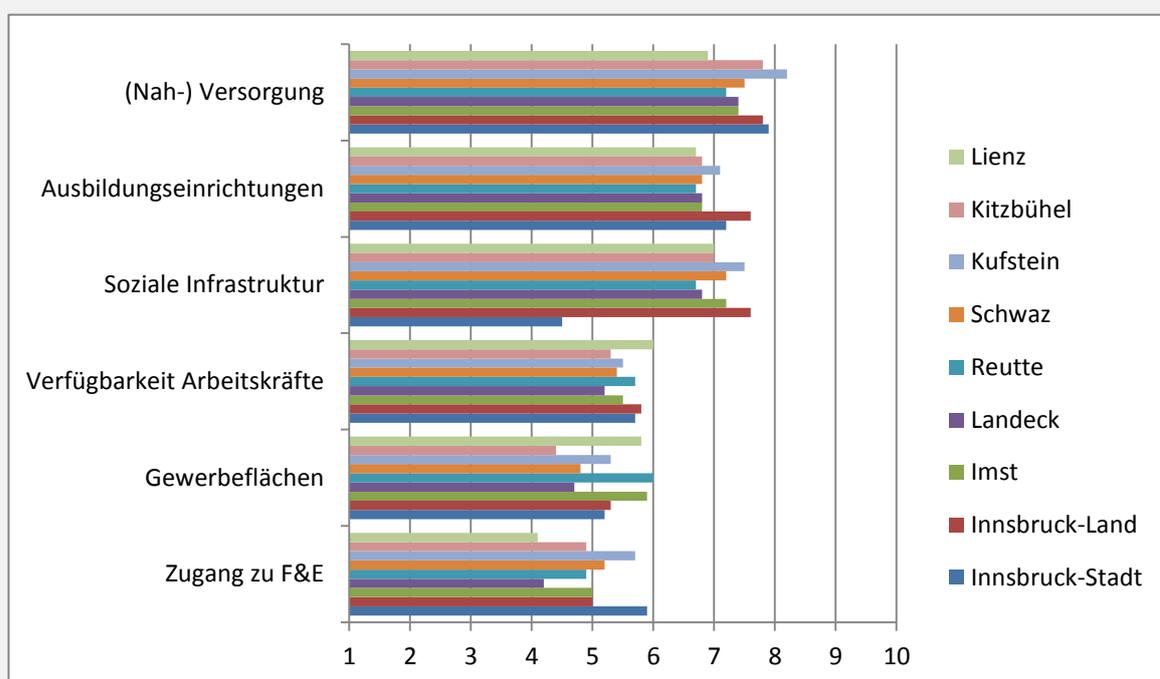
⁴ Sh. Steiner 2009. Die Zahl derartiger Förderprogramme, die explizit auf die Innovationsförderung in Handwerksbetrieben zielen, scheint, so der Eindruck nach einer kursorischen Recherche, auch im Ausland nicht allzu hoch zu sein. Für Deutschland sind hier lediglich zu nennen: „InnoWerk – Innovationsförderliche Unternehmenskultur im Handwerk gestalten (Hamburg)“ (sh. www.innowerk-hamburg.de) sowie das NIFP – Niedersächsisches Innovationsförderprogramm für das Handwerk (sh. Mertins 2008).

⁵ Zum Potenzial an Fördernehmern sh. auch die Vorstudie von Kalmár et al. 2005.

Textbox: Standorteinschätzungen Tiroler Betriebe: Schwächen beim Zugang zu F&E

Im Rahmen der „Wirtschaftsinitiativen 2010+“ wurde von der WK Tirol eine repräsentative Befragung zum Standort Tirol durchgeführt. Befragt wurden im Sommer 2009 in jedem der neun Tiroler Bezirke 150 repräsentativ ausgewählte Unternehmer zu ihren Einschätzungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Standortfaktoren.

Bemerkenswert ist dabei, dass die Unternehmen den „Zugang zu F&E“ am wenigsten positiv bewerteten: Auf einer 10stufigen Bewertungsskala (1 = sehr schlecht, 10 = optimal) wurde der „Zugang zu F&E“, wie nachstehende Abbildung zeigt, durch die Tiroler Unternehmen nur mittelmäßig bewertet und im Allgemeinen sogar als noch ungünstiger eingeschätzt als die Standortfaktoren „Zugang zu Gewerbeflächen“ oder die „Verfügbarkeit ausgebildeter Arbeitskräfte“.



In den jeweiligen Berichten wird dementsprechend für alle neun Bezirke festgestellt, dass der Zugang zu Forschung und Entwicklung eine Schwachstelle darstellt. Dementsprechend wird aus den Standortprofilen für die Regionalentwicklung der Bezirke eine stärkere Zusammenarbeit der Unternehmen mit den Forschungseinrichtungen der Universitäten und Fachhochschulen und eine stärkere Beteiligung der Unternehmen an den Clustern der Tiroler Zukunftsstiftung als erforderlich angesehen.

(Quelle: Wirtschaftskammer Tirol (2009): Wirtschaftsinitiativen 2010+, für die neun Bezirke. Situation – Zielsetzung – Maßnahmen)

Auch wenn an dieser Stelle keine Potenzialabschätzung vorgenommen werden kann, so bleibt doch der Eindruck, dass der Kreis potenzieller Adressaten im Bundesland Tirol groß genug ist, um eine Fortsetzung eines solchen Förderprogramms zu rechtfertigen. Ein Indiz in diese Richtung liefert auch eine Befragung der Wirtschaftskammer Tirol zu Standorteinschätzungen (sh. Textbox). Danach bewerten die Unternehmen in den Tiroler Bezirken die Möglichkeiten ihres Zugangs zu F&E und entsprechender Kooperationen mit Forschungseinrichtungen deutlich weniger positiv als andere Standortfaktoren. Hier wird zum einen ein Bewusstsein der Unternehmen für die Notwendigkeit des Zugangs zu externem Know how deutlich, zum anderen kommt hier aber auch ein erheblicher Bedarf der Tiroler Unternehmen an Kooperationen mit „Wissensträgern“, zu denen neben den F&E-Institutionen auch Kreativschaffende im Sinne des Förderprogramms Kreatives Handwerk Tirol zählen, zum Ausdruck.

Die Einbettung des Förderprogramms „Kreatives Handwerk Tirol“ in Fördermaßnahmen, die auf Innovationen und den Kreativsektor gerichtet sind, ist über die Austria Wirtschaftsservice gegeben. Zum einen, da die AWS Ko-Fördergeber für die Initiative „Kreatives Handwerk Tirol“ – und als solche auch in der Jurysitzung und im Monitoringteam vertreten ist – , zum anderen, da sie auf der Bundesebene Träger von impulse im Rahmen von evolve ist.

Auffallend ist allerdings, dass das Förderprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“ ungeachtet seiner Pionierrolle bislang nicht erkennbar in eine landespolitische Strategie der Wirtschaftsförderung eingebettet ist: So findet sich weder auf der Homepage des Landes Tirol unter der Rubrik Wirtschaftsförderung substantielle Hinweise auf das Förderungsprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“ noch in der vom Land herausgegebenen Broschüre „Wirtschaftsförderung des Landes Tirol 2007-2013“. Unklar ist derzeit nach unserem Kenntnisstand auch, inwieweit das Förderungsprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“ oder eine vergleichbare Konzeption in das aktuell definierte neue Wirtschaftsleitbild des Landes Tirol Eingang findet. Eine solche Integration dieses Förderungsprogramms – oder zumindest seines konzeptionellen Ansatzes – in eine Strategie regionaler Wirtschaftsförderung wäre allerdings nicht nur in einem übergeordneten Sinne vorteilhaft, da damit die Kohärenz und Koordination im regionalen Innovationssystem erhöht und die Priorisierung thematischer Stärkefelder mit Zukunftspotenzialen deutlich würde. Vielmehr sind positive Effekte bereits auf der Ebene der Abwicklung des Förderungsprogramms zu erwarten. Zu nennen wären hier die Vermeidung von Dopplungen von Förderungsmaßnahmen und eine entsprechende Transparenz für die Zielgruppen, die Existenz eines Orientierungsrahmens für die mit der Weiterentwicklung einer solchen Maßnahme befassten regionalen Akteure und ein „handhabbares“ Kriterium bei der Projektauswahl. Nicht zuletzt wäre hinsichtlich der Außenwirkung eine stärkere Präsenz von Förderungsmaßnahmen zu erwarten.

Strukturdaten zu Förderprogramm, geförderten Projekten und Fördernehmern

In der zweiten Förderausschreibung wurden 41 Förderanträge eingereicht, von denen 35 Förderanträge der Jury zu einer ersten Bewertung vorgelegt wurden. Auf Grundlage der hier vorgenommenen Reihung wurden dann 21 Förderwerber zur Präsentation ihrer Projekte vor der Jury eingeladen. Die im Rahmen dieser Jurysitzung getroffenen Juryempfehlungen für 11 Projektanträge mit einer Fördersumme in Höhe von € 627.207 wurden durch das Land Tirol bewilligt; nachdem ein Fördervertrag nicht zustande kam, verbleiben 10 geförderte Projekte mit einer Fördersumme in Höhe von über € 570.000. Mit dieser Fördersumme wurde ein Projektvolumen in Höhe von knapp € 1,1 Mio „bewegt“ (Tabelle 1).

Die geförderten Projekte haben ein durchschnittliches Projektvolumen von knapp € 109.000; deutlich über diesem Durchschnitt liegt ein Projekt mit € 200.000. Die durchschnittliche Fördersumme beträgt knapp € 57.500, wobei hier drei Projekte mit einer Fördersumme von etwa € 75.000 deutlich herausragen. Die Förderquote lag in vier Förderfällen bei 50 %, in fünf Förderfällen bei der gemäß den Richtlinien maximal möglichen Förderquote von 70 % (Tabelle 1).

Tabelle 1 Kennzahlen geförderter Projekte

| Projekttitel | Projekt- laufzeit ¹ in Monaten | Projekt- volumen (in €) | beantragte Förder- summe (in €) | bewilligte Förder- summe ² (in €) | Förder- quote ³ (in %) |
|--------------------------|--|-------------------------------|--|---|---|
| Kleinstkachelofen | 24 | 61.050 | 42.735 | 42.735 | 70 |
| Butterspender | 12 | 157.561 | 105.000 | 75.000 | 50 |
| Soundplate | 20 (27) | 95.300 | 66.710 | 66.170 | 70 |
| UFOGEL | 12 | 149.568 | 104.697 | 74.741 | 50 |
| Holzschuh | 18 ⁴ (12) | 54.250 | 39.150 | 27.405 | 70 |
| ArtRock | 12 (25) | 200.108 | 105.000 | 75.000 | 50 |
| „Zu Wasser und zu Lande“ | k.A. ⁵ | 123.420 | 80.000 | 55.816 | k.A. |
| Eheringe | 24 (26) | 59.040 | 41.328 | 41.328 | 70 |
| AK7 | 12 (21) | 114.769 | 80.338 | 62.641 | 50 |
| Kinderquerflöte | k.A. ⁶ (25) | 70.482 | 49.337 | 49.337 | 70 |
| | | 1.085.548 | 714.295 | 570.173 | |

Anmerkungen:

- (1) Angaben zu Projektlaufzeit nach Förderanträgen bzw. davon abweichend in Klammern Durchführungszeiträume lt. vorliegender Endkosten- bzw. Teilkostenabrechnungen
- (2) lt. Regierungsantrag vom 19.05.2009
- (3) Berechnung nach Förderbemessungsgrundlage
- (4) k.A. zu Projektbeginn/-ende
- (5) lt. Förderungsantrag Mitte 2009 bis Ende 2012
- (6) lt. Förderungsantrag Mai 2009 bis April 2010

Quelle: Fachhochschule Salzburg/KMU Forschung Austria, Übersichtsblätter Projekte, Förderungsanträge der Projekte, Regierungsantrag vom 19.05.2009, Projektabrechnungen Stand Mai 2011

Bei den Fördernehmern handelt es sich um neun Kleinst- (<10 Mitarbeiter), davon fünf Einpersonenunternehmen. Eines dieser Kleinstunternehmen ist Teil einer Holding, bei einem weiteren handelt es sich um eine Neugründung. Lediglich ein gefördertes Unternehmen kann – mit 77 Beschäftigten – als mittelgroßes Unternehmen gelten. Hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit bieten die geförderten Unternehmen ein sehr heterogenes Bild: Zwei Unternehmen gehören zum Holzverarbeitenden Gewerbe, die restlichen geförderten Unternehmen kommen aus den

Bereichen Mechatronik, Hafner, Schuhproduktion, Herstellung von Kletterwänden, Gold- und Silberschmiede, Restauration und Kunsttransporte.

Legt man die in den End- bzw. Teilabrechnungen angeführten nachgewiesenen Kosten zugrunde, so ergibt sich eine erwartungsgemäß wesentlich durch interne Personalkosten und Kosten für externe Dienstleistungen geprägte Struktur der Mittelverwendung (Tabelle 2). Wird ein Projekt außen vorgelassen, da es sich hier bei dem Fördernehmer um ein Tochterunternehmen eines größeren mittelständischen Unternehmens handelt, das von der „Mutter“ im erheblichen Umfang Entwicklungsleistungen bezieht (die in den anderen Projekten als interne Personalkosten zu Buche schlagen), so beläuft sich der Anteil der internen Personalkosten auf fast 47 %. Der Anteil der Kosten für den Bezug von Fremdleistungen an den gesamten nachgewiesenen Kosten liegt dann bei 33 %. Bei den Fremdleistungen handelt es sich im Wesentlichen um Kosten des Kreativpartners, den Zukauf von Bauelementen und Materialprüfungen, in je einem Fall um eine ausgelagerte Prototypenentwicklung bzw. um die Kosten für eine Patentanmeldung.

Tabelle 2 Struktur der Mittelverwendung in den geförderten Projekten

| | Summe nachgewiesener Kosten in € | Anteile | | | |
|-----------------------------|----------------------------------|---------|----------------------|-----------|-----------|
| | | in % | in % ohne „Tochter“* | max. in % | min. in % |
| Investitionen** | 93.745 | 12,3 | 13,0 | 60,4 | 0,0 |
| Interne Personalkosten | 324.716 | 42,5 | 47,0 | 67,2 | 10,4 |
| Externe Dienstleistungen*** | 293.640 | 38,4 | 32,4 | 83,0 | 11,6 |
| Marketing | 51.924 | 6,8 | 7,6 | 0,0 | 17,4 |
| | 764.025 | 100 | 100 | | |

Anmerkungen:

Basis sind die in den Endkostenabrechnungen bzw. in den für drei Projekte lediglich vorliegenden Teilkostenabrechnungen angegebenen „nachgewiesenen Kosten“.

