

März 2014

Evaluierung der Kreativwirtschaftsinitiative „evolve“

Endbericht

Alfred Radauer, Tobias Dudenbostel

unter Mitwirkung folgender externer Experten:

Hasan Bakshi (NESTA, GB)

Robert Eysoldt (Create Berlin e.V., DE)

Rasmus Winstedt Tscherning (Center for Cultural and Experience Economy, DK)

Evaluierung der Kreativwirtschaftsinitiative „evolve“

Endbericht

technopolis |group|, März 2014

Alfred Radauer, Tobias Dudenbostel

unter Mitwirkung folgender externer Experten:

Hasan Bakshi (NESTA, GB),

Rasmus Winstedt Tscherning (Center for Cultural and Experience Economy, DK)

Robert Eysoldt (Create Berlin e.V., DE)

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary	3
1. Einleitung	7
2. Methodik	9
3. Eckdaten - Aufbau und Ziele der Initiative „evolve“	11
3.1 Ziele und Instrumente der Initiative „evolve“	11
3.2 Organisationales Setting	16
3.3 Das Konzept „evolve 2.0“	16
4. Mobilisierungseffekte und Zielgruppenansprache bei „evolve“	18
4.1 Operative Zielgruppenansprache - Überblick	18
4.2 Analyse der Zielgruppenansprache bei „impulse XS“ und „impulse XL“	20
4.3 Nutzung der Serviceangebote	32
4.4 Bewusstseinsbildende Maßnahmen	36
5. Analyse der Abwicklung von „evolve“	37
5.1 Programmmanagement allgemein	37
5.2 Spezifika bei der Abwicklung von „impulse XS“ und „impulse XL“	39
6. Wirkungsanalyse der „evolve“ Programme und Aktivitäten	46
6.1 Wirkungen bei „impulse XS“ und „impulse XL“	46
6.2 Spezifika bei „impulse LEAD“	53
6.3 Wirkungen der „Serviceschiene“	55
6.4 Wirkungen der Bewusstseinsbildungsschiene	60
6.5 Kooperationen zwischen der Kreativwirtschaft und anderen Wirtschaftszweigen	62
7. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen	67
7.1 Hauptergebnisse	67
7.2 Maßnahmenempfehlungen	69
7.3 Vorschläge für ein künftiges Wirkungsmonitoring	76

Executive Summary

- Der vorliegende Bericht stellt eine Evaluierung der Aktivitäten der Kreativwirtschaftsinitiative „evolve“ zum Ende der Laufzeit dar, mit der Technopolis vom Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (BMWFJ) beauftragt wurde. Er deckt sowohl eine ex-post Perspektive (Beobachtungszeitraum 2008 bis 2013) als auch eine ex-ante Perspektive ab. Im Hinblick auf letztere berücksichtigt die Evaluierung das zukünftige Konzept „evolve 2.0“, welches von den Trägern der Initiative für die nächste Förderperiode erstellt wurde. Im Rahmen der Evaluierung galt es u.a. zu beantworten, inwieweit mit den umgesetzten Maßnahmen (intendierte) Wirkungen erreicht wurden, wie das Zusammenwirken der Aktivitäten und Träger unter dem Programmdach „evolve“ funktioniert und wie „evolve“ sinnhafterweise weiterentwickelt werden kann.
- Methodisch wurde für die Evaluierung auf einen Mix aus qualitativen und quantitativen Erhebungen zurückgegriffen: die Analyse von Studien und Monitoringdaten, eine Umfrage unter Fördernehmer/innen der beiden Instrumente „impulse XS“ und „impulse XL“, Fokusgruppen, Interviews oder eine teilnehmende Beobachtung an einer Jurysitzung. Eine Projektdetailanalyse, d.h. eine Analyse von Projektinhalten, ermittelte abseits des reinen Zahlenmaterials, was bzw. wer genau durch „evolve“ gefördert wird. Aus dieser Analyse wurden dann letztlich drei Förderfälle zur Illustration typischer Förderfälle als Fallstudien ausgesucht. Die Einbeziehung von drei internationalen Experten der Kreativwirtschaft (aus Dänemark, England und Deutschland) erlaubte auch die Berücksichtigung internationaler Erfahrungen.
- Bezüglich des Evaluierungsgegenstandes ist festzuhalten, dass „evolve“ durch ein 3-Säulenmodell gekennzeichnet ist, mit dem die Globalziele der Initiative - die „Ausschöpfung des Innovationspotenzials der Kreativwirtschaft“ und die „Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit im Bereich Innovation“ - erreicht werden sollen. Die erste Säule und zugleich die budgetär bedeutendste ist die monetäre Projektförderung. Hier bestehen mit „impulse XS“, „impulse XL“ und „impulse LEAD“ drei Förderinstrumente für monetäre Projektförderungen. Aktivitäten der „Serviceschiene“ umfassen Aus- und Weiterbildungsangebote, Vernetzungsveranstaltungen sowie weitere Serviceangebote. Maßnahmen in der „Bewusstseinsbildungsschiene“ dienen der allgemeinen Erhöhung der Sichtbarkeit der Kreativwirtschaft und ihres Potenzials aber auch der Sensibilisierung für Förder- und Serviceangebote, die im Rahmen von „evolve“ angeboten werden. Je nachdem, welche Aktivitäten als eigene Förderinstrumente bzw. -maßnahmen angesehen werden können, umfasst „evolve“ 18 und mehr Einzelmaßnahmen.
- Das Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (BMWFJ) ist der Programmeigentümer und Financier der Initiative „evolve“. Das Ministerium hat die strategische Rolle und definiert die Ziele. Als Programmträger fungieren einerseits die Austria Wirtschaftsservice GmbH (aws), und andererseits die creativ wirtschaft austria (cwa) der Wirtschaftskammer Österreich, die jeweils unterschiedliche Maßnahmen von „evolve“ umsetzen.

Die Evaluierung ergab folgenden Befund:

- Das insgesamt gezeichnete Bild der Evaluierung ist ein positives. Die meisten der einzelnen Maßnahmen von „evolve“ weisen eine hohe Nutzung auf und es erfolgt eine weitgehend zweckmäßige Koordinierung zwischen den beiden Trägerorganisationen aws und cwa. Die Aktivitäten, Instrumente und Ziele sind intern sowohl bei der cwa als auch bei aws klar strukturiert, gut abgegrenzt und logisch miteinander verbunden. Dies gilt auch für die Initiative „evolve“ als ganzes. Über die Initiative „evolve“ ist es gelungen, die Vorgängerprogramme

„impulsprogramm creativwirtschaft“ sowie die Angebote der creativ wirtschaft austria der WKO in sinnhafter Weise weiterzuentwickeln und mögliche interne Friktionsflächen zwischen den beteiligten Trägerorganisationen aws und cwa zu minimieren.

- Das Programmmanagement bei „impulse“ und bei der cwa erfolgt professionell, wobei Nutzer/innen, Fördernehmer/innen und Stakeholder/innen den Einsatz und die Kompetenz der Teams, auch im Vergleich zu anderen FTI-Förderinitiativen, hervorheben.
- Die Erhebungen zeigen ein breites Wirkungsspektrum der Initiative. In den Programmschienen „impulse XS“ und „impulse XL“ berichten Fördernehmer/innen über einen hohen Nutzen der Förderung, insbesondere in den Bereichen Beitrag zur Entwicklung des Unternehmens bzw. eines Geschäftsmodells, Umsatzsicherung und -erhöhung, Beschäftigtensicherung und -erhöhung, Zugang zu neuen Finanzierungsquellen oder Reputationsaufbau. Die Additionalität beider Programmschienen („impulse XS“ und „impulse XL“) ist hoch.
- Ein zentraler Meilenstein im Rahmen von „evolve“, spezifischer bei „impulse XS“ und „impulse XL“, war die Entwicklung der Auslegung des Innovationsbegriffs. War die Berücksichtigung einer „experimentellen Entwicklung“ früher eine Herausforderung für „impulse“ und seine Vorgängerprogramme auf Grund förderrechtlicher Rahmenbedingungen zur Nutzung von FTI-Fördermitteln, so ist der Umgang mit diesem Begriff wie er sich heute darstellt ein Asset für das Programm. Mit Hilfe dieses Ansatzes gelingt die Förderung teilweise hochinteressanter Innovationsprojekte mit deutlich niedrigeren (bzw. keinen) technischen Anforderungen im Vergleich zu klassischen FTI-Förderungen. Die breite Auslegung des Innovationsbegriffs ist mithin auch ein wesentlich erklärender Faktor, dass die intendierten Zielgruppen bei „impulse XS“ und „impulse XL“ erreicht werden.
- Der breite Innovationsbegriff hat im Zusammenspiel mit dem Juryauswahlprozess außerdem dazu geführt, dass indirekt eine bestimmte Art von Geschäftsmodellinnovationen gefördert werden kann, nämlich jene Geschäftsmodellinnovationen, die eine kreativwirtschaftliche Basis haben und die eine durch einen experimentellen Entwicklungsprozess erstellte Innovation unterstützen. Dies ist bemerkenswert, weil sich allgemein die Förderwelt sehr schwer mit dem Umgang mit Geschäftsmodellinnovationen tut, und dies unbenommen der Tatsache, dass mehr und mehr erkannt wird, wie wichtig letztlich Geschäftsmodellinnovationen für das die wirtschaftliche Überleitung von F&E-Ergebnissen auf den Markt sind. Die Berücksichtigung des Geschäftsmodells erfolgt dabei im Juryprozess in der Weise, als dass Fördernehmer/innen darlegen müssen, auf welche geschäftlichen Grundlagen ihr Unternehmen das Förderprojekt stellt, und nur bei entsprechender Plausibilität eine positive Förderentscheidung gefällt wird. „impulse“ berücksichtigt spezifische Arten von Geschäftsmodellinnovationen somit in zweckmäßiger Weise, nämlich als Voraussetzung für das wirtschaftliche Gelingen des Projektes.
- Nichtsdestotrotz werden die Spezifika, Vorteile und Möglichkeiten des Assets des Umgangs mit dem breiten Innovationsbegriff nicht im vollen möglichen Umfang ausgenutzt. Der Ansatz, die breite Auslegung des Innovationsbegriffs den Antragsteller/innen im Rahmen der Kommunikation von Beispielen und/oder im Rahmen von Beratungen näher zu bringen, funktioniert zwar gemäß qualitativem Feedback gut, doch scheinen unzufriedenstellende Begründungen für abgelehnte Anträge diesem Vorgehen teilweise entgegen zu wirken. Unzureichende Begründungen führen zu Verwirrung ob des Verständnisses, was tatsächlich gefördert wird und in weiterer Folge zur Infragestellung der Transparenz des Entscheidungsprozesses. Dieses führt in der Folge zu schlechten Bewertungen von Aspekten wie „Feedback zu abgelehnten Projektanträgen“ und „Transparenz des Entscheidungsprozesses“. Dies ist ein Problemfeld, das auch dann angegangen

werden sollte, wenn man eine immer bei erfolglosen Antragsteller/innen vorhandene Sockelunzufriedenheit berücksichtigt. In diesem Zusammenhang sind auch Wechselwirkungen mit den zu niedrigen Bewilligungsquoten bei „impulse XS“ und „impulse XL“ zu nennen, welche zur Ablehnung auch vieler guter Anträge führen und ebenfalls Frustration erzeugen.

- Das Instrument „impulse LEAD“ leidet unter Zielüberfrachtung. Es wird dementsprechend ob ihrer Sinnhaftigkeit und Effektivität von vielen Interviewpartner/innen in der Gesamtsumme in Frage gestellt. Gleichzeitig wurde aber seitens interviewter Stakeholder/innen die Notwendigkeit bzw. der Nutzen einer Programmschiene wie „impulse LEAD“ zur Schaffung von Strukturen in der Kreativwirtschaft oder als Möglichkeit „institutionellen Lernens“ wiederholt betont, was durch die Existenz einzelner Vorzeigeprojekte in dieser Schiene gestützt wird. Es ergeben sich eine Reihe verschiedener Optionen, was eine (etwaige) Fortführung angeht.
- Im Zeitverlauf hat „evolve“ Fortschritte bei der Verknüpfung der Kreativwirtschaft mit anderen Wirtschaftszweigen gemacht. Allerdings weisen die Evaluierungsergebnisse hier auf Entwicklungspotenzial hin. Dies ist vor allem dem Faktum geschuldet, dass nur wenige Angebote innerhalb von „evolve“ explizit – das heißt insbesondere in der Kommunikation – derartige Kooperationen zum Inhalt haben. Vor allem gegenüber der cwa gibt es diesbezüglich eine entsprechende Erwartungshaltung in den Zielgruppen der Initiative, wobei natürlich anzumerken ist, dass eine derartige Erwartungshaltung sich nicht auf und über eine monetäre Förderung, die seitens der cwa nicht angeboten wird, hinaus erstrecken sollte.
- Aus der Evaluierung ergibt sich weiter ein hoher Nutzen und die Zweckmäßigkeit des Vorhandenseins der einzelnen bewusstseinsbildenden Maßnahmen und Services, z.B. im Bereich Training und Weiterbildung oder Vernetzung. Entsprechende Angebote werden rege nachgefragt, die Zufriedenheit mit den Angeboten ist im Durchschnitt sehr hoch, die Ziele, wie z.B. die Schaffung von Communities (z.B. bei Choch3) scheinen durchweg erreicht zu werden. Gleichzeitig erfüllen diese Serviceangebote auch einen wichtigen Link zwischen den Trägerorganisationen und ihren Zielgruppen, durch den auch die Trägerorganisationen mehr über ihre Kunden/innen erfahren. Einige Interviewpartner/innen und Stakeholder/innen bemängelten jedoch das Fehlen eines Masterkonzeptes zu den Trainings- und Weiterbildungsangeboten, d.h. eine Erklärung welche Angebote wann wie sinnvoll genutzt und kombiniert werden können.
- Auf Einzelmaßnahmenebene werden die meisten der Aktivitäten der cwa positiv bewertet und rege nachgefragt, allen voran die Choch3 Workshops und diverse Veranstaltungsformate. Der cwa ist es hierbei gelungen, ein Aktivitätsportfolio zu schaffen, das eine wichtige Voraussetzung für eine Akzeptanz der cwa in der Kreativwirtschaft darstellt (und damit eine Brücke bildet zu Kreativwirtschaftsbetrieben, die traditionell der Wirtschaftskammer reserviert gegenüber stehen). Trotz dieser Verbesserung sind nicht alle Rückmeldungen zur cwa positiv. Während vor allem auf Maßnahmenebene Nutzer/innen einzelner Angebote diese gut zu kennen scheinen und meist loben, beklagen andere, dass ihnen nicht klar ist „...was die cwa wirklich tut und wofür sie steht.“ Dies ist eine Folge der Fokussierung der vorhandenen Budgetmittel auf die Durchführung der Maßnahmen, Aktivitäten und Services und weniger auf die Vermarktung der Trägerorganisation.
- Generell ist eine Beobachtung, dass Kreativwirtschaftsbetriebe jeweils verschiedene Teile von „evolve“ gut kennen, andere jedoch nicht. Insbesondere fällt auf, dass Nutzer/innen von „impulse“ bzw. aws Angeboten weniger über die Aktivitäten der cwa Bescheid wissen. Umgekehrt ist der Befund ähnlich, allerdings dürften die Angebote der aws insgesamt bei Kreativwirtschaftsunternehmen bekannter sein als jene der cwa. Hier spiegelt sich auch die fehlende externe

Wahrnehmung von „evolve“ als eigene Marke bzw. einheitliches Konstrukt wider, sicherlich aber auch der Zugang zu Fördergeld bei der aws.

- Das Konzept „evolve 2.0“ sieht als Strategie vordringlich die Fortführung der bisherigen Maßnahmen und Programme vor. Bei solchen, wo Problembereiche erkannt wurden (wie z.B. bei „impulse LEAD“), wird eine Überarbeitung in Aussicht gestellt; es gibt auch einige wenige neue Maßnahmen, das Grundkonzept bleibt aber dasselbe. Das Konzept „evolve 2.0“ ist letztlich in seinem Aufbau das Resultat positiver Erfahrungen mit den bisherigen Maßnahmen, die auch regelmäßig im Rahmen von Evaluierungen oder eines Monitorings analysiert werden. Eine mögliche Gefahr dieses Ansatzes ist jedoch die eines Lock-Ins, d.h. dass auf Grund des Erfolges bisheriger Maßnahmen andere/neue Förderansätze zu wenig berücksichtigt werden. Erschwert wird dieser Umstand auch durch die faktische Funktionsweise von „evolve“ als primär intern wirkende Klammer, d.h. als strukturierendes/koordinierendes Instrument für die Aktivitäten der cwa und aws durch das BMWFJ.

Die Maßnahmenempfehlungen unterscheiden zwischen einer strategisch-konzeptiven Ebene und einer Einzelmaßnahmen-/Instrumentenebene.

Hinsichtlich der strategisch-konzeptiven Ebene wurde angeregt:

- Die Umwandlung des Konzeptes „evolve 2.0“ in eine weiterreichende/breitere Innovationsstrategie für die Kreativwirtschaft des BMWFJ zu prüfen
- Fokussiertere und expliziter kommunizierte Aktivitäten für die Vernetzung der Kreativwirtschaft mit anderen Wirtschaftsbereichen zu setzen
- Zu prüfen, inwieweit eine stärkere Profilbildung/bessere Kommunikation der cwa zweckdienlich und finanzierbar ist
- Das neue niederschwellige Instrument des Kreativwirtschaftsschecks – der nicht Bestandteil dieser Evaluierung war – zu evaluieren

Auf Einzelmaßnahmen- und Instrumentenebene wurde vorgeschlagen:

- Die meisten Maßnahmen von „evolve“ fortzuführen, allerdings erst nach strategischen Überlegungen und Priorisierungen, die dann durchaus zum Auslaufen einzelner, prinzipiell gutgehender Maßnahmen führen können
- Die Überarbeitung und stärkere Fokussierung des Instrumentes „impulse LEAD“, wofür Optionen entwickelt wurden (wobei eine Option auch das Auslaufen dieses Instrumentes ist)
- Die Integration der Maßnahme des „CreativDepot“ in ein umfassenderes Dienstleistungsportfolios wie jenes der aws im Bereich IPR, gegebenenfalls nach Prüfung der Zweckmäßigkeit dieses Instrumentes aber auch ein Auslaufen
- Die Beibehaltung der Instrumente „impulse XS“ und „impulse XL“ mit leichten Adaptierungen
- Eine stärkere Strukturierung der bewusstseinsbildenden Maßnahmen und Trainingsangebote

Außerdem wurden Vorschläge für ein Wirkungsmonitoring erarbeitet.

1. Einleitung

Speziell in der letzten Dekade hat die FTI-Politik mit der Kreativwirtschaft (engl: Creative Industries (CI)) ein neues Betätigungsfeld entdeckt. Es wurde - nicht nur in Österreich - erkannt, dass Unternehmen aus der Kreativwirtschaft sowohl selbst zentrale Innovationen hervorbringen, als auch eine „Enabling“-Funktion für Innovationen in anderen Wirtschaftszweigen erfüllen. So schreibt die Europäische Kommission in ihrem Green Paper aus dem Jahr 2010 zur Kreativwirtschaft, „...[that] many recent studies have shown that the cultural and creative industries...represent highly innovative companies with a great economic potential and are one of Europe’s most dynamic sectors...“, jedoch aber auch weiter „...[that] there is lot of untapped potential in the cultural and creative industries to create growth and jobs.“¹ Dieser Befund lässt sich auch auf Österreich umlegen. Laut dem aktuellen fünften Kreativwirtschaftsbericht geht man in Österreich von rd. 38.400 Unternehmen in den Creative Industries, mit insgesamt rd. 130.400 Beschäftigten oder rd. 4,1% aller Beschäftigten in Österreich, aus. Gleichzeitig wird auch in Österreich beobachtet, dass das vielfach vorhandene Innovationspotenzial bislang nur teilweise realisiert wird.²

Die Gründe hierfür sind mehrschichtig. So ist z.B. die Kleingliedrigkeit des Sektors (Kreativwirtschaftsbetriebe sind hauptsächlich KMU bzw. Kleinstunternehmen mit entsprechenden Ressourcenbeschränkungen) zu nennen, eine ausbaufähige Vernetzung mit anderen Wirtschaftssektoren, eine heterogene Wirtschaftsstruktur innerhalb der CI (wobei aber interessanterweise vielfach ähnliche Abläufe und Prozesse in der Leistungserstellung zu beobachten sind) oder ein oftmals verbesserungsfähiges betriebswirtschaftliches Wissen der Unternehmer/innen. Viele Expert/innen sehen in den ähnlichen Leistungserstellungs- und Geschäftsprozessen in den CI – wie einer hohen Projektorientierung, einem Zwang zur stetigen Innovation, dem relativ hohen Vorkommen atypischer Beschäftigungsverhältnisse oder der Signifikanz von Geschäftsmodellinnovationen – auch eine Vorbotenrolle dieses Wirtschaftszweiges für mögliche bzw. erwartbare Veränderungen in „traditionellen“ Branchen. Dies ist für einige Expert/innen eine weitere Begründung für eine intensive Auseinandersetzung der FTI-Politik mit den Creative Industries. Die spezifischen Charakteristika in der Kreativwirtschaft, z.B. bezüglich des deutlich geringeren technologischen Gehaltes von Innovationsprojekten, stellen hierbei Fördergeber beim Design ihrer Maßnahmen durchaus vor Herausforderungen.

Österreich gilt als eine der Vorreiternationen, wenn es um die gezielte Förderung der Kreativwirtschaft geht. Die entsprechenden Bemühungen auf Bundesebene gehen auf die Jahre 2003/2004, mit der Gründung der creativ wirtschaft austria (cwa) in der Wirtschaftskammer Österreich und der Schaffung des Impulsprogramms Kreativwirtschaft, abgewickelt durch die aws und damals finanziert aus Mitteln der Nationalstiftung für Forschung, Technologie und Entwicklung, zurück. Sowohl das Impulsprogramm Kreativwirtschaft als auch die Aktivitäten der cwa wurden seither beständig weiterentwickelt. Als zentraler Financier wurde die Nationalstiftung durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA), dem nunmehrigen Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (BMWFJ), abgelöst. Gleichzeitig entwickelten sich sowohl auf regionaler Ebene in Österreich – auch unter dem Einfluss der Vorgängerprogramme von „evolve“ – wie auch auf europäischer Ebene eine Reihe von Kreativwirtschaftsinitiativen.

Im Jahr 2008 wurde mit der Schaffung der Initiative „evolve“ eine neue Ära bei den Aktivitäten der aws und cwa eingeleitet. Das ehemalige Impulsprogramm Kreativwirtschaft wurde als „impulse“ weiterentwickelt und als ein Teil in „evolve“

¹ GREEN PAPER – Unlocking the potential of cultural and creative industries, COM(2010) 183

² Bachinger, K. et al. (2013): Fünfter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht, Wien: cwa.

integriert. Weiters erfolgte ein Relaunch der Aktivitäten der cwa, ebenfalls als Teil von „evolve“. Die Programminitiative „evolve“ strukturiert die Angebote der aws und der cwa hierbei in drei Schienen: in eine Förderlinie für monetäre Förderungen („impulse“ Förderungen), eine Serviceschiene (mit den zwei wesentlichen Pfeilern Aus- und Weiterbildung sowie Sonstige Services zur unternehmerischen Professionalisierung) und schließlich die Schiene „Bewusstseinsbildende Maßnahmen“. Die Laufzeit der Initiative ist von Ende 2008 bis Ende 2013.

Der vorliegende Bericht stellt eine Evaluierung der Aktivitäten von „evolve“ zum Ende der Laufzeit dar. Er deckt sowohl eine ex-post Perspektive (Beobachtungszeitraum 2008 bis 2013) als auch eine ex-ante Perspektive ab. Im Hinblick auf letztere berücksichtigt die Evaluierung das Konzept „evolve 2.0“, welches von den Trägern der Initiative erstellt wurde. Im Rahmen der Evaluierung galt es, u.a. folgende zentrale Fragestellungen zu beantworten:

- Inwieweit wurden mit den umgesetzten Maßnahmen (intendierte) Wirkungen erreicht?
- Wie funktioniert das Zusammenwirken der Aktivitäten und Träger unter dem Programmdach „evolve“?
- Wie kann „evolve“ sinnhafterweise weiterentwickelt werden?

Auf Grund der Bedeutung der „impulse“ Förderungen im Gesamtbudget von „evolve“ lag der Fokus der Evaluierung auf den monetären Förderinstrumenten.

Der nachfolgende Bericht gliedert sich in folgende Abschnitte:

- Abschnitt 2 beschreibt die verwendete Methodik.
- Abschnitt 3 ist ein Kurzaufsatz über die wesentlichen konstituierenden Elemente der Initiative.
- Abschnitt 4 analysiert Mobilisierungseffekte und die Zielgruppenansprache.
- Abschnitt 5 widmet sich dem Programmmanagement und der generellen Programmabwicklung.
- Abschnitt 6 analysiert die Wirkungen der Initiative.
- Abschnitt 7 stellt die Schlussfolgerungen und Herausforderungen dar.

2. Methodik

Dokumenten- und Monitoringdatenanalyse

Es erfolgte eine Sichtung und Analyse von Dokumenten mit Relevanz für „evolve“, darunter einschlägigen Studien zur internationalen und österreichischen Kreativwirtschaft, Programmdokumenten (wie Förderrichtlinien, Verträge, anderes Informationsmaterial) sowie Monitoringdaten und -berichten.

Interviews

Interviews bildeten eine zentrale Stütze für die vorliegende Evaluierung. Insgesamt wurden 29 Interviews durchgeführt, nach Maßgabe der Erreichbarkeit entweder telefonisch oder persönlich. Interviewpartner/innen umfassten Stakeholder/innen, Träger der Initiative, das Programmmanagement, Expert/innen aus der Kreativwirtschaft, Fördernehmer/innen sowie Juror/innen bei „impulse“. Zum Teil wurden die Interviewpartner/innen auch mehrfach interviewt.

Fallstudien und Projektdetailbetrachtung bei „impulse XS“ und „impulse XL“

Im Rahmen der Analyse wurde eine Projektdetailanalyse durchgeführt. Dabei wurden Projekthinhalte gesichtet, um eine Anmutung darüber zu erhalten, zu welcher Art von Projekten und Projekthinhalten die Förderlogik von „impulse“ in der Praxis führt. In der Folge wurden drei Projekte ausgesucht, die unter Zuhilfenahme von weiteren Interviews mit den entsprechenden Fördernehmer/innen als Fallstudien geeignet waren, zentrale Aspekte der „impulse“ Förderung und deren Wirkung zu demonstrieren.

Internationale Vergleiche

Um den internationalen Aspekt abzudecken, sind drei externe Kreativwirtschaftsexperten aus Deutschland, England und Dänemark in die Studienerstellung eingebunden worden. Dabei war die Durchführung eines gemeinsamen Workshops als Fokusgruppe mit den internationalen Experten und dem Auftraggeber vorgesehen. Die Fokusgruppe fand dann lediglich mit einem der Experten statt, da die beiden anderen kurzfristig krankheitsbedingt absagen mussten. Die Einbindung dieser zwei Experten erfolgte schließlich über eine Auseinandersetzung mit den Leitfragestellungen des Workshops an Hand von Inputpapieren und deren Diskussion im Rahmen von zwei Tiefeninterviews. Zusätzliche wurden zwei Fallstudien aus den sich ergebenden Materialien erstellt.

Standardisierte Unternehmensbefragung

Für Fördernehmer/innen und Antragsteller/innen der „impulse XS“ und „impulse XL“ Förderungen wurde eine standardisierte Unternehmensbefragung in Form einer Onlineumfrage durchgeführt, die eine umfassende quantitative Bewertung der beiden Förderinstrumente für den Evaluierungszeitraum ermöglicht. Die Durchführung der Befragung erfolgte im Oktober 2013 als Vollerhebung unter allen Antragsteller/innen und Fördernehmer/innen im Evaluierungszeitraum.

Tabelle 1 zeigt den Rücklauf der standardisierten Unternehmensbefragung, aufgeschlüsselt nach Förderinstrument (Einreicher/innen nur bei „impulse XL“, nur bei „impulse XS“, bei „impulse XS“ und „impulse XL“ sowie insgesamt) und Phase der Einreichung (Antragsteller/innen Phase I, Antragsteller/innen Phase II (mit Einladung zur Jurysitzung) sowie tatsächlich ausgewählte Förderempfänger/innen). Die Rücklaufquoten bewegen sich in den für Evaluierungen typischen Bereichen. Sie sind erwartungsgemäß am höchsten bei den Förderempfänger/innen (zwischen 37,0% und 45,5%; im Durchschnitt 41,1%) und am niedrigsten bei Antragsteller/innen der Phase I (Durchschnitt: 11,9%).

Tabelle 1 Rücklaufquoten der standardisierten Befragung von Antragsteller/innen und Förderempfänger/innen bei „impulse XS“ und „impulse XL“

Kategorie	Ausgesendete Fragebögen	Ausgefüllte Fragebögen	Rücklaufquote [%]
Nur XS			
Antragsteller/innen Phase I	435	43	9,9%
Antragsteller/innen Phase II	87	12	13,8%
Förderempfänger/innen	93	36	38,7%
GESAMT XS	615	91	14,8%
Nur XL			
Antragsteller/innen Phase I	185	24	13,0%
Antragsteller/innen Phase II	55	15	27,3%
Förderempfänger/innen	77	35	45,5%
GESAMT XL	317	74	23,3%
Sowohl XS, als auch XL			
Antragsteller/innen Phase I	18	9	50,0%
Antragsteller/innen Phase II	6	2	33,3%
Förderempfänger/innen	27	10	37,0%
GESAMT XS & XL	51	21	41,2%
Alle			
Antragsteller/innen Phase I	638	76	11,9%
Antragsteller/innen Phase II	148	29	19,6%
Förderempfänger/innen	197	81	41,1%
GESAMT	983	186	18,9%

Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung

Nationale Fokusgruppen

Neben dem internationalen Workshop wurden zwei Fokusgruppen abgehalten, die sich in einem Fall in erster Linie mit dem Thema „Aus- und Weiterbildung in der Kreativwirtschaft“ und im anderen Fall in erster Linie mit dem generellen Design der Förderung der Kreativwirtschaft in Österreich auseinandersetzen. An diesen Fokusgruppen haben fünf bzw. vier Personen teilgenommen. Der Teilnehmer/innenkreis umfasste hierbei eine Auswahl von Kreativwirtschaftsunternehmen aus unterschiedlichen Bereichen der CI sowie Stakeholder/innen (Trainer/innen, Vertreter/innen von KW-Verbänden) mit unterschiedlich tiefem Bezug zu „evolve“, nicht jedoch Personen aus dem engeren Stakeholder/innenkreis der Initiative. Damit konnte auch ein Input im Rahmen eines diskursiven Prozesses unter Einbeziehung von „im Feld“ tätigen Personen sichergestellt werden.

Teilnehmende Beobachtung

Es erfolgte schließlich auch eine beobachtende Teilnahme an einer „impulse XS“ Jurysitzung, um Förderentscheidungsprozesse aus der Nähe betrachten zu können.

3. Eckdaten - Aufbau und Ziele der Initiative „evolve“

3.1 Ziele und Instrumente der Initiative „evolve“

In diesem Abschnitt sollen zunächst die wesentlichen Charakteristika der Initiative „evolve“ dargestellt werden. Für die Analyse von Programmlogiken und die Erfassung aller wesentlichen Charakteristika eines Förderprogramms bietet sich die Verwendung eines „Logic Chart“ an. Dieses zeigt in einem Flussdiagramm die Ziele des Programms und wie sie in „logischer“ Weise mit den Subzielen, Instrumenten, Aktivitäten, Outputs, Outcomes und Impacts verbunden sind.

Ein entsprechendes Logic Chart für „evolve“ wurde im Rahmen des begleitenden Monitorings zu „evolve“ erstellt (siehe Abbildung 1). Die Mission bzw. das Globalziel der Initiative ist die „Ausschöpfung des Innovationspotenzials der Kreativwirtschaft“ und die „Steigerung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit im Bereich Innovation.“ Diesem Globalziel sind die Subziele „Exzellenz in den CI“, „Unternehmens- und Innovationspotenzial heben und verbreiten“, „Gründungen & Entrepreneurship: Unternehmerische Professionalisierung, Wachstum der EPU aus den CI“, „Querschnitt: Awareness, Rahmenbedingungen & HR“ sowie „Internationalisierung der CI“ zugeordnet.