(*) Anteile ohne Berücksichtigung eines Fördernehmers, bei dem es sich um eine Tochtergesellschaft eines größeren Unternehmens handelt, von dem im erheblichen Umfang Leistungen bezogen werden; bei diesen Dienstleistungen handelt es sich weitgehend um Entwicklungsleistungen, die in den anderen Projekten zumeist als interne Personalkosten abgerechnet werden

(**) Materialeinkäufe sowie Geräte und Werkzeuge

(***) Kosten des Kreativpartners, Zukauf von Bauelementen, ausgelagerte Prototypenentwicklung, Materialprüfungen, Patentanmeldung

Quelle: Fachhochschule Salzburg/KMU Forschung Austria, Projektabrechnungen

3 Institutionelles Setting

Im Vergleich zur Trägerstruktur des ersten Calls weist das institutionelle Setting nunmehr eine klare Struktur und Aufgabenteilung ohne überflüssige Doppelungen auf:

- *Fördergeber* sind das Land Tirol sowie die Austria Wirtschaftsservice GmbH (AWS), die beiden jeweils € 300.000. Die für die formale Abwicklung zuständige Förderstelle ist die Abteilung Wirtschaft und Arbeit des Amtes der Tiroler Landesregierung.
- Die international zusammengesetzte *Jury* aus dem ersten Call wurde personenidentisch beibehalten. Die Reihung der Jury wird als Förderempfehlung an die Tiroler Landesregierung interpretiert.
- Das *Programmmanagement* wird entsprechend dem Projektplanungsdokument von CAST – Center for Academic Spin-offs Tyrol Gründungszentrum GmbH wahrgenommen, wobei eine enge Abstimmung mit der Förderstelle praktiziert wird. Als Partner wirkt bei Informationsveranstaltungen und zielgruppenspezifischen Awareness-Maßnahmen die Wirtschaftskammer Tirol mit.
- Die *Monitoringgruppe* hat ausweislich der Geschäftsordnung die Aufgabe, halbjährlich „die Entwicklung des Förderprogramms zu diskutieren und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.“ Sie fungiert als strategisch ansetzende „Diskussionsplattform“ und zur Integration unterschiedlicher Perspektiven in weichenstellende und strategische Entscheidungen. Stimm-berechtigte Mitglieder sind die Vertreter der beiden Fördergeber, zwei Vertreter der Wirtschaftskammer Tirol, der Geschäftsführer des Zukunftszentrums Tirol und der Geschäftsführer des CAST. Die Sitzungen der Monitoringgruppe wurden protokolliert.

Der Projektplan definiert neben der zeitlichen Planung des Förderprogramms auch eine klare Verteilung der Aufgaben in den einzelnen Phasen der Implementierung und der Verantwortlichkeiten zwischen Programmmanagement (CAST) und Förderstelle. Festgelegt ist hier zwischen beiden Institutionen zudem die wechselseitige Kooperation bei einzelnen Aufgabenfeldern. Außerdem ist geklärt, mit welchen weiteren Akteuren in welchen Aufgabenbereichen zusammengearbeitet wird.

Mit der neuen Organisationsform ist eine – im Vergleich zum ersten Call – erkennbare Professionalisierung der Abwicklung des Programms einhergegangen. Dies wird von Vertretern der Monitoringgruppe ebenso betont wie von einigen der bislang befragten Fördernehmern.

Entsprechend der eindeutigen Rollenverteilung der Akteure scheint die Abstimmung zwischen den mit der Abwicklung befassten Akteuren flüssig und transparent. Dabei ist offenkundig Platz für anlassbezogene Abstimmungen auf „kurzem Wege“. Dementsprechend ergibt sich der Eindruck einer effizienten Abwicklung. Unverkennbar ist in diesem Zusammenhang, dass sich die beteiligten Akteure, und hier insbesondere das Programmmanagement, mit der Zielsetzung des Förderprogramms in hohem Maße identifizieren und ein entsprechend hohes Engagement zeigen.

Die fachliche Kompetenz der Jury-Mitglieder wird allseits als zentrales qualitätssicherndes Element angesehen.

4 Implementierung

Die Implementierung des Förderprogramms kann anhand des Vergleichs mit einem idealtypischen Programmmanagement bewertet werden. Dabei ist zwischen sechs Phasen zu unterscheiden, die unterschiedliche Aufgaben für das Programmmanagement inkludieren:

- Phase der pro-aktiven Promotion und Akquise von Förderwerbern
- Ausschreibung und Beratung / Vermittlung
- Auswahlverfahren
- Vertragserstellung
- Unterstützung der Projektdurchführung, begleitendes Monitoring
- Ergebnisverwertung, „Lernen im Programm“.

Nachfolgend werden diesen einzelnen Implementierungsphasen die im Rahmen des „Kreativen Handwerk Tirol“ anfallenden Aufgaben des Programmmanagements zugeordnet. Dabei wird eine Bewertung der Aufgabenerfüllung des Programmmanagements in den einzelnen Implementierungsphasen vorgenommen.

Pro-aktive Promotion

Die Zielgruppe „traditionelles Handwerk“ zeichnet sich weithin durch ein mehr oder weniger ausgeprägtes Festhalten an bewährten Problemlösungsmustern und überkommenen, meist lokal geprägten Beschaffungs- und Absatzbeziehungen aus. Nicht zuletzt existieren häufiger Vorbehalte gegenüber einem externen Input, was neben einer relativ gering ausgeprägten Kooperationsbereitschaft auch eine gewisse Distanz zu Förderinstitutionen inkludiert.

Angesichts dieser Besonderheiten der Zielgruppe besteht für das Programmmanagement die Herausforderung, eine bislang eher innovations- und kooperationsferne Klientel mit wenig Förderungserfahrung zu mobilisieren, um eine möglichst große Anzahl qualitativ den Programmzielen entsprechender Förderanträge zu erhalten.

Dieser Herausforderung ist das Programmmanagement weitgehend erfolgreich begegnet. Grundlagen hierfür waren die Aufnahme der Erfahrungen aus der Pilotphase des Förderprogramms sowie die regionalen Kenntnisse und Kontaktstrukturen der beteiligten Akteure beim Amt der Landesregierung, CAST und Wirtschaftskammer. Letztere hat dabei auch „vor Ort“, über ihre Bezirksstellen, potenzielle Förderwerber informiert.

Die Zielgruppenansprache erfolgte über Anschreiben bzw. Aussendungen an potenzielle Förderwerber sowie Informationen in einschlägigen Printmedien und Newslettern. Je drei Fördernehmer gaben an, über Aussendungen von CAST und Wirtschaftskammer auf die Fördermaßnahme aufmerksam geworden zu sein, während die anderen über den Kreativpartner, eine andere Förderberatung bzw. einen anderen Vermittler erstmals von diesem Förderprogramm erfahren haben.

Als sehr gelungen können die Aktivitäten des CAST zur Sichtbarmachung des Programms im regionalen Umfeld angesehen werden. Hierzu zählt bereits die Auftaktveranstaltung zum Start der zweiten Ausschreibungsphase, in deren Rahmen nicht nur eine Pressekonferenz mit der Wirtschaftslandesrätin und der Vertreterin der AWS gehalten wurde, sondern auch eine Vorstellung von Projektergebnissen und -erfahrungen aus der ersten Ausschreibungsrunde stattfand.

Tabelle 3 Bewerbung des Förderprogramms Kreatives Handwerk Tirol

| Maßnahme | Anmerkungen |
|--|--------------------------|
| Mailing der Wirtschaftskammer zum Start des Förderungsprogramms und zu den Veranstaltungen | |
| PR-Maßnahmen in der „Tiroler Wirtschaft“ zum Start des Förderungsprogramms | |
| Informationen über den Verteiler des Zukunftszentrums und des CAST zum Start des Förderungsprogramms | |
| Bezirksblätter-Berichterstattung (24.12. und 31.12.08, 21.01.09) zum Start des Förderungsprogramms | Auflage je 250.196 Stück |
| Aussendungen der Abt. Öffentlichkeitsarbeit zum Start des Förderungsprogramms | |
| Informationsveranstaltung in der WK gemeinsam mit der AWS 22.01.2009 | ca. 40 Besucher |
| Informationsveranstaltung zum 2. Call im Landhaus 2 mit Begrüßung durch Landesrätin Zoller-Frischauf und Dr. Hammerschmidt von der AWS, 04.02.2009 | ca. 100 Besucher |
| Informationen zum Programm über den Verteiler Kreativwirtschaft des CAST | 342 Adressaten |
| PR „Kreatives für Eheleute“ in tt.com | |
| Berichterstattung über einzelne geförderte Projekte in den Bezirksblättern 2010 | |
| Redaktionelle Reihe „Kreatives Handwerk“ in der Tiroler Tageszeitung inkl. Vorstellung einzelner geförderter Projekte 2010 | |
| Präsentation von Projektergebnissen auf der Herbstmesse 2010 | |
| Presseartikel im Rahmen der Bewerbung des 3. Calls: Echo – „Design & Kunst“ (11/10), Tiroler Tageszeitung „Kreative Projekte von KMU gesucht“ (01/11), Stadtblatt (01 und 02/11), Tiroler Wirtschaft „Perfektes Duo: Handwerk und Kreativität“ (01/11) | |
| Präsentation geförderter Projekte anlässlich der Informationsveranstaltung für den 3. Call (02/11) | ca. 140 Teilnehmer |
| Tiroler Wirtschaft „Nicht Ufo und auch nicht Vogel“ (03/11) | |
| wia Wirtschaft im Alpenraum „Kunst meets Handwerk“ (04/11) | |
| Magazin 6020 „Ufohaus und Schallzerleger“ (04/11) | |

Quelle: Fachhochschule Salzburg/KMU Forschung Austria: Sichtung von Projektunterlagen und Informationen/Presseclippings durch das Projektmanagement

Die Sichtbarkeit des Programms im Außenraum wurde zudem durch eine Reihe von Vorstellungen geförderter Projekte bzw. Unternehmen in der führenden regionalen Tageszeitung sowie in anderen Medien sichergestellt. Im Verlaufe der zweiten Förderperiode wurden Projekte zudem auf der Herbstmesse 2010 in Innsbruck sowie im Rahmen der Informationsveranstaltung für den 3. Call Anfang 2011 vorgestellt.⁶ Zur durchaus erfolgreichen Promotion des Programms hat zudem die Aktivierung der Kontakte des CAST zur „Kreativszene“ in Tirol beigetragen.⁷ Dies kann ein Grund dafür sein, dass zumindest zwei der Projekte erkennbar durch die Kreativen angestoßen wurden.

Insgesamt betrachtet hat das Programmmanagement in Abstimmung mit dem Land als Fördergeber und Unterstützung der Wirtschaftskammer sehr engagiert überzeugende Aktivitäten für die Sichtbarkeit des Programms entfaltet. Hierfür spricht nicht zuletzt die im Vergleich zum ersten Call deutlich gestiegene Zahl an Förderwerbern.

Erwähnenswert ist, dass sowohl mit der Präsentation der Ergebnisse von Projekten aus der ersten Runde im Rahmen der Auftaktveranstaltung für den zweiten Call als auch mit der Vorstellung von Projekten bzw. Projektergebnissen in der Lokalpresse und auf der diesjährigen Herbstmesse Anreizeffekte für andere Handwerksbetriebe gesetzt wurden. Dies wurde auch von Seiten von einem Vertreter der Wirtschaftskammer als „die beste Werbung“ für das Programm gesehen.

Ausschreibung

In den Richtlinien bzw. Ausschreibungsunterlagen werden die Zielsetzung des Programms, der Gegenstand, die Zielgruppe sowie Art und Ausmaß der Förderung ebenso transparent kommuniziert wie die Verfahrensbestimmungen, zu denen insbesondere auch die Förderkriterien⁸ gehören. Das Formular für den Förderungsantrag sowie die Muster für Projektzwischen- und Projektendberichte⁹ sind strukturiert und nachvollziehbar aufgebaut.

Antragsverfahren

Das Antragsverfahren wurde gegenüber der ersten Ausschreibungsphase von einem zweistufigen auf ein einstufiges Verfahren geändert: Im ersten Call wurde der Jury zunächst ein Kurzantrag vorgelegt, zu diesem wurde seitens der Jury ein Feedback gegeben, das dann von den Förderwerbern in die als Entscheidungsgrundlage fungierende Langfassung integriert werden konnte. Im gegenständlichen zweiten Call hat offenkundig häufig CAST, daneben auch die Wirtschaftskammer, eine individuelle Beratung der Förderanträge vorgenommen.¹⁰ Zielsetzung dieser individuellen Beratung war, so die Formulierung im Projektplan (S.11), „dass vor allem die „richtigen“ und dadurch auch chancenreichsten Anträge gestellt werden.“

⁶ Bei dieser Informationsveranstaltung zum 3. Call wurden etwa 140 Teilnehmer registriert. Die Fördernehmer des 2. Calls haben ihre Erfahrungen mit der Präsentation durchweg als positiv geschildert.

⁷ So wurden im Zeitraum März bis Juli 2010 bereits fünf geförderte Projekte in der Tiroler Tageszeitung im Rahmen einer redaktionellen Serie „Kreatives Handwerk“ vorgestellt. Insgesamt weist das Presseclipping für diesen Zeitraum 13 Artikel zum Thema „Kreatives Handwerk Tirol“ in der regionalen Presse aus.

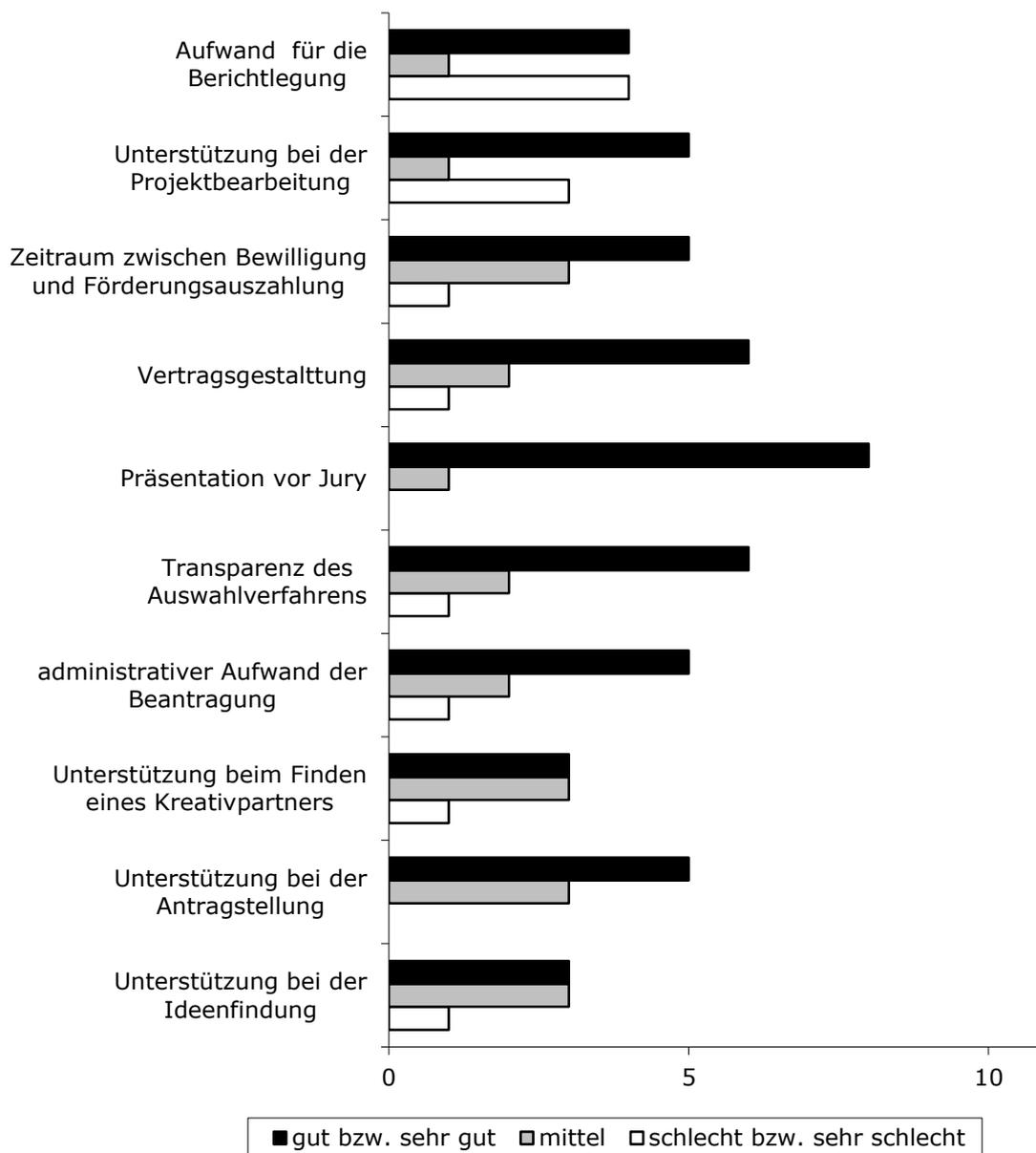
⁸ Sh. aber zur inkonsistenten Darstellung der Projektauswahlkriterien die Darstellung unter dem Punkt „Auswahlverfahren“.