Kennzeichnend für „evolve“ ist auf Ebene der Aktivitäten ein 3-Säulenmodell, mit dem die angesprochenen Ziele erreicht werden sollen:

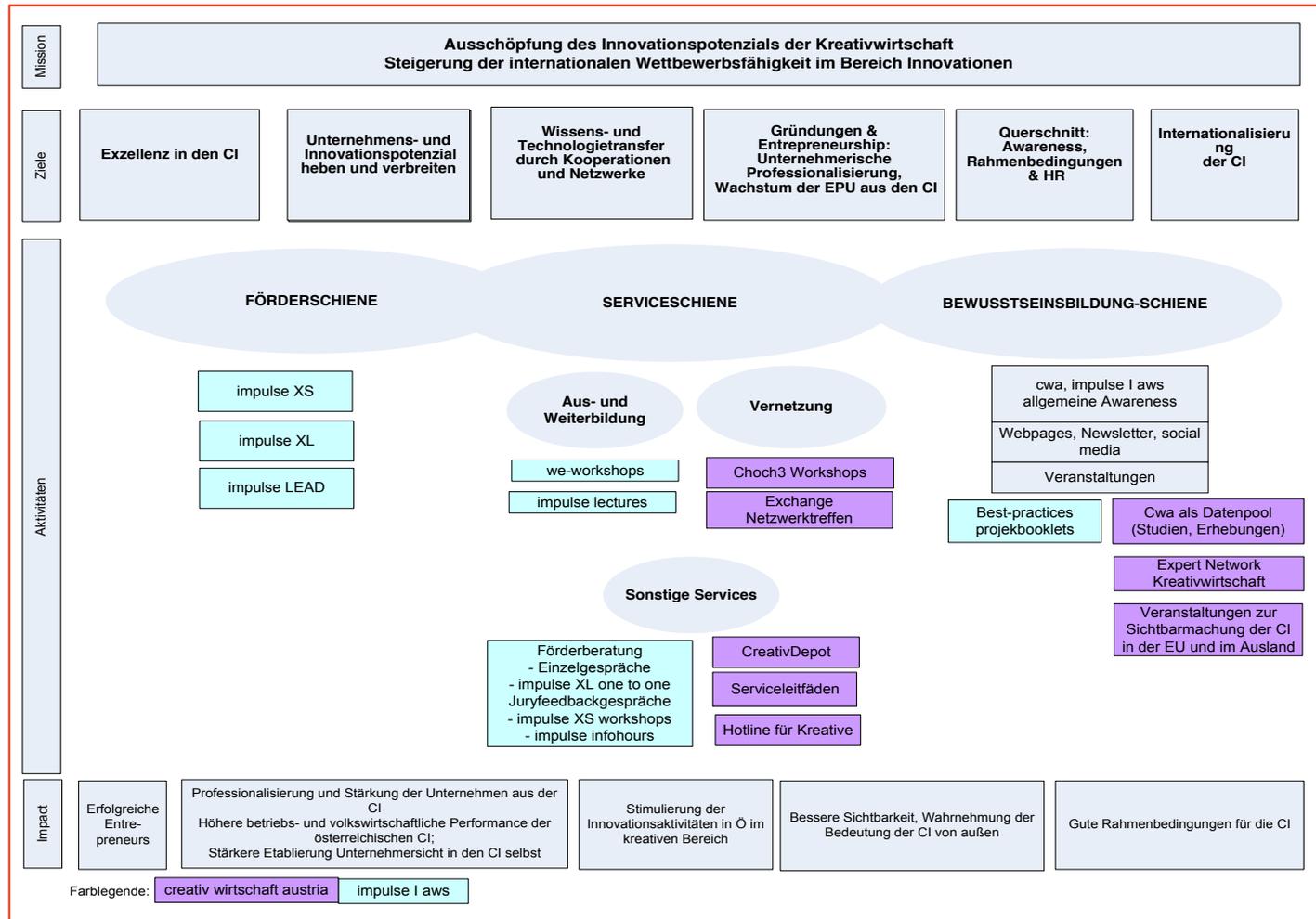
- *Monetäre Förderungen:* Die erste Säule und zugleich die budgetär bedeutendste ist die monetäre Projektförderung. Hier bestehen mit „impulse XS“, „impulse XL“ und „impulse LEAD“ drei Förderinstrumente für monetäre Projektförderungen.
- *Serviceschiene:* Aktivitäten der „Serviceschiene“ umfassen Aus- und Weiterbildungsangebote, Vernetzungsveranstaltungen sowie weitere Serviceangebote.
- *Bewusstseinsbildungs-Schiene:* Maßnahmen in der Bewusstseinsbildungsschiene dienen der allgemeinen Erhöhung der Sichtbarkeit der Kreativwirtschaft und ihres Potenzials aber auch der Sensibilisierung für Förder- und Serviceangebote, die im Rahmen von „evolve“ angeboten werden.

Die Instrumente der monetären Förderung sind in ihren wesentlichen Merkmalsausprägungen in Tabelle 2 dargestellt. Bei „impulse XS“ werden innovative unternehmerische Projekte im Kontext der Kreativwirtschaft, die von Kleinstunternehmen aller Branchen sowie natürlichen Personen eingereicht werden, gefördert. Der Fördersatz liegt bei 70% der Projektkosten (max. € 45.000,-) bei einer Laufzeit von höchstens einem Jahr.

„impulse XL“ fördert die gleichen Projektinhalte wie „impulse XS“, allerdings deckt die Förderung hier spätere Phasen des Innovationsprozesses ab (Entwicklung und/oder erste Anwendung und/oder Marktüberleitung). Der Fördersatz liegt bei 50% der Projektkosten für einreichende KMU aller Branchen (bestehend oder in Gründung) mit einer Deckelung bei € 200.000,- und einer Laufzeit von höchstens drei Jahren. Bei „impulse XL“ sind auch Kooperationsprojekte mit mehreren Unternehmen – auch unter Einbeziehung von Betrieben aus Nicht-Kreativwirtschaftsbereichen - möglich.

„impulse LEAD“ wiederum richtet sich an Leistungsverbände unter Mitwirkung von KMU, die zukunftsweisende Projekte mit Modellcharakter implementieren wollen, und die auf die Vernetzung/Professionalisierung/Sichtbarmachung der Kreativwirtschaft abzielen. Die maximale Fördersumme beträgt € 300.000,- (80% der Projektkosten).

Abbildung 1 Logic Chart zu „evolve“



Quelle: Dörflinger et al. (2012): Abschlussbericht Externe Begleitung zur Initiative „evolve“ für die Jahre 2009-2011

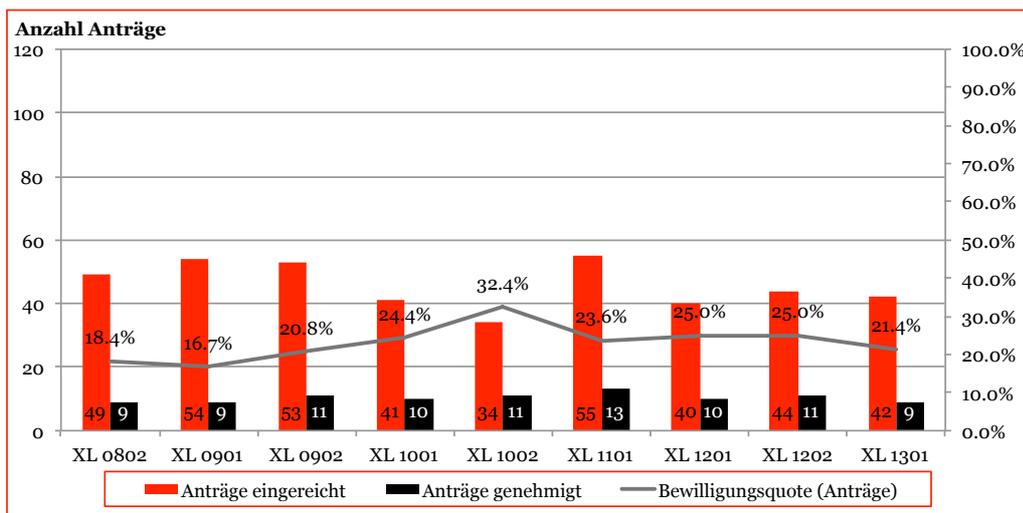
Tabelle 2 Übersicht der Förderinstrumente bei „impulse“

	impulse XS	impulse XL	impulse LEAD
Projektphase	ausschließlich Maßnahmen zur Prüfung der inhaltlichen und wirtschaftlichen Machbarkeit	alle Maßnahmen der Entwicklung und / oder ersten Anwendung und / oder Marktüberleitung	alle Maßnahmen der Entwicklung und / oder ersten Anwendung und / oder Marktüberleitung
Einreicher	Kleinstunternehmen - aller Branchen (bestehend / in Gründung) natürliche Personen	KMU - aller Branchen (bestehend / in Gründung)	Leistungsverbände unter Mitwirkung von KMU
Projekthalt	innovative unternehmerische Projekte im Kontext der Kreativwirtschaft	innovative unternehmerische Projekte im Kontext der Kreativwirtschaft	zukunftsweisende Projekte mit Modellcharakter, die auf Vernetzung/ Professionalisierung/ Sichtbarmachung der Kreativwirtschaft abzielen
Fördersumme	70 % der Projektkosten max. € 45.000,-	50 % der Projektkosten max. € 200.000,-	80 % der Projektkosten max. € 300.000,-
Laufzeit	max. 1 Jahr	max. 3 Jahre	1-3 Jahre

Quelle: aws

Abbildung 2 zeigt die Entwicklung der Zahl der Anträge und Bewilligungen im Beobachtungszeitraum bei „impulse XL“. Es zeigt sich, dass sich die Zahl der Anträge in einer Bandbreite zwischen 34 und 55 Anträgen je nach Einreichrunde bewegt hat. Insgesamt wurden 412 Anträge eingereicht und 93 für die Förderung genehmigt. Die Bewilligungsquote lag zuletzt (2013) bei 21,4%, was relativ niedrig und durchaus problematisch sein kann, da dies langfristig Unternehmen auch mit guten Innovationsprojekten von einer Einreichung absehen lassen kann. Erfahrungsgemäß liegen zweckmäßige Bewilligungsquoten, die einerseits niedrig genug sind um einen Wettbewerb entstehen zu lassen, andererseits nicht zu niedrig sind, bei etwa 30%.

Abbildung 2 Entwicklung der Anträge und Bewilligungsquoten bei „impulse XL“, 2008-2011

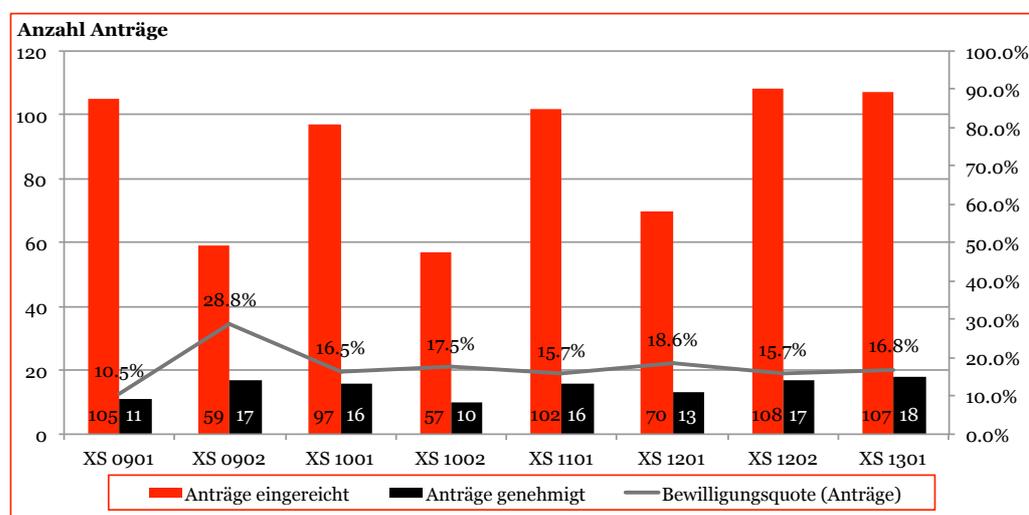


Quelle: Daten aws, eigene Darstellung

Abbildung 3 zeigt die Entwicklung der Zahl der Anträge und Bewilligungen bei „impulse XS“. Insgesamt wurden im Beobachtungszeitraum 705 Anträge eingereicht, von denen 118 bewilligt wurden. Die Bewilligungsquote war demnach niedriger als bei „impulse XL“ (zuletzt bei 16,8%), allerdings sind bei diesem Instrument auch die

Einstiegshürden niedriger, da kreativwirtschaftsbasierte Innovationsprojekte in einer frühen Phase angesprochen sind.

Abbildung 3 Entwicklung der Anträge und Bewilligungen bei „impulse XS“, 2009-2011



Quelle: Daten aws, eigene Darstellung

In der Serviceschiene stehen zwei Instrumente zur Verfügung: „we-Workshops“ und „impulse Lectures“. Zielgruppen, Inhalt und Formate dieser Angebote sind in Tabelle 3 dargestellt. Die „impulse Lectures“ werden in Zusammenarbeit mit fachspezifischen Partner/innen in den Bundesländern durchgeführt.

Tabelle 3 Aus- und Weiterbildungsangebote bei „evolve“

Aus- und Weiterbildungsangebote	Zielgruppen	Inhalt	Format
we-Workshops	Jungunternehmer/innen und Gründer/innen in den Creative Industries aus den Bereichen Mode, Design, Musik, Multimedia und Architektur	Vermittlung von unternehmerischem Basiswissen sowie Austausch mit erfolgreichen Unternehmer/innen und Branchenkenner/innen	Workshopprogramm (insgesamt 3 ganztägige Termine verteilt auf zwei aufeinanderfolgende Wochenenden)
impulse Lectures	Jungunternehmer/innen und Gründer/innen aus den Creative Industries und aus anderen Branchen, sowie auch bestehende Unternehmen	Behandlung spezieller aktueller unternehmensrelevanter Themen maßgeschneidert für die Kreativwirtschaft	Jeweils ein etwa 4-stündiges Event

Quelle: Daten aws, eigene Darstellung

Hinsichtlich der Vernetzungsangebote sind ebenfalls zwei Angebote zu unterscheiden, die in Tabelle 4 aufgelistet sind.

Tabelle 4 Vernetzungsangebote bei „evolve“

Vernetzungsangebote	Zielgruppen	Inhalt	Format
„Choch3“ Workshops	Kreativunternehmer/innen aus Bereichen wie Design, Mode, Architektur, Multimedia, Software & Games, Video & Film, Werbung etc. oder Personen, die sich in der Kreativwirtschaft selbstständig machen wollen. „Choch3“ dient hierbei dem Aufbau eines Netzwerkes innerhalb der Kreativwirtschaft, der Weiterentwicklung der Identität als Unternehmer/in und der Erweiterung wirtschaftlicher Kompetenzen	Bottom-Up von den Teilnehmer/innen gesetzte Themen mit Bezug zur unternehmerischen Tätigkeit	Ein Durchgang besteht aus sechs moderierten Workshops, in denen interaktiv ein Austausch zwischen den etwa 20 Teilnehmer/innen mit unterschiedlichem Erfahrungs- und Branchenhintergrund erfolgt. Externe Expert/innen können bei Bedarf beigezogen werden.
Exchange Netzwerktreffen	Kreativschaffende und Multiplikatoren	Erörterung relevanter Themen der Kreativwirtschaft und damit verbundener Austausch und Vernetzung	Veranstaltungsreihe, in Kooperation mit der Erste Bank

Quelle: Daten cwa, eigene Darstellung

Im Bereich der weiteren Serviceangebote sind zu nennen:

- Das **CreativDepot**: Dieses kostenlose Service ermöglicht das Hochladen von Dateien auf einem Server, der einen digitalen Zeitstempel generiert, welcher das Nachweisen der zeitlichen Priorität im Urheberrecht erleichtert.
- Über die **Hotline für Kreative** werden praktische Fragen von Kreativschaffenden zur Geschäfts- und Unternehmensentwicklung beantwortet bzw. Ansprechpartner/innen oder Einrichtungen vermittelt.
- **Serviceleitfäden** sind Publikationen, die in gedruckter Form und als PDF Dateien vorliegen. Sie behandeln jeweils ein Thema mit unternehmerischer Relevanz für die Kreativwirtschaft. Die entsprechenden Themen werden an Hand konkreter Beispiele und Tipps aufbereitet und sollen Fragen zu den Themen beantworten helfen, mithin die Professionalisierung der Unternehmen für Kreativschaffende unterstützen.
- **Förderberatung**: Es gibt mehrere Formate der Förderberatung zum monetären Förderangebot von „impulse“: Einzelförderberatungen (ganzjährig, nach Terminvereinbarung), Angebote zur Vorbereitung auf Jurysitzungen („impulse XS“-Workshop sowie „impulse XL“-Juryfeedbackgespräche) sowie „impulse infohours“. Letztere sind Veranstaltungen in Kooperation mit Netzwerkpartner/innen in den Bundesländern, bei denen detaillierte Information zu den „impulse“ Förderlinien präsentiert werden. Da diese Angebote eng verzahnt mit den „impulse“ Förderungen sind, werden sie in diesem Bericht an den entsprechenden Stellen gemeinsam mit der monetären Förderung diskutiert.
- Schließlich sind auch **Beteiligungen/Teilnahmen** der aws und der cwa bei Veranstaltungen und Beteiligungen an Bottom-Up Initiativen verschiedenster anderer Organisationen zu nennen.

Die **Bewusstseinsbildungsschiene** umfasst zunächst eher generelle Aktivitäten, wie den Betrieb von Homepages, Newslettern, Präsenz in Social Media Plattformen sowie die Teilnahme an Veranstaltungen, um entweder die österreichische

Kreativwirtschaft und/oder die Angebote von „evolve“ zu präsentieren. Darüber hinaus wurde das „**Expert Network Kreativwirtschaft**“ eingeführt. Dieses dient dem Erfahrungsaustausch und der Vernetzung wichtiger Akteur/innen und Institutionen der Kreativwirtschaft (lokale, regionale und branchenspezifische Fördereinrichtungen, Plattformen, Cluster, Initiativen und Kooperationen).

Neben diesen Veranstaltungen, die hauptsächlich in Österreich abgehalten werden, gibt es noch **Networking Evening Events** in Brüssel.

Bewusstseinsbildend sind außerdem zahlreiche Publikationen, darunter vor allem die **Österreichischen Kreativwirtschaftsberichte**, die alle zwei Jahre in Auftrag gegeben werden und die die gegenwärtige Situation der österreichischen Kreativwirtschaft analysieren sowie Publikationen, die im Rahmen der Pressearbeit und Projektdokumentation über „impulse“ Aktivitäten erstellt werden.

Die jeweiligen Maßnahmen werden hierbei entweder von der aws oder der cwa umgesetzt, wobei die aws meist jene Angebote offeriert, die der monetären Förderung zugerechnet werden (die Aus- und Weiterbildungsangebote sollen die monetären Förderungen im Sinne eines gesamtheitlichen Förderansatzes unterstützen), während die cwa tendenziell eher im bewusstseinsbildenden Bereich sowie in der Vernetzung tätig ist. Die genaue Aufschlüsselung, welche Organisation für welche Maßnahme zuständig ist, kann dem Logic Chart entnommen werden.

In der Gesamtschau ergibt sich das Bild eines stetig gewachsenen, ausdifferenzierten und eng verzahnten Aktivitätsportfolios, das mittlerweile (je nachdem was als eigene Maßnahme gezählt wird) 15 Maßnahmen und mehr umfasst und daher auch eine gewisse Komplexität erreicht. Hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung sowie der Vernetzung ist festzuhalten, dass die der Übergang zwischen den beiden Bereichen eher fließend ist, und zwar in dem Sinne, dass einige Angebote sowohl eine Trainings- als auch eine Vernetzungsfunktion aufweisen.

3.2 Organisationales Setting

Das Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend ist der Programmeigentümer (BMWfJ) und Financier der Initiative „evolve“. Das Ministerium hat die strategische Rolle und definiert die Ziele. Als Programmträger fungieren einerseits die aws, andererseits die cwa.

Zur Koordinierung der Aktivitäten wurde eine eigene interne Steuerungsgruppe eingerichtet, die sich ca. einmal im Quartal trifft. Diese Steuerungsgruppe hat als Aufgabe *„...die strategische Lenkung, Gestaltung und Ausrichtung des Programms, die strategische und zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Programms, das Monitoring der Umsetzung des Programms sowie die politische Schnittstelle zu anderen Politikfeldern und Programmen.“* (evolve Programmkonzept, zit. im Abschlussbericht zum begleitenden Monitoring).

3.3 Das Konzept „evolve 2.0“

Dem Evaluierungsteam lag das Konzept „evolve 2.0“ in einer Entwurfsfassung vom 28.5.2013 vor. Die Strategie gliedert sich in insgesamt sieben Teile: Einem Einleitungskapitel folgt ein Kapitel über Begriffsdefinition und Schnittstellen, ein Kapitel über die Kreativwirtschaft als Innovationskatalysator, ein Kapitel zu Dreh- und Angelpunkten, ein Maßnahmenkapitel, ein Kapitel zu Organisation und Akteur/innen sowie abschließend ein Kapitel über die wirkungsorientierte Folgenabschätzung (WFA).

In der Entwurfsfassung waren die Inhalte zahlreicher Kapitel noch nicht oder nur teilweise ausgeführt, so bei den zentralen Begriffen und Schnittstellen, bei den Dreh- und Angelpunkten oder bei der WFA. Weitgehend vollständig dargestellt sind die Einzelmaßnahmen von „evolve 2.0“, die strukturiert anhand der Dimensionen Herausforderungen und Problemstellung, Wirkungsziel, konkrete Maßnahmen und Wirkung (Kennzahl/Indikator) ausgeführt werden.

Es zeigt sich, dass „evolve 2.0“ als weitgehende Fortführung der bisherigen Initiative „evolve“ konzipiert ist. Von den 20 aufgelisteten Maßnahmen sind 16 explizit als „Fortführung“ bestehender Maßnahmen deklariert, eine Maßnahme („impulse LEAD“) soll überarbeitet werden, eine weitere (Vernetzung der Kreativwirtschaft mit anderen Wirtschaftszweigen, angesiedelt bei der cwa) ausgebaut und drei neue eingeführt werden. Die bestehende Förderlogik von „evolve“ bleibt erhalten.

Der Ausbau der Vernetzung der Kreativwirtschaft mit anderen Wirtschaftsbereichen sieht zum einen die Erstellung spezialisierter Social Media-Filme zur Bewusstseinsbildung bei KMU der Kreativwirtschaft vor. Zum anderen sind Matchmaking, Networking und Kooperationsworkshops geplant. Neu geplant ist außerdem die Einführung des „Routing Point Kreativwirtschaft“ bei der cwa, der die Hotline für Kreative ersetzen soll.

Seitens der aws ist die Einführung eines Garantiefonds geplant, der Kreditgarantien vergibt, welche für die *„...Bedürfnisse sich etablierender und wachsender Unternehmen in der Kreativwirtschaft (ohne persönliche Sicherheiten)“* konzipiert ist. Hinzu kommen Maßnahmen zum Aufbau von sektorspezifischem Know-How bei Finanzierungsinstituten. Die zweite geplante Maßnahme der aws ist im Bereich Crowdfunding angesiedelt. Mit „Fit for Crowdfunding“ werden Trainings für ein erfolgreiches Campaigning sowie €3.000 Zuschuss pro Crowdfunding-Projekt für Leistungen aus der Kreativwirtschaft zur Implementierung erfolgreicher Kampagnen zur Verfügung gestellt. „Double Crowd“ verdoppelt die Zuschüsse der Crowd an österreichische Projekte durch aws-Zuschüsse zur Stimulierung des Crowdfunding-Marktes in Österreich.

4. Mobilisierungseffekte und Zielgruppenansprache bei „evolve“

4.1 Operative Zielgruppenansprache - Überblick

Im Folgenden sollen in diesem Kapitel die Ansätze zur Zielgruppenansprache und -definition in Bezug auf ihre Signifikanz für das Design und den Erfolg der Initiative „evolve“ genauer diskutiert werden. Die Definition und Ansprache der Zielgruppe(n) ist für „evolve“ im Vergleich zu den meisten traditionellen F&E-Förderinitiativen eine besondere Herausforderung. Dies ist zunächst dem Umstand geschuldet, dass die Kreativwirtschaft am Anfang lediglich von „außen“ als Wirtschaftszweig mit besonderen Merkmalen erkannt und analysiert wurde. Dieser Ansatz entsprach aber nicht unbedingt dem Selbstverständnis der Unternehmen und Protagonisten/innen der Kreativwirtschaftsbranchen. Wie vergangene Kreativwirtschaftsberichte und Evaluierungen von Kreativwirtschaftsförderprogrammen gezeigt haben, sahen sich – zumindest bis zur Mitte der 2000er Jahre – viele dieser Protagonisten/innen nicht als Teil einer „Kreativwirtschaft“, sondern eher als Künstler/innen oder als Vertreter/innen Ihrer jeweiligen Berufsgruppe (wie Designer/innen, Architekt/innen).

Entwickler/innen von Förderprogrammen und Dienstleistungen für die Kreativwirtschaft standen und stehen daher vor einem zweifachen Übersetzungsproblem. Zunächst gilt es, die Gesamtzielgruppe der Kreativwirtschaft von anderen Wirtschaftszweigen abzugrenzen. Darauf aufbauend muss die so abgegrenzte Zielgruppe weiter operationalisiert werden, zum Beispiel hinsichtlich einer zielgruppenadäquaten Kommunikation oder auch wenn es gilt, bestimmte Teilbereiche oder -aspekte der Kreativwirtschaft zu fördern. Aus der tatsächlichen Nachfrage nach Förderungen und Dienstleistungen ergibt sich dann schließlich die faktisch realisierte Zielgruppe. Zur Beantwortung der Frage, inwieweit die Zielgruppe bzw. die Zielgruppen von „evolve“ letztlich erreicht wurden, ist es daher wichtig nachzuzeichnen, welche (Art von) Unternehmen tatsächlich die verschiedenen Angebote von „evolve“ nutzen, nach welcher Logik diese angesprochen werden und wo sich diese Unternehmen in den gängigen Kreativwirtschaftsdefinitionen verorten lassen.

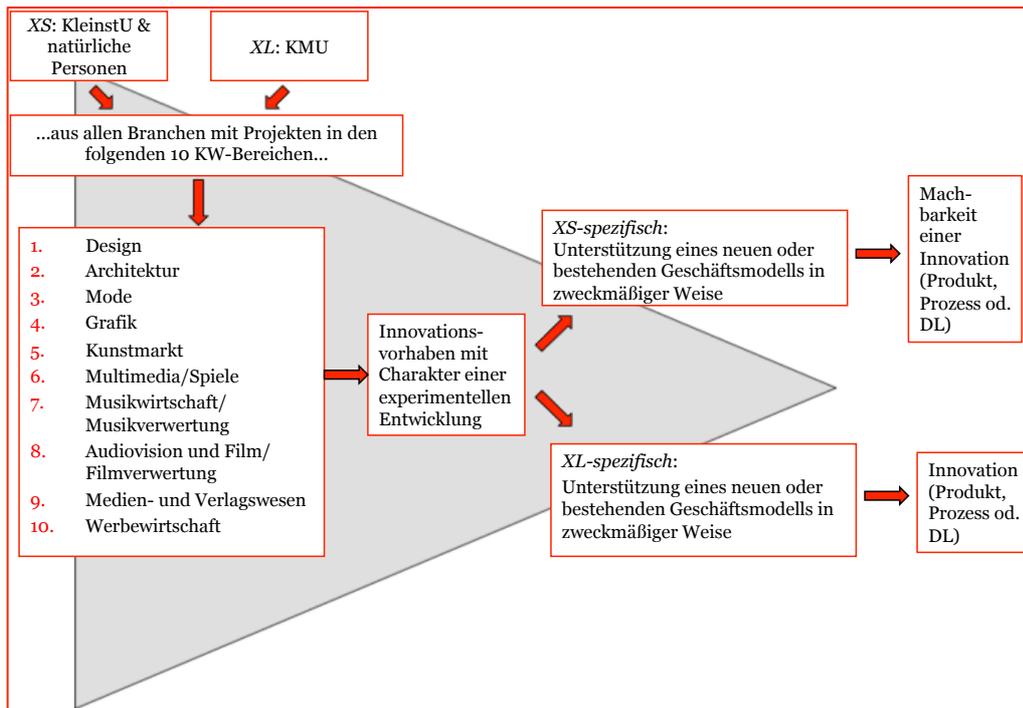
Aus den Interviews mit Stakeholder/innen sowie den Programmdokumenten zeigt sich, dass innerhalb der verschiedenen Maßnahmen von „evolve“, entsprechend der jeweiligen Zielsetzungen der Teile, jeweils differenziert bei der Zielgruppendefinition vorgegangen wird:

- Die monetären Förderungen von „impulse“ (insbesondere „impulse XS“ und „impulse XL“) weisen in diesem Zusammenhang die wohl spezifischste Zielgruppendefinition auf. Der über die Jahre gewachsene und immer wieder präzierte Zielgruppenbegriff greift auf einen dreistufigen Ansatz zurück. Gefördert werden zunächst Projekte (von KMU bzw. Kleinstunternehmen/natürlichen Personen aus allen Branchen)³, die einen Bezug zu insgesamt zehn Kernfeldern der Kreativwirtschaft aufweisen bzw. diesen entstammen. Aus administrativ-technischen Gründen für den Juryprozess werden fünf Themen unter der Jurygruppe A („Design“) und die verbliebenen fünf Themen unter der Jurygruppe B („Innovative Media“) zusammengefasst. Diese Projekte müssen, zweitens, eine Innovation, d.h. ein neues und/oder wesentlich verbessertes Produkt/Verfahren/Dienstleistung zum Inhalt haben, wobei die Auslegung dessen, was als Innovation innerhalb von „impulse“ verstanden wird, ein zentraler Aspekt des Designs des Förderprogramms ist (für die genauere Diskussion der Auslegung von „Innovation“ innerhalb von „impulse XS“/„impulse

³ Die Förderlogik richtet sich somit NICHT nach einer Branchenlogik, da KMU aus allen Wirtschaftsbereichen einreichen können, sofern sie über ein entsprechendes, wie oben dargestelltes, kreativwirtschaftliches Projekt verfügen. Diese explizit gemachte Vorgehensweise reflektiert die gesammelten Erfahrungen mit früheren Einreichrunden bei „impulse“ und dessen Vorgängerprogrammen und die Heterogenität bei den NACE Codes der einreichenden Betriebe.

XL“ und dessen Implikationen siehe Abschnitt 4.2). Schließlich muss, drittens, dieses innovative Förderprojekt ein Geschäftsmodell in sinnhafter Weise unterstützen. Der Umfang, in dem das Geschäftsmodell berücksichtigt wird bzw. bereits detailliert ausgestaltet sein muss, wird in „impulse XS“ und in „impulse XL“ unterschiedlich bewertet. In seiner Gesamtheit führt dieser Prozess schließlich, jeweils spezifisch für die beiden Programmschienen, zur Förderung einer Produkt-, Prozess- oder Dienstleistungsinnovation. Der entsprechende Prozess ist in Abbildung 4 dargestellt.

Abbildung 4 Projektselektionsprozess zur faktischen Zielgruppendefinition bei „impulse XS“ und „impulse XL“



Quelle: Interviews und Programmunterlagen, eigene Darstellung

- Die Serviceangebote sowohl der aws als auch der cwa weisen gegenüber den monetären Förderungen einen weiteren Zielgruppenbegriff auf, der (innovative) KMU bzw. mögliche Unternehmensgründer/innen und Jungunternehmer/innen innerhalb der Kreativwirtschaft, aber auch etablierte Betriebe anspricht. Die Angebote haben die Funktion, über eine Professionalisierung der Unternehmensführung den Boden für Innovationen aufzubereiten. Ein Fokus auf konkrete innovative Projekte ist hier nicht gegeben, jedoch kann sich ein Bezug zu geförderten Projekten ergeben, wenn (potenzielle) Fördernehmer/innen von „impulse XS“/„impulse XL“ die Aus- und Weiterbildungen als ergänzendes Angebot zu den monetären Förderungen wahrnehmen.
- Im Bereich der bewusstseinsbildenden Maßnahmen sind die Zielgruppe(n) am breitesten. Die Zielgruppe sind dabei einerseits Unternehmen der Kreativwirtschaft selbst. Für diese haben die entsprechenden Angebote auch einen identitätsstiftenden Charakter und sensibilisieren für eine Reihe von gemeinsamen Herausforderungen. Andererseits sprechen die bewusstseinsbildenden Maßnahmen auch Unternehmen aus anderen Wirtschaftsbereichen und entsprechende Stakeholder/innen wie Entscheidungsträger/innen an. Die cwa, die sich letztlich als Interessensvertretung der Kreativwirtschaft versteht und neben einem Serviceangebot auch im Sensibilisierungsbereich setzt, hat somit wohl den breitesten Zielgruppenanspruch innerhalb von „evolve“.

Es ist in der Folge ersichtlich, dass „evolve“ als Initiative einerseits eine größere Zahl an Zielgruppen mit unterschiedlichen Instrumenten über Branchengrenzen hinweg anspricht, andererseits über die Fokussierung auf Innovationsaspekte in zentralen Instrumenten eine notwendige – und wie weiter unten gezeigt wird auch sinnvolle – spezifische Zielgruppendefinition bzw. -einschränkung erfolgt.

4.2 Analyse der Zielgruppenansprache bei „impulse XS“ und „impulse XL“

4.2.1 Entwicklung und Anwendung des genutzten Innovationsbegriffs

Im Folgenden soll insbesondere die faktische Zielgruppendefinition bei „impulse“ erörtert werden. Der von „evolve“ vor allem im Kontext der „impulse XS“ und „impulse XL“ Förderungen ausgelegte Innovationsbegriff bedarf einer genaueren Diskussion, da durch dessen Anwendung bestimmte Arten von Innovationen gefördert werden, die von traditionellen F&E- und Innovationsförderprogrammen nicht erfasst sind. Über den Titel der „Kreativwirtschaft“ bzw. „Creative Industries“ hinaus wurde ein Innovationsverständnis entwickelt, das zum Beispiel vor dem Hintergrund der immer stärker ins Blickfeld der Förderpolitik geratenden Dienstleistungsinnovationen interessant erscheint. Die gesammelten Erfahrungen sind darüberhinaus auch für alle Bemühungen interessant, stärker eine erfolgreiche Marktüberleitung von geförderten FTI-Projekten zu erreichen.

Wie weiter oben bereits beschrieben wurde (siehe Abschnitt 4.1), stützt sich der bei „impulse XS“ und „impulse XL“ spezifisch ausgelegte Innovationsbegriff vor allem auf zwei Pfeiler: einerseits der Notwendigkeit, dass für die Innovation „kreativwirtschaftliche Leistungen“ als Input fungieren, und andererseits, dass eine „experimentelle Entwicklung“ zu erfolgen hat. Die letztere Voraussetzung ist eine Folge dessen, dass für „impulse“ F&E-Fördertöpfe genutzt werden, für die eine entsprechende F&E-Leistung erbracht werden muss. Da klassische Forschungsleistungen (also das „F“ in der F&E) in der Kreativwirtschaft kaum bedeutend sind, muss daher in den Projekten zumindest eine Entwicklungsleistung („E“) erbracht werden.

Diese gesetzlich notwendige Bedingung zur Nutzung von FTI-Fördermitteln wurde in der Vergangenheit seitens des „impulse“ Programmmanagements im Hinblick auf die weithin anzutreffende enge Auslegung, die fast immer experimentelle Entwicklung mit technologischer/technischer Entwicklung verknüpft, als problembehaftet angesehen, da in der Zielgruppe falsche Assoziationen geweckt wurden. Das Problem war, dass potenzielle Antragsteller/innen abgeschreckt wurden, die mit dem Begriff „experimentelle Entwicklung“ nichts anfangen konnten und ihre durchaus interessanten und förderfähigen Kreativwirtschaftsprojekte als nicht förderungswürdig angesehen haben.