⁹ Zum Aufbau der Projektendberichte sh. auch die Ausführungen unter „Ergebnisverwertung“.

¹⁰ Insgesamt hat CAST etwa 60 Beratungen für die Antragstellung durchgeführt.

Die Antragsberatung wurde nicht von allen Fördernehmern wahrgenommen. Neben der Unterstützung bei der Antragstellung wurde in jeweils drei Fällen auch die Unterstützung bei der Ideenfindung und beim Finden eines Kreativpartners durch das Programmmanagement positiv hervorgehoben. Von Fördernehmern, die diese Möglichkeit zur individuellen Beratung genutzt haben, wird die Beratung als sehr hilfreich angesehen und das Engagement der Berater positiv hervorgehoben. Insgesamt wird der administrative Aufwand der Antragstellung ganz überwiegend als angemessen eingeschätzt (Abbildung 1).

Abbildung 1 Bewertung der Programmsteuerung



Quelle: Fachhochschule Salzburg, Befragung der Fördernehmer Mai/Juni 2011

Die über die oben genannte individuelle Beratung der Förderanträge vorstrukturierten 35 Förderanträge¹¹ wurden den Jury-Mitgliedern übermittelt. Diese haben auf Basis einer ersten Wertung die Auswahl jener Förderanträge vorgenommen, die zur Präsentation ihres Vorhabens vor der Jury eingeladen wurden.

Seitens der Jury werden zum einen die strukturierten Antragsunterlagen positiv betont. Zum anderen wird aber auf die Gefahr eines erkennbaren „Beratungs-bias“ hingewiesen: Eine eher formal orientierte Beratung und Unterstützung bei der Businessplanerstellung sei nicht immer geeignet, den gerade im vorliegenden Umfeld je spezifischen Problemlagen – unterschiedliche betriebliche Voraussetzungen, Unternehmerpersönlichkeiten, technologische Möglichkeiten, Produktideen, Marktbedingungen – gerecht zu werden. Insofern besteht durchaus das Risiko, dass „schlummernde Potenziale“ nicht gehoben werden bzw. die jeweiligen Unterschiede durch die Jury im Antrag nicht mehr ablesbar sind und dementsprechend nicht mehr adäquat gewürdigt werden können. Aus Sicht der Evaluierung scheint es daher angezeigt, in modifizierter Form wieder zu dem im ersten Call praktizierten zweistufigen Antragsverfahren zurückzukehren:

- Vorlage eines ersten Projektkonzepts in Form eines Kurzantrages vor der Jury: Auf dieser Basis kann die Jury den Antragstellern, sobald die innovative Produktidee grundsätzlich positiv bewertet ist, auf Basis ihrer Fachkompetenzen bereits frühzeitig fundierte inhaltliche Hinweise zur Projektausrichtung und zu erfolgsrelevanten Faktoren geben.
- Ausarbeitung der Endfassung des Förderantrages mit der Möglichkeit, dass der Förderwerber außer auf die laufende individuelle Beratung durch das Programmmanagement auch auf das Feedback der Jury auf seinen Kurzantrag zurückgreifen kann. Anschließend Vorlage des Förderantrages vor der Jury.

Aus Sicht der Evaluatoren könnten auf diese Weise die Vorteile beider Antragsverfahren kombiniert und die Kompetenz der Jury nicht nur für die ex post Bewertung der Anträge, sondern schon für die Projektentwicklung genutzt werden. Eine allfällige Detailumsetzung eines solchen Verfahrens sollte potenzielle Rollenkonflikte für die Jurymitglieder berücksichtigen und daher eine zu weitgehende Involvement der Jurymitglieder in die Antragstellung vermeiden.

Auswahlverfahren

Im gegenständlichen Auswahlverfahren werden die bei der Förderstelle eingelangten Förderanträge einem Eligibility Check unterzogen und anschließend der Jury übermittelt. Diese nimmt eine erste Reihung vor und gibt einen ersten Kurzkomentar. Auf Grundlage dieser Reihung wurden 21 Förderwerber zur Präsentation ihres Vorhabens eingeladen.

Der Präsentation, der neben den Jurymitgliedern auch die AWS, das CAST und das Land Tirol ohne Stimmrecht beiwohnen, kommt im Rahmen des Auswahlverfahrens eine Schlüsselstellung zu. Sie gibt den Förderwerbern Gelegenheit, ihre Projektidee vorzustellen und auf Nachfragen der Jury zu unklaren Punkten einzugehen. Für die Jury ergibt sich so nicht zuletzt ein nur im direkten Kontakt möglicher Eindruck zu Engagement, Qualifikation und unternehmerischer Initiative des Förderwerbers – mithin zu Eigenschaften, die für innovative Projekte gerade im gegenständlichen Umfeld von zentraler Bedeutung für die Erfolgsaussichten des Projektes sind. Darüber hinaus können die Förderwerber hier aus der Diskussion ihrer Projektidee

¹¹ Eingegangen sind 41 Anträge; davon wurde ein Antrag zurückgezogen, fünf Anträge wurden abgelehnt.

mit externen Experten, insbesondere aufgrund der auf Fachkompetenzen basierenden Hinweise durch die Jury-Mitglieder, entsprechende Lerneffekte realisieren. In diesem Sinne haben auch die befragten Fördernehmer die Präsentation und den sich daran anschließenden inhaltlichen Austausch äußerst positiv bewertet. Das Auswahlverfahren und die zugrunde gelegten Kriterien werden von den Fördernehmern als transparent eingeschätzt (Abbildung 1).

Im Anschluss an die Präsentationen gibt die Jury eine Förderempfehlung ab und nimmt eine Reihung der Förderanträge vor. Diese Förderempfehlungen werden der Tiroler Landesregierung zur Entscheidung vorgelegt.

Die für die Entscheidung über die Förderungswürdigkeit herangezogenen Auswahlkriterien und ihre Gewichtung (Tabelle 4) haben sich nach Aussagen der an den Jurysitzungen beteiligten Akteure bewährt. Indes fehlt das Protokoll der Jurysitzungen mit den Punktevergaben für die Auswahlkriterien in den einzelnen Projekten. Eine Prüfung der Kriterien und ihrer Gewichtung mit Blick auf ihre Zielgenauigkeit für die Förderentscheidung, gemessen an der entsprechenden Zielerreichung im Rahmen der Wirkungsanalyse, konnte daher hier nicht vorgenommen werden.

Tabelle 4 Auswahlkriterien und deren Gewichtung

| Kriterien | Gewichtung |
|--|------------|
| Innovationsgrad und Neuartigkeit des Projekts | 4 |
| Nutzung des Kooperationspotenzials/Entwicklungszusammenarbeit zwischen dem KMU und Kreativwirtschaftsunternehmen | 3 |
| Marktorientierung und wirtschaftliche Umsetzbarkeit | 2 |
| Schlüssige Projektplanung zur erfolgreichen Realisierung eines Projektes | 2 |
| Wertschöpfungseffekt (z.B. Schaffung von Arbeitsplätzen) in Tirol | 2 |
| Finanzieller Beitrag und Risikoanteil des KMU | 2 |
| Engagement, Qualifikation, Risikobereitschaft des Förderwerbers/Teams | 1 |

Quelle: Fachhochschule Salzburg/KMU Forschung Austria, Jury-Unterlagen Kreatives Handwerk Tirol

Darüber hinaus erscheint es angezeigt, dass in den Projektunterlagen noch Konsistenz hinsichtlich der Projektauswahlkriterien hergestellt wird: So finden sich im „Leitfaden Kreatives Handwerk“ neben den in Tabelle 4 gelisteten Auswahlkriterien, die von der Jury herangezogen wurden, zusätzlich das Kriterium „Know-how-Zuwachs für das Unternehmen“, beim Kriterium „Innovationsgrad des Projektes“ noch der Zusatz „einschließlich des kreativen Gehalts“ und beim Kriterium „Entwicklungszusammenarbeit“ die abweichende Formulierung „zwischen den Handwerks-/Gewerbebetrieben und den Kreativwirtschaftsunternehmen und/oder Ausbildungsinstitutionen, F&E-Einrichtungen“. Im Sinne der Transparenz und auch im Interesse einer effizienten Projektplanung durch die Förderweber sollten diese

Kriterien – einschließlich ihrer Gewichtung – in alle Richtungen gleichlautend kommuniziert werden.¹²

Es wird vorgeschlagen, das Kriterium „Marktorientierung und wirtschaftliche Umsetzbarkeit“ künftig etwas stärker zu gewichten. Damit wird auf die von allen mit der Abwicklung des Programms befassten Akteuren formulierte zentrale Problemstellung einer zumeist schwierigen Marktüberleitung der Produktidee, die am Ende der „Innovationskette“ steht, abgestellt. Eine entsprechend frühzeitige Betonung dieses Aspektes kann auch dazu beitragen, dass sich die Förderwerber mit diesem gerade in vorliegenden betrieblichen Kontexten „immer wiederkehrenden“ Problem der Vermarktung auseinandersetzen.

Darüber hinaus sollte in die Entscheidungsfindung zusätzlich explizit eine qualitative Bewertung der Förderanträge durch die Jury Eingang finden, um der Heterogenität der unternehmerischen Ausgangslage, Produktideen, technologischen Möglichkeiten und Marktbedingungen gerechter werden zu können als dies mit einer ausschließlich quantitativen Bepunktung und einem daraus resultierenden Ranking möglich ist.

Im Interesse der Realisierung von Lerneffekten ist es als ausgesprochen positiv zu werten, dass den abgelehnten Förderwerbern auch die inhaltliche Begründung der Jury für die Ablehnung des Förderansuchens mitgeteilt wurde. Einige dieser Förderwerber haben zudem die Möglichkeit genutzt, sich bei der Förderstelle oder dem Programmmanagement detaillierter nach Gründen für die Ablehnung zu erkundigen.

Unterstützung der Projektdurchführung und Monitoring

Für die ganz überwiegende Mehrheit der hier betrachteten Fördernehmer stellt die Bearbeitung eines Innovationsprojektes, insbesondere in (neuen) Kooperationsbeziehungen, zweifellos eine Herausforderung dar. Die Distanz zum „üblichen“ geschäftlichen Alltag ist, auch in der Wahrnehmung der Fördernehmer, sehr groß (Steiner 2011). Gerade für eine derartige Zielgruppe ist eine begleitende Unterstützung der geförderten Projekte für die Zielerreichung und die Ergebnisqualität, wie Erfahrungen mit der Abwicklung derartiger Förderungsprogrammen zeigen, von außerordentlicher Bedeutung.¹³

Dabei umfasst diese unterstützende Funktion des Programmmanagements neben der administrativen Abwicklung (Monitoring und Controlling) vor allem die allfällige Kommunikation zu fördertechnischen und inhaltlichen Fragen der Projektbearbeitung. Von Bedeutung sind hier weiters Bemühungen um den projektbegleitenden Austausch von technischem und Management-Know-how, etwa Fragen der Projektorganisation, des Innovationsmanagements, des Urheberrecht oder Kooperationsverträge betreffend. Diese begleitende Unterstützung ist dabei umso wichtiger, je weiter sich der Fördernehmer in der Projektbearbeitung von Routineaktivitäten und dem „herkömmlichen“ geschäftlichen Ablauf entfernt.

¹² Im Leitfaden „Kreatives Handwerk Tirol“ finden sich folgende Kriterien: Innovationsgrad des Projektes (einschließlich des kreativen Gehalts) und Neuartigkeit des Projektes; Know-how-Zuwachs für das Unternehmen; Art und Planung des Projektes (z.B. Nachvollziehbarkeit/Meilensteine, aussagekräftiger Projektplan); Entwicklungszusammenarbeit zwischen den Handwerks-/Gewerbebetrieben und den Kreativwirtschaftsunternehmen und/oder Ausbildungsinstitutionen, F&E-Einrichtungen; wirtschaftliche Umsetzbarkeit und Marktorientierung; finanzieller Beitrag und Risikoanteil des KMU.

¹³ Dies zeigen nicht zuletzt die Erfahrungen mit der Pilotphase des ähnlich angelegten Programms „Kreatives Handwerk Salzburg“ (sh. Steiner 2009).

Entsprechende Aspekte wurden nach dem Eindruck der Evaluatoren offenkundig auch im Rahmen der Vor-Ort-Besuche des Programmmanagements bei den geförderten Projekten thematisiert. Ausweislich der vorliegenden Protokolle standen hier nicht zuletzt Fragen des Bearbeitungsstandes der Projekte im Vordergrund.

Insgesamt wird die Unterstützung durch das Programmmanagement von den Fördernehmern recht unterschiedlich bewertet: Während zwei Fördernehmer diesbezüglich eher unzufrieden sind und im Gespräch vor allem ein „zu wenig an Entgegenkommen bei Abweichungen vom Projektplan“ und eine unzureichende Information über die Förderfähigkeit von Beschaffungen¹⁴ monieren, wird die begleitende Unterstützung von den anderen Fördernehmern ganz überwiegend sehr positiv angesehen (Abbildung 1).

Die Legung der Projektabschlussberichte wird von einigen Fördernehmern als sehr aufwendig eingeschätzt (Abbildung 1). Diese Wahrnehmung dürfte wesentlich auf fehlende Erfahrung mit der Berichterstellung zurückzuführen sein. Auf die Erstellung solider Berichte sollte jedoch schon aus Gründen der Selbstreflexion der Fördernehmer nicht verzichtet werden. Im Gegenteil wird seitens der Evaluation eher die Notwendigkeit gesehen, im Zuge eines begleitenden Monitorings künftig auch Indikatoren zu erheben, die in strukturierter, vergleichbarer Form Auskunft geben über die Auswirkungen der geförderten Projekte auf die Innovationsaktivitäten der Unternehmen. Zu diesen Indikatoren gehören Informationen zu den Innovationsaktivitäten, auftretenden Problemen, zur Entwicklung des mit dem förderrelevanten Sortiment erzielten Umsatzes, der regionalen Reichweite der geschäftlichen Aktivitäten und Kooperationsbeziehungen, zur Markteintrittsphase sowie zu den Kooperationen mit den Kreativpartnern.¹⁵ Aus Sicht der Evaluierung erscheint es zudem angezeigt, dass die Fördernehmer forthin verpflichtet werden, dem Projektmanagement etwa zwei Jahre nach Projektabschluss einen kurzen, standardisierten *Kurzbericht* zu liefern. Dieser könnte Auskunft geben über die *Nachhaltigkeit* der förderinduzierten Wirkungen.

Für eine denkbare nächste Auflage des Programms wird seitens der Evaluation angeregt, dass die durch das Programmmanagement praktizierte begleitende Unterstützung der Projektbearbeitung *optional* erweitert wird. Zu denken wäre an eine Art Mentoring-Konzept, das anlassbezogen eine fachlich fundierte Unterstützung bei der Projektbearbeitung mit möglichst geringem zusätzlichem Bedarf an Ressourcen ermöglicht. In Frage kämen hier, so die gegenwärtige Einschätzung aus Sicht der Evaluierung, insbesondere die Jury-Mitglieder. Deren Fachkompetenz in produktionstechnologischer, materialtechnischer Hinsicht, bei Fragen des Designs und der Vermarktung sowie die Nutzung ihres Kontaktnetzes könnte bei der Lösung von Problemen, die bei der Projektdurchführung auftreten, eine fundierte, bedarfsgerechte Hilfestellung sein.

Neben den Vor-Ort-Besuchen des Programmmanagements wäre so – im Sinne einer prozessorientierten Innovationsförderung – ein weiterer Baustein für einen sachorientierten Diskussionszusammenhang und die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen für in der Projektdurchführung auftretende Probleme zwischen Fördernehmern und externen Experten gesetzt. Um den Aufwand in vertretbaren Grenzen

¹⁴ Zumindest in einem Fall gibt es Hinweise auf eine unklare Kommunikation der Förderfähigkeit bei der Anschaffung von Geräten; hier wurde für das Projekt ein gebrauchtes Gerät gekauft und erst nachträglich in Erfahrung gebracht, dass dieses nicht förderfähig ist.

¹⁵ Diese für die Wirkungsanalyse wichtigen Indikatoren hat das Evaluationsteam im Rahmen der standardisierten Befragung der Fördernehmer erhoben.

zu halten, sollte diese Möglichkeit der Projektbegleitung allerdings nur anlassbezogen angeboten und auf elektronischem Wege abgewickelt werden.

Ein offener Diskussionspunkt ist dabei aus Sicht der Evaluatoren allerdings, dass der mit diesem Mentoring-Konzept zu erwartende Mehrwert für die geförderten Projekte gegen den damit angelegten potenziellen Rollenkonflikt für die Jurymitglieder abzuwägen ist.

Ergebnisverwertung

Die Ergebnisverwertung durch das Programmmanagement ist im eigentlichen Sinne nicht Gegenstand der Implementierung. Sie eröffnet allerdings für alle Beteiligten die Möglichkeit, Lerneffekte zu realisieren: Für das Programmmanagement ergibt eine strukturierte Auswertung eines Programmdurchlaufs – und dies insbesondere in einem weithin unbekanntem Umfeld der Förderung – die Möglichkeit des Lernens für künftige Programm-Implementierungen und Schwerpunktsetzungen bzw. Modifikationen der Programmausrichtung. Dies kann relativ einfach auf der Basis des oben erwähnten begleitenden Monitorings geschehen. Darüber hinaus kann eine Ergebnisverwertung im Sinne einer Profilierung als „Marke“ die Sichtbarkeit und Akzeptanz des Programms sowohl in der Zielgruppe als auch bei der interessierten Öffentlichkeit erhöhen.

Insofern wird hier für kommende Ausschreibungsphasen eine strukturierte Aufarbeitung von Verlauf und Ergebnissen der Ausschreibung, der Programmentwicklung und der Projektergebnisse vorgeschlagen. Hierin kann ein wichtiges Instrument sowohl zur Steigerung der Qualität nachfolgender Programmgenerationen als auch zur Etablierung des Programms in der Förderlandschaft gesehen werden.

Insgesamt ist nach Sichtung der Dokumente sowie auf Basis der geführten Interviews mit den beteiligten Akteuren festzuhalten, dass sich die organisatorische Abwicklung des Förderprogramms als professionell, zielgruppengerecht und für alle beteiligten Akteure transparent darstellt.

5 Wirkungsanalyse

Der nachstehenden Wirkungsanalyse sind zwei Einschränkungen vorzuschicken:

- Zum einen hat eine Analyse der Wirkungen innovationsfördernder Maßnahmen grundsätzlich in Rechnung zu stellen, dass Wirkungen auf der betrieblichen Ebene in aller Regel erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung einigermaßen verlässlich zu identifizieren sind.¹⁶

Im vorliegenden Fall kommt erschwerend hinzu, dass sechs Projekte erhebliche zeitliche Verzögerungen aufweisen und erst jüngst abgeschlossen wurden bzw. noch nicht abgeschlossen sind. Auch die Selbsteinschätzungen der Projektanten verdeutlichen, dass zu einem Großteil weiterhin an den Projekten gearbeitet wird bzw. die Pläne zur kommerziellen Umsetzung noch nicht vollständig umgesetzt werden konnten.

- Zum anderen handelt es sich um ein sehr heterogenes Spektrum an Fördernehmern, so dass die Wirkungen schon strukturbedingt eine erhebliche Streuung aufweisen müssen. Es finden sich Neugründungen und „alleingesessene“ Unternehmen, EPU und mittelgroße Unternehmen, Fördernehmer mit und ohne Vorerfahrungen in den Bereichen Innovation und Inanspruchnahme von Förderungen. Unterschiede gibt es zudem hinsichtlich der technologischen Möglichkeiten, Unternehmerpersönlichkeiten, Produktideen und Marktbedingungen.

Vor diesem Hintergrund haben die folgenden Ausführungen nach wie vor eher den Charakter eines Zwischenergebnisses; angesichts der Bandbreite unter den Fördernehmern sind zudem Wirkungsmuster der Förderung nur auf einer sehr allgemeinen Ebene zu beobachten.

Wirkungen auf die geschäftliche Entwicklung

Die betriebliche Situation der Fördernehmer ist, das zeigen die Ergebnisse der Interviews, überwiegend durch sektortypische Engpässe bei Kapazitäten und Kompetenzen sowie die Dominanz des Alltagsgeschäftes gekennzeichnet. Die Anforderungen des Alltagsgeschäftes gehen hier vielfach zu Lasten einer längerfristigen strategischen Ausrichtung und planvoller Überlegungen zu Innovationsaktivitäten und Kooperationen. Eine Ausnahme bilden zwei Unternehmen mit eher professionalisierten internen Abläufen sowie eine Neugründung, die mit der Förderung möglich wurde und die derzeit ein Ein-Produkt-Unternehmen mit entsprechender Fokussierung darstellt.

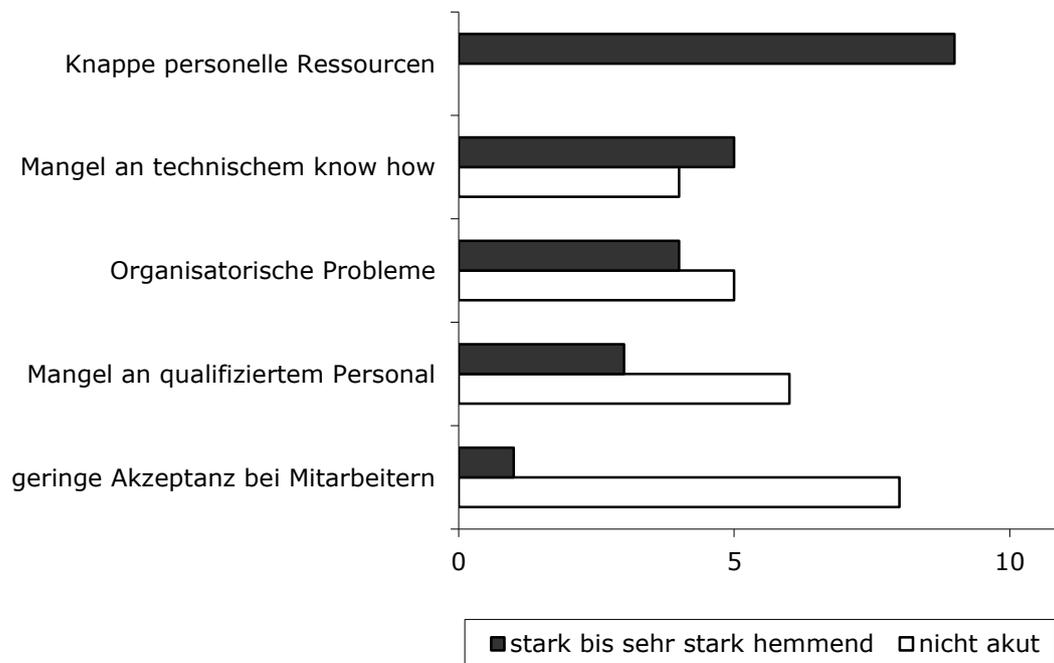
In diesem Kontext kann es nicht überraschen, dass auch die den geförderten Projekten zugrundeliegenden Ideen ganz überwiegend als „Beiprodukte“ aus produktionstechnischen Abläufen und Routineaktivitäten des Alltagsgeschäftes heraus entstanden sind. Vielfach hat die Förderung hier eine Art „Hebefunktion“, indem sie erst die Möglichkeit bot, diese aufgrund der Dominanz des Alltagsgeschäftes „in der Schublade schlummernden“ Ideen hervorzuholen und die damit verbundenen Wagnisse einzugehen. In den Fällen, in denen bei den Fördernehmern noch am ehesten eine vorrangig ökonomische Motivation erkennbar ist, sind Projekte oftmals erst mit der Publikation der Fördermaßnahme selbst entstanden.

¹⁶ Aus diesem Grunde existiert in einzelnen Förderprogrammen für die Fördernehmer auch die Verpflichtung, zwei bis drei Jahre nach Abschluss einer Förderung noch einmal über die erzielten Effekte zu berichten.

In der Projektabwicklung zeigt sich – mit den erwähnten Ausnahmen – ein mehr oder weniger stark ausgeprägter Trade-off zwischen der Bewältigung des Alltagsgeschäfts und der erforderlichen intensiven Befassung mit dem Innovationsprojekt. Schlagend wird dieser Trade-off immer dann, wenn Auftragsspitzen zu zeitlichen und personellen Engpässen führen und eine intensive Befassung mit dem Projekt verhindern.

Knappe personelle Ressourcen sind folglich auch in der Sicht der Fördernehmer *das* Hemmnis der Projektabwicklung (Abbildung 2). Dementsprechend geben auch einige Fördernehmer an, dass sie den Bedarf an innerbetrieblichen Ressourcen bzw. den Zeitbedarf für die Projektabwicklung unterschätzt haben und die Projektabwicklung vor allem deshalb eher diskontinuierlich verlaufen ist. In diesem Spannungsfeld sind nicht zuletzt auch die nicht unerheblichen zeitlichen Verzögerungen bei der Durchführung in der Mehrzahl der Projekte zu sehen.¹⁷ Auf die sich hieraus ergebende Notwendigkeit, Bearbeitungsfristen und Kostenpositionen flexibel zu handhaben, hat das Programmmanagement entsprechend reagiert.

Abbildung 2 Bedeutung betrieblicher Faktoren als Hemmnisse der Projektdurchführung



Quelle: Fachhochschule Salzburg, Befragung der Fördernehmer Mai/Juni 2011

¹⁷ Ausweislich der Datenabfrage hat es folgende zeitliche Verzögerungen gegenüber der ursprünglichen Projektplanung gegeben: Ein Projektant berichtet von drei Monaten Verzögerung aufgrund nicht absehbarer technischer Herausforderungen, in drei Projekten werden jeweils sechs Monate Verzögerung aufgrund verspäteter Prototypenentwicklung sowie Probleme mit Zulieferungen durch externe Unternehmen angegeben, in einem Projekt acht Monate Verzögerung aufgrund persönlicher Probleme, in einem weiteren Projekt 24 Monate Verzögerung ohne Nennung von Gründen. Die Angaben zum Projektabschluss bzw. zum Projektdurchführungszeitraum sind den vorliegenden End- bzw. Teilkostenabrechnungen (Stand Mai 2011) entnommen.

Von einigen Fördernehmern wurde darüber hinaus noch der Mangel an technischem Know how, das über die im Betrieb gegebenen produktionstechnischen Kernkompetenzen hinausgeht, als hemmender Faktor genannt. Auffallend ist dabei, dass dieses Defizit über externe Kooperationen regelmäßig behoben werden konnte. Dass hingegen bei den Fördernehmern finanzielle Restriktionen keine nennenswerte Rolle bei der Durchführung der Projekte spielten¹⁸, ist vor dem Hintergrund der relativ hohen Förderquoten nicht überraschend. Im Übrigen sprechen diese beiden Befunde nicht zuletzt für eine realistische Einschätzung der Jury zur technischen und wirtschaftlichen Machbarkeit der Projekte.

Angesichts der noch geringen Laufzeit der Projekte sind nachhaltige Auswirkungen der Projektdurchführung auf die geschäftliche Entwicklung in den geförderten Betrieben kaum zu erwarten. Die Angaben zur Entwicklung der geschäftlichen Lage im Förderzeitraum 2009-2011 zeigen zunächst nur, dass diese in den geförderten Betrieben entsprechend dem im Tiroler Gewerbe zu beobachtenden Trend einer Wirtschaftserholung seit dem Tiefpunkt im Frühjahr 2009 folgte.¹⁹ Immerhin vermelden aber einige Fördernehmer bereits einen nicht geringen und zudem wachsenden Anteil des Umsatzes mit dem förderrelevanten Sortiment am Gesamtumsatz (Tabelle 5). Zu berücksichtigen ist dabei, dass angesichts des Standes der Projektbearbeitung häufig noch keine Vermarktung gestartet werden konnte bzw. diese allenfalls gerade begonnen hat.

Tabelle 5 Geschäftliche Entwicklung und Bedeutung des förderrelevanten Sortiments für den Umsatz

| | Anteil des Umsatzes mit gefördertem neuen Sortiment am Gesamtumsatz | | Entwicklung der geschäftlichen Lage 2009-11 | | | |
|-----------|---|------|---|-------------------------|-----------------------------------|----------------|
| | 2010 | 2011 | Produktionskapazität | Umfang Leistungsangebot | Regionale Reichweite des Absatzes | Profitabilität |
| | | | | | | |
| Projekt 1 | 0 | 20 | + | + | + | + |
| Projekt 2 | 5 | 35 | - | o | o | + |
| Projekt 3 | 10 | 20 | + | + | o | o |
| Projekt 4 | 5 | 5 | o | + | o | + |
| Projekt 5 | 100 | 100 | o | o | o | o |
| Projekt 6 | k.A. | k.A. | o | + | + | o |
| Projekt 7 | 20 | k.A. | + | + | + | + |
| Projekt 8 | 5 | 18 | + | + | + | o |
| Projekt 9 | k.A. | k.A. | + | + | o | o |

Anmerkungen: +: gestiegen, o: gleich geblieben, -: gesunken/abgenommen

Quelle: Fachhochschule Salzburg, Befragung der Fördernehmer Mai/Juni 2011

¹⁸ Dementsprechend hat auch kein Fördernehmer, der ein ausgefülltes Datenblatt übermittelt hat, die Höhe der Förderung als zu niedrig befunden.

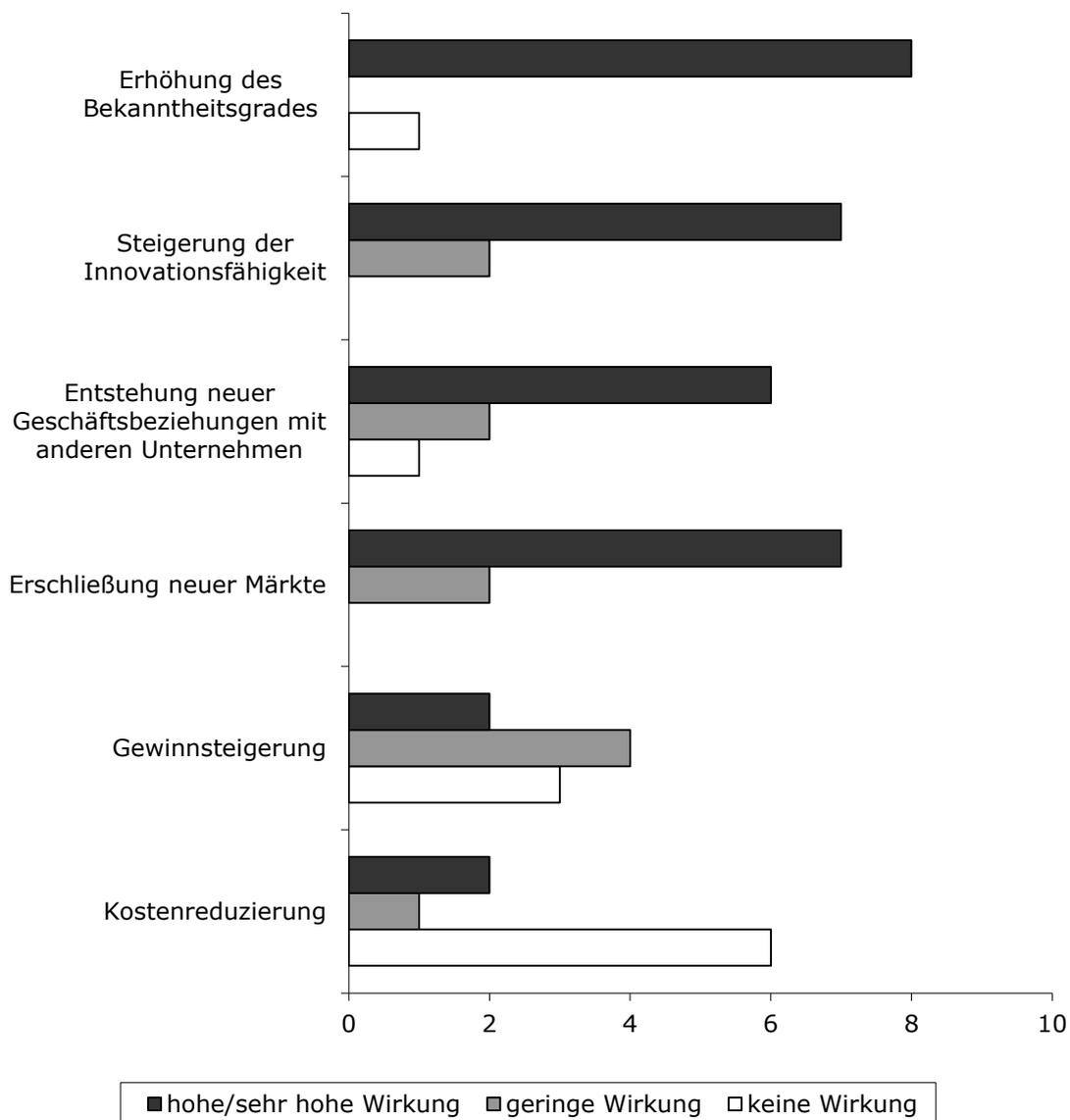
¹⁹ Sh. Wirtschaftskammer Tirol, Konjunkturbarometer TOP-Tirol. Frühjahr 2011.