Der Herausforderung im Umgang mit „experimenteller Entwicklung“ war ein mehrjähriger Erfahrungsprozess, im Rahmen dessen weiter geschärft wurde, wie der Begriff „experimentelle Entwicklung“ im Kontext von „impulse“ auszulegen ist und im Rahmen dessen auch die Programmkommunikation adaptiert wurde. Aus den Bemühungen resultierte letztlich ein operationalisierter Innovationsbegriff, der experimentelle Entwicklung vor allem als notwendigen Prozess zur Lösung von Problemen auf Basis von „kreativwirtschaftlichen Leistungen“ begreift.

Besonders wichtig erscheint dieser Ansatz auch wegen seiner Abgrenzungsfunktion zu rein künstlerisch-ästhetischen Projekten. So ist z.B. ein „lediglich“ neu gestalteter Sessel, da eine rein kreativ-ästhetische Leistung, nicht förderbar. Erfüllt aber die Neugestaltung auch den Zweck der Lösung eines konkreten Problems, beispielsweise indem die Neugestaltung eine neuartige integrierte Aufstehhilfe aus dem Sessel für Menschen mit Behinderungen vorsieht, die entwickelt werden muss, so handelt es sich

um einen förderbaren Innovationstatbestand.⁴ In ähnlicher Weise kann auch eine Low-Tech Wasseraufbereitungstechnologie förderbar sein, wenn das zu lösende Problem der Wasseraufbereitung maßgeblich durch die technisch-praktischen Funktionen eines Designs⁵ erzielt wird, mit welchem in einem Entwicklungsprozess entsprechend experimentiert werden muss.⁶ Auch auf den Dienstleistungsbereich ist diese Diktion anwendbar, wenn eine neue oder stark verbesserte Dienstleistung basierend auf Architektur und Design in Kombination mit einem passenden Geschäftsmodell ein Problem löst, wie zum Beispiel leerstehende Gassenlokale, die in einem entsprechend geförderten Konzept als dezentral und autark operierende Hotelzimmer neu genutzt werden (siehe untenstehende Fallstudie URBANAUTS).

Fallstudie URBANAUTS

Das Unternehmen „URBANAUTS“ wurde von drei Architekturstudent/innen gegründet, die sich 2008 kennengelernt haben. Gemeinsam entstand die Idee, sogenannte urbane Resträume nutzbar zu machen. Das Team schielte hierbei auf leerstehende Gassenlokale und Geschäftsräume in Wien, die – gewinnbringend – zu Doppelzimmern für die Übernachtung umfunktioniert werden sollten. Das Konzept sah bzw. sieht somit eine Art dezentrales Hotel vor, wo sich die einzelnen Zimmer nicht in einem Gebäude vereint, sondern verteilt in einem Stadtviertel, in jeweils hierfür adaptierten leerstehenden Gassenlokalen, befinden.

Ein erster Förderantrag bei der Wiener Kreativwirtschaftsförderagentur „departure“ für das Vorhaben wurde zunächst abgelehnt. Es stellte sich heraus, dass zahlreiche Probleme zu bewältigen waren. Diese umfassten Maßnahmen zum Schall- und Sichtschutz oder die Lösung der Sicherheitsfrage bei einem Gassenlokal. Darüberhinaus gab es auch andere Probleme zu lösen: So galt es u.a. ein Buchungssystem zu konzipieren, welches die Buchung einzelner unterschiedlicher Räume unter einem Gesamtkonzept ermöglichte, das Design für die Innenausstattung zu kreieren oder eine Zielgruppenanalyse durchzuführen, wer sich für eine derartige Art der Unterbringung begeistern könnte und welche Zahlungsbereitschaft in dieser Zielgruppe vorliegt.

Aus diesen Herausforderungen kann wie bei anderen Kreativwirtschaftsprojekten bei „impulse“ die Vielschichtigkeit des Innovationsprojektes abgelesen werden. Es gibt eines oder mehrere - in diesem Fall auch technische - Probleme, zu deren Lösung zwar nicht Forschung betrieben werden muss, wohl sind aber experimentelle Entwicklungstätigkeiten durchzuführen. Darüberhinaus muss ein tragfähiges Geschäftsmodell konzipiert werden. Alle Tätigkeiten stehen in enger Verbindung mit Leistungen aus Kernbereichen der Kreativwirtschaft, die in Summe eine Dienstleistungsinnovation entstehen lassen. Ein weiteres Charakteristikum der „impulse“ Förderung als Sammelbecken für Projekte, die sich nicht für gängige Förderprogramme eignen, wird sichtbar: Obwohl klar auch ein touristisches Projekt, war „URBANAUTS“ für eine Tourismusförderung zu kreativ; für ein klassisches FTI-Projekt fehlte der entsprechende F&E-Background.

Schließlich wurde eine Förderung bei „impulse XS“ beantragt und Anfang 2010 auch bewilligt. Mit dieser Förderung wurde ein Prototyp eines Gästezimmers erstellt und die Machbarkeit des Konzeptes geprüft (mittlerweile waren auch die Arbeiten zur Lösung der diversen technischen und sonstigen Herausforderungen weiter gediehen). Die Wahl fiel auf eine leerstehende ehemalige Schneiderei im 4. Wiener Gemeindebezirk. Zwar wollten die Student/innen den Prototypen auch ohne Förderung bauen (mit finanzieller Hilfe der Eltern), doch hat die Förderung zu einer wesentlichen Beschleunigung und Professionalisierung (d.h. auch höherem Ausarbeitungsgrad) des Prototypen geführt.

In Folge dieser Förderung erfolgte die eigentliche Gründung von URBANAUTS als Unternehmen/juristische Person. Mittlerweile konnten zwei weitere Zimmer adaptiert werden, womit letztlich eine Gesamtkapazität von 6 Betten vorhanden ist. Nach einer Besichtigung hat

⁴ Förderprojekt „impulse XL“ 1101 Chelino – Stuhl mit Aufstehhilfe

⁵ „impulse“ arbeitet hier mit einem erweiterten/ganzheitlichen Designbegriff, wie er sich in der Designwelt immer mehr durchsetzt. Bei einem derartigen Designbegriff ist die ästhetische Komponente nur ein Teilaspekt des Designs. So unterscheidet Schneider die Aspekte technisch-praktische Funktionen, ästhetische Funktionen und symbolische Funktionen eines Designs (*Schneider* (2005): Design - eine Einführung.)

⁶ Förderprojekt „impulse XS“ 1101 Durst

der Hotelfachverband URBANAUTS auch als Hotel anerkannt. Das Unternehmen erzielt durch die gut laufende Vermietung der drei Zimmer/Gassenlokale bereits Umsätze, erreicht aber den Breakeven nur bei einem weiteren Ausbau der Kapazitäten. Das Konzept selbst hat für internationales Aufsehen gesorgt. Mittlerweile erhielt der Betrieb eine weitere Förderung über „departure classic“.

In der Jurygruppe B scheint der Innovationsbegriff vor allem Softwareentwickler/innen entgegenzukommen. Das Schreiben von Software ist bereits per Definition ein Entwicklungsprozess gemäß Frascati Manual, wenn es sich a) nicht um routinemäßige Programmierung handelt, b) ein wissenschaftlicher oder technischer Fortschritt erzielt wird und – wichtig insbesondere im Kontext von „evolve“ – c) bei Dienstleistungsinnovationen die Entwicklungsleistung für die Innovation sich in der Funktionalität einer Software widerspiegelt. Rund um neue Medien ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten per Software Innovationen umzusetzen. Die von „impulse“ im Sinne der Kreativwirtschaft erarbeitete Auslegung erfüllt hierbei eine wichtige Abgrenzungsfunktion. Da eine entsprechende Innovation Inhalt eines Projektes sein muss, sind „simple“ (Routine-)Programmiertätigkeiten, wie eine Homepage-programmierung, von einer Förderung ausgeschlossen. Ebenso ist die reine Erstellung von Inhalten, z.B. Musikstücken oder Filmen, nicht förderbar. Wenn aber die Softwareentwicklung einen maßgeblichen Bezug zu einem „Innovative Media“-Thema hat und ein entsprechendes Problem im „Innovative Media“-Kontext löst, so ist in diesem Zusammenhang eine Voraussetzung für eine Förderung gegeben.

Zentral ist in diesem Zusammenhang die Berücksichtigung des hinter dem entsprechenden Projektantrag stehenden Geschäftsmodells (bei „impulse XS“ und „impulse XL“ natürlich in unterschiedlicher Ausprägung). In diesem Geschäftsmodell ist die Softwareentwicklung nur ein Teil eines breiteren Konzepts, der auch Zugänge und/oder die Entwicklung von Inhalten oder spezielle Zugänge und Interaktionen mit Kund/innen und dem Markt beinhalten kann. Anhand des geförderten Unternehmens „Flimmit“ kann dieser Förderansatz gut beleuchtet werden (siehe auch untenstehende Fallstudie zu Flimmit).

Fallstudie Flimmit

Bei Flimmit handelt es sich um ein 2007 in Wien gegründetes Unternehmen, das eine VideoOnDemand (VoD)-Plattform, eine semantische Filmsuchmaschine und daraus abgeleitete Dienstleistungen, anbietet. Die Entwicklung der zwei Hauptangebote wurde im Rahmen von zwei Projekten von „impulse“ gefördert, zunächst 2008-2009 (Videoplattform) und dann 2009-2010 (Filmsuche).

Die Idee hinter der Gründung von Flimmit und dessen Hauptservice der VoD-Plattform war das antizipierte Aufkommen von legalen VoD-Dienstleistungen auf dem internationalen Markt, wobei eine Marktlücke für regionale Anbieter ausgemacht wurde. So gab es zwar durchaus Anbieter von VoD-Dienstleistungen auf dem deutschen Markt, für eine Präsenz am österreichischen Markt müssen jedoch entsprechende Urheberrechte an Filmen abgeklärt und erworben werden - eine Tätigkeit, die sich für deutsche Anbieter, die z.T. selbst Start-Ups waren, für verschiedenste Arten von Filmen nicht rechnet.

In der Folge fokussierte sich Flimmit als legale VoD-Plattform insbesondere auf österreichische Filme und europäische Produktionen, für die Rechte erworben werden konnten. Die Filmsuche war demgegenüber ein Folgeprojekt basierend auf der Beobachtung, dass auf Webseiten mit raubkopierten Filmen relativ gut funktionierende und komfortable Such- und Datenbanksysteme zur Verfügung standen, die kommerziellen Angeboten tlw. überlegen waren. Die Flimmit-Suchmaschine behebt diesen Mangel, analysiert mit Hilfe von semantischen Technologien die Inhalte von legalen VoD- und Streamingdiensten, gleicht diese mit Filmdatenbanken ab und vereinfacht die Navigation und Suche nach entsprechenden Inhalten.

Beide Projekte mussten für eine erfolgreiche Umsetzung technologische Hürden überwinden, d.h. es musste eine Softwareentwicklung stattfinden, aber auch zentrale nicht-technologische Komponenten wie ein entsprechendes Rechtemanagement und die Sicherstellung des Zugangs zu relevanten Inhalten waren zentrale Projekt- und Erfolgskomponenten. Die Suche nach Geldgebern gestaltete sich zunächst schwierig:

„Als Mischprojekt zwischen Kultur und Technik hatten wir bei den Förderungen wie FFG keine Chance, da der rein technologische Forschungsanspruch zu gering war. Gleichzeitig war dies auch kein Fall für eine Kulturförderung, da ja nicht Inhalte produziert wurden. Private

Investoren gab es keine, und wenn wir uns an Venture-Kapitalgeber gewandt hätten, wären für diese die Investitionsvolumina zu klein gewesen und unsere regionale Ausrichtung für deren Wachstumsvoraussetzungen uninteressant. Solche Investoren verstehen zudem zwar ecommerce Geschäftsmodelle gut, vertrauen aber noch nicht auf Revenue Generating Modellen in der Kreativwirtschaft. Und Banken hätten uns auf Grund fehlender physischer Assets keinen Kredit gegeben.“ (Vertreter/in von Flimmit).

Die Förderung durch „impulse“ auch als „Copycat“-Innovation (etwas zwar nicht grundsätzlich Neues, aber im Falle der VoD-Dienste⁷ neu und adaptiert für die Firma und den österreichischen Markt, mit einem erfolversprechenden Geschäftsmodell) mit einer experimentellen Entwicklungskomponente erwies sich für die Firma als „...*extrem wichtig. Ohne Förderung hätte es Flimmit nicht gegeben.*“ Neben der wichtigen Finanzierungsfunktion profitierte das Unternehmen auch von Folgeprojekten und Kontakten, die sich aus der Präsentation der Förderung z.B. in der Projektbroschüre der aws ergeben haben. Die Firma selbst sieht weitere Wirkungen der Förderung in der Schaffung eines Marktes (österreichische VoD-Dienste gab es so nicht) aber auch im gesellschaftlich-sozialen Bereich (Schaffung einer legalen Alternative zu illegalen Filmdownloads).

Neben der aws-Förderung hat Flimmit auch noch Förderungen von departure (der Kreativagentur der Stadt Wien) in Anspruch genommen, als auch ein Projekt bei AT.net gewonnen, wo es um die Bereitstellung von Inhalten für den Breitbandausbau in Österreich ging. Hinzu kamen noch Förderungen auf europäischer Ebene (MEDIA). Weiters gab es für die Rechtklärung von Filmen eine kleine Förderung von dem österreichischen Filminstitut sowie eine kleine Internationalisierungsförderung von der Wirtschaftsagentur Wien. Außerdem wurden zwei Innovationsschecks der FFG für ein Kooperationsprojekt mit dem Research Studios Austria gefördert.

Das von drei Personen gegründete Unternehmen verfügte 2013 über rd. 13 Angestellte (8,5 Vollzeitäquivalente) und gründet sein Geschäftsmodell einerseits auf direkte Umsätze (Verkäufe) aus dem VoD-Portal, aber auch auf Partnerschaften mit anderen Unternehmen der Medienbranche, für die entweder Inhalte aufbereitet und/oder Flimmit-Technologien und Applikationen in Produkte und Dienstleistungen der Partner integriert werden. Partnerschaften bestehen unter anderem mit tvspielfilm.de oder dem Mobilfunkbetreiber „Drei“.

Das Unternehmen ist mittlerweile österreichischer Marktführer bei VoD-Diensten und hat mehr als 1.800 Titel im Angebot. Es hat außerdem eine Reihe von nationalen und internationalen Auszeichnungen erhalten, darunter den „ICT Finance Market Place Investment Forum Award“ durch EU-Kommissarin Neelie Kroes (2010) oder den „Audiovisual Media Days Next Generation Entrepreneur Preis“ in München (2011).

Das oben gewählte Beispiel belegt, dass über den Innovationsbegriff bei „evolve“ in der Jurygruppe „Innovative Media“ letztlich auch Geschäftsmodellinnovationen gefördert werden, nämlich solche, die sich technischer Elemente, abbildbar in Software, bedienen und die in einem Bezug zu neuen Medien in den aufgelisteten Branchen/Bereichen stehen. Während der gewählte Innovationsbegriff so simple und ubiquitär anzutreffende Programmierprojekte ausschließt, da zu wenig innovativ, lässt er aber sogenannte „Copycat“-Geschäftsmodelle wie bei Flimmit zu. D.h., dass die Adaptierung neuer Geschäftsmodelle, die sich im anderen Kontext oder in anderen Ländern bewährt haben, z.B. auf regionale Verhältnisse, förderbar sind.

Allen „impulse XS“ und „impulse XL“ Projekten ist folglich gemein, dass der technische Anspruch gegenüber der klassischen F&E-Förderung nicht unbedingt vorhanden, oder zumindest geringer ist, sie mitunter aber andere Auflagen, die den Innovationscharakter betreffen, erfüllen müssen.

4.2.2 Zweckmäßigkeit des genutzten Innovationbegriffs

Wie bereits gesagt wurde, bestand seitens des Fördergebers eine relative Unzufriedenheit mit der möglichen technischen Assoziation des Terminus „experimentelle Entwicklung“ bei der Zielgruppe. Zweifellos hat dieser Begriff zu

⁷ Gegenüber dem VoD-Service war die Filmsuche eine genuine Neuheit, und damit keine „copycat“-Innovation, die es so auch global vorher nicht gegeben hat.

erheblichen Diskussionen innerhalb der Stakeholder/innen von „impulse“ geführt und über mehrere Jahre einen aufwendigen Entwicklungs- und Adaptierungsprozess verursacht.

Eines der wesentlichen Ergebnisse dieses Prozesses war eine Änderung der Kommunikation mit potenziellen Fördernehmer/innen, da der zur Anwendung kommende Innovationsbegriff lt. Fördergeber nur schwer mit wenigen Sätzen klar genug vermittelt werden kann. So wurde die Nutzung des Begriffs „Experimentelle Entwicklung“ in der Kommunikation so weit wie möglich verringert. Eine hohe Bedeutung hat die Kommunikation von Beispielen, um Förderwerber/innen zu verdeutlichen, was denn „impulse“ tatsächlich fördert. Diese Kommunikation über Beispiele verursacht aber einen höheren Overhead, d.h. die „impulse XS“ und „impulse XL“-Förderungen haben zum Teil einen höheren Vorab-Informations- und Beratungsbedarf als andere F&E-Förderprogramme.

Trotz dieser Unzufriedenheit auf Seite des Fördergebers spiegelte sich in den Interviews mit Juror/innen und Fördernehmer/innen ein weitgehend klares Verständnis für den Innovationsbegriff und die Fördertatbestände wider, was sich u.a. in folgenden Aussagen zeigt:

„Früher, vor ein paar Jahren, hatten wir in den Jurysitzungen sicherlich relativ häufig Diskussion, ob ein Projekt förderwürdig war oder nicht, z.B. ob die „experimentelle Entwicklung“ hinreichend belegt war, oder was „experimentelle Entwicklung“ wirklich bedeutet. Mit den Adaptierungen über die Jahre hinweg gibt es diese Diskussion kaum noch, und die Kriterien sind doch sehr klar.“ (Juror/in)

„Das, was impulse tut und von anderen Programmen unterscheidet, ist sehr klar. Das eine ist eine Innovationsförderung, während es sich bei anderen Förderprogrammen um eine Forschungsförderung handelt. Wir hatten nicht wirklich Verständnisprobleme, was impulse letztlich an uns für Anforderungen stellte.“ (Fördernehmer/in)

„Wir hatten nicht das Gefühl, nicht zu wissen, was impulse von seinen geförderten Projekten sehen will. Allerdings war die vorangegangene Beratung bzw. Auskunft von impulse hierfür sehr wichtig.“ (Fördernehmer/in)

Vor diesem Hintergrund empfehlen wir, keine Änderung an der Auslegung und Verwendung des Innovationsbegriffs, speziell im Hinblick auf die Begrifflichkeit der „experimentellen Entwicklung“, vorzunehmen. Mehrere Faktoren sind hierfür ausschlaggebend:

- An erster Stelle steht hierbei die zuvor beschriebene Tatsache, dass vor allem die interviewten Fördernehmer/innen und Juror/innen kaum Probleme mit dem Innovationsbegriff haben. D.h., dass der von „impulse“ über Jahre entwickelte Ansatz in der Zielgruppenkommunikation funktioniert und der Begriff weitgehend nachvollziehbar ist.
- Die Auslegung des Innovationsbegriffs durch „impulse“ hat zur Förderung von spezifischen Innovationsprojekten geführt, die anderweitig – wie auch später noch gezeigt werden wird – kaum Unterstützung erhalten hätten. D.h., dass „impulse“ hier auch Alleinstellungsmerkmale aufweist. Gleichzeitig gibt es in diesem Zusammenhang eine Reihe von Erfolgsgeschichten.
- Die Einschränkung durch den Begriff der „experimentellen Entwicklung“ mag die mögliche Zielgruppe tatsächlich verringern. Andererseits sieht sich das Programm der Herausforderung gegenüber, dass die Erfolgsquoten der Anträge auf Grund des steigenden Antragvolumens auf ein kritisch niedriges Niveau zusteuern (siehe hierzu Abschnitt 3.1). Eine abgeänderte Nutzung des Innovationsbegriffs, die eine Ausweitung der möglichen Zielgruppe und damit noch mehr Anträge nach sich zieht, wäre in diesem Zusammenhang kontraproduktiv. Ein gut funktionierendes

Programm für eine spezifische Zielgruppe ist unserer Meinung nach einem breiter aufgestellten, aber schlecht operierendem Programm vorzuziehen.

- Eine Anbindung des Innovationsbegriffs an den experimentellen Entwicklungsaspekt stellt vom Prinzip her sicher, dass die „impulse“ Förderrichtlinien trotz ihrer Marktnähe den EU-(FTI-)Förderrichtlinien entsprechen.

Der spezifische Innovationsbegriff hat im Zusammenspiel mit dem Juryauswahlprozess außerdem dazu geführt, dass im Prinzip indirekt eine bestimmte Art von Geschäftsmodellinnovationen gefördert wird, nämlich jene Geschäftsmodellinnovationen, die eine kreativwirtschaftliche Basis haben und die eine durch einen experimentellen Entwicklungsprozess erstellte Innovation unterstützen. Dies ist bemerkenswert, weil sich allgemein die Förderwelt sehr schwer mit dem Umgang mit Geschäftsmodellinnovationen tut, und dies unbenommen der Tatsache, dass mehr und mehr erkannt wird, wie wichtig letztlich Geschäftsmodellinnovationen für die wirtschaftliche Überleitung von F&E-Ergebnissen auf den Markt sind. Die Berücksichtigung des Geschäftsmodells erfolgt dabei im Juryprozess in der Weise, als dass Fördernehmer/innen darlegen müssen, auf welche geschäftlichen Grundlagen ihr Unternehmen das Förderprojekt stellt, und nur bei entsprechender Plausibilität eine positive Förderentscheidung gefällt wird. „impulse“ berücksichtigt spezifische Arten von Geschäftsmodellinnovationen somit in zweckmäßiger Weise, nämlich als Voraussetzung für das wirtschaftliche Gelingen des Projektes.

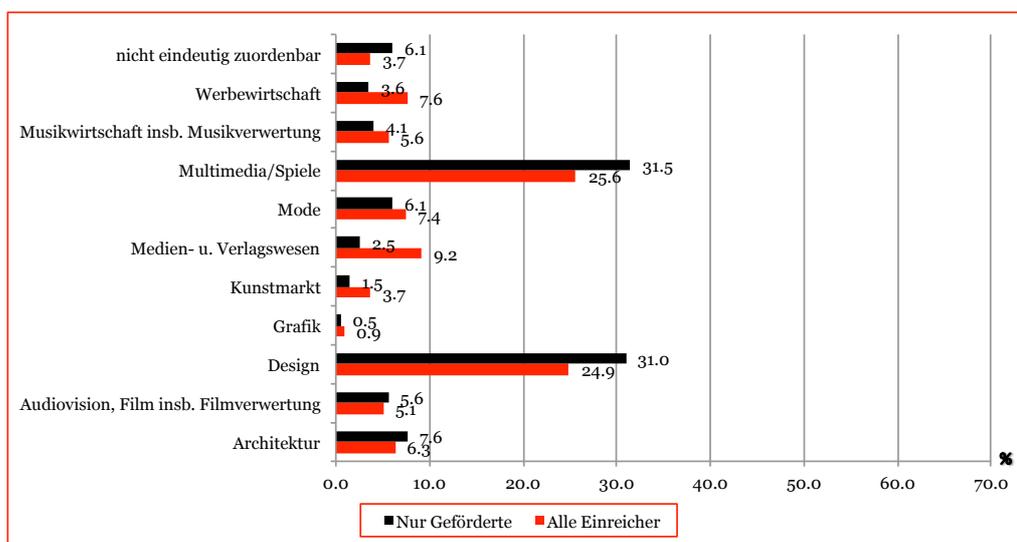
4.2.3 Charakteristika der bei „impulse XS“ und „impulse XL“ realisierten Zielgruppe

Im Folgenden sollen die Charakteristika der tatsächlich angesprochenen Zielgruppen von „impulse XS“ und „impulse XL“ näher betrachtet werden, d.h. jenen Unternehmen und natürlichen Personen, die tatsächlich bei den beiden Programmschienen eingereicht haben bzw. dann gefördert wurden. Wir greifen hierfür sowohl auf Monitoringdaten wie auch auf abgefragte Strukturmerkmale aus der Onlinebefragung zurück.

Abbildung 5 zeigt die Verteilung der bei „impulse XS“ und „impulse XL“ eingereichten Projekte auf die 10 Kernbereiche der Kreativwirtschaft im Beobachtungszeitraum. Interviews, Projektdetailldurchsicht sowie Angaben aus der Unternehmensbefragung zeigen, dass – auch wenn KMU (bzw. Kleinstunternehmen und natürliche Personen bei „impulse XS“) aus allen Branchen antragsberechtigt sind und die Inhalte der Projekte vom Programmmanagement klassifiziert wurden – eine hohe Korrelation zwischen den Kernbereichen/Projektinhalten und der Branche bzw. dem hauptsächlichen Tätigkeitsbereich der Einreicher/innen besteht.

Das resultierende Bild spiegelt die Eindrücke aus den qualitativen Interviews wider, wonach Design und Multimedia/Spiele eine herausragende Rolle bei den Einreichungen spielen. Zusammengenommen stellen diese beiden Gruppen etwa die Hälfte aller Einreicher/innen und fast zwei Drittel der geförderten Unternehmen und natürlichen Personen. Etwa 4% der einreichenden Unternehmen (und rd. 6% der Förderempfänger/innen) können nicht eindeutig einem Kernbereich zugeordnet werden, da sie mehrfach eingereicht haben und bei diesen Einreichungen in mindestens zwei unterschiedlichen Kernbereichen angeführt wurden.

Abbildung 5 Verteilung der bei „impulse XS“ und „impulse XL“ eingereichten Projekte auf die 10 Kernbereiche der Kreativwirtschaft, Betriebe/Personen in %

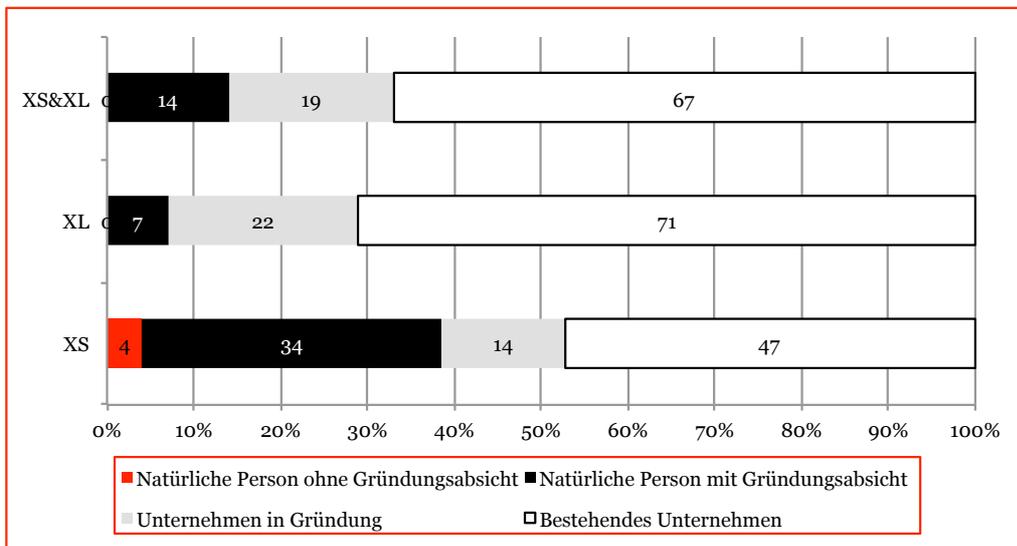


Quelle: Monitoringdaten der aws, n (Geförderte) = 197, n (alle Einreicher/innen) = 993

Aus den Monitoringdaten zeigt sich weiter, dass die meisten Einreicher/innen – rd. 88% – im Beobachtungszeitraum nur einen Antrag eingereicht haben (bei „impulse XS“ oder „impulse XL“). Bei den geförderten Unternehmen/Personen sinkt dieser Anteil der einmaligen Einreicher/innen nur auf etwa 76% ab, d.h. eines von vier geförderten Unternehmen hat mehr als einen Antrag gestellt.

Abbildung 6 zeigt den Unternehmensstatus der Einreicher/innen zum Zeitpunkt der Antragstellung bei „impulse XS“ und „impulse XL“. Erwartungsgemäß ist der Anteil von Bestandsunternehmen bei „impulse XS“ am niedrigsten (47%). In der Gruppe von „impulse XS“ waren etwa ein Drittel der Einreicher/innen natürliche Personen mit Gründungsabsicht, 14% waren zum Zeitpunkt der Antragstellung Unternehmen in Gründung und rd. 4% waren natürliche Personen ohne Gründungsabsicht. Demgegenüber waren bei „impulse XL“ 71% der Einreicher/innen Bestandsunternehmen, immerhin 22% waren Unternehmen in Gründung und 7% natürliche Personen mit Gründungsabsicht.

Abbildung 6 Unternehmensstatus der Einreicher/innen zum Zeitpunkt der Antragstellung, „impulse XS“ und „impulse XL“, Betriebe/Personen in % *)



*) auf Grund von Rundungen kann die Summe der Prozente in einzelnen Fragestellungen von 100% abweichen

Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung, n (XS&XL) = 21, n (XS) = 91, n (XL) = 73

Die an „impulse XS“ und „impulse XL“ teilnehmenden Unternehmen sind überwiegend junge Betriebe, wie die Analyse der Angaben aus der Onlinebefragung zeigt:

- Unternehmen, die nur bei „impulse XS“ Anträge gestellt haben, sind zu 75% in oder nach 2008 gegründet worden, die Hälfte wurde in oder nach 2010 und 25% in oder nach 2012 gegründet.
- Unternehmen, die nur bei „impulse XL“ Anträge gestellt haben, sind meist nur geringfügig älter als teilnehmende Betriebe an „impulse XS“. So liegt der Medianwert für das Gründungsjahr bei 2009, d.h. die Hälfte der Betriebe wurde in oder nach 2009 gegründet. Das obere Quartil liegt bei 2011 (d.h. 25% wurden in oder nach 2011 gegründet), das untere bei 2005.
- Unternehmen, die sowohl bei „impulse XS“ und „impulse XL“ Anträge eingereicht haben, weisen folgende Werte auf: Unteres Quartil 2009, Median 2010 und oberes Quartil 2011.

Ein Vergleich des Einreichjahres (genauer, des Jahres, bei dem letztmalig bei „impulse XS“ und „impulse XL“ eingereicht wurde) mit dem angegebenen Alter der Unternehmensgründung aus der Onlinebefragung zeigt, dass etwa drei von vier Unternehmen maximal etwa drei Jahre alt waren, als sie das letzte Mal bei „impulse“ eingereicht haben.⁸ Dieser Anteil ist bei „impulse XS“ erwartungsgemäß höher (etwa 80%) als bei „impulse XL“ (etwa 64%). Damit erfüllt die klare Mehrheit der Unternehmen das zentrale Alterskriterium, wie es in den Richtlinien der awsg für die Jungunternehmerförderung angegeben ist.⁹ Diese Ergebnisse stützen auch die in

⁸ Eine Ungenauigkeit ergibt sich u.a. dadurch, dass nicht das genaue Datum der Unternehmensgründung mit der Antragsstellung verglichen werden kann, sondern nur die entsprechenden Jahreszahlen.

⁹ <http://www.awsg.at/Content.Node/media/files/Jungunternehmerfoerderung.pdf>, abgefragt am 10.11.2013

Interviews vorgebrachte These, dass es sich bei „impulse“ im hohen Ausmaß auch um eine Gründungs-/Jungunternehmer/innenförderung handelt.

Bei der Mehrheit der an „impulse XS“ und „impulse XL“ teilnehmenden Unternehmen (knapp 74%) handelt es sich um Mikrounternehmen mit weniger als 10 Mitarbeiter/innen, wobei auch innerhalb dieser Gruppe die Tendenz klar zu EPU geht (siehe Tabelle 5). Eine genauere Aufschlüsselung zeigt, dass bei „impulse XS“ etwa ein Drittel der Betriebe maximal eine/n Beschäftigte/n hat. Bei „impulse XL“ liegt der entsprechende Anteil nur geringfügig niedriger bei etwa 28%. Weitere etwa 31% („impulse XS“) bzw. 28% („impulse XL“) haben zwischen einem/r und fünf Beschäftigten. Eine Auswertung der Größenverteilung nach Jurygruppe zeigt keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Gruppen.

Tabelle 5 Größenverteilung der bei „impulse XS“ und „impulse XL“ einreichenden Unternehmen, Betriebe in %

Größenklasse	XS [%]	XL [%]	XS&XL [%]	Gesamt [%]
0 Beschäftigte	20	14	6	16
1 Beschäftigte/r	15	14	18	15
>1 und <5 Beschäftigte	31	28	18	28
>=5 und <10 Beschäftigte	15	14	24	16
>=10 und <50 Beschäftigte	17	23	35	22
>=50 und < 250 Beschäftigte	2	5	6	2
<i>n</i>	54	64	17	135

Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung

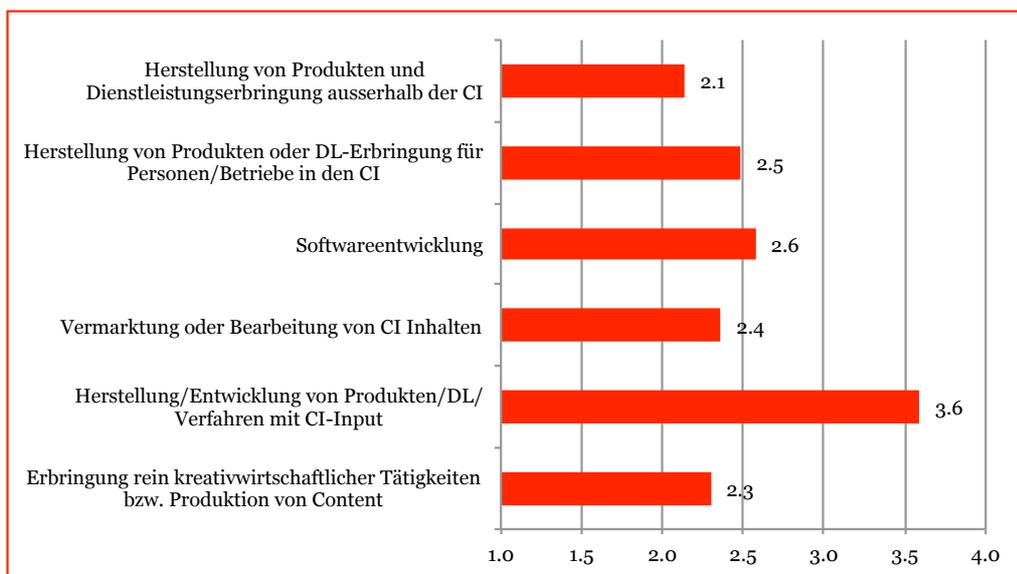
Für 99 Unternehmen war es auf Grund der Angaben in der Onlineumfrage möglich, das Wachstum anhand der Änderung der Beschäftigtenzahlen zwischen 2012 und 2010 darzustellen. Es zeigt sich, dass bei knapp der Hälfte der Betriebe (47%) kein Wachstum stattgefunden hat, bei 7% gab es einen Beschäftigtenrückgang und bei 46% ein Wachstum. In der Gruppe jener Betriebe, die ein Wachstum gemeldet haben, lag der Medianwert beim Beschäftigtenwachstum bei +5 Beschäftigten. Das Wachstum entfiel hierbei fast ausschließlich auf Betriebe, die angaben, über mindestens zwei Beschäftigte zu verfügen. In der Gruppe der Betriebe mit 1 oder 0 Beschäftigten (insgesamt 27 Unternehmen) gab nur eines an, dass es einen Beschäftigtenzuwachs gab (eine zusätzliche Beschäftigte in diesem Fall).