Dementsprechend wurde in den Interviews eine recht große Spanne an Einschätzungen zur Wirkung des Projektes auf die Umsatzentwicklung deutlich: Sie reicht von der ansonsten, das heißt ohne das geförderte Innovationsprojekt, gefährdeten Unternehmensweiterführung über signifikante Umsatzsteigerungen mit dem förderrelevanten Sortiment bis hin zu indirekten Wirkungen, bei denen zwar eine, wenn auch nicht eindeutig quantifizierbare Umsatzsteigerung für das Unternehmen erkennbar ist, diese jedoch nicht mit dem entwickelten Produkt selbst und dessen Verkauf, sondern eher mit dem durch die Begleitaktivitäten gestiegenen Bekanntheitsgrad des Unternehmens erklärt werden. Insgesamt ist bei den befragten Fördernehmern ein verbreiteter Optimismus zu beobachten, dass es ihnen gelingt, mit den neuen Produkten oder neuen Anwendungsfeldern ihrer betrieblichen Lösungskompetenzen zusätzliche Geschäftsvolumina zu realisieren und so die geschäftliche Basis zu verbreitern.

Eine regionale Ausweitung der Absatzmärkte ist vor dem skizzierten Hintergrund für die meisten Fördernehmer kaum nachweisbar. Anders sieht es aus in zwei Fällen: So ist es einem Unternehmen gelungen, mit dem neuen Produkt einen überregionalen Absatzmarkt, der bis nach Norddeutschland reicht, zu erschließen. Ein anderes gefördertes Unternehmen verkauft das neu geschaffene Produkt über einen Online-Shop und verzeichnet ausweislich der Kundenbestellungen eine regionale Ausweitung des Absatzes von Tirol ausgehend auf ganz Österreich und Deutschland.

Insgesamt scheinen sich bislang, auch unter Berücksichtigung eines verzerrenden Einflusses durch erwünschtes Antwortverhalten, positive, wenn auch allenfalls in Ansätzen quantifizierbare Wirkungen auf die geschäftliche Situation insbesondere in den Bereichen Erschließung neuer Absatzmärkte, Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Steigerung der Innovationsfähigkeit und Entstehung neuer Geschäftsbeziehungen zu anderen Unternehmen abzuzeichnen (Abbildung 3). Positiv vermerkt wird gerade die Möglichkeit, mit neuen innovativen Produkten, die durch die Förderung als Demonstrationsvorhaben bzw. als Prototyp erstmals umgesetzt werden können und überdies durch das Programm auch ein zusätzliches Maß an Publizität gewinnen können, auf das Unternehmen aufmerksam zu machen.

Abbildung 3 Wirkungen der Projektdurchführung auf die geschäftliche Entwicklung



Quelle: Fachhochschule Salzburg, Befragung der Fördernehmer Mai/Juni 2011

Lerneffekte im Bereich betrieblicher Abläufe und Prozesskompetenzen

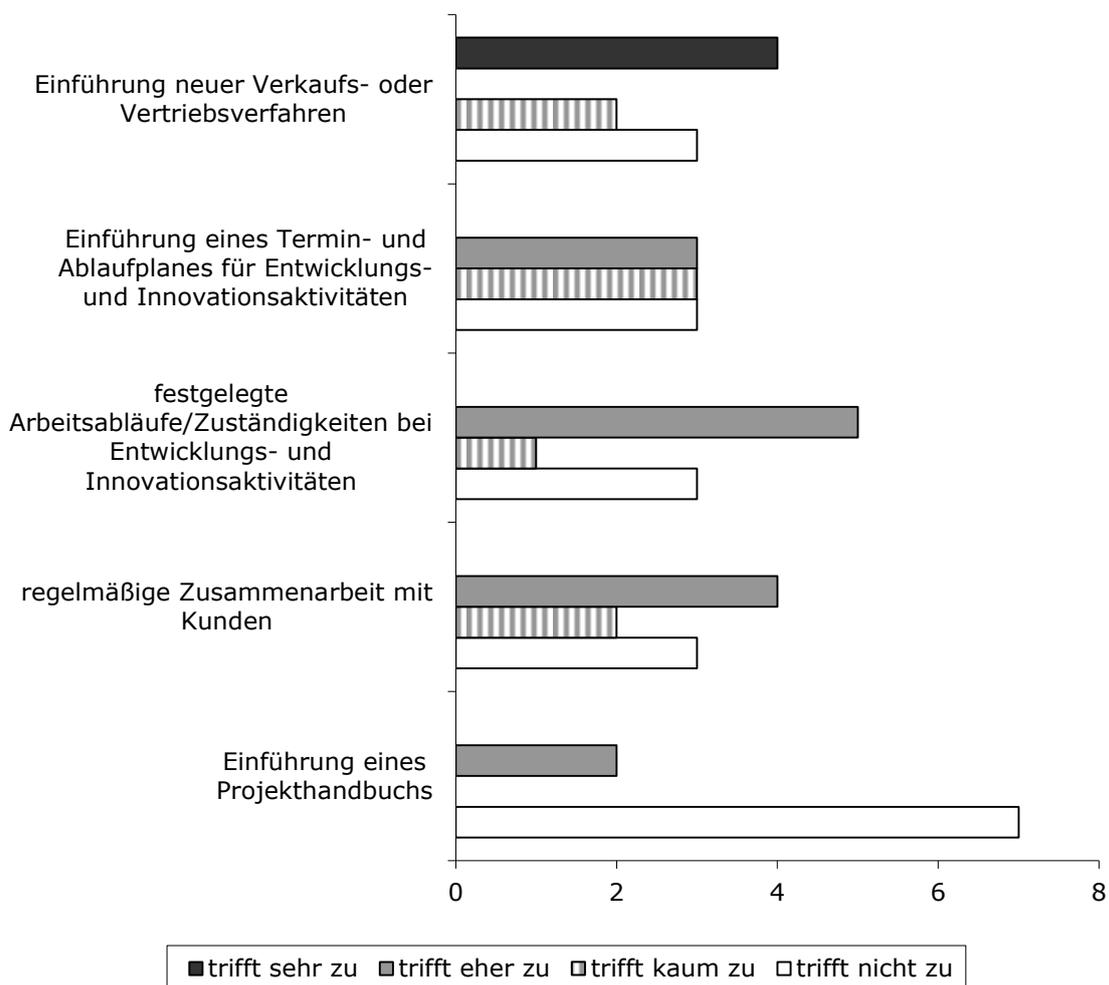
Die betrieblichen Abläufe in Handwerksbetrieben sind bekanntermaßen vielfach durch ein „Muddling through“ und die Notwendigkeit von Ad-hoc-Entscheidungen geprägt. Insofern ist es von Interesse, ob die Durchführung des geförderten Innovationsprojektes zu einer Verbesserung von Ablaufstrukturen oder der Prozesskompetenz führt.

Wenn überhaupt, werden sich derartige Wirkungen allenfalls in Ansätzen identifizieren lassen. Dies gilt insbesondere für die geförderten Einpersonen- bzw. Kleinstunternehmen, in denen Prozesskompetenz eher als „Tacit knowledge“ zu verstehen ist. Darüber hinaus ist angesichts der recht kurzen Projektlaufzeiten und der Beharrungskräfte in traditionellen, überkommenen Ablaufstrukturen fraglich, inwieweit derartige Wirkungen nachhaltig sind.

Gleichwohl sprechen im Zuge der Erhebungen gewonnene Indizien dafür, dass sich in einigen beteiligten Unternehmen die Prozesskompetenz erkennbar verbessert hat. So geben immerhin einige der geförderten Betriebe an, dass sie im Rahmen der Projektdurchführung zumindest Ansätze von Planungsinstrumenten oder Regelungen von Zuständigkeiten eingeführt hätten (Abbildung 4). Auch die im Zuge der Interviews formulierten Selbsteinschätzungen von Fördernehmern weisen darauf hin, dass Innovations- und Entwicklungsaktivitäten künftig strukturierter und planvoller ablaufen könnten.

Bemerkenswert ist, dass gerade die in ihrem Projekt auf technische Neuerungen ausgerichteten Fördernehmer von einer Erweiterung ihrer Vermarktungskompetenz berichten.

Allerdings ist auch zu beobachten, dass bei etwa der Hälfte der Fördernehmer im Zuge der Projektbearbeitung keine bzw. allenfalls marginale Änderungen in den innerbetrieblichen Abläufen vorgenommen wurden. Zudem muss hinsichtlich der Wirkung des geförderten Projekts auf die Fähigkeit der organisatorischen Abwicklung von Innovationsaktivitäten zwischen Fördernehmern mit expliziter Vorerfahrung – entweder mit Bezug zu Innovationen oder zumindest zur Zusammenarbeit mit Kreativpartnern – und solchen ohne vorherige Erfahrung unterschieden werden. Für letztere ist der Informations- bzw. Erfahrungsgewinn deutlich größer. Ob es sich dabei aber um Wissen handelt, das auch systematisch in einem nächsten Innovationsprojekt eingesetzt wird, kann nur schwer abgeschätzt werden. Die fehlende Erfahrung wirkt sich dabei nicht nur hinsichtlich des geförderten Projekts aus, sondern auch bezüglich der Fähigkeit, entsprechende Lernerfahrungen in Folge systematisch nutzen zu können. Einiges spricht dafür, dass für solche Fördernehmer ein einzelnes, erstes Innovationsprojekt nicht ausreicht, die entsprechenden Lern- und Umsetzungsstrategien vollständig auszubilden. Bei den Fördernehmern mit entsprechender Vorerfahrung zeigt sich hingegen ein höherer, kumulativer Lerneffekt: Die bereits in vorangegangenen innovationsorientierten Projekten gesammelten Erfahrungen und erworbenen Prozesskompetenzen erfahren eine deutliche Verfestigung.

Abbildung 4 Veränderungen im betrieblichen Ablauf im Rahmen der Projektdurchführung

Quelle: Fachhochschule Salzburg, Befragung der Fördernehmer Mai/Juni 2011

Beschäftigungs- und Qualifizierungseffekte

Angesichts der geringen Projektlaufzeiten und der zumeist gerade erst einsetzenden Bedeutung des förderrelevanten Sortiments für eine Umsatzausweitung sind derzeit naheliegenderweise kaum positive Beschäftigungseffekte zu registrieren.

In drei Fällen wurde direkt für die Projektbearbeitung neues Personal eingestellt. Offen bleibt hier, inwieweit dieser Beschäftigungseffekt temporärer Natur ist, also nur für den Zeitraum der Projektdurchführung erfolgt ist. Immerhin geben aber vier der Fördernehmer an, dass sie angesichts des erwarteten Markterfolges ihres neuen Produktes sicher mit Personalaufstockungen in den nächsten Monaten rechnen. Zusätzlich hat in einem Fall eines Einzelpersonenunternehmens der Erfolg des Projekts die Entscheidung, das Unternehmen weiterzuführen, positiv beeinflusst.

Die Frage der projektbedingten Erweiterung der unternehmerischen Wissensbasis im Sinne eines Aufbaus neuer Spezialisierungen lässt sich in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und der vorherigen Erfahrung im Innovations- bzw. Kooperationsbereich beantworten. In Kleinstunternehmen bzw. EPU ohne vorherige (Innovations-) Kooperationen mit Kreativpartnern stellt das neu entwickelte Produkt eine

signifikante Erweiterung des bisherigen Kompetenzspektrums dar. Dieser Effekt nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße bzw. Innovations- und Kooperationserfahrung erwartungsgemäß ab. Auch spill-over Effekte, das heißt die Nutzung der entwickelten bzw. eingesetzten Technologie bzw. Idee über die entwickelte Innovation hinaus, sind für diejenigen Unternehmen am stärksten, die wenig bis keine Vorerfahrung mit Innovationen haben bzw. deren Produktpalette eine verhältnismäßig geringe Diversität aufweist.