Zur Zielgruppencharakterisierung wurden Antragsteller/innen wie Förderempfänger/innen befragt, inwieweit sich ihre Unternehmenstätigkeit an Hand bestimmter Aspekte, die teilweise inhaltlich definiert waren und teilweise die Stellung der Betriebe in der Wertschöpfungskette im Verhältnis zur Kreativwirtschaft betrafen, charakterisieren lässt (siehe Abbildung 7). Es zeigt sich, dass sich die Teilnehmer/innen an „impulse XS“ und „impulse XL“ vornehmlich als Hersteller/innen von Produkten/Verfahren oder Dienstleister/innen ansehen, für die ein kreativwirtschaftlicher Input/Beitrag erforderlich ist (Durchschnittsbewertung: 3,6 auf einer Skala von 1= „trifft nicht zu“ auf die Unternehmenstätigkeit bis 4= „trifft vollständig zu“ auf die Unternehmenstätigkeit).

Am vergleichsweise wenigsten sehen die Teilnehmer/innen ihre Tätigkeit in der Herstellung von Produkten oder Erbringung von Dienstleistungen außerhalb der CI reflektiert (Durchschnittsbewertung: 2,1). D.h., dass sich die Teilnehmer/innen durchaus als Teil einer Kreativwirtschaft begreifen. Interessant ist zudem der Aspekt Softwareentwicklung, mit einem Wert von 2,6 immerhin die zweitstärkste Tätigkeitsausprägung bei den „impulse XS“ und „impulse XL“ Teilnehmer/innen. Dies zeigt deutlich die Überschneidung von Teilen der Kreativwirtschaft mit jenen des IKT-Sektors. Ein Vergleich der Tätigkeitsprofile zwischen Antragsteller/innen und Förderempfänger/innen impliziert, dass in der Antragsphase mehr Softwareentwickler/innen anzutreffen sind. So lag bei „impulse XS“ die

Durchschnittsbewertung für das Tätigkeitsprofil Softwareentwicklung bei den Antragsteller/innen bei 2,9, hingegen nur bei 2,3 bei den Fördernehmer/innen; bei „impulse XL“ betragen die entsprechenden Werte 2,7 und 2,5. Vor allem für „impulse XS“ kann als Schlussfolgerung gelten, dass sich das Programm wohl mit einer höheren Zahl von Einreichungen mit Softwarehintergrund konfrontiert sieht, die nicht den Förderkriterien entsprechen.

Abbildung 7 Selbstcharakterisierung der (Unternehmens-)tätigkeit der „impulse XL“ und „impulse XS“ Teilnehmer/innen, Antragsteller/innen und Fördernehmer/innen gesamt *)

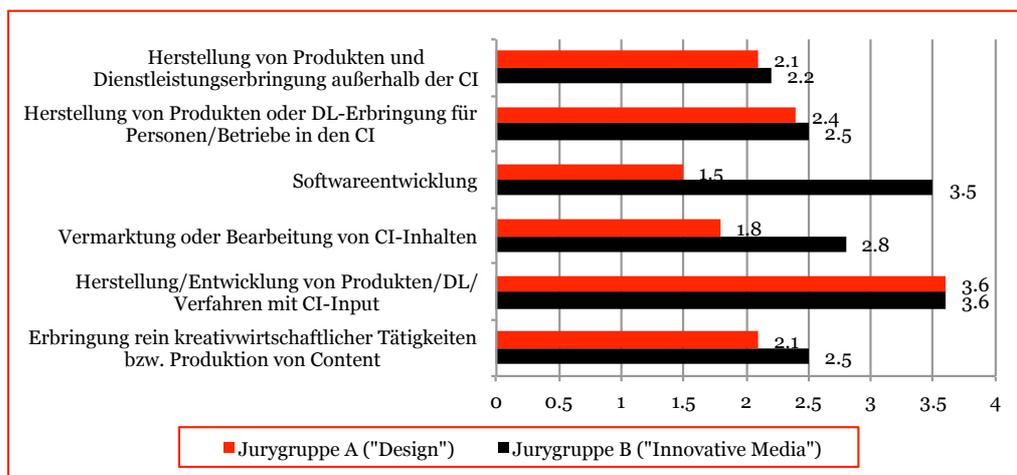


*) arithmetische Mittelwerte auf einer Skala von 1= trifft nicht zu auf die Unternehmenstätigkeit bis 4 = trifft zu auf die Unternehmenstätigkeit

Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung, n = 185 – 174 je nach Antwortkategorie

Eine Differenzierung der obigen Abbildung nach Jurygruppen zeigt Unterschiede vor allem bei der Tätigkeitsausprägung „Softwareentwicklung“ (siehe Abbildung 8). In der Jurygruppe B („Innovative Media“) zeigt das Tätigkeitsprofil der einreichenden Unternehmen die hohe Bedeutung der Softwarekomponente auf (welche mit einem Durchschnittswert von 3,6 sehr nahe am Skalenwert 4 oder „trifft vollständig zu“ liegt), und eine deutlichere Betonung des Aspektes der Bearbeitung und Verarbeitung von CI-Inhalten gegenüber Betrieben in der Jurygruppe A („Design“).

Abbildung 8 Selbstcharakterisierung der (Unternehmens-)tätigkeit der „impulse XL“ und „impulse XS“ Teilnehmer/innen, Antragsteller/innen und Fördernehmer/innen gesamt *)



*) arithmetische Mittelwerte auf einer Skala von 1= trifft nicht zu auf die Unternehmenstätigkeit bis 4 = trifft zu auf die Unternehmenstätigkeit

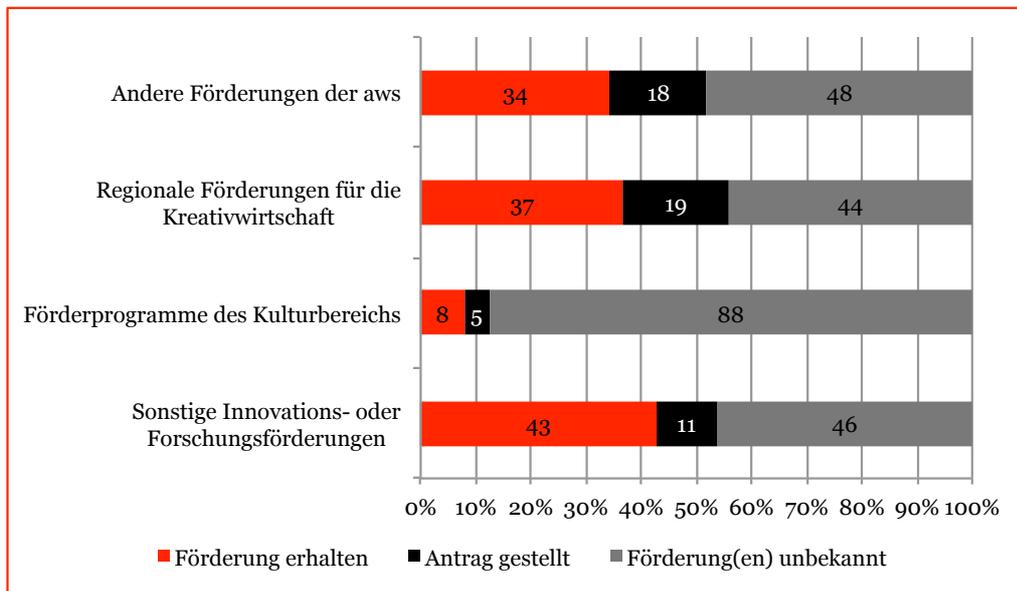
Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung, n = 185 – 174 je nach Antwortkategorie

In Bezug auf die Frage nach der Nutzung anderer Fördermaßnahmen durch die Unternehmen ergaben sich interessante Ergebnisse. Zunächst kann dabei nach Abbildung 9 festgestellt werden, dass „andere“ Förderungen der aws, regionale Förderungen für die Kreativwirtschaft und sonstige Innovations- und Forschungsförderungen bei den befragten Unternehmen, mit jeweils knapp über 50% Bekanntheitsgrad, relativ bekannt waren.

Dabei waren die Unternehmen bei „sonstigen“ Förderungen etwas erfolgreicher mit 43% als bei den Förderungen der aws und denen mit regionalem Schwerpunkt (34% bzw. 37%). Die Förderprogramme des Kulturbereichs spielen für die Unternehmen fast keine Rolle und sind bei 88% unbekannt, was deutlich auf die Herkunft der Unternehmen schließen lässt. Daraus lässt sich ableiten, dass es sich bei „impulse XS“ und „impulse XL“ Teilnehmer/innen weniger um Personen/Betriebe mit einem Kulturhintergrund handelt, als um Betriebe mit einem gewissen Erfahrungsschatz bei klassischen FTI-Förderungen.

Eine Auswertung nach Jurygruppen zeigt, dass „andere“ Innovations- und Forschungsförderungsprogramme bei Unternehmen aus den beiden Jurygruppen ähnlich bekannt sind (etwa die Hälfte der Betriebe haben bei derartigen Förderungen eingereicht), jedoch die Unternehmen aus dem Jurygruppe B („Innovative Media“) deutlich erfolgreicher waren als Betriebe aus der Jurygruppe A („Design“). Dabei gibt es jedoch eine relativ große Bandbreite an möglichen Förderungen: Sie umfassen u.a. gehäuft FFG-Basisprogramme, den Innovationsscheck oder ZIT Calls – (nur) zweimal wurde COIN genannt.

Abbildung 9 Nutzung verschiedener Fördermaßnahmen außerhalb von „evolve“ durch die befragten Unternehmen, Antragsteller/innen bei „impulse XS“ und „impulse XL“ in % *)

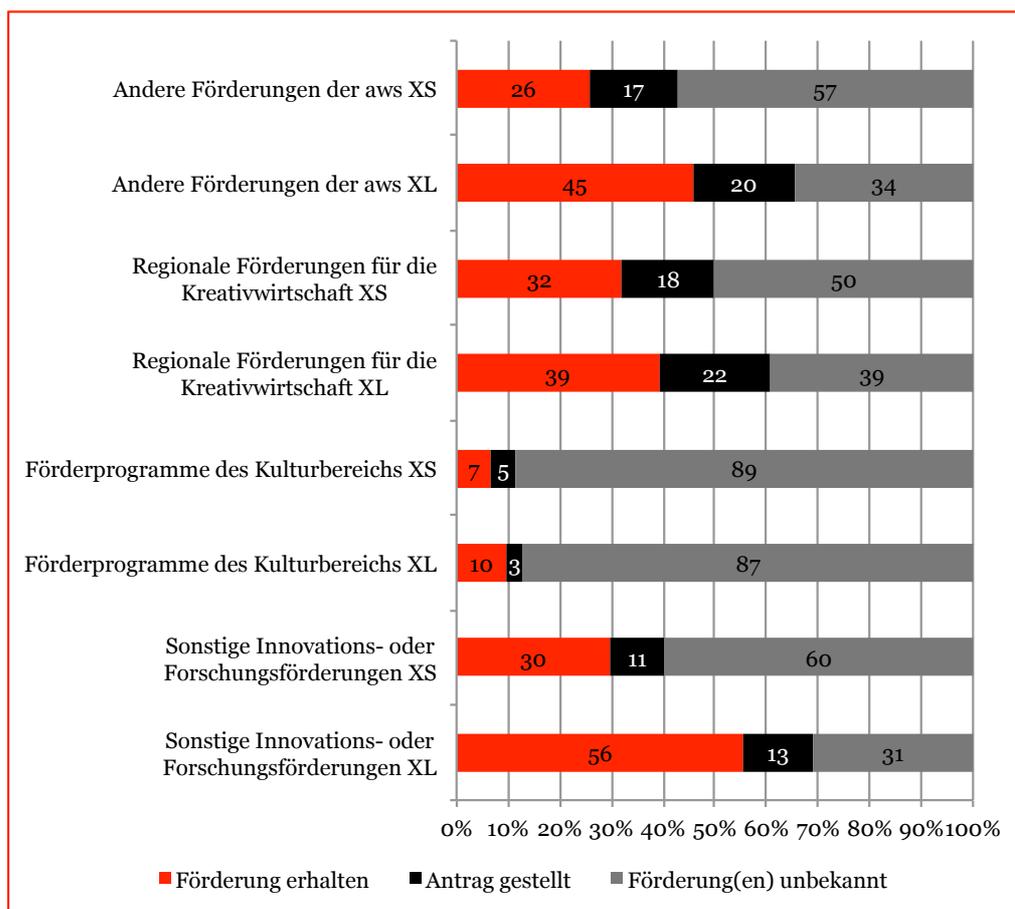


*) auf Grund von Rundungen kann die Summe der Prozente in einzelnen Fragestellungen von 100% abweichen

Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung, n (Andere Förderungen der aws) = 117, n (Regionale Förderungen) = 89, n (Förderprogramme des Kulturbereichs) = 120, n (Sonstige Innovations- oder Forschungsförderungen) = 108

Wenn die Ergebnisse nun weiter aufgeschlüsselt werden, dann ergeben sich Befunde einmal für die Gruppen Antragsteller/innen und der Förderempfänger/innen als auch für die verschiedenen Programmschienen „impulse XS“ und „impulse XL“. In Bezug auf letztere wird in Abbildung 10 deutlich, dass die Unternehmen aus „impulse XL“ mehr über alle abgefragten Förderprogramme wissen und dabei auch deutlich erfolgreicher als Unternehmen aus „impulse XS“ abschneiden. Allein bei anderen aws Förderungen liegt der Anteil der erfolgreichen „impulse XS“ Teilnehmer/innen bei 26% gegenüber einem Anteil von 45% für die „impulse XL“ Teilnehmer/innen. Dieser Unterschied ist bei sonstigen Innovations- oder Forschungsförderungen sogar noch deutlicher mit 30% zu 56%.

Abbildung 10 Nutzungen anderer Förderungen, nach „impulse XS“ bzw. „impulse XL“, Antragsteller/innen in % *)



*) auf Grund von Rundungen kann die Summe der Prozente in einzelnen Fragestellungen von 100% abweichen

Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung, n = 31 – 57 je nach Antwortkategorie

4.3 Nutzung der Serviceangebote

4.3.1 Aus- und Weiterbildung

Zwischen 2009 und 2012 wurden insgesamt 52 „**impulse Lectures**“ angeboten. Dabei wurde das Angebot im Beobachtungszeitraum kontinuierlich ausgebaut: Gab es im Jahr 2010, als dieses Format zum ersten Mal angeboten wurde, zwei Lectures (mit jeweils 22 und 12 Teilnehmer/innen), waren es 2011 bereits 18 und 2012 32 Lectures. In Summe wurden 1.107 Teilnehmer/innen gezählt. Dabei gab es große Variationen in der Anzahl der Teilnehmer/innen je Lecture, die Bandbreite reichte von drei Teilnehmer/innen je Event bis zu 150 Teilnehmer/innen je Event.

Zwischen 2009 und 2012 wurden insgesamt 9 „**we-workshops**“ durchgeführt. Der Austragungsort befand sich viermal in Wien, zweimal in Salzburg und jeweils einmal in Oberösterreich, Tirol und der Steiermark. An diesen Workshops nahmen insgesamt 529 Personen teil, pro Veranstaltung zwischen 37 und 63, wobei tendenziell die Anzahl der Teilnehmer/innen in Wien über jener in den anderen Bundesländern lag.

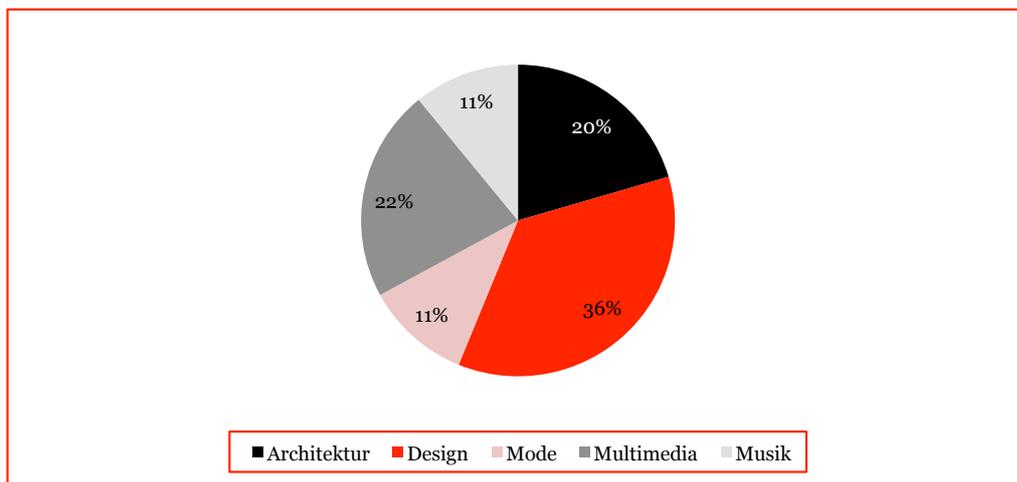
Aus den Monitoringunterlagen ergibt sich folgende Charakterisierung der Teilnehmer/innen an den „we-Workshops“:

- Es gibt eine deutliche branchenmäßige Durchmischung der Teilnehmer/innen: In Summe waren 36% der Teilnehmer/innen bei den „we-Workshops“ dem Bereich

Design zugeordnet, 20% dem Bereich Architektur, 11% dem Bereich Mode, 22% Multimedia und 11% Musik (siehe Abbildung 11).

- Die Teilnehmer/innen verfügten überwiegend über einen Hochschulabschluss und waren meist der Altersgruppe der 25 bis 34-Jährigen zuzuordnen. Etwa ein Drittel der Teilnehmer/innen war weiblich.
- Die Zielgruppen der Jungunternehmer/innen und Gründer/innen wird erreicht.

Abbildung 11 Branchenzuordnung der Teilnehmer/innen bei den „we-workshops“



Quelle: Monitoringdaten für 9 Workshops (1 Workshop geschätzt), eigene Darstellung

Aus den im Monitoring enthaltenen Rückmeldungen zur Motivation der Teilnahme an den Workshops und auch aus Rückmeldungen in einzelnen unserer Interviews lässt sich der Schluss ziehen, dass die „we-workshops“ vielfach Personen anziehen, die ein Unternehmen im Bereich der Kreativwirtschaft gründen wollen (bzw. sich allgemein über Gründungsmöglichkeiten oder – im Fall von bestehenden Unternehmen – über Weiterentwicklungspotenziale für ihr Jungunternehmen informieren wollen), nicht unbedingt jedoch ein konkretes Innovationsprojekt anliegen haben.

Dies mag auch eine Erklärung dafür sein, dass die Überlappung zwischen den Antragsteller/innen bei „impulse XS“ und bei „impulse XL“ sowie den verschiedenen Aus- und Weiterbildungsformaten eher gering ist. So waren zwar dem Großteil unserer Teilnehmer/innen an der Onlineumfrage die „we-Workshops“ bekannt, sie wurden aber nur von 10% aller Antragsteller/innen auch genutzt (siehe Tabelle 6). Die „impulse Lectures“ wurden insgesamt von nur 15% aller Antragsteller/innen in Anspruch genommen. Interessanterweise zeigt sich, dass Förderempfänger/innen die Aus- und Weiterbildungsangebote im stärkeren Umfang nutzen als die nicht erfolgreichen Antragsteller/innen. Diese Zahlen spiegeln wider, dass „impulse XS“ bzw. „impulse XL“ und die „we-workshops“ bzw. die „impulse Lectures“ unterschiedliche Zielgruppen ansprechen.

Wenngleich sie keine Aus- und Weiterbildungsangebote darstellen, so soll an dieser Stelle auch die Bekanntheit der anderen abgefragten Services, nämlich der „Choch3“-Workshops und der „impulse infohours“ besprochen werden. Immerhin annähernd die Hälfte aller Antragsteller/innen kennen die „Choch3“-Workshops, sie werden jedoch nur vereinzelt genutzt. Da aber pro Bundesland und Durchgang jeweils nur 20 Plätze zur Verfügung stehen, relativiert sich die vorgeblich geringe Nutzung wieder. Die Bekanntheit und Nutzung der „impulse infohours“ ist erwartungsgemäß ungleich höher, da bei diesen Veranstaltungen die Förderformate von „impulse“ vorgestellt werden.

Insgesamt untermauern jedoch diese Ergebnisse die Rückmeldungen aus den Interviews, wonach die unterschiedlichen Angebote von „evolve“ unterschiedliche Zielgruppen ansprechen. Insbesondere ist der Befund, dass sich die Nutzer/innen

monetärer Förderungen und jener der Aus- und Weiterbildungsformate nur teilweise überlappen, bedeutsam.

Tabelle 6 Inanspruchnahme und Bekanntheit verschiedener Serviceangebote bei Antragsteller/innen von „impulse XS“ und „impulse XL“

	Inanspruchnahme [%]	Keine Inanspruchnahme [%]	Angebot unbekannt [%]	n
impulse infohours				
Gesamt - <i>impulse infohours</i> in den Bundesländern	24,6	48,00	27,4	175
Antragsteller/innen - <i>impulse infohours</i> in den Bundesländern	23,7	44,3	32	97
Förderempfänger/innen - <i>impulse infohours</i> in den Bundesländern	25,6	52,6	21,8	78
we-workshops for entrepreneurs				
Gesamt - <i>we-workshops</i> for entrepreneurs	10,2	56,9	32,2	174
Antragsteller/innen - <i>we-workshops</i> for entrepreneurs	7,3	54,2	38,5	96
Förderempfänger/innen - <i>we-workshops</i> for entrepreneurs	15,4	60,3	24,4	78
impulse Lectures				
Gesamt - <i>impulse Lectures</i>	15,4	52	32,6	175
Antragsteller/innen - <i>impulse Lectures</i>	12,5	47,9	39,6	96
Förderempfänger/innen - <i>impulse Lectures</i>	19	57	24	79
Choch3 Workshops				
Gesamt - <i>Choch3 Workshops</i>	2,9	51,5	45,6	171
Antragsteller/innen - <i>Choch3 Workshops</i>	3,2	46,8	50,0	94
Förderempfänger/innen - <i>Choch3 Workshops</i>	2,6	57,1	40,3	77

Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung

4.3.2 Vernetzungsaktivitäten

Das Angebot an „**Choch3**“ **Workshops** wurde seit dessen Einführung kontinuierlich ausgebaut. Zunächst fanden, im Jahr 2009, „Choch3“ Workshops in der Steiermark und Niederösterreich statt, ab 2010 in Vorarlberg, ab 2011 auch im Burgenland und in Tirol und 2013 schließlich auch in Salzburg. In den sechs Bundesländern fand seit der jeweiligen Einführung jeweils ein „Choch3“-Durchgang meist jährlich statt. Bis Ende 2013 haben 413 Personen an „Choch3“ teilgenommen, 594 Personen haben sich für „Choch3“ beworben. Dies entspricht einer durchschnittlichen Annahmquote von rd. 69,5%. Seit 2008 sind 20 „Choch3“-Durchgänge durchgeführt worden.

Zwischen November 2009 und April 2013 fanden insgesamt 11 „**Exchange Netzwerktreffen**“ für Kreativunternehmen statt. Die Nachfrage nach diesen Events war hoch, und oftmals waren die Veranstaltungen sehr rasch ausgebucht. Die Anzahl der Teilnehmer/innen lag im Durchschnitt bei 130, nachdem sich im Schnitt etwa 300 Personen pro Event angemeldet haben. Sofern für ein Event eine Warteliste geführt wurde, mussten pro Veranstaltung etwa 65 Personen in die Warteliste eingetragen werden.

Tabelle 7 Nachfrage nach den Exchange Netzwerktreffen für Kreativunternehmen

	Teilnehmer/-innen	Anmeldungen	Warteliste	Lifestream während VA	Video-stream nach VA
Netzwerkbildung Exchange 16.11.09	121	225	keine		
Netzwerkbildung Exchange 1.3.10	126	230	60		
Netzwerkbildung Exchange 30.6.10	136	243	23		
Netzwerkbildung Exchange 04.11.10	139	230	keine		
Netzwerkbildung Exchange, 07.03.11	125	318	76		
Netzwerkbildung Exchange, 08.06.11	118	307	108	140	214
Netzwerkbildung Exchange, 30.11.11	117	278	68	n.v.	124
Netzwerkbildung Exchange, 12.03.12	155	300	72	78	1003
Netzwerkbildung Exchange, 04.06.12	117	247	keine	176	545
Netzwerkbildung Exchange, 28.11.12	139	288	67	380	741
Netzwerkbildung Exchange, 04.03.13	141	272	47	325	697
GESAMT	1.434	2.938	521	1.099	3.324
MITTELWERT	130	267	65	220	554

Quelle: Daten der cwa, eigene Darstellung

Im Juni 2011 wurde die Möglichkeit eingeführt, den Veranstaltungen auch per Videostream beizuwohnen. Dies hat den Teilnehmerkreis stark erweitert. So konnten im Durchschnitt per Lifestream im Durchschnitt 220 zusätzliche Personen an der Veranstaltung teilhaben. Im Nachgang zu den Veranstaltungen gab es im Durchschnitt weitere 550 Zugriffe auf den jeweiligen Videostream.

4.3.3 Weitere Serviceangebote

Das 2009 eingeführte **CreativDepot** der cwa wurde per April 2013 von 867 angemeldeten Nutzer/innen verwendet, die bis dahin 919 Dateien hochgeladen haben. Seit Einführung dieser Dienstleistung sind die Anzahl der Nutzer/innen sowie die Anzahl der hochgeladenen Dateien stetig gestiegen (siehe Tabelle 8).

Tabelle 8 Nutzung des CreativDepot

	2009	2010	2011 *	2012 **	2013 ***	VA
Kumulierte Anzahl hochgeladener Dateien	116	216	466	629	919	↗
Angemeldete Benutzer/innen	122	227	465	629	867	↗

* Stand Mitte Oktober 2011

** Stand Mai 2012

*** Stand April 2013

Quelle: cwa & Abschlussbericht Monitoring

Insgesamt wurden seitens der cwa bislang **vier Serviceleitfäden** herausgegeben. Die Inhalte und Auflagen sind in der untenstehenden Tabelle 9 aufgelistet.

Tabelle 9 Serviceleitfäden der cwa

Nr.	Titel	Thematische Inhalte	Auflage	Verteilte Exemplare [Stand: 12/2013]
1	Das Handwerk der Kreativen	Markt, Geld, Steuern und Recht	15.000 (2 Auflagen)	11.408
2	Das Kapital der Kreativen	Geistiges Eigentum	23.000 (3 Auflagen)	21.707
3	Die Gesellschaft der Kreativen	Kooperationen unter Kreativen	15.000 (2 Auflagen)	11.792
4	Die Kunden der Kreativen	Kundenbeziehungen	12.000 (1 Auflage)	10.648

Quelle: cwa

Die **Hotline für Kreative** hat lt. cwa etwa 5 bis 10 Anfragen pro Woche.

4.4 Bewusstseinsbildende Maßnahmen

Im Beobachtungszeitraum (zwischen September 2009 und April 2013) gab es 11 Treffen im Rahmen des **Expert Network Kreativwirtschaft**, an denen im Durchschnitt 31 Personen teilgenommen haben.

Neben dem nationalen Veranstaltungsformat, sind auch 2 Treffen des Expert Network Kreativwirtschaft für österreichische Intermediäre im Europäischen Parlament in Brüssel erfolgt.

Zwischen 2009 und 2012 hat außerdem jedes Jahr ein **Networking Evening Event** in der Ständigen Vertretung Österreichs in Brüssel stattgefunden. Diese vier Events hatten zwischen 89 und 114 Teilnehmer/innen und dienten zur Positionierung der österreichischen Kreativwirtschaft in der EU. Zielpublikum waren Intermediäre auf europäischer Ebene. Die Veranstaltungen trugen gemäß cwa auch dazu bei, die Teilnahme Österreichs an der European Creative Industries Alliance, an der European Design Innovation Initiative und am "Creative Voucher" Pilotprojekt der European Creative Industries Alliance, das in der aws umgesetzt wurde, vorzubereiten.

Bislang wurden seitens der cwa fünf **Kreativwirtschaftsberichte** veröffentlicht.

5. Analyse der Abwicklung von „evolve“

5.1 Programmmanagement allgemein

Die generelle Einschätzung des Programmmanagements, wie sie sich aus den Erhebungen ergeben hat, ist ein klar positives. Sowohl dem Programmmanagement bei „impulse“, als auch jenem bei der cwa, werden breit Rosen gestreut, wie folgende Rückmeldungen zeigen:

„Wirklich tolle Unterstützung durch das Impulse Team. Danke schön!“

„Generell waren wir mit „impulse XS“ sehr zufrieden, vor allem die Mitarbeiter der aws waren sehr unterstützend und haben den notwendigen Bürokratieaufwand nicht unnötig erhöht.“

„Wie gesagt, sehr zufrieden sowohl mit dem aws Förderprogramm als auch mit der Professionalität der betroffenen aws-MitarbeiterInnen.“

„Ich möchte mich für die sehr gute und persönliche Betreuung durch für Frau XXXX bedanken! Ich denke, wir haben die Chancen dieser Förderung sehr gut genutzt und bin sehr dankbar für die Unterstützung!“

„Der Einsatz der Mitarbeiter/innen bei der cwa ist vorbildlich, das geht ganz klar über das hinaus, was man andernorts in öffentlichen Einrichtungen sieht.“

„Es ist ganz klar eine Professionalisierung im Programmmanagement der cwa erkennbar. Sie bemühen sich stark.“

Insbesondere kann auf die zahlreichen Rückmeldungen verwiesen werden, im Sinne des letzten Zitates, die auf die im Zeitverlauf noch weiter verbesserten Managementaktivitäten hindeuten (das Ausgangsniveau aus vergangenen Evaluierungen war ja bereits sehr gut). Einige Interviewpartner/innen merkten zudem an, dass das Engagement über jenem bei den meisten anderen FTI-Fördereinrichtungen lag. Der Eindruck einer gut geölten, professionell geführten Kreativwirtschaftsfördermaschine – eine unserer ersten Arbeitshypothesen – hat sich in den Interviews durchgängig bestätigt.

Ungeachtet dieses generell positiven Befundes haben sich in den Interviews zwei Themenkreise herauskristallisiert, die auf die Governance und das organisatorische Set-Up von „evolve“ zurückzuführen sind und auch das Programmmanagement bzw. die generelle Programmabwicklung prägen (positiv wie negativ):

- Die Arbeitsteilung zwischen zwei unterschiedlichen Organisationen bei der Implementierung der Initiative
- Die Wirkung der Marke „evolve“ nach innen auf die Koordination der Aktivitäten der cwa und der aws

Sowohl die cwa als auch das „impulse“-Team der aws sind Teile ihrer Mutterorganisationen, weshalb alle Spezifika, die als Vor- und Nachteile dieser Hostorganisationen gelten können, auf das jeweilige Aktivitätsportfolio abfärben:

- Die cwa kann, gemäß Interviewpartner/innen, auch als ein Versuch der Wirtschaftskammer gewertet werden, die traditionell vertikal in Branchen ausgerichtete Kammer verstärkt um horizontale Strukturen zu erweitern, was in letzter Konsequenz zur Bildung einer Matrixorganisation führen würde.¹⁰ Trotz eines deutlich besseren Standings der cwa innerhalb der Wirtschaftskammer und einem klar artikulierten Commitment der WKÖ wäre dies ein längerfristiger

¹⁰ Diese Sichtweise wird nicht von allen Interviewpartner/innen geteilt.

Prozess. Auf der anderen Seite sieht sich die cwa, trotz der Fortschritte, immer noch in einem bestimmten Umfang mit dem Umstand konfrontiert, dass eine Abstandshaltung bei vielen Kreativwirtschaftenden besteht, die sich zum Teil durch die eher als klassische Wirtschaftsorganisation empfundene Wirtschaftskammer „nicht wirklich“ (Expert/in) vertreten fühlen. Auch hier gilt für den Abbau dieser Perzeptionen, dass es sich um einen längerfristigen Prozess handelt, bei dem entsprechende Geduld erforderlich ist.

- Das „impulse“ Angebot der aws muss sich in das übrige Aktivitätsportfolio der aws integrieren. Das eng auf Exzellenz getrimmte, mit Jurys operierende und stark auf Außenvermarktung angewiesene „impulse“-Programm trifft hier, mit seinem ganzheitlichen Förderansatz, auf traditionell eher breit aufgestellte Förderprogramme mit geringerer Außenvermarktungsnotwendigkeit. Außerdem unterscheidet sich der Vertriebsweg von „impulse“ deutlich gegenüber vielen anderen aws-Programmen, welche vor allem über Geschäftsbanken vermarktet werden. Hier gilt es, im Sinne der Sicherstellung einer „win-win“ Situation, eine optimale Balance zwischen den Erfordernissen, die die Förderung der Kreativwirtschaft und des Programmzieles des Aufbaus eines Themenfeldes mit sich bringt, und jenen eines ausgewogenen Programmportfolios der Förderbank zu finden. Jedenfalls sollten aber entsprechende aws-eigene Überlegungen nicht den zentralen Zielsetzungen des Programmeigentümers, des BMWFJ, zuwider laufen.

Bezüglich der Relevanz der Marke „evolve“ ist festzustellen, dass - wie auch im Monitoring zu „evolve“ ausgeführt - „evolve“ als Marke und Gerüst nach innen hin koordinierend und transaktionskostenminimierend wirkt. Die Rückmeldungen aus den Interviews deuten darauf hin, dass die Zusammenarbeit zwischen der aws und der cwa weitgehend professionell und koordiniert erfolgt und sich grundsätzlich gegenüber früher durch die „evolve“-Initiative verbessert hat. In Einzelinterviews und über vorgetragene anekdotische Evidenzen lässt sich zwar immer noch gelegentlich ein Konkurrenzverhalten der beiden Organisationen festmachen, allerdings wohl nicht in einem Ausmaß, dass es der Gesamtinitiative nachhaltig schaden würde.

Während „evolve“ als Marke also nach innen strukturierend wirkt, ist die Außenwirkung der Marke, wie ebenfalls bereits im Monitoringbericht angeführt, diskussionswürdiger. Wir würden auf Basis unserer Interviews deutlich weitergehen als im Monitoringbericht und die Marke „evolve“ im Außenverhältnis nicht nutzen. Die meisten unserer Interviewpartner/innen, darunter Stakeholder/innen anderer Förderorganisationen, wussten nicht wie „evolve“, „impulse“ und „cwa“ zusammenwirken oder dass sie überhaupt etwas miteinander zu tun haben. Es kann angenommen werden, dass der Wissensstand um „evolve“ bei potenziellen Fördernehmer/innen sogar noch geringer ist, was letztlich kein Nachteil sein muss, wenn dadurch der Zugang zu Dienstleistungen und Förderungen nicht erschwert wird.

Eine Stakeholder/innen behauptete in diesem Zusammenhang, dass die Marke „evolve“ „...wenig hilfreich ist, keinen Nutzen stiftet, aber potenziell für Verwirrung sorgen kann.“ (Expert/in). Fördernehmer/innen würden sich bedarfsorientiert vor allem an die Trägerorganisationen der einzelnen Unterstützungsangebote richten und würden bestenfalls den Hinweis auf „evolve“ ignorieren. Ein „Logogewirr“ rd. um die Vermarktung von evolve wurde mehrfach kritisiert, aber auch, dass zu häufig Logos und Programmnamen geändert werden, was Kosten verursacht und den Wiedererkennungswert senkt.

Es gilt festzuhalten, dass die Initiative „evolve“ das Ergebnis eines Entwicklungsprozesses ist, bei dem zwei unterschiedliche Organisationen über ein konzeptuelles Gerüst in der operativen Planung und Durchführung einer Initiative zusammengeführt kooperieren, die beiden Organisationen aber weiterhin nach außen in dem Themenbereich selbstständig agieren. Diese Konstruktion muss nicht als gegeben angesehen werden. Beispiele aus anderen Ländern zeigen, dass das gesamte Angebot von Kreativwirtschaftsleistungen und -förderungen auch aus der Hand einer einzigen Organisation bzw. Organisationseinheit angeboten werden, was mögliche

Reibungsverluste, die zwischen verschiedenen Organisationen auftreten können, minimiert. Andererseits bieten bei getrennten Organisationen die jeweiligen institutionellen Verankerungen auch Chancen, die sich bei einer Organisation, die nur auf die Kreativwirtschaft abzielt, so nicht ergeben, z.B. über entsprechende Synergien und Zugänge zu anderen Abteilungen der Mutterorganisationen.

Allerdings zeigt sich auch, dass die Initiative „evolve“ in erster Linie als Klammer für Tätigkeiten der aws und der cwa wirkt und es mitunter in dieser Konstruktion schwer fällt, Aktivitäten und Themen in neuer Art und Weise anzusprechen, vor allem wenn diese nicht zwingend zum aws bzw. cwa Portfolio passen. Vorstellbar ist beispielsweise, dass einzelne Themen wie Design durchaus eine komplementär eigenständige stärkere institutionelle Verankerung erhalten, oder dass andere Themen wie geistiges Eigentum eine stärkere Berücksichtigung finden als bisher.

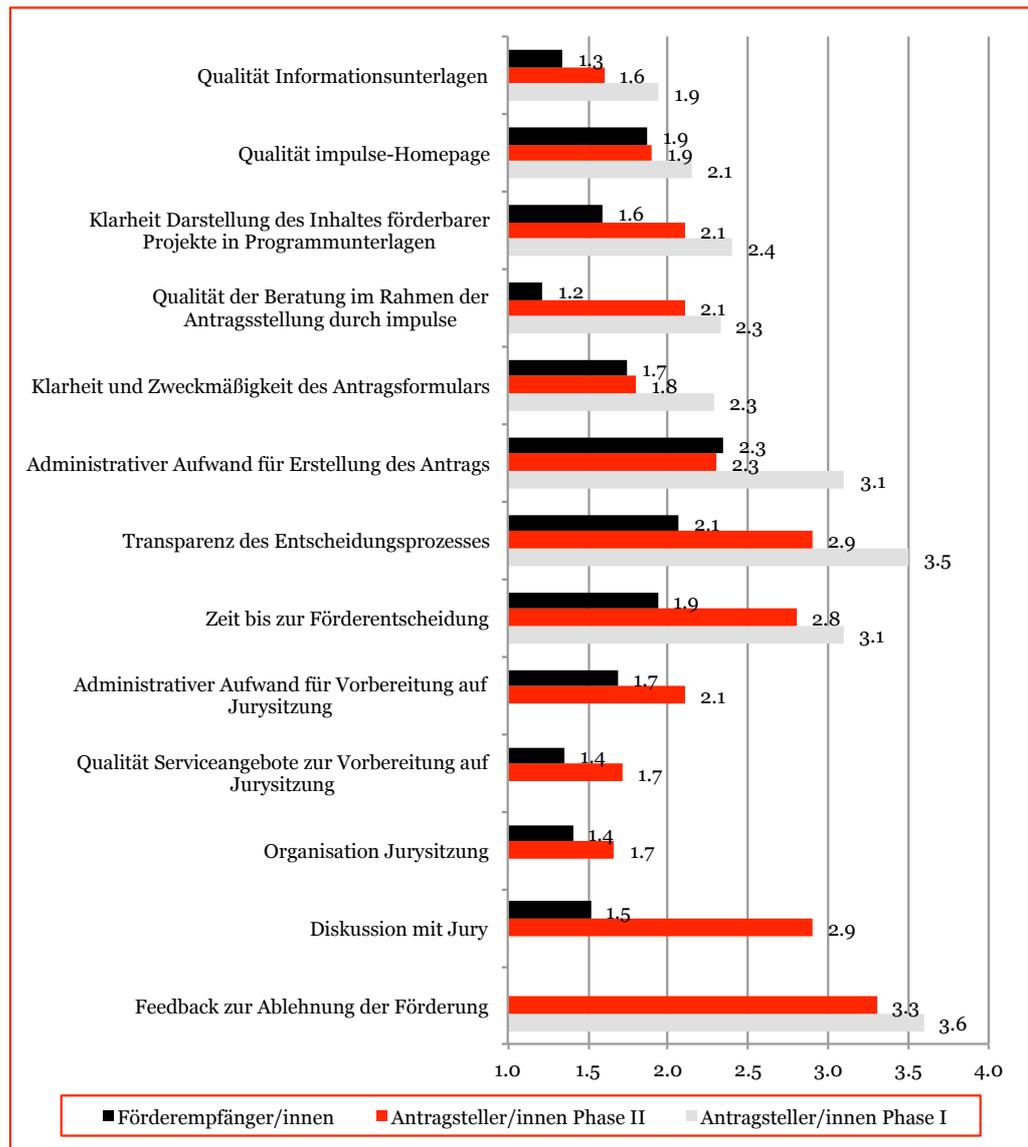
Diese Überlegungen führen uns zu dem Schluss, die Initiative „evolve“ als eine breitere und weitreichendere Innovationsstrategie für die Kreativwirtschaft weiterzuentwickeln und damit die Gestaltungsräume zu erweitern. Die entsprechenden Überlegungen sind in Abschnitt 7 dargestellt.

5.2 Spezifika bei der Abwicklung von „impulse XS“ und „impulse XL“

Im Folgenden soll nun auf die Spezifika der Abwicklung der „impulse“ Förderungen näher eingegangen werden. Für die Bewertung der Abwicklung der Programmschienen „impulse XS“ und „impulse XL“ kann neben den Interviews und vorhandenen Monitoringdaten auf die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zurückgegriffen werden. Unter Zugrundelegung dieser Daten zeigt sich bei der Bewertung der Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Antragstellung bei „impulse XS“ und „impulse XL“ ein polarisiertes Bild. Abbildung 12 zeigt das entsprechende Bild für „impulse XS“, differenziert nach Phase der Antragsstellung;

- Förderempfänger/innen sind generell sehr zufrieden mit fast allen abgefragten Aspekten. Der am relativ schlechtesten bewertete Aspekt in dieser Gruppe ist der administrative Aufwand für die Erstellung des Antrages. Dieser Aspekt wurde nichtsdestotrotz im Durchschnitt mit 2,3 auf einer Skala von 1= zufrieden bis 4=nicht zufrieden eingeschätzt. Generell ist dies ein guter Wert, da bei der Bewertung des administrativen Aufwandes bei Förderprogrammen mit einer gewissen Sockelunzufriedenheit gerechnet werden muss. Es folgt die Transparenz des Entscheidungsprozesses (Durchschnittsbewertung: 2,1, und damit am nächsten beim Skalenwert „eher zufrieden“), alle anderen Aspekte weisen Durchschnittsbewertungen zwischen 1,2 und 1,9 auf.
- In der Gruppe der Antragsteller/innen zeigen sich noch vergleichsweise gute Bewertungen bei Aspekten, die die frühen Phasen des Antragserstellungsprozesses betreffen. So werden die Qualität der Informationsunterlagen oder die Qualität der „impulse“ Homepage positiv bewertet. Auch die Qualität der Beratung im Rahmen der Antragsstellung durch die „impulse“-Expert/innen schneidet zwar schlechter als bei den Förderempfänger/innen ab, im Vergleich zu den anderen von den Antragsteller/innen abgegebenen Zufriedenheitseinschätzungen wird dieser Aspekt aber noch gut bewertet. Die mit Abstand schlechtesten Bewertungen zeigen sich hinsichtlich des Feedbacks zur Ablehnung der Förderung, knapp gefolgt von der generellen Transparenz des Entscheidungsprozesses.

Abbildung 12 Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Antragsstellung, „impulse XS“ *)



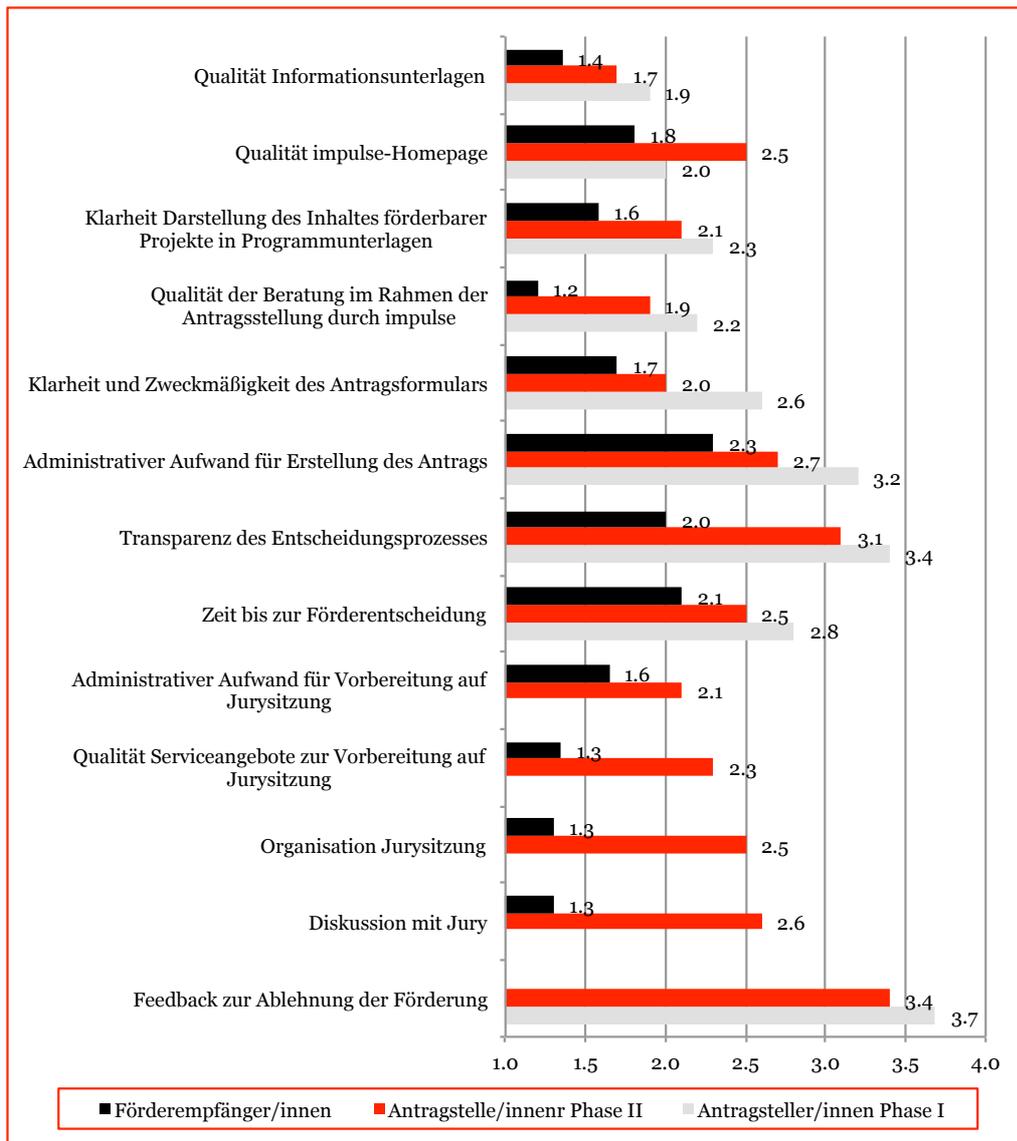
*) arithmetische Mittelwerte auf einer Skala von 1= zufrieden bis 4 = unzufrieden

Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung, n (Antragsteller Phase I) 35- 40, n (Antragsteller Phase II) = 10-12, n (Förderempfänger) = 31-32 je nach Antwortkategorie

Abbildung 13 zeigt die Zufriedenheit der Antragsteller/innen und Förderempfänger/innen für „impulse XL“. Das Bild gleicht jenem für „impulse XS“.¹¹

¹¹ Auf die Darstellung der entsprechenden Zufriedenheitswerte für die Gruppe jener Personen bzw. Unternehmen, die sowohl bei „impulse XS“ und „impulse XL“ im Beobachtungszeitraum eingereicht haben, wird verzichtet, da sich auch in dieser Gruppe das Bewertungsprofil wie bei „impulse XS“ und „impulse XL“ widerspiegelt und die Fallzahlen sehr klein sind.

Abbildung 13 Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Antragsstellung, „impulse XL“ *)



*) arithmetische Mittelwerte auf einer Skala von 1 = zufrieden bis 4 = unzufrieden

Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung, n (Antragsteller Phase I) 20 - 23, n (Antragsteller Phase II) = 12 - 15, n (Förderempfänger) = 27 - 34 je nach Antwortkategorie

Die entsprechenden quantitativen Ergebnisse werden von Kommentaren insbesondere der Antragsteller/innen unterstrichen:

„Leider war das Team der aws größtenteils im gesamten Förderprozess mit Informationen eher zurückhaltend. Wir mussten nicht, was konkret unter den einzelnen Punkten zu verstehen ist. Die Antworten waren rein auf der Metaebene. Die Begründung der Entscheidung der Jury ebenso. Hier besteht wirklich Nachholbedarf...Ansonsten war die Betreuung sehr freundlich und zuvorkommend.“ (Antragsteller/in Phase II)

„Mein Ansuchen wurde leider abgelehnt. Sehr bedauerlich war, dass ich auf das Feedback sehr lange warten musste. Als ich das Feedback schriftlich erhalten habe, war ich sehr verwundert, dass es nur aus einem Satz bestand. Es wurde weder auf Stärken noch auf Schwächen des Projektes eingegangen und das Feedback war für mich (auch im

Hinblick auf weitere Förderanträge) wertlos. Ich hatte mir hier mehr Input erwartet.“ (Antragsteller/in Phase I)

Es zeigt sich aber auch, dass für andere erfolglose Antragsteller/innen der Feedbackprozess wohl funktioniert hat:

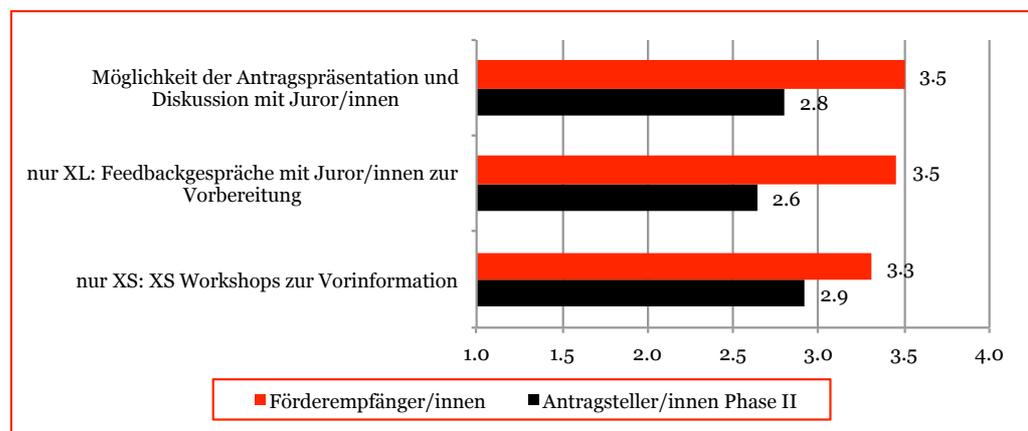
„Ich möchte mich auch noch für Ihre Antwort hinsichtlich unseres Schreibens zur Juryentscheidung bedanken, dass Sie sich die Zeit dafür genommen haben. Wir werden auf alle Fälle die Chance nutzen und beim nächsten Termin nochmals einreichen. Und zum Schluss möchte ich mich noch allgemein bei Ihnen bedanken, dass Sie mit uns so viel Geduld hatten.“ (Rückmeldung eines/r Antragstellers/in aus Phase II)

„Die persönliche Beratung ist vorbildlich: scheinbar unendlich geduldig, kompetent, nüchtern, aber auch ermutigend. ich könnte mir SEHR GUT vorstellen, dass das Antragsformular verbessert werden kann und damit Zusatznutzen für die Antragsteller/innen/Wirtschaft entstehen, auch wenn sie abgelehnt werden. Dazu habe ich einen kleinen Haufen Ideen, die ich gerne an geeigneter Stelle notiere.“

Diese Bemühungen um eine weitere Verbesserung der Transparenz des Entscheidungsprozesses müssen auch vor dem Anspruch von „impulse“, eine Exzellenzförderung zu sein, gesehen werden. Der Selektionsprozess verlangt von den Antragsteller/innen einen durchaus erheblichen Aufwand für die Antragerstellung und dessen Darstellung in einem Hearing. Der Exzellenzanspruch wird hierbei von der Zielgruppe durchaus begrüßt und der höhere Aufwand auch in Kauf genommen, um einen Förderzuschlag in Anspruch zu nehmen.

Dies sieht man nicht nur an den Antragszahlen, sondern auch daran, dass die Antragsteller/innen es als relativ wichtig ansehen, ihren Antrag mit der Jury diskutieren zu können, z.B. um ihr Förderprojekt besser zu erklären (Durchschnittsbewertung: 3,5 auf einer Skala von 1=unwichtig bis 4= wichtig) (siehe Abbildung 14). Ebenso geschätzt werden die Vorbereitungsmöglichkeiten bei „impulse XL“ (Feedbackgespräche) und bei „impulse XS“ (Workshops zur Vorinformation). Antragsteller/innen, die ihre Projekte zwar mit der Jury diskutieren konnten, letztlich aber nicht gefördert wurden, sehen die Möglichkeit der Diskussion mit der Jury bzw. die Vorbereitungsangebote zwar als weniger essentiell, aber immer noch als im Durchschnitt „eher wichtig“ an.

Abbildung 14 Wichtigkeit von ausgewählten Faktoren für den Juryprozess, z.B. um das Förderprojekt gut/besser darstellen zu können, „impulse XS“ und „impulse XL“ *)



*) arithmetische Mittelwerte auf einer Skala von 1= unwichtig bis 4 = wichtig

Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung, n (Antragsteller Phase II) 11-18, n (Förderempfänger) = 39-58 je nach Antwortkategorie

Für die weitergehende Interpretation und Signifikanz dieser Ergebnisse ist zunächst festzustellen, dass bei Zufriedenheitsvergleichen zwischen Gruppen von Unternehmen/Personen, die eine Förderung erhalten haben und jenen, bei welchen der Förderantrag abgelehnt wurde, naturgemäß immer mit einer höheren Unzufriedenheit in der zweiten Gruppe zu rechnen ist. Auch meinten einige Interviewpartner/innen, dass die Akteur/innen in der Kreativwirtschaft auf Grund des künstlerisch-kreativen Gehaltes in den Tätigkeiten möglicherweise häufiger emotional reagieren als in anderen Bereichen, wie zum Beispiel in der Forschung, wo nüchtern-„objektive“ Zahlen und Daten stärker im Vordergrund stehen. Hinzu ist in Rechnung zu stellen, dass das „impulse“-Team in den vergangenen Jahren, auch als Reaktion auf ähnlich unbefriedigende Ergebnisse bei der Evaluierung des Vorgängerprogramms iP Impulsprogramm kreativwirtschaft im Jahr 2007, mehrere Maßnahmen ergriffen hat, um das Feedback zu verbessern.

Dessen unbenommen erscheint es auf Grund des Ausmaßes der Unzufriedenheit wichtig, dem Thema der Transparenz des Entscheidungsprozesses eine hohe bzw. noch höhere Aufmerksamkeit zukommen zu lassen. Eine wesentliche Gefahr besteht darin, dass die schlechten Erfahrungen im Feedbackprozess den Bemühungen von „impulse“ um die Kommunikation dessen, was in der Programmschiene gefördert wird oder wie die Auslegung des Innovationsbegriffs erfolgt, in der Zielgruppe entgegen wirken. Aus den Kommentaren vermittelt sich in diesem Zusammenhang das Bild, dass im Zuge des Antragsprozesses, teilweise vermutlich sogar gerade durch die verbesserte und intensive Beratung im Rahmen der verschiedenen Serviceleistungen zur Vorbereitung auf die Jurysitzung, eine gewisse Zuversicht hinsichtlich der eigenen Erfolgsaussichten entsteht, die dann enttäuscht wird und entsprechendes Unverständnis bzw. eine Unsicherheit erzeugt.

Für einen möglichen Ansatzpunkt zur Verbesserung der Feedbackschleifen und der Transparenz des Entscheidungsprozesses soll näher auf einen bestimmten Aspekt des zweistufigen Projektselektions- und Beurteilungsprozesses eingegangen werden, nämlich die Bewertung anhand der Förderkriterien. Für die Übersetzung des dargestellten Selektionsprozesses in einen Kriterienkatalog für Jurymitglieder kommen für „impulse XS“ 7 und für „impulse XL“ 10 Beurteilungskriterien zum Einsatz. Diese sind in der nachfolgenden Tabelle 10 inklusive deren Gewichtung dargestellt.

Der Projektselektionsprozess sieht nun vor, dass die einzelnen Jurymitglieder bei der Antragsbewertung pro Kriterium Punkte vergeben müssen. Generell waren die interviewten Jurymitglieder der Meinung, dass die dargestellten Kriterien für sie hinreichend klar und in ihrer Anzahl und dem Inhalt nach für das Programm zweckmäßig waren.¹² Es ist bzw. war also den Juror/innen möglich, entsprechend den Programmzielen die Anträge mit Punkten zu bewerten und zu reihen.

Aus den meisten Interviews mit Jurymitgliedern bzw. auch aus einer teilnehmenden Beobachtung bei einer „impulse XS“ Jurysitzung kam heraus, dass die individuellen Beurteilungen der Kriterien über das Punktesystem in erster Linie für die Entscheidung zu einer etwaigen Einladung der Antragsteller/innen zur Jurysitzung maßgeblich war, also in Phase I. In Phase II, d.h. letztlich in der Jurysitzung selbst, erfolgte die Entscheidung weniger anhand der Vergabe von Punkten für die verschiedenen Kriterien, sondern eher gesamteinschätzend-qualitativ auf Basis eines gemeinsamen Diskussionsprozesses in der Jury. Dieser Ansatz hat den Vorteil, dass Anträge umfassend diskutiert werden können. Er birgt aber auch die Gefahr, dass

¹² Eine dezidiert angesprochene Ausnahme war das Kriterium „Kooperationen“, welches von einem/r Juror/in im Speziellen hervorgehoben wurde. Für diesen war es, durchaus nachvollziehbarerweise, nicht klar ob ein Projekt mit Kooperation prinzipiell förderwürdiger sein muss als ein analoges/inhaltlich gleiches Projekt ohne Kooperation. Gemäß Angaben des impulse Teams wurde die Anwendung dieses Kriteriums geändert. Festzuhalten ist jedoch, dass die Förderrichtlinien in ihrer derzeitigen Fassung eine derartige Änderung nicht berücksichtigen.

Kriterien, die nicht im Kriterienkatalog dargestellt sind, stärker für Entscheidungen für oder wider einer Förderung beeinflussen können.

Tabelle 10 Beurteilungskriterien für die Fördermaßnahmen „impulse XL“ und „impulse XS“, Gewichtung in Klammer

Nr.	Beurteilungskriterien „impulse XL“	Beurteilungskriterien „impulse XS“
1	Beitrag kreativwirtschaftlicher Leistungen zum Projekt (4)	Beitrag kreativwirtschaftlicher Leistungen zum Projekt (4)
2	Innovationsgrad und Beitrag der experimentellen Entwicklung zur Projektzielerreichung (4)	Innovationsgrad und Beitrag der experimentellen Entwicklung zur Projektzielerreichung (4)
3	Marktorientierung und wirtschaftliche Umsetzbarkeit (2)	Potenzial zur wirtschaftlichen Überleitung (4)
4	Schlüssige Projektplanung zur erfolgreichen Realisierung des Projekts (2)	Förderwerber/Team: Engagement, Qualifikation, Risikobereitschaft (4)
5	Förderwerber/Team: Engagement, Qualifikation, Risikobereitschaft (2)	Schlüssigkeit/Plausibilität der Projektidee (2)
6	Kooperationen zur erfolgreichen Projektrealisierung (2)	Kooperationen zur erfolgreichen Projektentwicklung (1)
7	Unternehmensgründungen (z.B. Spin-Offs) (2)	Unternehmensgründungen (1)
8	Nachhaltigkeit für Unternehmensentwicklung (1)	
9	Finanzieller Beitrag und Risikoanteil des KMU (1)	
10	Wertschöpfungseffekt (z.B. Schaffung von Arbeitsplätzen) in Österreich (1)	

Quelle: Sonderrichtlinien des BMWFJ zum Programmteil „impulse“ und den Fördermaßnahmen „impulse XS“ und „impulse XL“, Fassung vom Mai 2010, http://www.awsg.at/Content.Node/richtlinie/impulse_XL-XS.pdf, abgefragt am 10. November 2013

Unserer Erfahrung nach kommt einer Punktevergabe eine wichtige Rolle für die Transparenz bei einem Förderentscheidungsprozess zu. Zum einen strukturiert sie den Entscheidungsprozess selbst und liefert eine Fokussierung auf die wichtigsten relevanten Förderkriterien. Zum anderen kann sie im Feedback zu den Antragstellern/innen sehr nützlich sein, da die Kommunikation der Punkte in den einzelnen Kriterienfeldern sowie die Gesamtpunkteanzahl Aufschluss darüber gibt, in welchen Bereichen ein Antrag relativ schlecht bzw. gut abgeschnitten hat und/oder wie weit ein Antrag vom Threshold einer positiven Förderentscheidung weg war. Idealerweise profitiert eine derartige Bewertung zudem von 1-2 kurzen Anmerkungen zu der Punktezahl in jedem Kriterienfeld.

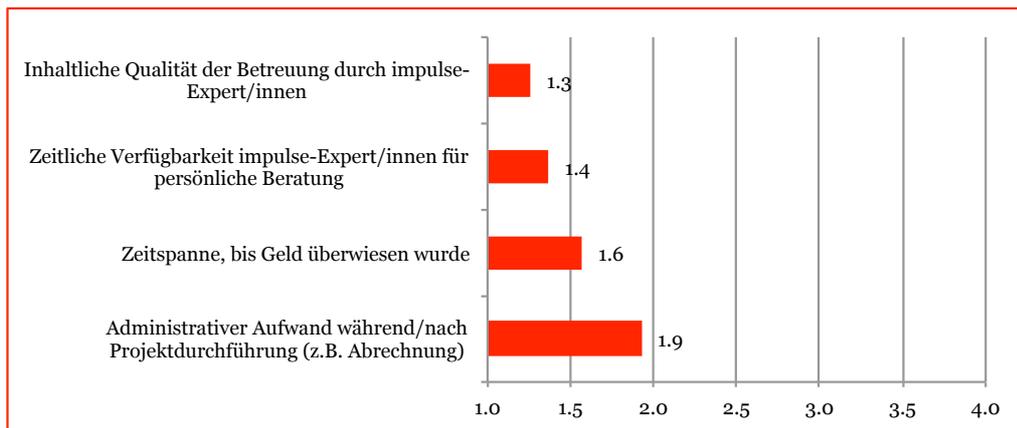
Zweifellos ist diese Vorgehensweise mit einem Mehraufwand seitens des Fördergebers verbunden, vor allem wenn die erreichte Punktezahl je Kriterienfeld kommentiert werden muss. Eine Möglichkeit, diesen Aufwand zu reduzieren, kann auch darin liegen, die Anzahl der Förderkriterien zu reduzieren bzw. einzelne Kriterien zusammenzufassen. Unserer Erfahrung nach ist ein kleines Indikatorensystem auch aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit und der höheren Aufmerksamkeit, die man den einzelnen Indikatoren dann schenkt, empfehlenswert. Zudem ist es bei einem kleinen System vielfach leichter, Kohärenz zwischen den Indikatoren herzustellen und Zielkonflikte wie auch Zielüberfrachtung zu vermeiden. Für „impulse“ würde sich insbesondere anbieten, die Outputindikatoren (wie Unternehmensgründungen, Wertschöpfungseffekte) hinsichtlich einer stärkeren Zusammenführung für die Jury zu prüfen.

Wir empfehlen daher in der Folge, dass der Fördergeber die Zweckmäßigkeit der Einführung eines stärker strukturierten Feedbackberichtes an die Antragsteller/innen – mit der Kommunikation und Kommentierung von erreichten Punkten je

Förderkriterium bei einem reduzierten Indikatorensystem – hinsichtlich seiner Zweckmäßigkeit prüft. Darüberhinaus kann auch überlegt werden, inwieweit in komplementärer Weise die Erstellung und Veröffentlichung eines Berichtes, der allgemein Feedback über Qualität, Eindrücke, häufig gemachte Fehler sowie Lerneffekte in bestimmten Antragsrunden festhält, zu einer Verbesserung der Transparenz beiträgt. Auch soll an dieser Stelle die Anregung vieler Antragsteller/innen aufgegriffen werden, zu prüfen, inwieweit eine stärkere Rotation der Jurymitglieder möglich ist bzw. zweckmäßig erscheint.

Abbildung 15 stellt die Zufriedenheit der Förderempfänger/innen mit verschiedenen Aspekten der Projektabwicklung dar. Dem „impulse“-Team wird hierbei ein sehr gutes Zeugnis ausgestellt. Einzig bei der Zeitspanne, bis Geld überwiesen wurde (Durchschnittsbewertung: 1,6 auf der Skala von 1=zufrieden bis 4=unzufrieden) und beim administrativen Aufwand für das Reporting und die Abrechnung gab es manchmal verhalteneres Feedback. Dies dürfte jedoch angesichts der Gesamtzufriedenheit auch mit diesen beiden Aspekten weniger ein Problem sein. Beim Reporting ist beispielsweise immer mit einem gewissen Aufwand zu rechnen, wie in der Folge auch regelmäßig bei Befragungen unter Fördernehmer/innen eine gewisse Sockelunzufriedenheit mit diesem Aspekt beobachtet werden kann. Es gab keine signifikanten Unterschiede in der Bewertung durch Fördernehmer/innen in den verschiedenen Programmschienen bei dieser Fragestellung.