Wirkungen auf Innovationsaktivitäten und -verhalten

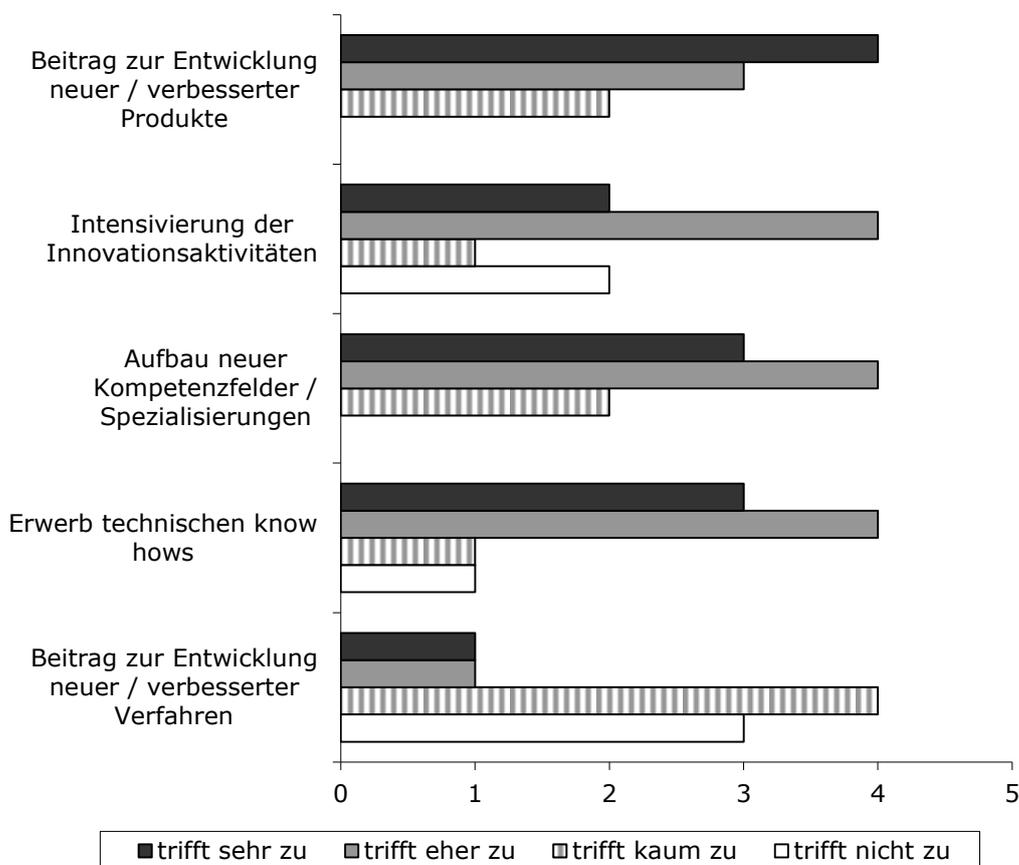
Bei den geförderten Projekten zeigt sich ein handwerkstypisches Spektrum an Innovationsaktivitäten:

- Im Rahmen von zwei Projekten werden neuartige, technologisch avancierte Produkte bzw. Produkte mit neuen Eigenschaften entwickelt. Diesen Projekten ist insofern der höchste Innovationsgrad zu attestieren. Basis ist die Kombination eines hohen spezifischen handwerklichen Anwendungswissens mit kreativen Ideen.
- Eine Produktdifferenzierung für bekannte Anwendungsbereiche findet sich in vier geförderten Projekten. Dabei handelt es sich um die Weiterentwicklung bzw. Varianten bereits vorher erstellter Produkte. Grundlage sind hier Änderungen im verarbeiteten Material, in der technischen Auslegung und im Design. Der Innovationsgrad ist eher hoch, da technische Basis und betriebliche Abläufe durchaus tangiert sind und ein neues Kundensegment angezielt wird.
- Bei vier weiteren Projekten stehen in technischer Hinsicht weithin unveränderte oder allenfalls einfach modifizierte Produkte für bekannte Anwendungszwecke im Fokus. Zuvörderst geht es hier um Änderungen im Design und neue Vermarktungskonzepte; die produktionstechnische Basis sowie die betrieblichen Abläufe sind hingegen kaum verändert, vielfach bleibt auch das Marktsegment unverändert. Für diese Fördernehmer ist ein „Wissens- oder Technologiesprung“ allerdings auch nicht zentral, da es hier sehr viel stärker um die Verbindung von Design bzw. Kunst und Handwerk geht und um die Möglichkeit, solche Kooperationen auszubauen bzw. umfangreicher und tiefer gehender zu gestalten als es das Tagesgeschäft üblicherweise zulässt.

Insgesamt sind demnach umfassend innovative Projekte eher die Ausnahme. Zumeist handelt es sich bei den geförderten Projekten um eine Ergänzung der Leistungspalette um kundenspezifische bzw. auf neue Kundenschichten gerichtete Problemlösungen, entweder unter Nutzung von, für das betreffende Unternehmen neuer technologischer Möglichkeiten oder kreativer Ideen. Derartige Neuerungsaktivitäten und Umsetzungen kreativer Ideen (kundenindividuelle Spezifikationen, Zusatznutzen durch neue Ausstattungsmerkmale, problemlose Anpassung an verschiedene Anwendungsbereiche) sind handwerkstypisch. Auf diesem Wege kann, wie einschlägige Analysen zeigen, durchaus neues Marktpotenzial erschlossen werden (Astor et al. 2006; Gögl, Schedler 2005).

Die Produktorientierung des Förderprogramms kommt darin zum Ausdruck, dass sieben der befragten Fördernehmer angeben, die Programmteilnahme habe einen relevanten Beitrag zur Entwicklung neuer bzw. deutlich verbesserter vorhandener Produkte geleistet (Abbildung 5). Immerhin in vier Fällen wurde das neue Produkt markenrechtlich abgesichert bzw. ist eine solche Absicherung beabsichtigt. Von einem Erwerb technischen Know-hows und einer Verbreiterung der betrieblichen Wissensbasis (Aufbau neuer Kompetenzfelder und Spezialisierungen) berichten vor allem die technisch ausgerichteten Fördernehmer.

Abbildung 5 Wirkungen der Programmteilnahme auf die Innovationsaktivitäten



Quelle: Fachhochschule Salzburg, Befragung der Fördernehmer Mai/Juni 2011

Nicht außer Acht zu lassen ist auch die Anstoßwirkung der Teilnahme am Förderprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“. So berichten immerhin sechs Fördernehmer, dass die Programmteilnahme zu einer Intensivierung der betrieblichen Innovationsaktivitäten geführt hat. Alle Fördernehmer haben bestätigt, sich über das geförderte Projekt hinaus weiterhin bzw. verstärkt mit Innovationsaktivitäten zu beschäftigen bzw. ein, wenngleich nicht notwendigerweise systematisches, Screening und Monitoring von Möglichkeiten für Innovationen in ihrem jeweiligen Tätigkeitsfeld zu betreiben. In diese Richtung deutet bereits die Absicht von mehr als der Hälfte der geförderten Betriebe, dass sie auch künftig Personal für Entwicklungs- und Innovationsaktivitäten beschäftigen werden. Bislang haben Fördernehmer aus der zweiten Ausschreibungsrunde allerdings noch keine Einreichungen in anderen Innovations- oder Technologieförderprogrammen des Landes Tirol getätigt.

Bezüglich einer veränderten, positiven Wahrnehmung der (potenziellen) Bedeutung von Innovationen, ob mit oder ohne Einbeziehung von Kreativpartnern, muss deutlich zwischen Fördernehmern mit Innovationserfahrung und solchen ohne Erfahrung unterschieden werden. Während bei erstgenannten nur eine bereits bestehende Sensibilisierung für Innovationsprozesse infolge des geförderten Projekts bestätigt wird, ist die Wirkung auf die anderen Fördernehmer naturgemäß tiefgreifender. Ohne zwangsläufig zu einer kontinuierlichen (Weiter-) Beschäftigung mit innerbetrieblichen Innovationspotenzialen zu führen, lassen sich hier ein deutlicher Einstellungswandel sowie eine Zunahme an Aufmerksamkeit für Innovationen bzw.

entsprechende Optionen erkennen. Letztlich ist für beide Gruppen aber die Verfügbarkeit von Ressourcen ausschlaggebend für eine reale Auswirkung der gestärkten oder neu gewonnenen Innovationsaffinität.

Strukturmerkmale und Effekte der Kooperationen mit Kreativpartnern

Kooperationen bzw. Entwicklungspartnerschaften zwischen traditionellen Handwerksbetrieben und Kreativschaffenden stehen im Fokus des Programms „Kreatives Handwerk Tirol“.²⁰ Ziel ist es, ein „klassisches“ Strukturmerkmal von Handwerksbetrieben, ihre Selbstbezogenheit, aufzubrechen und so neue geschäftliche Perspektiven zu eröffnen. Die Existenz derartiger Vorbehalte kommt auch in zahlreichen Einlassungen der Interviewpartner zum Ausdruck. In diesem Sinne berichtet ein Akteur aus dem Programmmanagement von Anrufen potenzieller Förderer, die die Sinnhaftigkeit der verpflichtenden Beteiligung eines Kreativpartners mit den Worten, „kreativ bin ich selber“, bezweifeln.

Allerdings sollte die „kooperationsstiftende“ Wirkung der Programmteilnahme nicht überschätzt werden. So fußt die Zusammenarbeit mit Kreativschaffenden im Rahmen des geförderten Projektes in vier Fällen auf zuvor bereits bestehenden, alten Beziehungen. In vier weiteren Fällen sind durch die Programmteilnahme erstmals innovationsorientierte Kooperationsbeziehungen mit Kreativschaffenden in Gang gekommen, wobei zweimal die Initiative vom Handwerksbetrieb ausging, je einmal kam die Kooperation auf Initiative des Kreativschaffenden bzw. des CAST zustande. In zwei Fällen wurden auch entsprechend ausgebildete Familienangehörige bzw. „Bekannte“ in die Projekte als Kreativpartner eingebunden. Angesichts dieses hohen Ausmaßes an „sozialer Einbettung“ der Kooperationen mit Kreativpartnern ist der Effekt der Programmteilnahme treffend wohl als „kooperationsstützend“ zu beschreiben.

Diese Einschätzung gilt umso mehr, als bei der überwiegenden Mehrheit von Fördernehmern ohnehin eine gewisse Offenheit bzw. Kooperationsaffinität existiert. Immerhin berichten sieben der Fördernehmer, dass sie sich bereits in den Jahren vor Beginn der Projektdurchführung gelegentlich oder häufig zur Lösung eines unternehmensinternen Problems mit anderen Unternehmen in Verbindung gesetzt haben. Im Übrigen bestätigt sich auch im vorliegenden Kontext der aus anderen Studien vertraute Befund, dass gerade junge, gut ausgebildete Führungskräfte auch in Handwerksbetrieben nicht zuletzt ihre Netze aus ihren Ausbildungs- und ersten Berufszeiten nutzen, um erforderliche Kooperationsbeziehungen zu organisieren.

In einigen Fällen ist die Rollenverteilung zwischen Handwerksbetrieb und Kreativpartner nicht trennscharf. So ist in einem Fall das Unternehmen selbst eher kreativitäts-/designaffin, gleichwohl kam der kreative bzw. innovative Impuls aus einem anderen, nicht dem kreativschaffenden Bereich zugehörigen Unternehmen. In einem weiteren Fall wurden sogar beide Rollen innerhalb eines Unternehmens ausgefüllt. Überdies gibt es zwei Förderfälle, für die ein externer Kreativpartner den

²⁰ Diese Zielsetzung stellt damit auf eine in der Handwerksforschung häufig betonte Chance des Handwerks ab. Christiane Ax formuliert den Vorteil der Zusammenarbeit von Handwerksbetrieben mit Kreativpartner wie folgt: „Wenn ich ein guter Konstrukteur bin, aber Schwächen in der Gestaltung habe, ist es doch absolut naheliegend, sich mit einem Designer zusammen zu tun. Das ist eine hochinteressante Strategie. Allerdings gilt dasselbe auch umgekehrt: Oft entwerfen Gestalter Produkte in völliger Unkenntnis des Materials und seiner Eigenschaften. Design im Sinne von „Look“ ist oft sehr flüchtig. Der Handwerker ist diesbezüglich hoch kompetent. Und das weist auf Kooperationsmöglichkeiten hin, bei denen beide profitieren und ein komplettes Produkt entwickeln können.“ (Interview mit Christine Ax in: Gögl et al. 2005, S.31).

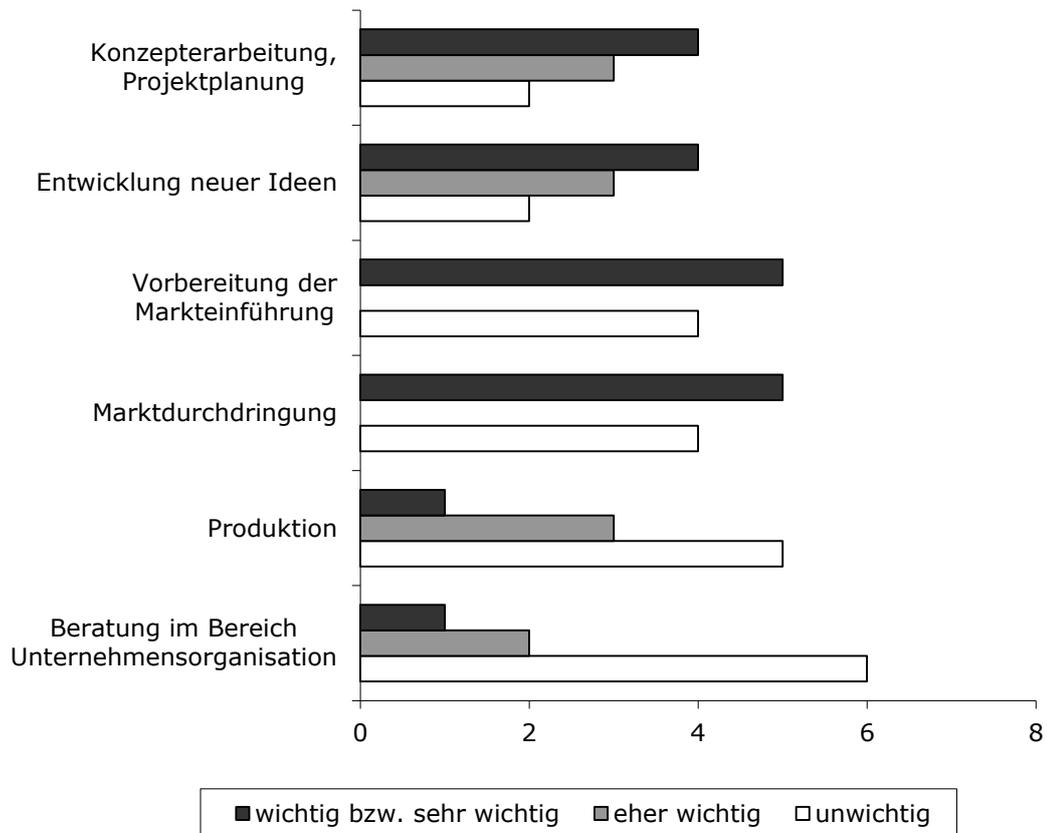
Anstoß gegeben hat und auch sehr viel stärker als das Handwerksunternehmen die Projektleitung übernommen hat.²¹

Je nach Projektinhalt und -gestaltung lässt sich aufseiten der Kreativpartner entweder eher die Impulsgebung oder die künstlerisch-designorientierte Gesamtbegleitung und Konzeptionierung als Hauptinhalt der Kooperation begreifen. Dabei wird die gesamte Bandbreite von der Gestaltung des Produkts über das Design von Begleitmaßnahmen der Vermarktung bis hin zum Einsatz bisher ungenutzter Technologien abgedeckt. Die Kreativschaffenden leisten insoweit Beiträge in den Bereichen

- Ideenfindung und Konzepterstellung;
- Produktdesign, das nicht nur die Funktionalität, sondern auch die Originalität sicherstellt, so dass eine Platzierung als nicht ohne weiteres zu imitierendes, neuartiges Nischenprodukt möglich wird;
- technisches bzw. Produktentwicklungs-Know how
- Professionalisierung der Vermarktung, die bis dahin häufig auf einem Netz persönlicher Beziehungen und der Weiterempfehlung von Kunden fußte, für die Erschließung neuer Kunden aber nicht geeignet erschien.

Diese Bedeutung der Zusammenarbeit mit Kreativschaffenden spiegelt sich auch in den Selbsteinschätzungen der Fördernehmer wider (Abbildung 6). Weniger bedeutsam erscheint den Handwerksbetrieben hingegen der Beitrag der Kreativschaffenden in den Bereichen Leistungserstellung und Unternehmensorganisation. Hier dominiert offenkundig die Auffassung, die eigenen betrieblichen Abläufe selbst „im Griff“ zu haben. Nur vereinzelt wird hier gemeinsam an durchaus ambitionierten technologischen Lösungen gearbeitet.

²¹ In einem Fall wurde das Projekt von der Idee bis hin zur Umsetzung und Finalisierung vom Kreativpartner vorangetrieben, inklusive des Kontakts mit CAST und Fördergeber, so dass der gesamte Zuwachs an Prozesskompetenz dort und eben nicht im Handwerksbetrieb entstanden ist.

Abbildung 6 Bedeutung der Zusammenarbeit mit den Kreativschaffenden

Quelle: Fachhochschule Salzburg, Befragung der Fördernehmer Mai/Juni 2011

Den Einlassungen der Fördernehmer ist nahezu durchgängig zu entnehmen, dass die Zusammenarbeit mit den Kreativschaffenden zu einer veränderten oder gänzlich neuen Betrachtungsweise der Produkte des jeweiligen Handwerkspartners geführt hat. Dabei ist vor allem die externe Perspektive der zumeist außenstehenden Kreativpartner ausschlaggebend. Unabhängig vom tatsächlichen Inhalt bzw. Gehalt des kreativen Beitrags bleibt daher festzuhalten, dass in der Mehrzahl der Fälle offenkundig eine externe Perspektive auf die Handwerksbetriebe nicht nur wesentlich, sondern unabdingbar für den Erfolg der Projekte ist. Selbst in den Fällen, in denen das Unternehmen eine große eigene Nähe zu Designfragen aufweist und die Kooperation eher hierarchisch organisiert ist, sind die Beiträge der Kreativpartner von großer Bedeutung, weil sie entweder ein Um- oder Neudenken der eigenen Produkte angestoßen haben oder die Kreativpartner zumindest in der Lage sind, bereits vorhandenen Ideen Gestalt zu geben. Zudem geben sechs Fördernehmer an, diese Zusammenarbeit habe ihre Kooperationsfähigkeit deutlich erhöht. Festzuhalten ist dementsprechend die in mehrfacher Hinsicht qualifizierende Wirkung der bisherigen Kooperation mit Kreativpartnern.

Insgesamt scheint es im Rahmen der Programmteilnahme zu recht gut funktionierenden Problemlösungspartnerschaften zwischen Handwerksbetrieben und Kreativschaffenden gekommen zu sein. Zwei Fördernehmer berichten allerdings auch vom Scheitern der ursprünglichen Kooperation und der sich daraus ergebenden Notwendigkeit, einen neuen Kooperationspartner zu suchen. Die Gründe für dieses Scheitern der Kooperation liegen nach Auffassung der Fördernehmer im nachlassenden ökonomischen Interesse des Kreativpartners, in unterschiedlichen

Vorstellungen hinsichtlich Produktqualität und Termintreue sowie auf der persönlichen Ebene. Nicht nur in diesen beiden Fällen, sondern auch in zwei weiteren Fällen werden die nicht unerheblichen zeitlichen Verzögerungen in der Projektbearbeitung wesentlich mit Schwierigkeiten in der Kooperationsbeziehung erklärt. Sechs der befragten Handwerksbetriebe sehen hingegen die Perspektive einer längerfristigen Zusammenarbeit mit dem Kreativpartner. Inwieweit es sich um längerfristige, auf gemeinsame Ziele ausgerichtete kooperative Arrangements oder aber um eine punktuell angelegte Zusammenarbeit handelt, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht zu entscheiden.

Dabei hängt die Stabilität der Kooperation über das Projekt hinaus offenbar wesentlich davon ab, wie groß der Abstand zwischen den Partnern in thematischer Hinsicht oder mit Blick auf bestimmte Haltungen wie Qualitätsverständnis, Termintreue oder Produktorientierung ist. Auch hier lässt sich die gesamte Bandbreite der möglichen Effekte erkennen: In einem Fall ist die Zusammenarbeit auf Dauer angelegt, während in einem anderen der Kreativpartner trotz der über das Projektende hinaus notwendigen und auch betriebenen Weiterbeschäftigung mit dem Produkt – und dem dahinterliegenden Konzept – nicht länger als bis zur offiziellen Beendigung des geförderten Innovationsprojekts beteiligt war.

Es zeigen sich auch stark unterschiedliche Betrachtungsweisen der Kooperation an sich: Während es in bestimmten Fällen zu einer stark auf Wechselseitigkeit vertrauenden Kooperation kam, wurde in anderen Fällen die Beteiligung des Kreativpartners eher wie eine Beauftragung verstanden und gehandhabt. Insgesamt scheinen diejenigen Kooperationen am langlebigsten, die entweder von mindestens einem der Partner aktiv und aus Eigeninteresse weitergetrieben werden oder ein hohes Maß an „sozialer Einbettung“ aufweisen.

Offenheit und der Schritt aus der „Kirchturmwirtschaft“

Im Zuge der Bearbeitung der Projekte kam es unverkennbar zu Schritten aus der „Kirchturmwirtschaft“, wie sie für das geschäftlich lokal verankerte Handwerk charakteristisch ist. Eine Ausweitung des räumlichen Horizontes ist dabei nicht erst Folge der Suche nach Vermarktungsmöglichkeiten für das neue Produkt, sondern setzt nach Berichten der Fördernehmer schon bei der Suche nach Kooperationspartner und externer Expertise in den Bereichen technisches Know how, Design und Vertrieb vor und zum Start des Projektes ein. Deutlich wird diese überregionale Orientierung bereits anhand der vielfach außerhalb Tirols angesiedelten Standorte der Kreativpartner in den geförderten Projekten (Tabelle 6).

Häufig wurden erstmals im Projektkontext überregionale oder gar internationale Messen besucht, sei es, um Prototypen zu präsentieren, sei es um Informationen über branchenbezogene Entwicklungen, neue Produktionstechniken oder neue Märkte zu erlangen, also die betriebliche Wissensbasis zu erweitern.

Offen bleibt zum gegenwärtigen Zeitpunkt, ob diese Schritte aus der „regionalen Kirchturmwirtschaft“ dauerhaft sind. Dies wird wesentlich davon abhängen, ob die laut den Einlassungen von drei Fördernehmern bereits realisierte und in zumindest fünf weiteren Projekten geplante überregionale Vermarktung der neuen Produkte erfolgreich ist. Als gesichert kann hingegen gelten, dass die Programmteilnahme eine – wie gezeigt – ohnehin schon relativ aufgeschlossene Gruppe von Handwerksbetrieben darin bestärkt hat, dass die Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, dem betrieblichen Umfeld und die Bereitschaft zu extern vermittelten Lernprozessen eine wichtige Voraussetzung für den geschäftlichen Erfolg darstellen kann (Bahrndt 2001, 61f).

Tabelle 6 Standorte der Kreativpartner

| Projekttitlel | Standort | Kreativpartner | | |
|--------------------------|-------------|---|--|---|
| | | Tirol | übriges Österreich | international |
| Kleinstkachel-ofen | Seefeld | Moser Hafnermeister, Innsbruck, freier Mitarbeiter Forschungs- und Versuchsanstalt der Hafner, Wien | | |
| Butterspender | Kufstein | Maschinenbau Klingler, Wildschönau Maschinenbau Grisseemann, Kufstein Contec Steuerungstechnik & Automation, Ebbs | Marek Gut – Agency for Industrial Design, Linz Seletec Plastics Products, Uttendorf | Mangfall Plastik, Rosenheim Katek, Grassau |
| Soundplate | Schwaz | Sailer Tonmeister, Sistrans Juen, Designer, Fiss | | |
| UFOGEL | Dölsach | Ortner Kofler, Schindelmodule, Nußdorf/Lienz Jungmann, Architekt, Lienz Wolfart creative consulting, Grafik, Thurn | | |
| Holzschuh | Fieberbrunn | klubarbeit.net, Fieberbrunn | | |
| ArtRock | Jenbach | pro arte werbeagentur chavtal keg, Jenbach | | |
| „Zu Wasser und zu Lande“ | Fügen | Martinek, Design & Innenarchitektur, Patsch und Wien | | |
| Eheringe | | Natters | | |
| AK7 | Schwaz | Stocker, Walde, Weinberger – Tiroler Künstler Holzer, Tischler, Hall Metallmanufaktur Winkler, Jenbach Metall- und Kunstgießerei Krismer, Telfs Kluckner, Raumausstatter, Kolsass Kotyk, Innsbruck | Octoon, Wien Automat, Wien | |
| Kinderquerflöte | Söll | N.N., Söll | Ifa Institut, Tulln Fasal Wood KEG, Wien | |

Anmerkungen:

Standorte nach den Angaben in den Förderungsanträgen und in der Dokumentation der Herbstmesse 2010 sowie Interviews.

Quelle: Fachhochschule Salzburg/KMU Forschung Austria, Förderungsanträge der Projekte

Additionalität

Sechs Fördernehmer geben an, dass die Innovationsprojekte ohne die Förderung gar nicht hätten umgesetzt werden können. Zwei Fördernehmer hätten das Projekt zumindest nicht im selben Umfang bzw. gleichen Zeitraum umgesetzt; zwei Projekte wären danach ohne Förderung im gleichen Ausmaß in Angriff genommen worden.

Die Förderung ist hinsichtlich ihrer Additionalitätswirkung vor allem als notwendiger Ausgleich der für Klein- und Kleinstbetriebe typischen Ressourcenengpässe zu sehen. Dabei ist davon auszugehen, dass je kleiner das Unternehmen ist, desto zentraler ist die Förderung für die Frage der Durchführbarkeit an sich; je größer hingegen das Unternehmen ist, desto stärker verlagert sich die Wirkung in den Bereich entweder des Umfangs des Innovationsvorhabens bzw. des dafür benötigten Zeitrahmens. Insgesamt wirkt die Förderung vor allem dergestalt, dass sie den Unternehmen Zeit „erkauft“, die notwendig ist zur Umsetzung ohnehin vorhandener innovativer Ideen bzw. die es gestattet, tiefergehende z.B. Recherchen durchzuführen, die sonst neben dem Tagesgeschäft anfallen würden und also sehr viel weniger gründlich wären.

Diejenigen Handwerksbetriebe, die entweder qua Affinität oder aufgrund der sektoral bedingten besonderen Nähe zu Designfragen (etwa Goldschmiede oder Möbeltischler) bereits Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Kreativen und KünstlerInnen haben, sehen die Additionalität vor allem in der Schaffung eines „Freiraums“, der es ermöglicht, außerhalb der unmittelbaren ökonomischen Verwertbarkeit (wobei diese als Ziel deswegen nicht an Bedeutung verliert) innovative Konzepte zu entwickeln und umzusetzen. Diese Möglichkeit ist daneben auch für die mit ihnen kooperierenden Kreativpartner von zentraler Bedeutung und beseitigt für diese eine zentrale Hemmschwelle, sich an solchen Projekten zu beteiligen. Daher erzeugt die Förderung auch in der Hinsicht Additionalität, dass eine Einbindung relevanter Kreativpartner in handwerklich getriebene Innovationsprozesse sonst deutlich schwerer würde.

6 Empfehlungen

Die im Verlaufe der Evaluierung gewonnenen Erkenntnisse führen zu der ausdrücklichen Empfehlung, das **Förderprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“ weiterzuführen**.

Diese Empfehlung ist an die **Voraussetzung** geknüpft, den Anspruch an das Innovationsniveau der Projekte sowie die Auflage der Kooperation mit Kreativschaffenden ebenso beizubehalten wie die Produktorientierung. Grundsätzlich sollte im Interesse der Nachhaltigkeit dieser Innovationsförderung der im Programmdesign angelegte Fokus auf die Realisierung von Lerneffekte – im Sinne einer prozessorientierten Innovationsförderung – eher noch verstärkt werden.

Im Folgenden werden einige handlungsorientierte Empfehlungen zur Fortführung des Programms vorgestellt. Dabei sei an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen, dass einige der bislang vorgestellten Befunde angesichts der bisher eher geringen Laufzeit zahlreicher Projekte notwendig vorläufigen Charakter haben – dies gilt dann auch für die entsprechenden Empfehlungen.

Rahmenbedingungen und Potenzial

Für den Erfolg des Förderprogramms ist die Schaffung nachhaltiger Rahmenbedingungen von erheblicher Bedeutung. Hierzu gehört zum einen der „lange Atem“ eines **gesicherten mehrjährigen Budgets**, zum anderen eine Einbettung des Programms in die landespolitische **Strategie der regionalen Wirtschaftsförderung**. Beides sind notwendige Voraussetzungen, um auf der Seite der Programmabwicklung das deutlich erkennbare Engagement der beteiligten Akteure auf eine nachhaltige Basis zu stellen, insbesondere aber auch, um die Awareness unter den Tiroler Betrieben und deren Planungssicherheit zu erhöhen und so vorhandene Potenziale heben zu können. Dies kann auch dazu beitragen, dass Projekte nicht vorrangig dann eingereicht werden, wenn eine Ausschreibung geöffnet wird, sondern dann, wenn die Umsetzung möglichst gut in den Lebenszyklus des Unternehmens passt.

Abzuwägen ist dabei allerdings, inwieweit einem solchen erweiterten Finanzrahmen auch ein **Potenzial an Förderwerbern** gegenübersteht. Diesbezüglich herrscht unter den befragten Experten ein hohes Maß an Unsicherheit. Auch wenn eine Potenzialanalyse eine mehrjährige Anlage eines solchen Programms gerechtfertigt erscheinen lassen sollte, ist es nach weitgehend einhelliger Auffassung der befragten Experten erforderlich, über entsprechende Awareness-Maßnahmen weiterhin „den Boden zu bereiten.“ Auf diese Weise gilt es sicherzustellen, dass Handwerksbetriebe die Chancen einer Kooperation mit Kreativschaffenden deutlich erkennen.

Design

Es wird empfohlen, die **Zielsetzung**, über die Förderung von Kooperationen zwischen Handwerksbetrieben und Kreativschaffenden Impulse für technologiebasierte, produktnahe Innovationen zu setzen und diese zur Marktreife zu führen, **beizubehalten**. Dabei spricht einiges dafür, die Förderung auf solche Kooperationen zwischen traditionellem Handwerk und Kreativschaffenden zu beschränken, die produktnahe Neuentwicklungen oder Anwendungen neuer Technologien zum Inhalt

haben²² und zugleich ein zielführendes Konzept für eine Marketing- und Vertriebsstrategie vorweisen können.

Implementierung

Es wird empfohlen, dem Problem der **Marktüberleitung** der Produktideen bzw. entwickelten Produkte im Rahmen des Auswahlverfahrens und bei der Projektbegleitung ein (noch) stärkeres Augenmerk zu widmen. Die für den geschäftlichen Erfolg letztlich zentrale Frage der Vermarktbarkeit sollte dementsprechend bereits vorab deutlich an die Antragsteller kommuniziert werden, auch unter den Auswahlkriterien eine prominente Rolle spielen und bei den beantragten Kostenpositionen entsprechend berücksichtigt werden.

Es spricht einiges dafür, die ja bereits existierende und vereinzelt auch genutzte Möglichkeit von Entwicklungspartnerschaften mit **überregional** ansässigen **Kreativpartnern** stärker zu kommunizieren bzw. hier seitens des Programmmanagements solche überregional ansässigen Partner zu **vermitteln**. Diese **regionale Öffnung** erscheint angezeigt, da einzelne geförderte Betriebe für ihre Produktideen geeignete Kreativpartner ohnehin nur außerhalb Tirols finden und einige der geförderten neuen bzw. neuartigen Produkte auch nur überregional abgesetzt werden können. Zudem wird damit auch einer Intention des Förderprogramms, der Realisierung von Lerneffekten durch den Schritt aus dem vertrauten traditionellen geschäftlichen Umfeld heraus, Rechnung getragen.

Aus Sicht der Evaluierung scheint es angezeigt, im Rahmen des Auswahlverfahrens wieder zu dem im 1. Call praktizierten **zweistufigen Antragsverfahren** zurückzukehren. Mit der Vorlage eines Kurzantrages vor der Jury kann diese den Antragstellern, sobald die innovative Produktidee grundsätzlich positiv bewertet ist, auf Basis ihrer Fachkompetenzen bereits frühzeitig sinnvolle Hilfestellungen zur Projektausrichtung geben. Insbesondere kann auf diese Weise auch auf die je spezifischen Problemlagen – unterschiedliche betriebliche Voraussetzungen, Unternehmerpersönlichkeiten, technologische Möglichkeiten, Produktideen, Marktbedingungen – inhaltlich fundierter eingegangen werden. Hierin wird eine sinnvolle Ergänzung einer eher formal orientierten bzw. standardisierten Beratung bei der Antrags- und Businessplanerstellung gesehen.