Abbildung 15 Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten der Projektabwicklung, Förderempfänger/innen in Prozent, „impulse XS“ und „impulse XL“ gesamt



*) arithmetische Mittelwerte auf einer Skala von 1= zufrieden bis 4 = unzufrieden

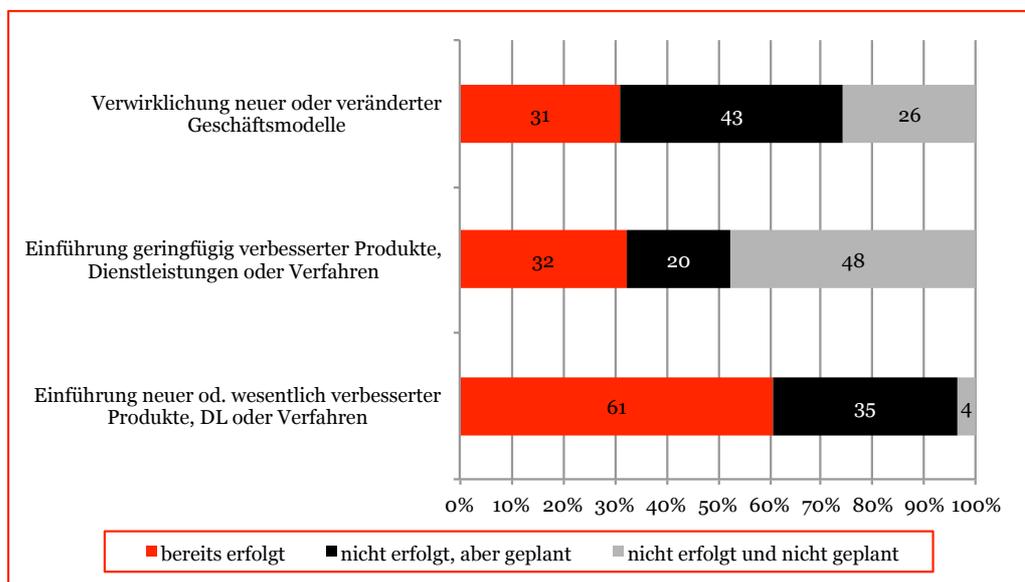
Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung, n = 70 - 76 je nach Antwortkategorie

6. Wirkungsanalyse der „evolve“ Programme und Aktivitäten

6.1 Wirkungen bei „impulse XS“ und „impulse XL“

Abbildung 16 stellt die in der Unternehmensbefragung bei „impulse XS“ und „impulse XL“ abgefragten und realisierten Outputs dar. Es zeigt sich, dass der Fokus der geförderten Projekte auf der Einführung neuer oder wesentlich verbesserter Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren (d.h. Produkt- und Prozessinnovationen) liegt, die bei 61% der Förderempfänger/innen bereits realisiert wurden und bei weiteren 35% noch geplant sind. Immerhin 31% haben außerdem neue/verbesserte Geschäftsmodelle bereits implementiert, bei weiteren 43% ist die Realisierung noch ausständig. Bei knapp einem Drittel der Förderempfänger/innen wurden geringfügig verbesserte Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren eingeführt, bei einem weiteren Fünftel ist dies noch ausständig.

Abbildung 16 Realisierung abgefragter Outputs bei „impulse XS“ und „impulse XL“, Fördernehmer/innen in Prozent, beide Programmschienen



Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung, n (Geschäftsmodelle) = 74, n (geringfügig verbesserte Produkte/DL/Verfahren) = 65, n (neue/wesentlich verbesserte Produkte/DL/Verfahren) = 79

Die Unterscheidung nach Förderlinien (siehe Tabelle 11) ergibt, dass – wie zu erwarten ist – der Anteil der Fördernehmer/innen bei „impulse XS“, die die abgefragten Outputs noch nicht realisiert haben, deutlich höher ist als bei den Fördernehmer/innen von „impulse XL“. So stehen 44%, die ein neues oder wesentlich verbessertes Produkt, Verfahren oder eine Dienstleistung bei „impulse XS“ umgesetzt haben, 74% mit entsprechend realisierten Outputs bei „impulse XL“ gegenüber. Bei bereits umgesetzten neuen/veränderten Geschäftsmodellen liegt das Verhältnis zwischen „impulse XS“ und „impulse XL“ bei 6% zu 50%.

Zumindest letzteres Ergebnis überrascht etwas, da bei „impulse XS“ Gründungs- und Feasibilityaspekte und damit per Definition schon häufig Geschäftsmodellaspekte im Vordergrund stehen. Umgekehrt kann für „impulse XL“ Projekte der Schluss gezogen werden, dass viele der Projekte, selbst wenn sie eine klassische Produkt- oder Prozessinnovation zum Inhalt haben, zumindest mit einer Modifikation des bestehenden Geschäftsmodells einhergehen.

Tabelle 11 Realisierung abgefragter Outputs bei „impulse XS“ und „impulse XL“, Fördernehmer/innen in Prozent, nach Programmschienen

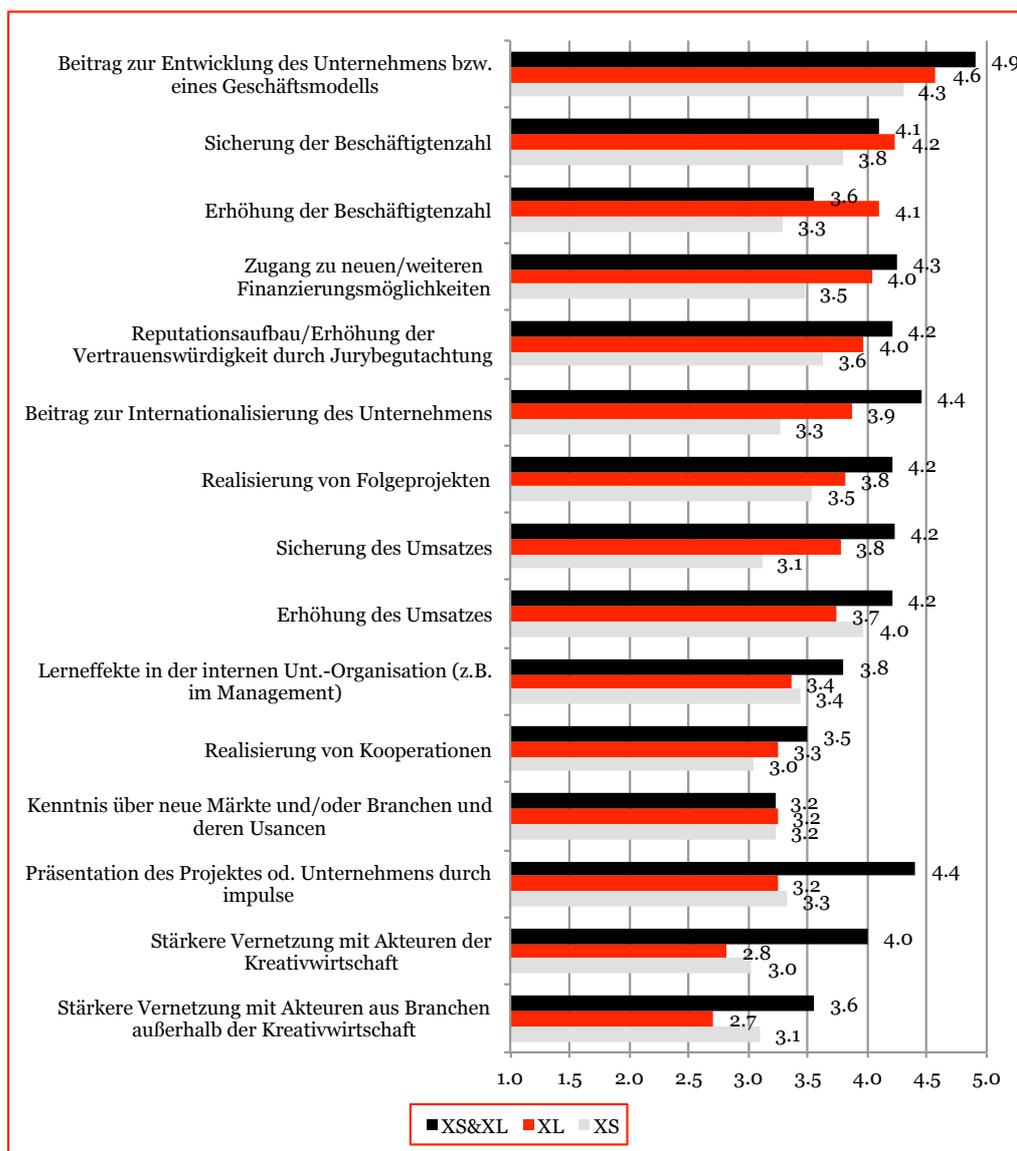
	bereits erfolgt [%]	nicht erfolgt, aber geplant [%]	nicht erfolgt und nicht geplant [%]	n
XS - Einführung neuer od. wesentlich verbesserter Produkte, DL oder Verfahren	44	50	6	34
XS - Einführung geringfügig verbesserter Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren	11	33	56	27
XS - Verwirklichung neuer oder veränderter Geschäftsmodelle	6	60	34	32
XL - Einführung neuer od. wesentlich verbesserter Produkte, DL oder Verfahren	74	23	3	35
XL - Einführung geringfügig verbesserter Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren	55	10	35	29
XL - Verwirklichung neuer oder veränderter Geschäftsmodelle	50	28	22	32
XS&XL - Einführung neuer od. wesentlich verbesserter Produkte, DL oder Verfahren	70	30	0	10
XS&XL - Einführung geringfügig verbesserter Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren	22	11	67	9
XS&XL - Verwirklichung neuer oder veränderter Geschäftsmodelle	50	40	10	10

Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung

Abbildung 17 zeigt das Nutzenprofil der durch „impulse XS“ oder „impulse XL“ geförderten Projekte. Es zeigt sich, dass die Fördernehmer/innen den höchsten Nutzen im Beitrag zur Entwicklung des Unternehmens bzw. eines Geschäftsmodells sehen (Durchschnittsbewertung auf einer Skala von 1=kein Nutzen bis 5=hoher Nutzen: 4,9 („impulse XS“ und „impulse XL“), 4,6 („impulse XL“ alleine) und 4,3 („impulse XS“ alleine). Für Förderempfänger/innen bei „impulse XL“ folgen die Aspekte Sicherung und Erhöhung der Beschäftigtenzahl sowie Zugang zu neuen/weiteren Finanzierungsmöglichkeiten und Reputationsaufbau. Ebenfalls von eher hohem Nutzen ist bei XL Förderempfänger/innen ein Beitrag der Förderung zur Internationalisierung, die Realisierung von Folgeprojekten sowie Umsatzaspekte (Sicherung bzw. Erhöhung des Umsatzes, durchschnittliche Bewertung beider Aspekte 3,8 bzw. 3,7).

Mit einer Durchschnittsbewertung von 3,4 oder weniger sind alle übrigen Aspekte gemäß der genutzten Bewertungsskala gerundet eine „3“ – dies entspricht der Nutzenkategorie „eher geringer Nutzen“ bei der verwendeten Skala – und daher im Durchschnitt von eher geringerer Bedeutung. Darunter fallen Aspekte wie interne Lerneffekte, die Realisierung von Kooperationen, Netzwerkeffekte (im Speziellen mit Betrieben außerhalb der Kreativwirtschaft), aber auch die Präsentation des Projektes im Rahmen von „impulse“-Vermarktungsaktivitäten („Best Practice“-Aktivitäten). Letzteres ist umso bemerkenswerter, als dass viele der im Vorfeld interviewten Förderempfänger/innen gerade in der aws-Vermarktung (z.B. mit Hilfe des Projektbooklets, auf der Homepage, bei Veranstaltungen, bei Öffentlichkeitsarbeit, durch Netzwerkfähigkeit, auf Facebook) einen wertvollen Zusatznutzen der aws-Förderung sahen.

Abbildung 17 Nutzendimensionen durch „impulse XS“ und „impulse XL“ geförderte Projekte *)

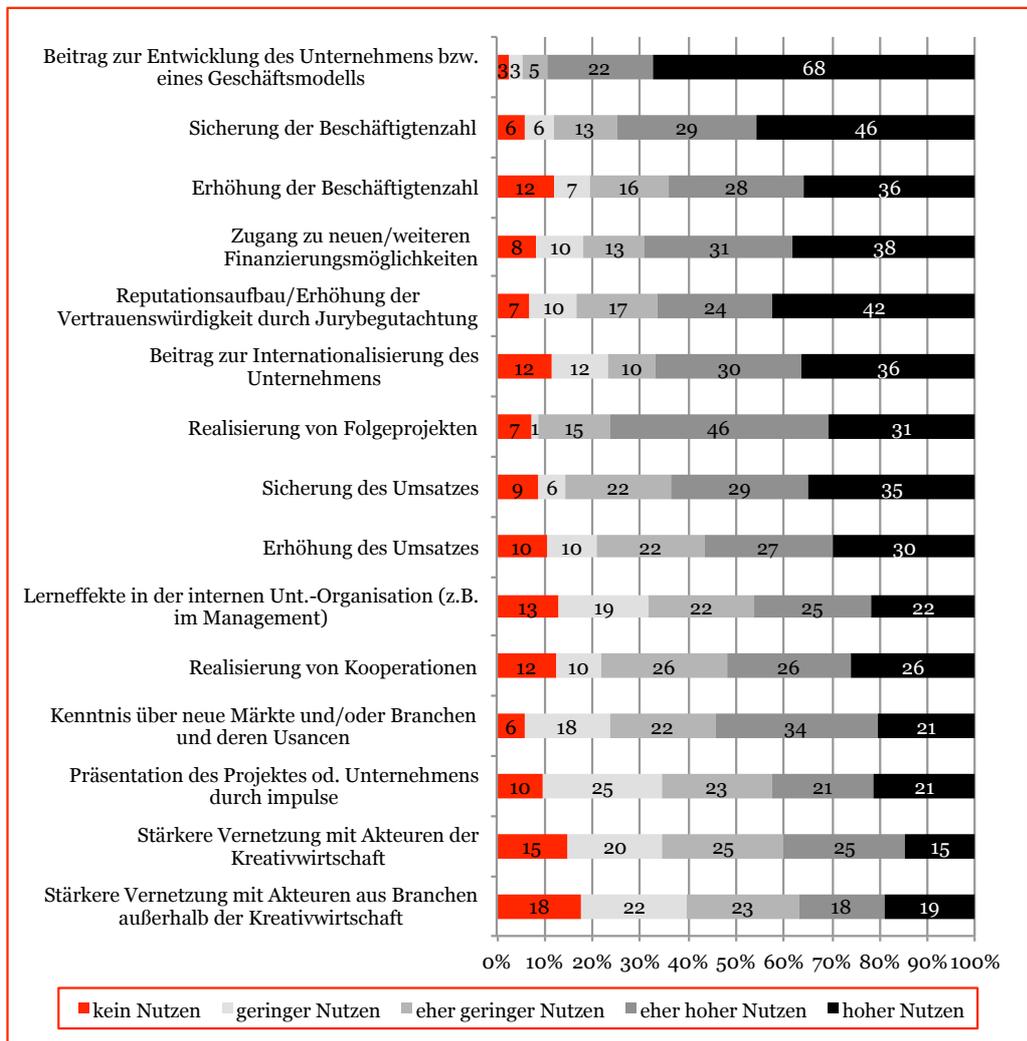


*) arithmetische Mittelwerte auf einer Skala von 1 = kein Nutzen bis 5 = hoher Nutzen

Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung, n (XS) 27 - 34, n (XL) = 24 - 32, n (XS&XL) = 9 - 10 je nach Antwortkategorie

Eine Aufschlüsselung des Nutzenprofils nach der Häufigkeit, mit der die Antwortenden einzelne Nutzenkategorien angekreuzt haben, zeigt, dass gerade bei jenen Antwortkategorien, bei denen die Durchschnittsbewertung schlechter ausgefallen ist, eine höhere Streuung der Antworten vorliegt (siehe Abbildung 18). Für den Aspekt „Präsentation des Projektes bzw. des Unternehmens durch impulse“ bedeutet dies zum Beispiel, dass 42% der Förderempfänger/innen, die durch die entsprechenden Aktivitäten einen „hohen“ oder „eher hohen“ Nutzen erfahren, rd. 58% an Betrieben gegenüberstehen, die „eher geringen“ bis gar keinen Nutzen in diesen Aktivitäten sehen. Bei einer breiteren Streuung der Ergebnisse um einen Mittelwert herum ist, wie im gegenständlichen Fall, eine Häufigkeitsauswertung wie in Abbildung 18 zielführender und informativer, als die Betrachtung der reinen Mittelwerte.

Abbildung 18 Nutzendimensionen durch „impulse XS“ und „impulse XL“ geförderte Projekte, beide Programmschienen gesamt, Förderempfänger/innen in % *)

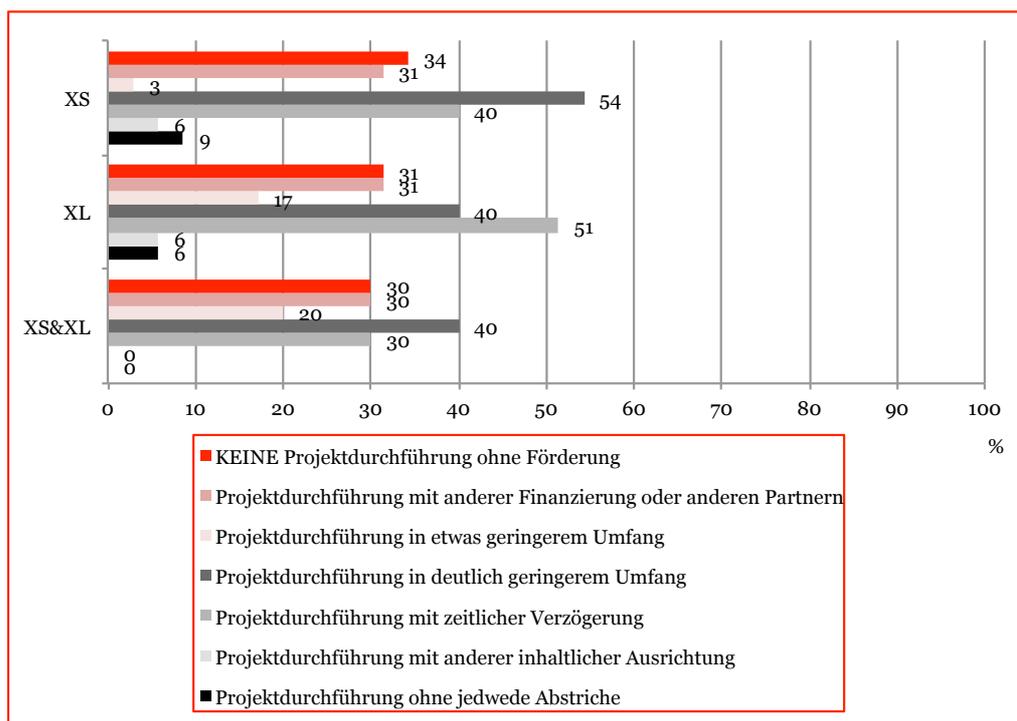


*) auf Grund von Rundungen kann die Summe der Prozente in einzelnen Fragestellungen von 100% abweichen

Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung, n = 68 - 77 je nach Antwortkategorie

Abbildung 19 zeigt die Additionalität der Förderung gemäß Angaben der Förderempfänger/innen. Bei jenen Förderempfänger/innen, die nur bei „impulse XS“ eingereicht haben, lag die reine Additionalität bei 34%. D.h. 34% der Fördernehmer/innen (das entspricht 12 Fördernehmer/innen) hätten „impulse XS“ Projekte ohne Förderung nicht durchgeführt. Der entsprechende Anteil liegt bei „impulse XL“ bei 31% (dies entspricht 10 Fördernehmer/innen im Sample) und in der gemischten „impulse XS“ und „impulse XL“ Gruppe bei 30% oder 4 Fördernehmer/innen im Sample. Reine Mitnahmeeffekte sind demgegenüber selten und liegen bei 9% („impulse XS“; entspricht 3 Förderempfänger/innen im Sample) bzw. 6% („impulse XL“, 2 Förderempfänger/innen); in der gemischten Gruppe kamen reine Mitnahmeeffekte gar nicht vor. Eine teilweise Additionalität liegt demnach bei 53% („impulse XS“), 63% („impulse XL“) bzw. 70% („impulse XS“ und „impulse XL“). Insgesamt ist die erreichte Additionalität bei beiden „impulse“ Programmschienen als hoch zu bewerten.

Abbildung 19 Additionalität der „impulse XS“ und „impulse XL“ Förderung, Förderempfänger/innen in %, Mehrfachantworten tlw. möglich



Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung, n (XS) = 32, n (XL) = 33 und n (XS&XL) = 15

Aus den Interviews ergibt sich eine Reihe von Anhaltspunkten, die die hohe Additionalität erklären können:

- So ist aus Sicht der Interviewpartner/innen die Förderung vor allem deshalb wichtig, weil es erstens in Österreich keinen hinreichend ausgebildeten Markt an Privatinvestor/innen gibt, die in die jeweiligen Unternehmen und Kreativwirtschaftsprojekte investieren würden. Dies gilt insbesondere für jene Projekte und Unternehmen, die kein starkes Unternehmenswachstum zum Ziel haben und/oder hauptsächlich am regionalen (deutschsprachigen) Markt aktiv bleiben wollen. Die Jurygruppe A ist naturgemäß hiervon stärker betroffen als die Jurygruppe B, wo international fokussierten Start-Ups bzw. Softwareunternehmen der Weg zu Venture Capital (VC-)Gebern leichter offen steht. Allerdings gilt auch für diese Unternehmen, dass VC erst dann zur Verfügung gestellt wird, wenn der Betrieb mit seinem Geschäftsmodell eine bestimmte Größe erreicht hat. Für die Phase der Frühfinanzierung entsteht demnach eine entsprechende Lücke. Speziell „impulse XS“ deckt hier einen Bedarf bei Kleinstunternehmen bzw. Unternehmen in Gründung ab.
- Zweitens wurde angemerkt, dass auf Grund des oftmals intangiblen Charakters der Geschäftsmodelle in den Creative Industries und verschärften Eigenkapitalanforderungen bei Geschäftsbanken kaum Fremdfinanzierungen für Kreativwirtschaftsbetriebe zur Verfügung stehen (bzw. im deutlich geringeren Ausmaß als bei „klassischen“ Betrieben). Dies wirkt umso schwerer, da die Unternehmensfinanzierung in Österreich traditionell auf Fremdkapital basiert. Außerdem dürfte es Banken oft schwer fallen, viele Geschäftsmodelle der Kreativwirtschaft zu verstehen.
- Drittens wurden vor allem im Designbereich schwierige Marktbedingungen geschildert, die zusätzlich die Unternehmensfinanzierung erschweren.

Vor diesem Hintergrund haben die Interviewpartner/innen aus der Kreativwirtschaft die Einführung neuer geplanter Instrumente im Rahmen von „evolve 2.0“ wie des

Garantiefonds begrüßt. Hinsichtlich der geplanten Crowdfundingaktivitäten bei „evolve 2.0“ gaben sich viele skeptischer, da „...Österreich keine Kultur des Crowdfunding hat.“ (interviewte Expert/in). Die Unterstützung österreichischer Unternehmen auf ausländischen Crowdfundingplattformen ist hier sicherlich innovativ und könnte auch für die Bereitschaft der Crowd (da die aws derartige Projekte begutachtet) zu investieren einen Hebel darstellen.

Die Wichtigkeit bzw. die Einsatzmöglichkeiten von „impulse“ als Finanzierungsinstrument kann auch an Hand des Beispiels von „runtastic“ gezeigt werden. Die untenstehende Fallstudie illustriert diesen Finanzierungseffekt und gibt auch einen weiteren Einblick in die Art der bei „impulse“ geförderten Projekte

Fallstudie runtastic

Die Entstehungsgeschichte des oberösterreichischen Softwareunternehmens „runtastic“ ähnelt in vielerlei Hinsicht jener von bekannten IT-Start Ups in den U.S.A., zeigt aber auf Grund der speziellen Finanzierungssituation auch Besonderheiten.

Das Unternehmen wurde im Oktober 2009 von vier Studenten gegründet, die die Idee hatten eine Handy App zu entwickeln, die Sportaktivitäten aufzeichnet. Im Speziellen ging es um Daten von Segelregatten. Moderne Smartphones mit integrierten GPS Empfängern, Beschleunigungssensoren, Bluetooth Verbindungsmöglichkeiten sowie Internetanbindungen bieten hierzu Möglichkeiten, die vormals so nicht verfügbar waren. Die Basis der Idee zu runtastic wurde hierzu in einem entsprechenden Projekt der FH Oberösterreich (Fachhochschule Hagenberg) gelegt.

Die Idee von Fitness-Apps war zu dem Zeitpunkt keinesfalls neu. Für den Erfolg kam es daher insbesondere auf ein besonderes Featureset und/oder auf ein tragfähiges Geschäftsmodell (sprich auch eine Geschäftsmodellinnovation) als Differenzierungs- bzw. Neuigkeitsmerkmal an. Eine zentrale Innovation war in diesem Zusammenhang die Verschmelzung der technischen App-Funktionalität mit Social Media. Die aufgezeichneten Daten von Smartphones oder damit verbundenen zusätzlichen Sensoren wie Pulsmessern können somit nicht nur während des Trainings oder zu Hause am PC genutzt und analysiert werden, sondern auch über ein Webportal von runtastic ins Internet gestellt werden. Eigene Communities können ihre Trainingsdaten vergleichen und sich gegenseitig Tipps geben, wie das Training verbessert werden kann. Eine weitere Komponente von runtastic, auch als logische Weiterentwicklung des Social Media Gedankens, war die Inklusion von Spielen bzw. spielerischen Elementen, die auf die Daten der App bzw. auf die Communities zurückgreifen (so genanntes „Gamification“).

Bereits im Jänner wurden die Apps von runtastic mehr als 5 Million mal auf Smartphones geladen. Im August 2012 wurde in einem Artikel der New York Times speziell die Gamification Features der App als innovativ hervorgehoben: *„Runtastic's interface has some qualities the others don't (...) Athletes who allow themselves to be tracked can receive "applause" or a "Go, go, go!" over their headphones from viewers. A little creepy, but cool.“*

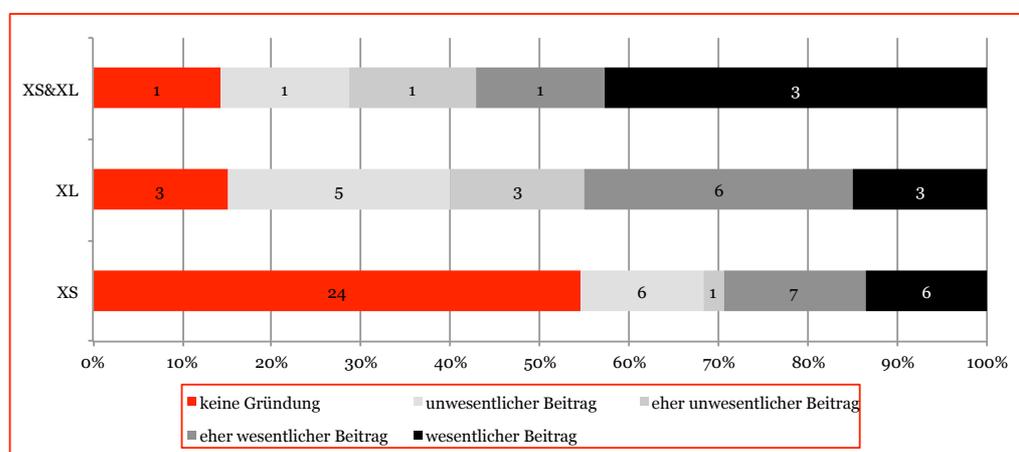
Die Folge der Popularität der App hat zu einem rasanten Wachstum bei runtastic geführt. Ende 2011 hatte das Unternehmen bereits 25 Mitarbeiter/innen, 2013 weltweit bereits 90 Mitarbeiter/innen sowie 19 Millionen registrierte Benutzer/innen. Im Kontext dieser typischen IT Erfolgsgeschichte verwundert, dass zur Finanzierung des Start-Ups weniger Eigenkapital bzw. Venture Capital verwendet wurde bzw. werden musste. Für runtastic ist dies insbesondere der Verdienst vorhandener Unternehmens- und FTI-Förderungen in Österreich, die es einem erlauben, Unternehmenstätigkeiten ohne weitergehenden Kontrollverlust über das eigene Unternehmen zumindest teilweise zu finanzieren und die Abhängigkeit von Fremdkapitalgeber/innen zu reduzieren. Runtastic greift hierfür vor allem auf Förderungen der FFG sowie „impulse“ zurück. Im Rahmen eines „impulse XL“ Projektes wurde der Grundstein für das erste Social Fitness Game gelegt, welches, nach einer ersten Standalone Variante, in die Apps übernommen wurde. Ohne diese Förderung wäre die entsprechende Entwicklung deutlich langsamer gelaufen und das Unternehmenswachstum gebremst worden.

Mittlerweile verkauft runtastic auch Zubehör. Die Apps selbst gibt es in den einschlägigen Appstores in einer kostenlosen Variante und in einer zahlungspflichtigen Pro Variante mit mehr Features zu € 4,99. Eine wesentliche Erkenntnis seitens der Unternehmensgründer war, dass ein erfolgreiches IT Start-Up auch von Österreich geführt werden kann. Im Oktober 2013 wurde bekannt, dass der deutsche Axel Springer-Verlag 50,1 % der Anteile des Unternehmens übernommen hat, wobei die vier Gründer jedoch weiterhin Geschäftsführer und Gesellschafter bleiben. Die Userbasis lag zum Jahreswechsel 2013/2014 bei mehr als 50 Mio. registrierten Nutzer/innen.

Abschließend soll noch untersucht werden, inwieweit Wirkungen im Bereich der Gründungen zu beobachten sind. Abbildung 20 zeigt, inwieweit durch die „impulse“-Teilnahme aus der Sicht der befragten Betriebe ein Beitrag zu einer Unternehmensgründung erfolgt ist. Die Abbildung stellt hierbei auch jene Betriebe dar, die im Antragsverfahren gescheitert sind, da auch auf Grund der Antragsstellung selbst Lerneffekte hinsichtlich einer Gründung zu erwarten sind.

Es zeigt sich, dass es bei der genannten Grundgesamtheit bei „impulse XL“ nur drei Fälle gab, wo es zu keiner Gründung kam, hingegen bei „impulse XS“ die entsprechende Zahl bei 24 lag. Für insgesamt 12 Gründungen war der Beitrag von „impulse“ „wesentlich“ und für immerhin weitere 14 „eher wesentlich“. Das heißt, dass bei 26 Unternehmen von „impulse“ ein „eher wesentlicher“ oder „wesentlicher“ Beitrag für die Unternehmensgründung ausging. Das sind 36% jenes Teiles des Samples, bei dem sich zum Zeitpunkt der Antragsstellung ein Unternehmen in Gründung befand oder eine Gründungsabsicht bestand und immerhin noch knapp 14% aller auf die Umfrage antwortenden Betriebe.

Abbildung 20 Beitrag der „impulse XS“ und „impulse XL“ Förderung zu einer Gründung, Betriebe absolut, Basis = Unternehmen in Gründung plus Personen mit Gründungsabsicht



Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung

Bezüglich der Überlebensraten ist festzuhalten, dass es unter allen Förderempfänger/innen, die an „impulse XS“ oder „impulse XL“ teilgenommen haben sowie sich an der Onlineumfrage beteiligten, keinen einzigen Konkursfall oder Fall einer Betriebsschließung gab. Sämtliche Betriebe, die im Zuge der Förderung gegründet wurden oder bereits bestanden haben und an der Onlineumfrage teilgenommen haben, bestehen noch immer. Die Überlebensrate bei Förderempfänger/innen im Umfragesample beträgt daher 100%.¹³

In der Gruppe der Antragsteller/innen im Umfragesample (75 Betriebe, davon 71 entweder bestehende oder sich in Gründung befindliche Unternehmen) hat es 6 Betriebsaufgaben gegeben, wobei 2 davon bestehende Unternehmen betrafen (zum Zeitpunkt der Antragstellung) sowie 4 Betriebe, die nach Antragstellung gegründet wurden bzw. zum Zeitpunkt der Antragstellung in Gründung waren. Die Überlebenswahrscheinlichkeit in dieser Gruppe lag demnach bei knapp 92%.

¹³ Es ist bei dieser Analyse jedoch anzumerken, dass viele Unternehmen so jung sind, dass sie noch nicht jene Altersgrenzen erreicht haben, welche oftmals in Gründungsstudien zur Berechnung von Überlebensraten herangezogen werden. Meist wird hierfür ein 5-Jahreszeitraum seit Gründung eines Unternehmens betrachtet.

6.2 Spezifika bei „impulse LEAD“

Während die Erhebungen für „impulse XS“ und „impulse XL“ sehr positive Ergebnisse zeigen, fällt das Bild bei „impulse LEAD“ deutlich differenzierter aus. Im Kern richtet sich die vorherrschende Kritik meist an einer unklaren Zielsetzung des Instruments bzw. an einer wahrgenommenen Zielüberfrachtung. So meinte beispielsweise eine Interviewpartner/in, dass *„...hier in Wirklichkeit Fördergeber andere Fördergeber fördern, was ziemlicher Humbug ist“*, wiederum andere meinten

„...dass die Darstellung der LEAD Programmschiene an oberster Stelle der Förderkette XS-XL-LEAD und wegen der hohen Förderquote Anträge anzieht, die letztlich im Inhalt keine LEAD-Projekte sind, sondern Produktinnovation, d.h. aufgeblähte XL-Projekte. LEAD ist aber etwas anderes.“

Eine dritte Interviewpartner/in beklagte ob ihrer Beobachtung, dass Förderziele und Förderkriterien nicht übereinstimmen:

„LEAD ist an sich ein guter Ansatz, wenn man ihn als „Leading“-Ansatz ansieht, das heißt als ein Leuchtturmprojekt, das so viel Strahlkraft für eine Community aufweist, dass es daraus einen Mehrwert schafft. Im Vordergrund sollte daher eine strategische Sichtweise stehen. In der Praxis gibt es aber noch zusätzliche Förderkriterien wie Innovationsgehalt, die aber nicht wirklich zu dieser strategischen Sichtweise passen. Eine strukturbildende Maßnahme kann wohl einen Leuchtturmeffekt erzeugen, auch wenn sie nicht innovativ ist.“
(interviewte Expert/in)

Die generelle Beobachtung ist, dass unter den bislang geförderten „impulse LEAD“ Projekten sich etwa drei (von insgesamt neun geförderten Projekten) befinden, die als *„hervorragend“* angesehen werden und *„internationale Best Practices“* sind (z.B. das „impulse LEAD“ Projekt Otelo), während zu den restlichen Projekten eine entweder zurückhaltende oder auch negative Meinung vorherrscht.

Trotz dieser Kritikpunkte sehen die meisten, wengleich nicht alle Interviewpartner/innen, einen Sinn in einer „impulse LEAD“-Förderung als strukturbildende strategisch abgestimmte Bottom-Up-Maßnahme, insbesondere für die Schaffung von Strukturen in Teilen/Branchen der Kreativwirtschaft, wo diese nur schwach ausgeprägt sind (so z.B. im Designbereich), für die Bildung von Brücken zwischen traditionellen Branchen und der Kreativwirtschaft oder für die Hebung regionaler Potenziale in Zusammenarbeit mit dem Bund.