Die **Auswahlkriterien** sollten in den Programmunterlagen einheitlich dargestellt werden. In die Entscheidungsfindung über die Förderungswürdigkeit sollte **zusätzlich** zu den jetzigen Auswahlkriterien explizit eine **qualitative Bewertung** der Förderanträge durch die Jury Eingang finden, um der Heterogenität der unternehmerischen Ausgangslage, Produktideen, technologischen Möglichkeiten und Marktbedingungen gerechter werden zu können als dies mit einer ausschließlich quantitativen Bepunktung und einem daraus resultierenden Ranking möglich ist. Zudem sollten die **Jurybewertungen offengelegt** werden, zum einen gegenüber den Förderwerbern, um entsprechende Lerneffekte zu realisieren, zum anderen, um ex post, nach Erfolg bzw. Mißerfolg von Projekten, die Zielgenauigkeit der zugrundegelegten Auswahlkriterien analysieren und hier gegebenenfalls nachjustieren zu können.

Es wird angeregt, die durch das Programmmanagement praktizierte **begleitende Unterstützung** der Projektbearbeitung in zwei Richtungen zu erweitern. Zum einen erscheint es sinnvoll, dass das Programmmanagement Konflikte, wie sie zwischen Handwerksbetrieben und Kreativschaffenden vereinzelt zu beobachten

²² Nur in diesen Fällen ist eine Förderung mit dem Argument des Marktversagens zu begründen.

waren, moderiert. Auf diese Weise könnten die infolge derartiger Konflikte aufgetretenen zeitlichen Verzögerungen der Projektbearbeitung vermieden, zumindest aber reduziert werden. Als **Option** zu diskutieren ist aus Sicht der Evaluatoren eine Art **Mentoring-Konzept**, das anlassbezogen eine fachlich fundierte Unterstützung bei der Projektbearbeitung mit möglichst geringem zusätzlichem Bedarf an Ressourcen ermöglicht. In Frage kämen hier, so die gegenwärtige Einschätzung aus Sicht der Evaluierung, insbesondere die Jury-Mitglieder. Deren Fachkompetenz in produktionstechnologischer und materialtechnischer Hinsicht, bei Fragen des Designs und der Vermarktung sowie die Nutzung ihres Kontaktnetzes könnte bei der Lösung von Problemen, die bei der Projektdurchführung auftreten, eine fundierte, bedarfsgerechte Hilfestellung sein.

Neben den Vor-Ort-Besuchen des Programmmanagements wäre so – im Sinne einer prozessorientierten Innovationsförderung – ein weiterer Baustein für einen sachorientierten Diskussionszusammenhang und die gemeinsame **Erarbeitung von Lösungen für in der Projektdurchführung auftretende Probleme** zwischen Fördernehmern und externen Experten gesetzt. Um den Aufwand in vertretbaren Grenzen zu halten, sollte diese Möglichkeit der Projektbegleitung allerdings nur anlassbezogen angeboten und auf elektronischem Wege abgewickelt werden. Ein offener Diskussionspunkt ist dabei aus Sicht der Evaluatoren allerdings noch, dass der mit diesem Mentoring-Konzept zu erwartende Mehrwert für die geförderten Projekte gegen den damit angelegten potenziellen Rollenkonflikt für die Jurymitglieder abzuwägen ist.

Nicht zuletzt im Sinne eines **Monitorings** wird vorgeschlagen, den Fördernehmern eine zwar im Umfang begrenzte, aber systematische und auf die Realisierung von **Lerneffekten** gerichtete Berichterstattung abzuverlangen. Diese umfasst die Übermittlung standardisierter Informationen anlässlich der Zwischenberichte sowie im Rahmen der Legung des Projektabschlussberichts. Aus Sicht der Evaluierung erscheint es zudem angezeigt, dass die Fördernehmer verpflichtet werden, dem Projektmanagement etwa zwei Jahre nach Projektabschluss einen kurzen, standardisierten **Kurzbericht** zu liefern. Dieser könnte Informationen enthalten, die Auskunft geben über die **Nachhaltigkeit** der durch die Förderung erzielten Wirkungen sowie über die mit dem Projekt erzielten Ergebnisse und Lerneffekte, etwa hinsichtlich der erworbenen Problemlösungskompetenz. Zu denken wäre hier auch an Informationen zur Entwicklung des mit dem förderrelevanten Sortiment erzielten Umsatzes, zu Folgeprojekten und -aktivitäten, Kooperationen mit Kreativpartnern sowie zur Markteintrittsphase.

Unter dem Aspekt der **Sichtbarkeit und Akzeptanz** des Programms sollten die vom Programmmanagement betriebenen Aktivitäten für eine entsprechende Publizität des Programms fortgeführt werden. Gerade die Aufbereitung der erzielten Projektergebnisse bedeutet nicht nur einen Imagegewinn für das Handwerk insgesamt, sondern hat – etwa im Rahmen der auf der Herbstmesse 2010 durchgeführten Leistungsschau – auch eine erhebliche Anreizwirkung für andere Handwerksbetriebe.

Vorgeschlagen wird zudem eine **strukturierte Aufbereitung der Erfahrungen** mit der Programmabwicklung sowie der Projektergebnisse. Auf diese Weise können zum einen Optimierungsmöglichkeiten für die Programmabwicklung identifiziert werden. Zum anderen fungiert eine strukturierte inhaltliche Reflexion als ein Instrument zur **Sicherung der Qualität** des Designs und der Implementierung **nachfolgender Programmgenerationen**.

Referenzen

Literatur

- Astor, M., Bucksteeg, M., Pfeiffer, I. (2006): Zukunft Handwerk! Der Beitrag des Handwerks im Innovationsprozess . Berlin
- Bahrdt, R. (2001): Eine Art der Dienstleistungserbringung: Die Kooperation. In: M. Baumann et al.: Entwicklung innovativer Dienstleistungen im Handwerk – Ergebnisse eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes. Karlsruhe, S. 44-71
- Gögl, H.-J., Schedler, C.-T., Landschaft des Wissens (2005): Strategien des Handwerks. Sieben Portraits außergewöhnlicher Projekte in Europa. Bern
- Graseneck, K., Windhaber, M., Hutter, R. (2008): Unternehmenskultur und Innovation. Ein Projekt zur Entwicklung einer innovationsfördernden Unternehmenskultur in Netzwerken von steirischen Klein- und Mittelbetrieben. Graz: Convelop
- Heinen, E., Ritter, A., Schulte, A., Zühlke-Robinet, K. (2005): Erfolgreich gestaltete Innovationen in Handwerksbetrieben. Praxisbeispiele vorbildlicher Lösungen. Karlsruhe
- Lahner, J. (2004): Innovationsprozesse im Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Bd. 69. Duderstadt
- Land Tirol: Wirtschaftsförderung des Landes Tirol 2007-2013. Innsbruck
- Mayer, S., Sheikh, S., Streicher, J. (2009): Public RTDI Funding in Austria – the Target Groups` Perspective, Teilbericht 7 der Systemevaluierung der österreichischen Forschungsförderung und -finanzierung, Wien, i. A. des BMVIT und des BMWA
- Mertins, V. (2008): Innovationsförderung für das Handwerk am Beispiel von Niedersachsen. Göttinger handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte 61. Göttingen
- RWI (2004): Determinanten des Strukturwandels im deutschen Handwerk. Bd.I-IV. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Essen
- Steiner, R. (2011): Innovationsprozesse in KMU: Im Spannungsfeld zwischen externen Sachzwängen und betrieblichen Restriktionen. Salzburg (forthcoming)
- Steiner, R. (2009): Evaluierung des Förderprogramms „Kreatives Handwerk Salzburg“. Evaluierungsstudie im Auftrag des Amtes der Landesregierung Salzburg. Salzburg
- Technologiebericht (2009): Österreichischer Forschungs- und Technologiebericht 2009. Bericht der Bundesregierung an den Nationalrat gem. § 8 (2) FOG über die Lage und Bedürfnisse von Forschung, Technologie und Innovation in Österreich. Wien
- Warkotsch, N. (2004): Einflussgrößen und Wirkungen des Innovationsverhaltens von Handwerksunternehmen. Handwerkswirtschaftliche Reihe 117
- Wirtschaftskammer Tirol (2009): Wirtschaftsinitiativen 2010+ für die Bezirke. Situation – Zielsetzung – Maßnahmen. 9 Bde. Innsbruck
- Wirtschaftskammer Tirol (2011): Konjunkturbarometer TOP-Tirol. Frühjahr 2011. Innsbruck

Expertengespräche

| Name | Institution | Ort | Datum |
|--------------------------------|---|------------|--------------------------|
| Dr. Christine Ax | Jury, Institut für Zukunftsfähiges Wirtschaften | Hamburg | 30.08.2010* |
| Barbara Dummer | Projekt Eheringe | Natters | 23.05.2011* |
| Dr. Sonja Hammerschmid | Prokuristin Austria Wirtschaftsservice GmbH (bis Sommer 2010) | Wien | 31.08.2010 |
| Ing. Hubert Hochleitner | Projekt Soundplate | Schwaz | 16.09.2010 |
| Mag. Marlene Hopfgartner | WK Tirol, Volkswirtschaftliche Abteilung | Innsbruck | 16.09.2010 |
| Mag. Anna Kapferer-Wild | Land Tirol, Abteilung Wirtschaft und Arbeit (bis Sommer 2010) | Innsbruck | 06.08.2010 |
| Komm.Wirtin Monique Kiefer | CAST | Innsbruck | 06.08.2010 21.06.2011 |
| Dr. Ludwig Koessler | WK Tirol, Leiter Volkswirtschaftliche Abteilung | Innsbruck | 16.09.2010 |
| Mag. Reinhard Lobenwein | WK Tirol Lienz | Lienz | 10.09.2010* |
| DI (FH) Mag. Michael Mairhofer | Land Tirol, Abteilung Wirtschaft und Arbeit | Innsbruck | 20.05.2011 |
| Prof. Michaela Martinek | Projekt Zu Wasser und zu Lande | Wien | 30.05.2011 |
| Mag. Christian Mathes | CAST, Geschäftsführung | Innsbruck | 19.05.2010 20.05.2011 |
| Herbert Neureiter | Projekt Kinderquerflöte in ES | Söll | 21.06.2011 |
| Nikolaus Opperer | Projekt AK7 | Schwaz | 17.06.2011* |
| Prof. Dr. Jörg Petruschat | Jury, Institut für Innovation und Design, Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden | Dresden | 02.09.2010* |
| Ing. Mag.(FH) Stefan Potocnik | Projekt Butterspender | Kufstein | 20.09.2010 |
| Rudolf Reiter | Projekt artrock Designklettergriffe | Jenbach | 21.06.2011 |
| Dr. Martin Sammer | Jury, HR-Manager Andritz AG | Graz | 15.09.2010* |

| | | | |
|-----------------------|--|-------------|---------------------------|
| Georg Steixner | WK Tirol, Spartenobmann | Innsbruck | 16.09.2010 |
| Mag. Johannes Tratter | Land Tirol, Vorstand Abteilung Wirtschaft und Arbeit (bis Sommer 2010) | Hall | 16.09.2010 |
| Leonhard Unterrainer | Projekt UFOGEL | Dölsach | 16.09.2010* |
| Iris Waltl | Projekt Holzschuh | Fieberbrunn | 10.09.2010 29.06.2011* |
| Alois Wegscheider | Projekt Kleinstkachelofen | Seefeld | 26.05.2011* |
| Hans Jörg Wetscher | Projekt Zu Wasser und zu Lande | Fügen | 30.05.2011* |

Anmerkung:

Die Interviews wurden auf Basis eines Leitfadens halbstrukturiert und entweder face-to-face durchgeführt, dabei teilweise aufgezeichnet und transkribiert, oder als Telefoninterview (*) durchgeführt.

Programmdokumente

Amt der Tiroler Landesregierung, Regierungsantrag Kreatives Handwerk Tirol – Förderungsfälle, 12.05.2009

Amt der Tiroler Landesregierung, Brief – Ablehnung und Begründung

Auflistung 22 Projektkurzbeschreibungen, undatiert

Endkostenabrechnungen

Förderprojekt Kreatives Handwerk Tirol Presseclipping, Stand 06. August 2010

Förderungsantrag Projekt „AK7 – Contemporary Design by Contemporary Artists“

Förderungsantrag Projekt „ArtRock Designklettergriffe und -strukturen“

Förderungsantrag Projekt „Butterspender“

Förderungsantrag Projekt „Der Holzschuh – voll im Trend“

Förderungsantrag Projekt „Eheringe – Partnerringe vom Kunden selbst gefertigt“

Förderungsantrag Projekt „Kinderquerflöte in ES“

Förderungsantrag Projekt „Kleinstkachelofen“

Förderungsantrag Projekt „Larch“

Förderungsantrag Projekt „Soundplate“

Förderungsantrag Projekt „UFOGEL“

Förderungsantrag Projekt „Zu Wasser und zu Lande“ oder Was erzählen Speckknödel über die Alltagskultur der Stube?

Foliensatz „Zweite Sitzung der Monitoringgruppe zum Förderprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“ am 19.03.2009

Geschäftsordnung der Monitoringgruppe zum Förderprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“

Informationen zur Herbstmesse 2010

Informationen zur Informationsveranstaltung 03.02.2011

Land Tirol, aws: Ausschreibungstext

Land Tirol, aws: Leitfaden Kreatives Handwerk

Land Tirol, aws: Pressekonferenz Förderprogramm Kreatives Handwerk Tirol

Presseclipping ab 06.08.2010

Projektabschlussbericht „AK7 – Contemporary Design by Contemporary Artists“

Projektabschlussbericht „Holzschuhe“

Projektabschlussbericht „Kinderquerflöte in ES“

Projektendbericht „Butterspender“

Projektmeilensteine „UFOGEL“

Projektmeilensteine „Zu Wasser und zu Lande“

Projektplan Kreatives Handwerk Tirol

Projektübersicht Kreatives Handwerk Tirol 2008-2011, 05.08.2010

Projektzwischenbericht „AK7 – Contemporary Design by Contemporary Artists“ und Meilensteine

Projektzwischenbericht „ArtRock Designklettergriffe und -strukturen“ und Meilensteine

Projektzwischenbericht „Butterspender“ und Meilensteine

Projektzwischenbericht „Eheringe“ und Meilensteine
Projektzwischenbericht „Holzschuhe“ und Meilensteine
Projektzwischenbericht „Kinderquerflöte in ES“
Projektzwischenbericht „Kleinstkachelofen“ und Meilensteine
Projektzwischenbericht „Soundplate“ und Meilensteine
Protokoll „Erste Sitzung der Monitoringgruppe zum Förderprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“ am 04.12.2008
Protokoll „Zweite Sitzung der Monitoringgruppe zum Förderprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“ am 19.03.2009
Protokoll „Dritte Sitzung der Monitoringgruppe zum Förderprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“ am 17.11.2009
Protokoll „Vierte Sitzung der Monitoringgruppe zum Förderprogramm „Kreatives Handwerk Tirol“ am 12.05.2010
Richtlinie des Landes Tirol zum Förderprogramm Kreatives Handwerk Tirol, undatiert
Teilkostenabrechnungen
Übersichtsblatt Projekt „AK7 – Contemporary Design by Contemporary Artists“
Übersichtsblatt Projekt „ArtRock Designklettergriffe und -strukturen“
Übersichtsblatt Projekt „Butterspender“
Übersichtsblatt Projekt „Der Holzschuh – voll im Trend“
Übersichtsblatt Projekt „Eheringe – Partnerringe vom Kunden selbst gefertigt“
Übersichtsblatt Projekt „Kinderquerflöte in ES“
Übersichtsblatt Projekt „Kleinstkachelofen“
Übersichtsblatt Projekt „Larch“
Übersichtsblatt Projekt „Soundplate“
Übersichtsblatt Projekt „UFOGEL“
Übersichtsblatt Projekt „Zu Wasser und zu Lande“ oder Was erzählen Speckknödel über die Alltagskultur der Stube?
Vorlage Förderungsantrag Kreatives Handwerk Tirol
Vorlage Projektabschlussbericht
Vorlage Projektzwischenbericht
Vor-Ort-Besuche 2009
Vor-Ort-Besuche 2010
Vor-Ort-Besuch 1. Juni 2010 „Zu Wasser und zu Lande“