Ein weiterer Aspekt ist eine „Learning“ oder „Test Bed“-Funktion, d.h. die Möglichkeit, dass aus den Projekten Erfahrungen gesammelt werden können, die dann insgesamt für die Kreativwirtschaft nutzbar sind. Eine interessante Möglichkeit, derartige Lerneffekte im Kontext der Kreativwirtschaft zu erfassen, zeigt sich beispielsweise in England bei NESTA (siehe untenstehende Fallstudie).

Fallstudie NESTA – Digital R&D Funds for Arts and Culture

NESTA wurde in den 1990er Jahren als öffentliche Einrichtung in England zur Förderung von Innovation ins Leben gerufen und 2012, nach einem Assessment, in eine unabhängig geführte Wohltätigkeitsorganisation („charity“) umgewandelt. Aktivitäten von NESTA fokussieren u.a. stark auf die Creative Industries. Die Charity stellt hierbei verschiedenste Formen der Projektförderungen zur Verfügung, ist im Investmentbereich tätig und versucht auch über die Erstellung von Studien und das Sammeln von Daten zur Entwicklung von Innovation in der Kreativwirtschaft beizutragen.

Die Beobachtung, dass viele Tätigkeiten in der Kreativwirtschaft eine Kooperation und Netzwerke erfordern, die vielfach zu einmaligen Lerneffekten führen, aber nicht aus dem Projekt heraus weiter vermittelt werden und zudem nach Beendigung eines Projektes auch verloren gehen können, hat bei der Organisation zu einem fundamentalen Umdenken bei der Förderung von Kooperationsprojekten geführt: *„An implication is that supportive actions involving the creative industries should prioritise social learning in programme design (see, for example, Creative Councils, the Digital R&D Fund for the Arts, Creative Credits,*

Destination Local in the case of Nesta). That is, programmes should be designed to ensure that the private knowledge discoveries they support are wherever possible codified and disseminated, hence reducing uncertainty about the opportunities and constraints that businesses face....in Nesta's experience, when programmes have not been designed with a clear data and dissemination strategy in mind, the positive impacts on innovation have been less apparent, except to those businesses fortunate enough to have received support, and even for these organisations our experience has been that the absence of reflection and codification that goes with more formal experimentation has blurred the insights.“ (Interview Hasan Bakshi, NESTA)

Anhand des „Digital R&D Funds for Arts and Culture“ kann der Ansatz nachvollzogen werden. Bei dieser als Pilotprojekt geführten Förderlinie wurden Kooperationsprojekte zwischen Organisationen aus dem Kunst-/Kulturbereich und dem Wissenschaftssektor bzw. Technologieanbietern gefördert, die die Nutzung von digitalen Technologien zum Inhalt hatten. Die Projektauswahl erfolgte vor dem Hintergrund, dass die geförderten Projekte Lerneffekte erzeugen bzw. zu Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen führen, die auch von anderen Akteur/innen der Creative Industries übernommen bzw. genutzt werden können. Dadurch würden Lerneffekte nicht nur auf die direkt geförderten Einrichtungen beschränkt bleiben. In der Konsequenz war ein integraler Bestandteil der Förderung, die systematische Erfassung von Lerneffekten durch die Fördernehmer/innen. Diese waren dazu eingehalten, in angemessener Weise Daten zu sammeln und ihre Erfahrungen aufzubereiten. Nach erfolgter Durchführung der Pilotprojekte erfolgte eine Aufarbeitung der Erfahrungen durch eine vergleichende Fallstudienanalyse durch eine unabhängigen Expert/in, die als Studie veröffentlicht wurde.¹⁴

Im Konzept „evolve 2.0“ wurde das Instrument „impulse LEAD“ beibehalten, allerdings mit dem Hinweis, dass eine Adaptierung noch erfolgt. Diese jedoch nicht weiter spezifizierte Adaptierung hat insbesondere zum Ziel, „impulse LEAD“ als strategische Strukturmaßnahme stärker zu positionieren und gegenüber der projektbezogenen Unternehmensförderung besser abzugrenzen.

In unserem Befund stehen wir „impulse LEAD“ in seiner jetzigen Form sehr skeptisch gegenüber und schwanken zwischen einer Empfehlung zur Einstellung oder einer sehr starken Überarbeitung. Für eine Einstellung sprechen unserer Meinung zum einen vor allem die knappen Geldmittel, die anderweitig bei „evolve“ Verwendung finden könnten. Zum anderen befürchten wir, dass durch „impulse LEAD“ ein Policy Entrepreneurship gefördert wird, mit der Gefahr der Ausbildung eines Struktur- und Förderdschungels im Kreativwirtschaftsbereich.

Gegenüber früher ist festzustellen, dass es auf Bundes- und Landesebenen bereits ein sehr ausdifferenziertes und ausgeklügeltes Fördersystem für die Kreativwirtschaft gibt und mitunter zusätzliche Angebote im Umfeld dieses Systems von besonderer Qualität sein müssten, um einen positiven Zusatznutzen zu stiften.¹⁵ Eine Fortführung von „impulse LEAD“ scheint daher nur Sinn zu machen, wenn die Projektvergabe äußerst restriktiv an Projekte höchster Qualität erfolgt, die einen klaren (und jeweils komplementären) Beitrag zu strategischen Zielsetzungen für die Entwicklung der österreichischen Kreativwirtschaft liefert. Eine Zielüberfrachtung wäre zu vermeiden, wodurch die Erwartungen an ein „impulse LEAD“ 2.0 stärker kanalisiert und präzisiert werden müssen.

Dabei muss die Portfoliosicht im Vordergrund stehen, das Projekt muss also ein sinnvolles Element im „evolve“-Portfolio wie auch im Portfolio der Fördernehmer/innen darstellen. Außerdem ist eine möglichst hohe Wirkung und Nachhaltigkeit sicherzustellen, was sich vor allem im Standing und der Macht der

¹⁴ Siehe

http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/digital_rd_fund_for_arts_and_culture_case_studies.pdf

¹⁵ Genaugenommen sind den regionalen Kreativwirtschaftsverbänden noch die Vielzahl anderweitiger hybrider strukturfördernder Maßnahmen hinzuzählen, in denen Verbände verschiedener regionaler Akteure Regionalthemen aufgreifen. Das Problem, das sich unserer Erfahrung in der Praxis mit diesen Konstruktionen ergibt, ist, neben der allgemeinen Inflation derartiger Initiativen, dass zu wenig tatsächliche und nachhaltige Ressourcen (im Sinne von Zeit und Geld sowie Aufmerksamkeit zentraler Akteure) für deren Durchführung zur Verfügung stehen.

zentralen Akteur/innen der Einreicherkonsortien widerspiegelt; nur entsprechend potente Antragsteller/innen dürften überhaupt ein Portfolio haben, indem die geförderte „impulsee LEAD“-Maßnahme ein sinnvolles Element ist. Abschnitt 7 zeigt eine Reihe von Überlegungen bzw. Optionen, wie „impulsee LEAD“ fortgeführt werden könnte und welche Implikationen sich bei der Wahl einer Option möglicherweise ergeben.

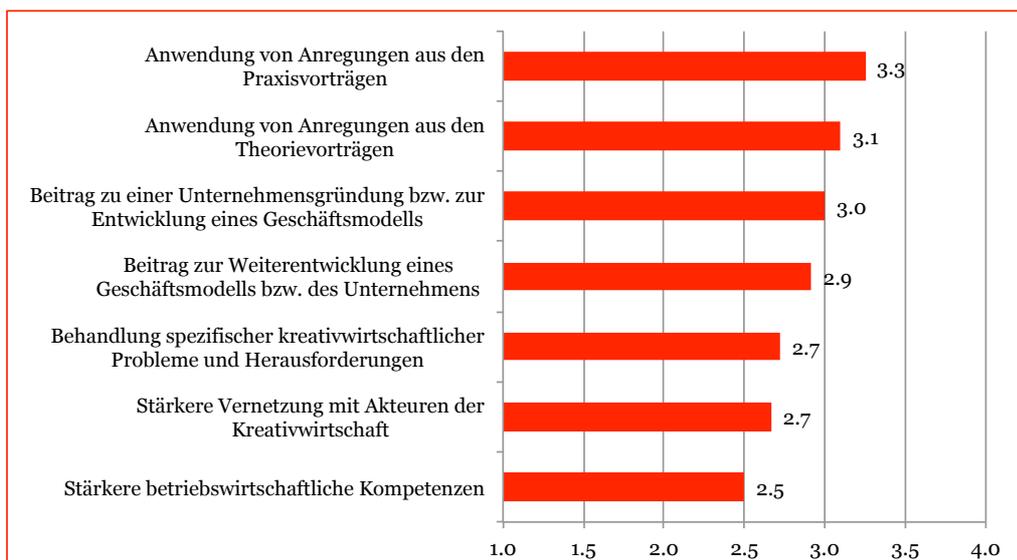
6.3 Wirkungen der „Serviceschiene“

6.3.1 Aus- und Weiterbildung

Für die Erörterung der Wirkungen bei den Maßnahmen im Bereich der Aus- und Weiterbildung kann auf Interviews und Monitoringdaten zurückgegriffen werden. Für die „we-workshops“ kann außerdem eine Fragenbatterie in der Onlinebefragung verwendet werden, die sich allerdings ausschließlich auf jene Workshopteilnehmer/innen bezieht, die auch bei „impulsee XS“ oder „impulsee XL“ eingereicht haben.

Abbildung 21 zeigt den Nutzen, den die antwortenden Unternehmen von der Teilnahme an den „we-workshops for entrepreneurs“ hatten. Den Workshops wird dabei von den teilnehmenden Unternehmen ein im Schnitt relativ hoher Nutzen bescheinigt (Skala von 1=kein Nutzen bis 4=hoher Nutzen). Dabei werden die Praxisvorträge von den Teilnehmer/innen am stärksten hervorgehoben mit einem Durchschnittswert von 3,3. Darauf folgen die Theorievorträge, der Beitrag zur Unternehmensgründung bzw. Geschäftsfeldentwicklung sowie der Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens oder des Geschäftsfelds jeweils mit Werten zwischen 3,1 und 2,9. Das Schlussfeld bilden die Aspekte der Behandlung spezifischer kreativwirtschaftlicher Probleme und Herausforderungen sowie der Vernetzung mit Akteur/innen der Kreativwirtschaft mit Werten von je 2,7 sowie Stärkung betriebswirtschaftlicher Kompetenzen mit dem Schlusswert von 2,5. Der weitgehend positive Befund deckt sich mit den Kommentaren aus den Interviews, die den we-Workshops eine gute Qualität zusprechen.

Abbildung 21 Nutzendimensionen durch "we-workshops for entrepreneurs", „impulsee XS“ und „impulsee XL“-Teilnehmer/innen gesamt



*) arithmetische Mittelwerte auf einer Skala von 1 = kein Nutzen bis 4 = hoher Nutzen

Quelle: Technopolis Unternehmensbefragung, n= 12 - 20 je nach Antwortkategorie

Die qualitativen Feedbacks zu den „impulsee Lectures“ waren ebenfalls durchgängig positiv. So wurde die Themenwahl als hochgradig praxisrelevant hervorgehoben oder

auch die Qualität der Vortragenden gelobt. Insgesamt gab es keine Feedbacks, die das Veranstaltungsformat vom Konzept oder seiner Performance her beanstandet hätten.

6.3.2 Vernetzungsaktivitäten

Unter den Vernetzungsangeboten der cwa wurden die „Choch3“ Workshops detaillierter hinsichtlich der Wirkungen analysiert. Zu diesem Zweck wurden 6 Interviews mit Teilnehmer/innen der Workshops im Jahr 2013 (mit Teilnehmer/innen aus dem Jahr 2012) geführt, zusätzlich zur Analyse von Monitoringdaten/Feedbackberichten sowie der Stakeholder/inneninterviews.

Generell zeichnen diese Interviews ein sehr positives Bild des Instrumentes:

- Der interaktive Ansatz wurde konsensual hervorgehoben. Dadurch können auch *„...trockene Inhalte spannend diskutiert werden, und es ergibt sich ein reger Austausch“* (Teilnehmer/in an einem Choch3 Workshop). Eine Teilnehmer/in äußerte sich dahingehend, dass bei der vorhandenen relativ heterogenen Gruppe *„...Frontalunterricht keinesfalls funktioniert hätte...“*. Weitere Teilnehmer/innen gaben an, dass sie schlechte Erfahrungen mit Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen gehabt hätten, die auf Frontalunterricht gesetzt hätten. Mehrere Interviewteilnehmer/innen äußerten sich vor allem positiv über die Nutzung von Rollenspielen und schauspielerischen Elementen in den Workshops.
- Ein weiterer wesentlicher Faktor war die spezifische Ausrichtung der Workshops auf die Kreativwirtschaft. Durch diese Fokussierung wurden Personen zusammengebracht, die ähnliche Herausforderungen zu bewältigen hatten. Illustriert wurde dies z.B. von einer Teilnehmer/in anhand der Frage, wie Tagsätze berechnet werden können. Hier ergab sich ein reger Diskurs und Erfahrungsaustausch zwischen den Workshopteilnehmer/innen und jedenfalls die Erkenntnis, *„...dass dies in der Kreativwirtschaft in anderer Weise erfolgen muss als bei einem Handwerker...“* - z.B. um oftmals notwendige aufwändige Vorleistungen berücksichtigen zu können, die für Kund/innen oft nicht sichtbar seien.
- Die branchenmäßige und erfahrungsmäßige Mischung der Workshopteilnehmer/innen wurde als bereichernd empfunden, wie folgende Wortmeldungen belegen:

„Es war wirklich eine abwechslungsreiche Gruppe, von der jeder etwas lernen konnte: ein Musiker, ein Tischler, aus anderen Kunstbereichen“ (Choch3 Workshopteilnehmer/in)

„...die Gruppe war super, konnte vieles selber gestalten aus unterschiedlichen Blickwinkeln und Bereichen der Kreativwirtschaft... das waren Leute mit Begeisterung und Freude...es war interessant, Dinge aus anderen Bereichen und anderen Perspektiven mitzubekommen“ (Choch3 Workshopteilnehmer/in)
- Die Frequenz, Dauer und Anzahl der Workshops wurde als angemessen angesehen. Ein Mehr an Workshops hätte gemäß der Interviewpartner/innen zu viel der eigenen Zeit gekostet, ein Weniger hätte zu Abstrichen beim gestifteten Nutzen geführt.

Die Interviewteilnehmer/innen empfanden die Workshops in mehrfacher Hinsicht als nützlich. So wurde zunächst hervorgehoben, dass man durch den Diskurs wichtiges Feedback hinsichtlich der eigenen unternehmerischen Tätigkeit erhalten hat. Einen ersten Schritt hierzu lieferte das Auswahlverfahren, *„...das einen bereits vorab gezwungen hat, über sich selbst nachzudenken.“* (Choch3 Workshopteilnehmer/in). Während der Workshops gab es zahlreiche Inputs aus dem Diskurs, aber auch aus Aktivitäten wie Kurzpräsentation oder simulierten Marktständen heraus, die zur Selbstreflexion anregten.

Nicht immer muss die so gewonnene Erkenntnis bei Workshopteilnehmer/innen dazu führen, dass ein Unternehmen gegründet oder ein bestehender Betrieb professionalisiert wird. Eine unserer Interviewpartner/innen beispielsweise gelangte zur Erkenntnis, dass eine unternehmerische Tätigkeit für sie nicht in Frage käme. Sie wurde stattdessen künstlerisch tätig. Eine wichtige Erkenntnis bei unseren Interviewpartner/innen im Rahmen des Selbstreflexionsprozesses war auch, *„...zu sehen, was letztlich alles zur Kreativwirtschaft gehört und wie ähnlich wir uns letztlich sind, trotz der verschiedenen Bereiche, in denen wir arbeiten.“* (Workshopteilnehmer/in Choch3)

Ein weiterer wichtiger Nutzen, der durch die Choch3 Workshops gestiftet wurde, war die Vernetzung mit anderen Vertreter/innen der Kreativwirtschaft. Sämtliche Interviewpartner/innen berichteten von relativ engen und freundschaftlichen Beziehungen, die geknüpft wurden und die vor allem den häufigen regelmäßigen Treffen zuzurechnen sind. Diese Netzwerke haben auch nach den Workshops Bestand, wobei hier eher ein „stand by“-Modus zu beobachten ist. D.h., dass zwar im geringen Umfang weitere (vor allem regelmäßige) Treffen stattfinden, alle Interviewpartner/innen aber der Meinung waren, dass man *„...jetzt Kontakte hat, auf die man sicher zurückgreifen kann, wenn sie benötigt werden.“* (Workshopteilnehmer/in Choch3).

Diese „stand by“-Vernetzung führt zuweilen auch zu Kooperationsprojekten zwischen (früheren) Workshopteilnehmer/innen. Die Rückmeldungen zeigen jedoch, dass tatsächlich realisierte Kooperationsprojekte gegenüber den Netzwerkeffekten und dem Nutzen für die Entwicklung der Unternehmer/innen-Persönlichkeit als Wirkungsdimension in den Hintergrund treten. Dies ist aber auf Grund der heterogenen Gruppenstruktur wie auch auf Grund der Tatsache, dass kaum Teilnehmer/innen mit konkreten Kooperationsprojektideen in die Workshops gehen, erwartbar und logisch. Nichtsdestotrotz dürften sich einige interessante Kooperationen ergeben haben. Kooperationen sind hier meist nicht als Kooperationen im Sinne eines gemeinsamen Innovationsvorhabens zu verstehen. Sie weisen andere, zum Teil sehr vielfältige Charakteristika auf, z.B. Mentoring/Ratschlagsaspekte (so hat ein/e teilnehmender/e Architekt/in einem/r Workshopteilnehmer/in bei der Einrichtung seines/ihres Büros geholfen) oder auch Kund/innenbeziehungen. In einem Fall war die sich aus „Choch3“ ergebende Zusammenarbeit dergestalt, dass ein/e Workshop-Teilnehmer/in nun gemeinsam mit einem/r anderen an einer Bildungseinrichtung unterrichtet. In einem weiteren Fall wurde im Rahmen einer Kooperation eine Immobilie entwickelt, die als „Kooperationsbüro“ fungiert und für Selbstständige der Kreativwirtschaft (mietbare) Einzelarbeitsplätze bietet.

In Summe gab es aus den Interviews nur eine einzige negative Rückmeldung, die sich letztlich darauf bezog, dass in den Workshops *„...nicht alle Inhalte durchgenommen wurden, die angekündigt waren“* (Workshopteilnehmer/in Choch3). Gemeint war in diesem Zusammenhang die nicht erfolgte Einbeziehung einer externen Expert/in zu einem Fachthema, was aber *„...letztlich für den Erfolg der Workshops nicht von Belang war.“*

Eine interessante Beobachtung aus den Interviews mit Kreativwirtschaftsbetrieben und Stakeholder/innen, die nicht einen direkten Bezug zu „Choch3“ hatten, sowie aus den beiden nationalen Fokusgruppen war, dass das Angebot von „Choch3“ Workshops nur teilweise bekannt sein dürfte. Dies dürfte zum einen dem Faktum geschuldet sein, dass „Choch3“ Workshops nicht in allen Bundesländern angeboten werden. Außerdem stellt sich die Frage, ob die nicht allzu hohe Bekanntheit angesichts der begrenzten Teilnehmerzahl und der an sich schon hohen Nachfrage nach diesen Workshops für die Organisation der Workshops wirklich einen relevanten Nachteil darstellt.

Aus den Interviews ergab sich ein deutlich positiver Befund zu der Qualität der **Exchange Netzwerktreffen**. Gelobt wurden u.a. die Themenauswahl sowie die Qualität der Vortragenden bzw. Gesprächspartner/innen. Die hohe Nachfrage nach den Events ist, gepaart mit den Feedbacks aus den Interviews, ein klares Indiz für eine positiv aufgenommene Dienstleistung.

6.3.3 Weitere Serviceangebote

Bezüglich des **CreativDepot** gestaltete sich eine Einschätzung der Nutzungsintensität sowie der Zahl der mit dem digitalen Zeitstempel versehenen Dateien angesichts des vielfachen Fehlens ähnlicher Angebote zunächst als schwierig. Interviewte Stakeholder/innen schätzen die Nachfrage nach dieser Dienstleistung eher verhalten ein, insbesondere vor dem Hintergrund der vermuteten hohen Zahl an Werken, die in Österreich jährlich produziert werden und dem Urheberschutz unterliegen.

Die Fachgruppe Werbung und Marktkommunikation der Wirtschaftskammer unterhält eine Dienstleistung mit ähnlichen Zielsetzungen wie das CreativDepot, die aber im Gegensatz zum elektronisch implementierten CreativDepot auf der physischen Hinterlegung von Dokumenten in einem Tresor basiert. Im Durchschnitt sind in diesem Tresor zu einem gegebenen Zeitpunkt etwa 300 Dokumente gelagert, was vom Fachverband ebenfalls als eher geringe Nachfrage gewertet wird. Beim U.S. Copyright Office wurden im Jahr 2011 (genauer: Fiscal Year 2011) 539.332 Werke registriert¹⁶. Die Anzahl der alleine im Jahr 2011 registrierten Werke ist beim U.S. Copyright Office pro Einwohner/in ca. 16mal höher als der kumulierte Bestand an registrierten Werken seit 2009 beim CreativDepot. Wenngleich ein Vergleich zwischen dem CreativDepot und dem Registry des U.S. Copyright Office sicherlich extrem schwierig ist (und das CreativDepot auch nicht mit den Dienstleistungen dieses Office gemessen werden sollte)¹⁷, so zeigt sich zumindest anhand der unterschiedlichen Größenordnungen ein weiteres Indiz, dass das CreativDepot in Österreich vermutlich nur von einer kleinen Minderheit der möglichen Zielgruppe genutzt wird.

Das CreativDepot muss sich in diesem Zusammenhang der international geführten Diskussion über die Sinnhaftigkeit derartiger elektronischer Zeitstempelservices stellen. Elektronische Zeitstempelservices, darunter auch zahlreiche privat geführte, waren zum Zeitpunkt der Entwicklung des CreativDepots (ca. 2008/2009) en vogue. Mit den gesammelten Erfahrungen über die Jahre hat sich die oftmals vorsichtige Meinung der Expert/innen und wichtiger Institutionen deutlich gedreht. Das UK IP Office zum Beispiel rät interessierten Personen, die Notwendigkeit der Nutzung kritisch zu hinterfragen:¹⁸

„There are, however, a number of companies that offer unofficial copyright registers. You should think very carefully whether this is a useful service for you before choosing this route. Some of the things to think about are... is the registration likely to be better than the evidence you can create for yourself by sending a copy of the work to yourself by Special Delivery post and not opening the envelope upon its return?“

Eine deutlichere Positionsbestimmung haben zahlreiche Autorenverbände, wie zum Beispiel die SFWA:¹⁹

„In countries that don't have an official registration process, such as the UK, there are many services that offer a sort of faux registration—really just a time-stamping or date verification service, supposedly designed to prove ownership of a work. But you can easily prove ownership yourself

¹⁶ U.S. Copyright Office, Annual Report 2011, <http://www.copyright.gov/reports/annual/2011/ar2011.pdf>

¹⁷ Während auch in den USA eine Registrierung des Copyright per se nicht vorgeschrieben ist, ergeben sich bei gerichtlich geführten Schadensersatzklagen deutliche Positionsvorteile bei jenen Personen, die das offizielle staatliche Registrierungssystem verwenden. Zudem schreiben zahlreiche Unternehmen, wie z.B. Verlage, Autoren vor, dass Sie ihre Werke registrieren müssen bevor eine Kooperation eingegangen wird. Alleine diese Fakten führen naturgemäß zu einer Erhöhung der Nachfrage nach den Registrierungsdienstleistungen des U.S. Copyright Office.

¹⁸ <http://www.ipo.gov.uk/news/newsletters/ipinsight/ipinsight-201303/ipinsight-201303-answers.htm>

¹⁹ Science Fiction and Fantasy Writers of America, <http://www.sfwaworld.com/other-resources/for-authors/writer-beware/copyright/#Register>

by keeping draft copies, research notes, emails, and the like; there's no reason to pay someone else to do it. Such services, which provide neither legal advantage nor additional protection, are a waste of cash."

Dreh- und Angelpunkt der Kritik ist vor allem die Frage der (zusätzlichen) Rechtssicherheit, die ein Registrierungssystem in einem nationalen Urheberrechtssystem bietet. In den USA ist diese ausschließlich durch das U.S. Copyright Office gegeben.

Für Österreich und dem CreativDepot muss festgestellt werden, dass - wie schon in der ex-ante Evaluierung zu geplanten cwa-Dienstleistungen 2009 ausgeführt - keine eindeutige Rechtssicherheit besteht. Zwar gibt es ein rechtliches Gutachten, jedoch keinen (Muster-)Prozess, der die rechtliche Wirksamkeit des vom CreativDepot ausgestellten Zeitstempels bestätigt. Das Fehlen dieser absoluten Rechtssicherheit stellt die Zweckmäßigkeit des CreativDepots als Dienstleistung insgesamt in Frage.

Das Angebot des CreativDepots leidet darüberhinaus auch darunter, dass es, selbst unter Berücksichtigung der Publikation über „das Kapital der Kreativen“ und Veranstaltungen zum Thema Urheberrecht, relativ isoliert gegenüber dem Rest des cwa- und „evolve“-Portfolios positioniert erscheint. Erfahrungsgemäß weisen Dienstleistungen im IPR-Bereich vor allem dann positive Wirkungen auf, wenn sie Teil eines integrierten Portfolios an IPR-Dienstleistungen sind, und hier speziell, wenn in diesem Portfolio eine individualisierte Beratungskomponente deutlich hervortritt. Ein „Good Practice“-Beispiel für eine derartige IPR-Dienstleistung in der Kreativwirtschaft ist das britische Angebot von own-it.org, welches aber keine Registrierung von Urheberrechten anbietet.

Als Fazit zum CreativDepot lässt sich sagen, dass ohne eindeutige Rechtssicherheit zu prüfen ist, ob eine Fortführung der Dienstleistung sinnvoll ist. Eine Fortführung dieser Dienstleistung könnte auch unter dem ebenfalls beobachteten Aspekt, dass das CreativDepot eine bewusstseinsbildende Funktion hat, gesehen werden (wobei wir aber unter diesem Aspekt eine stärkere Überprüfung des Designs der Maßnahme in Richtung dieser Funktion empfehlen würden). Bei einer positiven Beantwortung dieser Frage stellt sich darüber hinaus die Frage nach der zweckmäßigsten institutionellen Verankerung des CreativDepot. Im Sinne eines integrierten IPR-Dienstleistungsportfolios bietet sich unserer Meinung nach eher die aws an, die eine eigene Patent- und Lizenzabteilung unterhält mit zahlreichen Dienstleistungen und Programmen im Bereich Geistiges Eigentum. Diese Abteilung verfügt zudem – über das Programm discover.IP²⁰, welches auch speziell für die Kreativwirtschaft angepasst wurde – Anknüpfungspunkte für die Kreativwirtschaft.

Die Feedbacks zu den **Serviceleitfäden** fiel in den Interviews gemischt aus. Ein Teil der Interviewpartner/innen war mit den Inhalten, dem Umfang und der Aufmachung der Leitfäden sehr zufrieden. Sie hoben u.a. die gewählten Themen als hoch relevant hervor:

„Für mich sehr gute Werke, die ich zum Nachschlagen auf meinem Tisch habe.“ (Interviewpartner/in)

„Es werden wirklich zentrale Themen dargestellt, und die Praxisbeispiele wurden gut gewählt.“ (Interviewpartner/in)

Wiederum andere waren weniger zufrieden. Ihre Kritik bezieht sich u.a. auf den Konkretisierungsgrad vieler angeschnittener Themen (d.h. es könnte z.B. lt. einer Interviewpartner/in „...vielfach konkreter sein“) oder auf die optische Aufmachung „...die zu unprofessionell ist.“ Wiederum andere, die mit den Serviceleitfäden

²⁰ Bei discover.IP handelt es sich um eine Beratungsdienstleistung, bei der die IP Situation eines Unternehmens individualisiert besprochen wird. Dieses aus dem Patentbereich stammende Service wurde auch an die Belange der Creative Industries angepasst und findet lt. Auskunft der aws in dieser Zielgruppe regen Zuspruch.

zufrieden sind, würden sich als Ergänzung verkürzte Versionen wünschen, wo die wesentlichen Dinge zusammengefasst sind. Der Nutzen der Leitfäden hängt sicher auch vom Grad der Professionalisierung der Unternehmen, die auf diese Leitfäden zurückgreifen, ab.

Eine Einordnung dieser Kritikpunkte ist angesichts der hohen Diversität der Meinungen schwierig. Eine inhaltliche Bewertung der einzelnen Leitfäden im Rahmen dieser Evaluierung ist nicht leistbar. Jedenfalls sind die hohen Auflagezahlen ein Indiz für eine gewisse Zufriedenheit und Nachfrage nach den Leitfäden. Wir empfehlen in der Folge, um den Kritikpunkten zu begegnen, zu prüfen, inwieweit in angemessenen Zeitabständen die Publikationen einem Review unterzogen werden sollen. Dieses Review kann einerseits durch Fachexpert/innen erfolgen, andererseits aber auch durch Fokusgruppen, die aus der Zielgruppe der Broschüren gebildet werden. Es könnte zudem auch geprüft werden, inwieweit die Einrichtung einer Kommentar- und Bewertungsseite zu den einzelnen Leitfäden durch die Leser/innen – ähnlich wie bei Online-Buchhändlern wie Amazon praktiziert – eine sinnvolle Qualitätssicherungs- und Kundenfeedbackmaßnahme darstellt.

Eine Dienstleistung mit heterogenem Feedback ist die **Hotline für Kreative**. Für viele Interviewpartner/innen erschließt sich der Sinn einer eigenen als solchen vermarkteten Hotline nicht, da diese bei entsprechend hoher bzw. steigender Nachfrage nicht bedient werden könne. Außerdem gäbe es „...bereits eine Vielzahl von Hotlines für diverse Themenstellungen, die durch verschiedene Akteur/innen angeboten werden...“, und es sei nicht klar, wo der Zusatznutzen liegen würde, „...denn für viele Fragen bräuhete man Spezialisten, was sicher nicht alles von der cwa abgedeckt werden könnte.“ (Expert/in). Die cwa hat im Konzept „evolve 2.0“ ein überarbeitetes Konzept der Hotline inkludiert, die dort als „Routing Point“ fungiert und stärker den Erstinformationscharakter sowie die Weiterleitungsfunktion an andere kompetente Stellen betont. Das Konzept des „Routing Points“ macht unserer Meinung nach zumindest in der Außendarstellung mehr Sinn als das einer Hotline, selbst wenn in der tatsächlichen Feldarbeit kaum Unterschiede bestehen würden.

6.4 Wirkungen der Bewusstseinsbildungsschiene

Die Interviewpartner/innen stellen den Veranstaltungen, die im Zuge des „**Expert Network Kreativwirtschaft**“ durchgeführt wurden, ein sehr gutes Zeugnis aus. Die hohe Akzeptanz dieses Instrumentes für den Erfahrungsaustausch zwischen den institutionellen Stakeholder/innen der Kreativwirtschaft lässt sich auch daraus ableiten, dass 83% der angemeldeten Personen im Durchschnitt die Veranstaltung dann auch besucht haben.

Auch die ähnlich gelagerten Events auf europäischer Ebene werden sehr positiv gesehen. Über diese ist es gemäß cwa gelungen, Anknüpfungspunkte zu europäischen Playern der CCI (Cultural and Creative Industries) Förderung zu etablieren und das generelle Bewusstsein über Belange der österreichischen Kreativwirtschaft sowie die Förderansätze in Österreich zu heben; auch regionale Kreativwirtschaftsstakeholder/innen schätzten diese Veranstaltungen. Eine Wirkung der entsprechenden Tätigkeiten war die Umsetzung des Pilotprojektes zu Kreativwirtschaftsschecks VINCI insbesondere durch entsprechende Interessensvertretungsarbeit der cwa (siehe auch Abschnitt 6.5.1) oder die Tatsache, dass Vertreter/innen der aws und der cwa als Koordinator/innen bzw. Expert/innen in der European Creative Industries Alliance tätig sind.

Aus den Interviews ergibt sich, dass nur wenige Interviewpartner/innen über die entsprechenden Aktivitäten der cwa und aws genauer Bescheid wissen. Zumeist sind dies Personen aus dem engeren Stakeholder/innenkreis. Dies muss allerdings kein Nachteil sein, da es für eine erfolgreiche Interessensvertretungsarbeit nicht erforderlich ist, dass die entsprechenden Aktivitäten allgemein bekannt sind. Interessant ist in diesem Zusammenhang nichtsdestotrotz der in einer Fokusgruppe erzielte Konsens der Teilnehmer/innen (darunter durchaus auch hochrangige Stakeholder/innen), dass „...viel mehr gemacht werden müsste, um Österreich auf

internationaler Ebene eine eigene Identität in der Kreativwirtschaft zu geben, d.h. zu vermitteln, was z.B. österreichische Kreativwirtschaft ist.“ Aus dieser Forderung leiten wir zunächst ab, dass eine Fortsetzung der Tätigkeiten der cwa (und der aws) auf internationalem Parkett erwünscht ist. Gegebenenfalls ist zu prüfen, inwieweit es zweckmäßig ist, Erfolge österreichischer Interessensvertretungsbemühungen auf europäischer Ebene stärker zu kommunizieren.

Die zweijährlichen **Kreativwirtschaftsberichte** sind als zentraler Pfeiler der bewusstseinsbildenden Maßnahmen innerhalb von „evolve“ zu werten. In diesen werden zunächst die wichtigsten „Facts & Figures“ zur Kreativwirtschaft dargestellt. Darüberhinaus besteht über die anvisierten Schwerpunktthemen die Möglichkeit, mehr über spezifische Charakteristika, Stärken und oder Herausforderungen der Kreativwirtschaft in Erfahrung zu bringen. Sie haben somit nicht nur die Funktion eines Kommunikationsinstrumentes, sondern auch die eines Instrumentes des „policy intelligence“, d.h. des Lernens für den Fördergeber.

Eine detaillierte Erfassung der Wirkungen der Kreativwirtschaftsberichte ist diffizil, da die Berichte oftmals „lediglich“ einen Beitrag zu beobachtbaren Aktivitäten innerhalb der Kreativwirtschaft und bei den entsprechenden Fördergebern liefern bzw. auch nur liefern können. Unbeachtet dessen lassen sich folgende Punkte feststellen:

- Die Ziele der cwa hinsichtlich Themenführerschaft, die einzig österreichweite Datenquelle zur Kreativwirtschaft und auf Bundesländerebene zu sein, können als hinreichend erfüllt angesehen werden. Die Zahlen aus den Kreativwirtschaftsberichten werden häufig zitiert (auch in anderen Studien, z.B. dem Mittelstandsbericht), zur Begründung von Fördermaßnahmen verwendet und auch im Zuge der Vermessung der Kreativwirtschaft in den Bundesländern eingesetzt.
- Die Kreativwirtschaftsberichte haben eine hohe und steigende Aufmerksamkeit auf politischer Ebene. Dies zeigt sich u.a. darin, dass Zahlen und Statements aus den Berichten in Presseaussendungen und -konferenzen hochrangiger Träger der Wirtschaftspolitik verwendet werden. Bei frühen Ausgaben der Kreativwirtschaftsberichte war dies in deutlich geringerem Umfang der Fall.
- Die Nutzung der Berichte als Sensibilisierungsmaßnahme wird durch eine abgestimmte Disseminationsstrategie unterstützt. Die Berichte werden optisch ansprechend aufbereitet und gezielt an Politikträger/innen und Multiplikator/innen auf regionaler und Bundesebene versandt. Außerdem erfolgt der Versand auch über den Newsletter und soziale Netzwerke im Internet.
- Die Ergebnisse dienen nicht nur als Argumentationshilfen für Fördermaßnahmen, sondern fließen auch direkt in die Entwicklung von Dienstleistungsangeboten ein (z.B. in die Serviceleitfäden der cwa, deren thematische Schwerpunkte Ergebnisse aus den Berichten aufgreifen).

Darüber hinausgehend werden die Kreativwirtschaftsberichte in der Kreativwirtschaft und bei Stakeholder/innen aber nicht unkritisch diskutiert. Dreh- und Angelpunkt ist hierbei insbesondere die genutzte Definition in den Kreativwirtschaftsberichten, die über den verwendeten NACE Codeansatz vergleichsweise hohe Unternehmenszahlen feststellt. Ungeachtet einer Diskussion über die Validität des Ansatzes – der sowohl in der Vergangenheit als auch in der nahen Zukunft Gegenstand eines akademischen Diskurses bleibt – entstehen aus diesem Ansatz heraus positive und negative Rückmeldungen. Positiv ist, dass verhältnismäßig hohe Unternehmenszahlen die Attraktivität der Kreativwirtschaft als Politikfeld und ökonomische Kraft unterstreichen. Negativ ist, dass sich durch die dadurch zusammengefasste Heterogenität Vertreter/innen einiger Teilbereiche der Kreativwirtschaft im Kreativwirtschaftsbericht angesichts der wirtschaftlichen Struktur und Situation ihrer Branche nicht wiederfinden.

Überdies wurde festgestellt, dass sich die NACE Codes nur schwerlich für die Operationalisierung von Förderinstrumenten eignen (d.h., die NACE Code-Verteilung der Nutzer/innen von Fördermaßnahmen und Dienstleistungen unterscheidet sich von der NACE Code-Klassifizierung der Kreativwirtschaft). Es ist nicht klar, inwieweit dieses Problem in endgültiger Weise lösbar ist, da jede Systematik der Klassifikation der Kreativwirtschaft mit Vor- und Nachteilen verbunden ist und die konsistente Nutzung eines Ansatzes wichtiger sein kann als ein häufiges Wechseln zwischen verschiedenen Ansätzen. Unbeachtet dessen würden wir empfehlen, den aktuellen Diskussionsstand zur Definition der Kreativwirtschaft regelmäßig zu überprüfen und gegebenenfalls einen Anpassungsbedarf in den Kreativwirtschaftsberichten durch die jeweiligen Studienautor/innen diskutieren zu lassen.

6.5 Kooperationen zwischen der Kreativwirtschaft und anderen Wirtschaftszweigen

6.5.1 Allgemeine Einschätzungen

Die Verbindung der Kreativwirtschaft mit anderen Sektoren und Wirtschaftsbereichen wird von allen interviewten Expert/innen als ein sehr wichtiger Aufgabenbereich für „evolve“ wahrgenommen. Hintergrund dieser Einstellung ist die schon früher erwähnte Erkenntnis, dass die Kreativwirtschaft wichtige Impulse für die Generierung von Innovationen bei ihren Kund/innen und Kooperationspartner/innen liefert.²¹ Im Rahmen dieser Überlegungen sind als Beispiele die Achse (Produkt-)Design und traditionell produzierende Betriebe zu nennen.

Im Vergleich zu früheren Evaluierungen attestierten die Interviewpartner/innen „evolve“ und dessen Teilbereichen Fortschritte bei der Zusammenführung der Kreativwirtschaft mit traditionellen Wirtschaftszweigen. So gibt es in diesem Zusammenhang eine Reihe von Projekten mit Vorzeigecharakter bei „impulse XL“. Als Erfolg gilt in diesem Zusammenhang bei den interviewten Stakeholder/innen die Einführung des Kreativwirtschaftsschecks (siehe Textbox).

Der Kreativwirtschaftsscheck

Am 11. Februar 2013 wurde der Kreativwirtschaftsscheck eingeführt, der für KMU aller Branchen in Österreich zur Verfügung stand. 300 Schecks im Wert von jeweils € 5.000 sollten vergeben werden, wenn die KMU für innovative Projekte Leistungen der Kreativwirtschaft, wie zum Beispiel Design, Werbung und Filmwirtschaft in ihrem Unternehmen in Anspruch nehmen. Finanziert wurde die Förderung vom BMWFJ, abgewickelt wurde sie von der aws. Bereits eine Woche nach Start des Programms wurden die Fördermittel angesichts des großen Andrangs verdoppelt.

Gerade die Nachfrage nach den Kreativwirtschaftsschecks wird von vielen Stakeholder/innen als Erfolg des Programms gefeiert, da sie als Indikator gesehen wird, der „...den Bedarf der Wirtschaft nach kreativwirtschaftlichen Leistungen sehr deutlich“ macht.²² Weiters führten die Interviewpartner/innen aus, dass der niederschwellige Charakter des Innovationsschecks die Übertragung des Konzeptes auf Spezifika der Zusammenarbeit zwischen den Creative Industries und traditionellen Branchen der kleinteiligen Struktur der Kreativwirtschaft entgegen kommt und Berührungspunkte zwischen traditionellen/kreativen Sektoren abbauen hilft.

Der Einführung des Schecks ging ein Pilotprojekt in Salzburg mit einer EU-Kofinanzierung voraus (VINCI = Voucher in Creative Industries). Die Tatsache, dass Österreich als Durchführungsland für die Förderung gewählt wurde, wird auch als Erfolg für die österreichische Präsenz und Interessensvertretung gewertet, insbesondere auch als Beispiel wie Synergien zwischen den evolve Trägerorganisationen cwa und aws genutzt werden konnten.

Da der Kreativwirtschaftsscheck nicht Teil der Evaluierung ist, kann keine Bewertung über diese Fördermaßnahme abgegeben werden. Die Nachfrage nach einer Förderung ist jedoch zunächst

²¹ Siehe z.B. Dritter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht aus 2008.

²² derstandard.at, 300 zusätzliche Kreativwirtschaftsschecks verfügbar, 21 Februar 2013

kein hinreichender Erfolgsindikator, es gilt u.a. auch Aspekte wie die Additionalität der Förderung zu untersuchen oder das Faktum, inwieweit wirklich eine Kooperation zwischen „traditionellen“ Betrieben und Kreativwirtschaftsunternehmen stattgefunden hat (oder ob z.B. nur Kreativwirtschaftsbetriebe mit anderen Kreativwirtschaftsbetrieben kooperiert haben).

Auch rd. um die Aktivitäten der cwa gibt es, im Zuge der allgemein attestierten Professionalisierung dieses Teiles von evolve, Rückmeldungen um eine verbesserte Lobbyingarbeit für Belange der Kreativwirtschaft in anderen Wirtschaftsbereichen. Beispiele für letzteres sind ein, durch entsprechende anekdotische Evidenz untermauertes, erhöhtes Verständnis um die Bedeutung der Kreativwirtschaft einiger zentraler wirtschaftspolitischer Stakeholder/innen in Österreich oder das Faktum, dass Österreich nach entsprechender Lobbyingarbeit der cwa von europäischer Seite für die Durchführung des europäischen Pilotprojektes des Kreativwirtschaftsschecks ausgewählt wurde.

Trotz dieser Verbesserungen besteht ein weitgehender Konsens bei den Interviewpartner/innen, „...dass viel mehr gemacht werden könnte und sollte.“ (interviewte Expert/in, stellvertretend für ähnliche Aussagen anderer Interviewpartner/innen). Adressaten dieser relativen Unzufriedenheit sind hierbei sowohl die aws-Teile von „evolve“ als auch die Aktivitäten der cwa, wobei die institutionelle Verankerung der cwa als Chance zu sehen ist, in diesem Kontext mehr Potenzial heben zu können.

Vor allem zwei Faktoren dürften für diese Sichtweise ausschlaggebend sein:

- So gibt es, mit Ausnahme des Kreativwirtschaftsschecks, bei „evolve“ keine Angebote, die sich in ihrer Vermarktung explizit an Kooperationen zwischen den Creative Industries und anderen Wirtschaftssektoren richten. Das Faktum, dass Kooperationsprojekte im Rahmen von „impulse XL“ förderbar sind, wird für einige Interviewpartner/innen zu wenig hervorgehoben. Es kann davon ausgegangen werden, dass dadurch die Sichtbarkeit dieser Förderung für diesen speziellen Projekttypus bei theoretisch kooperationswilligen Betrieben reduziert ist.
- Neben der Sichtbarkeit von „impulse XL“ Förderung als Kooperationsförderung wurde als weiterer Faktor oftmals die subjektiv gefühlten Kooperationsbarrieren zwischen traditionell produzierenden Betrieben und Kreativen genannt. Während mit dem niederschweligen Kreativwirtschaftsscheck mittlerweile ein gutes monetäres Förderinstrument zum gegenseitigen Antasten zur Verfügung steht, dürfte es insbesondere in der Kommunikation und Vermarktung ungenutzte Opportunitäten geben. Im Vordergrund stehen hierbei die Art der Darstellung der Kreativwirtschaft als ein „spezieller“ Sektor sowie eine verbesserte und gezieltere Vermarktung von Erfolgsgeschichten bei Kooperationen zwischen traditionellen Unternehmen und jenen in den Creative Industries.

Bezüglich der „Vermarktung“ der Kreativwirtschaft begrüßten viele Interviewpartner/innen zwar die Aktivitäten sowohl der cwa als auch der aws und bezeichneten diese als sehr wichtig. Allerdings gab es Kritik an einer möglicherweise zu übertriebenen Darstellung der Kreativwirtschaft als „anderen“ Wirtschaftszweig. In dieser Hinsicht meinte beispielsweise eine Interviewpartner/in:

„Man sollte es nicht übertreiben mit der Darstellung der Kreativwirtschaft als etwas besonders Hippest und Cooles. Dies war in der Anfangszeit der Förderprogramme durchaus angebracht, aber mittlerweile ist es fast schon zu viel des Guten und bewirkt nach unserer Beobachtung oftmals ein Abwehrverhalten in traditionell orientierteren Wirtschaftszweigen.“ (interviewte Expert/in)

Eine andere Interviewpartner/in wies darauf hin, dass es sehr wichtig sei, „...dass uns andere Wirtschaftsteilnehmer aus den so genannten traditionellen Branchen und Entscheidungsträger als professionelle Wirtschaftstreibende wahrnehmen. Wir sind keine chaotischen Spinner, die nur an Kunst denken, sondern führen Unternehmen, wie dies auch in anderen Branchen geschieht, und liefern professionelle

Dienstleistungen.“ (Expert/in aus dem Designbereich). Diese mehrfach ausgesprochene Sichtweise ist bemerkenswert, wenn man bedenkt, dass, wie vorher beschrieben, noch vor etwa zehn Jahren eher die künstlerische Sicht vorgeherrscht zu haben scheint. Die Interviewpartner/innen bestätigten in der Folge auch eine Professionalisierung ihrer Branche(n), nicht zuletzt auch auf Grund eines steigenden wirtschaftlichen Drucks.

In Summe weisen die Aussagen auf die Notwendigkeit hin, traditionelle Wirtschaftszweige spezifischer und konkreter auf mögliche Partnerschaftspotenziale mit den „Creative Industries“ hinzuweisen. In dieser Hinsicht ist vor allem der Förderansatz interessant, wie er in Dänemark durch die Etablierung des „Center for Culture and Experience Economy“ (dän: CKO) implementiert wurde. In diesem Ansatz wird maßgeblich versucht, die dort als „cross sectoral collaboration“ genannte Verbindung zwischen der Kreativwirtschaft und anderen Wirtschaftszweigen durch Aktivitäten außerhalb der Creative Industries zu unterstützen (siehe untenstehende Fallstudie).

Fallstudie zur Förderung von Kooperationen zwischen der Kreativwirtschaft und anderen Wirtschaftszweigen – „Cross-sectoral collaboration“ und der dänische Ansatz des CKO

Das CKO (Center for Kultur- og Oplevelsesøkonomi, Center for Culture and Experience Economy) ist eine unabhängige staatlich finanzierte Agentur, die 2008 durch das dänische Wirtschaftsministerium und das dänische Kulturministerium ins Leben gerufen wurde. Das primäre Ziel der CKO ist die Förderung des Wachstums der dänischen „Creative Industries and Experience“-Economy. Dies erfolgt einerseits durch Förderung der Zusammenarbeit von Unternehmen aus verschiedensten Branchen mit dem Kreativ- und Kultursektor (so genannte „cross-sectoral cooperation“ oder sektorübergreifende Kooperation). Solche Kooperationen sollen eine stärkere Verankerung und Nutzung von Kreativ- und „Experience“-Potenzialen in der dänischen Wirtschaft nach sich ziehen. Andererseits soll die Wirtschaftskompetenz des Kreativ- und Kultursektors gesteigert werden.

Die Gründung des CKO folgte der Prämisse, dass die Art des Wirtschaftens in der Kreativwirtschaft – mit einem hohen Anteil projektorientierter Arbeit, vielfach prekären Arbeitsverhältnisse, hohem Innovations- und Kreativitätsdruck - Modellcharakter für die zukünftige Entwicklung in den vielen anderen traditionellen Wirtschaftsbereichen hat. Über das ökonomische Argument hinaus, dass die Kreativwirtschaft an sich ein dynamischer Sektor mit Wachstumspotenzial ist, soll das CKO auch Erfahrungen sammeln, die zukünftig für dänische Fördergeber auch in anderen Wirtschafts- und Innovationsbereichen relevant werden.

Der genutzte Begriff für die Kreativwirtschaft ist ein breiterer als bei „evolve“ und umfasst auch explizit den Kulturbereich. Darüberhinaus wird auch ein bestimmtes Tätigkeitsfeld des Kreativ- und Kultursektors angesprochen, der als „experience economy“ bezeichnet wird. Dieser Begriff bezeichnet die Erkenntnis, dass in Zukunft der Erlebnischarakter von Produkten und Dienstleistungen immer wichtiger wird. Als Beispiele werden insbesondere Shopkonzepte angeführt, wie die speziellen Ferrarishops oder aus dem angelsächsischen Raum die Apple Stores. Eine wesentliche Konsequenz der Erweiterung des Kreativwirtschaftsbegriffs explizit um die Kultur und „experience economy“-Aspekte ist, dass auch Unternehmen bzw. Künstler/innen aus den darstellenden Künsten und des Unterhaltungssektors im Blickfeld des CKO sind, auch und speziell bei Kooperationen mit „klassischen“ Wirtschaftszweigen. Will beispielsweise ein Handelsbetrieb sein Shopkonzept erneuern, und sind für dieses Konzept Live-Auftritte von Musiker/innen wichtig um das Shopperlebnis zu verbessern, so würde das CKO das Zustandekommen derartiger Projekte prinzipiell unterstützen. Eine Fokussierung auf einen technisch orientierten Innovationsbegriff gibt es bei der CKO nicht.

Bei der Unterstützung von sektorübergreifenden Kooperationsprojekten liegt das Hauptaugenmerk der Unterstützungsaktivitäten auf den Unternehmen der nicht-kreativen Branchen und weniger bei den Kreativen, da lt. CKO, „...das Problem nicht auf der kreativen sondern auf der traditionellen Seite zu finden ist.“ (Interview Rasmus Winstedt, CKO). So hat das CKO festgestellt, dass es eine Übersetzungsfunktion braucht, die „...die Sprache der traditionellen Wirtschaft spricht...“, um die Spezifika der Kreativwirtschaft traditionell agierenden Betrieben verständlich zu machen und entsprechende Vorurteile abzubauen. Die Vermarktung bzw. Kommunikation der Spezifika der Kreativwirtschaft hin zu anderen Wirtschaftszweigen hat in der Folge einen anderen, deutlich an klassischen betriebswirtschaftlichen Terminologien angelehnten Grundton. Dabei geht es vor allem um die Vermittlung des Bildes der Kreativen als professionell agierende Betriebe und

Kooperationspartner, deren Erfahrungswerte in die Geschäftsmodelle traditioneller Wirtschaftszweige einfließen und dort Wachstum sichern sollen.

Wesentliche Förderinstrumente, die dem CKO für die genannten Aufgaben zur Verfügung stehen, umfassen monetäre Projektförderungen (Creative Growth Fund für Innovationsprojekte), Beratungsangebote, eine Informationssammelungs- und Aufbereitungsfunktion (über Studien und in Auftrag gegebene Wirkungsanalysen) und den Wettbewerb „Creative Business Cup“, in welchem Businesspläne und Geschäftsideen in den Creative Industries prämiert werden. Außerdem ist das CKO Teil weiterreichender Kreativwirtschaftsinitiativen auf nationaler Ebene (als Kommunikationspartner für die dänische Initiative „Innovation Network for Knowledge Based Experience Economy“), auf übernationaler Ebene (als Teil der Initiative KreaNord, welches vom Nordic Council of Ministers ins Leben gerufen wurde) und europäischer Ebene (z.B. im EU-Projekt FAME - Facilitating Access and mobilization of European finance for the growth of creative industries).

Das CKO hatte ursprünglich eine Laufzeit bis 2012 und wurde im Oktober 2012 zunächst bis 2015 verlängert. Das jährliche Budget der CKO umfasst 5 Mio. dänische Kronen (ca. € 670.000). Für den Growth Fund und die monetäre Förderung von Innovationsprojekten standen zwischen 2009 und 2012 25 Mio. DKK zur Verfügung (ca. € 3.35 Mio.), die an insgesamt 20 Projekte ausgeschüttet wurden.

Hinsichtlich der gezielteren Ansprache traditioneller Wirtschaftsbereiche legten die Interviewpartner/innen viel Wert auf eine Kommunikation über Beispiele und Erfolgsgeschichten. Diese sollten sich, gemäß Interviewpartner/innen, an realen und nachvollziehbaren österreichischen Gegebenheiten orientieren, da ausländische Beispiele von internationalen Großunternehmen (z.B. die Nutzung von Design durch Apple) oftmals als zu praxisfern für die Anwendung in der österreichischen Wirtschaftslandschaft angesehen werden.

Über bereits geförderte „impulse XL“ Kooperationsprojekte liegen in diesem Kontext bereits eine Reihe von Erfolgsgeschichten vor, die z.B. in den Projektbooklets dargestellt werden. Wenngleich die Vermarktung von geförderten Projekten als wichtig eingestuft wird (und die Aktivitäten der cwa in dieser Hinsicht Anklang finden), wird im Kontext der sektorenübergreifenden Kooperationsprojekte vor allem bemängelt, dass die Beispiele zu wenig für die Zielgruppe der traditionellen Wirtschaftszweige aufbereitet sind. Außerdem sind sie gemäß Interviewpartner/innen auch nicht über die von diesen Zweigen genutzten Kanäle und Stakeholder/innen hinreichend verbreitet.

Große Hoffnungen setzen, wie erwähnt, die Interviewpartner/innen in die Aktivitäten der cwa, die auf Grund ihrer institutionellen Einbettung besonders geeignet wäre, Brücken zu traditionellen Sektoren zu schlagen. Trotz erkennbaren Verbesserungen und einem stärkeren Standing der cwa innerhalb der Wirtschaftskammer sind die Rückmeldungen über die Effektivität der cwa bei der Umsetzung dieser Brückenschlagsfunktion bislang verhalten.

Dies dürfte aber nur teilweise der cwa anzurechnen sein, sondern ist vor allem eine Folge vorhandener intra-institutioneller Barrieren. Wie sich in den Interviews gezeigt hat, ist die Intensität der Kooperation zwischen der Bundeskammer und den einzelnen Länderkammern sowie auch mit einzelnen Sparten heterogen. Einige Landes- und Spartenkammern, Sparten und Teile der WKÖ pflegen sehr intensive Austauschbeziehungen mit der cwa – allen voran auch die Außenwirtschaftsorganisation AWO –, während andere Teile zurückhaltender auftreten. Der cwa bleibt vor diesem Hintergrund nur eine opportunitätsgetriebene Fall-zu-Fall-Strategie mit der Hoffnung, dass sich mit einer steigenden Anzahl von Erfolgsgeschichten auch die Bereitschaft bei jenen Organisationsteilen, die bislang wenig mit der cwa kooperieren, erhöht.

Aus den Analysen heraus ergaben sich einige Optionen, wie die Ansprache traditioneller Wirtschaftszweige verbessert werden könnte:

- Eine konkrete Möglichkeit, einzelfalls- und opportunitätsbezogen bei der Ansprache traditioneller Wirtschaftsbetriebe vorzugehen, wäre die Erstellung kurzer Stories mit ein bis zwei relevanten spezifischen Fallbeispielen. Diese könnten in Kooperation mit entsprechenden Wirtschaftskammerorganisationen

(z.B. Sparten) oder anderen Branchenvertretungen erstellt und in den entsprechenden Branchenzeitungen geschaltet werden. Derartige spezielle Zeitungen sind erfahrungsgemäß ein wichtiges fachspezifisches Kommunikationsmedium für die Unternehmen vieler Branche. Es ist daher zu erwarten, dass entsprechende Artikel(reihen) zu Möglichkeiten der Kooperation mit Kreativen, mit Beispielen konkreter Erfolge derartiger Kooperationen (die z.B. aus dem aws-Projektportfolio stammen können), Testimonials und Angaben zu Förderungen und Kontaktpersonen sich sehr gut zur Zielgruppenansprache für „evolve“ eignen. Ein derartiges Instrument fehlt noch im Portfolio der evolve Aktivitäten²³ und würde sich vor allem für das Portfolio der cwa anbieten. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind bei diesem Instrument die Nutzung einer zielgruppengerechten Ansprache und das Backing durch den entsprechenden Branchenverband (idealerweise sollten derartige Artikel in Hauptautorenschaft durch Branchenvertreter/innen stehen).

- Ein weiterer Punkt wären in der Folge weitere Maßnahmen, die zum Ziel hätten, dass bei „impulse“ stärker als bisher Projektkooperationsideen durch Unternehmen außerhalb der Kreativwirtschaft initiiert werden und nicht, wie bei einer sich vor allem an die Kreativwirtschaft richtenden Initiative erwartet werden kann, durch Kreativwirtschaftsbetriebe. Eine von uns geborene Idee zu diesem Zweck beispielsweise eine Art „Crowd“-Plattform einzurichten, wo traditionelle Wirtschaftsbetriebe Aufgaben für Kreative ausschreiben könnten, fand indes nur verhaltenen Zuspruch, u.a. weil „...wir in Österreich keine „Crowd“-Kultur haben“ (Expert/in). Es wäre demgemäß zu erwarten, dass eine derartige Plattform kaum genutzt wird bzw. dort bestenfalls unterkritische Ideen ausgeschrieben werden. Mehrere Interviewpartner/innen könnten sich jedoch moderierte Ansätze vorstellen, wo traditionelle und Kreativwirtschaftsbetriebe langsam zueinander geführt werden.
- Zentral erscheint uns jedenfalls, in der Kommunikation von Aktivitäten von „evolve“, respektive „impulse“ und der cwa, expliziter als bisher zwischen den Zielgruppen „Kreativwirtschaftende“ und „andere Unternehmen“ zu unterscheiden. Insbesondere betrifft das „impulse XL“, wo wir denken, dass eine Vermarktung der Kooperationsprojekte als eigene Schiene – z.B. auch als Folgefinanzierung zu einem Kreativwirtschaftsscheck – sich langfristig positiv auf sektorenübergreifende Kooperationsprojekte auswirken könnte.

²³ Es gab durchaus Kooperationen mit Teilen der Presse, z.B. eine Kooperation der WKÖ und des BMWFJ mit der „Presse am Sonntag“, welche aber wieder eingestellt wurden. Außerdem könnte eingewendet werden, dass z.B. die cwa über zahlreiche gut gemachte Marketingmaterialien und Booklets verfügt. Der hier vorgeschlagene Ansatz unterscheidet sich vom bisherigen Ansatz in seiner Spezifität, da konkret Fach-/Branchenzeitungen angesprochen werden. Gegenüber bisherigen Marketingmaterialien wäre der vorgeschlagene Ansatz eine Ergänzung, da sie mitunter anders aufgebaut, insbesondere kürzer und branchenspezifischer, sind. Wie z.B. einige Interviewpartner/innen angaben, sehen diese die Booklets der cwa oftmals als wichtiges Nachschlagewerk, aber nicht als spezifische Kurzinformation.

7. Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen

7.1 Hauptergebnisse

Die vorliegende Evaluierung war angehalten, die österreichische Kreativwirtschaftsinitiative „evolve“ sowohl hinsichtlich ihrer vergangenen Performance zu analysieren (ex-post Aspekt), als auch eine Abschätzung über zukünftige Entwicklungspotenziale und -notwendigkeiten – unter Berücksichtigung des vom Auftraggeber erstellten Konzeptes „evolve 2.0 – vorzunehmen (ex-ante Aspekt). Um diesem Auftrag zu entsprechen, wurde ein Mix aus qualitativen und quantitativen Methoden angewandt: eine Dokumentenanalyse; Interviews mit Stakeholder/innen, Expert/innen und Fördernehmer/innen; Workshops, Fokusgruppen, Fallstudien auf Basis einer Projekt-detailanalyse als auch eine standardisierte Unternehmensbefragung.

Die wichtigsten Ergebnisse dieser Erhebungen sind:

- Das insgesamt gezeichnete Bild der Evaluierung ist ein positives. Die meisten der einzelnen Maßnahmen weisen eine hohe Nutzung auf und es erfolgt eine weitgehend zweckmäßige Koordinierung zwischen den beiden Trägerorganisationen aws und cwa. Die Aktivitäten, Instrumente und Ziele sind intern sowohl bei der cwa als auch bei aws klar strukturiert, gut abgegrenzt und logisch miteinander verbunden. Dies gilt auch für die Initiative „evolve“ als ganzes. Über die Initiative „evolve“ ist es gelungen, die Vorgängerprogramme „impulsprogramm kreativwirtschaft“ sowie die Angebote der kreativ wirtschaft austria der WKO in sinnhafter Weise weiterzuentwickeln und mögliche interne Friktionsflächen zwischen den beteiligten Trägerorganisationen aws und cwa zu minimieren.
- Das Programmmanagement der aws bei „impulse“ und die Maßnahmenabwicklung durch das Team der cwa erfolgen professionell, wobei Nutzer/innen, Fördernehmer/innen und Stakeholder/innen den Einsatz und die Kompetenz der Teams, auch im Vergleich zu anderen FTI-Förderinitiativen, hervorheben.
- Die Erhebungen zeigen ein breites Wirkungsspektrum der Initiative. In den Programmen „impulse XS“ und „impulse XL“ berichten Fördernehmer/innen über einen hohen Nutzen der Förderung, insbesondere in den Bereichen Beitrag zur Entwicklung des Unternehmens bzw. eines Geschäftsmodells, Umsatzsicherung und -erhöhung, Beschäftigtensicherung und -erhöhung, Zugang zu neuen Finanzierungsquellen oder Reputationaufbau. Die Additionalität beider Programmschienen („impulse XS“ und „impulse XL“) ist hoch.
- Ein zentraler Meilenstein im Rahmen von „evolve“, spezifischer bei „impulse XS“ und „impulse XL“, war die Entwicklung der Auslegung des Innovationsbegriffs. War die Berücksichtigung einer „experimentellen Entwicklung“ früher eine Herausforderung für „impulse“ und deren Vorgängerprogramme auf Grund förderrechtlicher Rahmenbedingungen zur Nutzung von FTI-Fördermitteln, so ist der Umgang mit diesem Begriff wie er sich heute darstellt ein Asset für das Programm. Mit Hilfe dieses Ansatzes gelingt die Förderung teilweise hochinteressanter Innovationsprojekte mit deutlich niedrigeren (bzw. keinen) technischen Anforderungen im Vergleich zu klassischen FTI-Förderungen. Die breite Auslegung des Innovationsbegriffs ist mithin auch ein wesentlicher erklärender Faktor, dass die intendierte(n) Zielgruppen bei „impulse XS“ und „impulse XL“ erreicht werden.
- Der breite Innovationsbegriff hat im Zusammenspiel mit dem Juryauswahlprozess außerdem dazu geführt, dass indirekt eine bestimmte Art von Geschäftsmodellinnovationen gefördert werden kann, nämlich jene Geschäftsmodellinnovationen, die eine kreativwirtschaftliche Basis haben und die eine durch einen experimentellen Entwicklungsprozess erstellte Innovation unterstützen. Dies ist bemerkenswert, weil sich allgemein die Förderwelt sehr

schwer mit dem Umgang mit Geschäftsmodellinnovationen tut, und dies unbenommen der Tatsache, dass mehr und mehr erkannt wird, wie wichtig letztlich Geschäftsmodellinnovationen für das die wirtschaftliche Überleitung von F&E-Ergebnissen auf den Markt sind. Die Berücksichtigung des Geschäftsmodells erfolgt dabei im Juryprozess in der Weise, als dass Fördernehmer/innen darlegen müssen, auf welche geschäftlichen Grundlagen ihr Unternehmen das Förderprojekt stellt, und nur bei entsprechender Plausibilität eine positive Förderentscheidung gefällt wird. „impulse“ berücksichtigt spezifische Arten von Geschäftsmodellinnovationen somit in zweckmäßiger Weise, nämlich als Voraussetzung für das wirtschaftliche Gelingen des Projektes.

- Nichtsdestotrotz werden die Spezifika, Vorteile und Möglichkeiten des Assets des Umgangs mit dem breiten Innovationsbegriff nicht im vollen möglichen Umfang ausgenutzt. Der Ansatz, die breite Auslegung des Innovationsbegriffs den Antragsteller/innen im Rahmen der Kommunikation von Beispielen und/oder im Rahmen von Beratungen näher zu bringen, funktioniert zwar gemäß qualitativem Feedback gut, doch scheinen unzufriedenstellende Begründungen für abgelehnte Anträge diesem Vorgehen teilweise entgegenzuwirken. Unzureichende Begründungen führen zu Verwirrung ob des Verständnisses, was tatsächlich gefördert wird und in weiterer Folge zur Infragestellung der Transparenz des Entscheidungsprozesses. Dies führt in der Folge zu schlechten Bewertungen von Aspekten wie „Feedback zu abgelehnten Projektanträgen“ und „Transparenz des Entscheidungsprozesses“. Dies ist ein Problemfeld, das auch dann angegangen werden sollte, wenn man eine immer bei erfolglosen Antragsteller/innen vorhandene Sockelunzufriedenheit berücksichtigt. In diesem Zusammenhang sind auch Wechselwirkungen mit den zu niedrigen Bewilligungsquoten bei „impulse XS“ und „impulse XL“ zu nennen, welche zur Ablehnung auch vieler guter Anträge führen und ebenfalls Frustration erzeugen.
- Das Instrument „impulse LEAD“ leidet unter Zielüberfrachtung. Es wird dementsprechend ob ihrer Sinnhaftigkeit und Effektivität von vielen Interviewpartner/innen in der Gesamtsumme in Frage gestellt. Gleichzeitig wurde aber seitens interviewter Stakeholder/innen die Notwendigkeit bzw. der Nutzen einer Programmschiene wie „impulse LEAD“ zur Schaffung von Strukturen in der Kreativwirtschaft oder als Möglichkeit „institutionellen Lernens“ wiederholt betont, was durch die Existenz einzelner Vorzeigeprojekte in dieser Schiene gestützt wird. Es ergeben sich eine Reihe verschiedener Optionen, was eine (etwaige) Fortführung angeht.
- Im Zeitverlauf hat „evolve“ Fortschritte bei der Verknüpfung der Kreativwirtschaft mit anderen Wirtschaftszweigen gemacht. Allerdings weisen die Evaluierungsergebnisse hier auf Potenzial zur Weiterentwicklung hin. Dies ist vor allem dem Faktum geschuldet, dass nur wenige Angebote innerhalb von „evolve“ explizit – das heißt insbesondere in der Kommunikation – derartige Kooperationen zum Inhalt haben. Vor allem gegenüber der cwa gibt es diesbezüglich eine entsprechende Erwartungshaltung in den Zielgruppen der Initiative.
- Aus der Evaluierung ergibt sich weiter ein hoher Nutzen und die Zweckmäßigkeit des Vorhandenseins der einzelnen bewusstseinsbildenden Maßnahmen und Services. Entsprechende Angebote werden rege nachgefragt, die Zufriedenheit mit den Angeboten ist im Durchschnitt sehr hoch, die Ziele, wie z.B. die Schaffung von Communities (z.B. bei „Choch3“) scheinen durchwegs erreicht zu werden. Gleichzeitig erfüllen diese Serviceangebote auch einen wichtigen Link zwischen den Trägerorganisationen und ihren Zielgruppen, durch den auch die Trägerorganisationen mehr über ihre Kunden/innen erfahren. Einige Interviewpartner/innen und Stakeholder/innen bemängelten jedoch das Fehlen eines Masterkonzeptes zu den Trainings- und Weiterbildungsangeboten, d.h. eine Erklärung welche Angebote wann wie sinnvoll genutzt und kombiniert werden können.

- Auf Einzelmaßnahmenebene werden die meisten der Aktivitäten der cwa positiv bewertet und rege nachgefragt, allen voran die Choch3 Workshops und diverse Veranstaltungsformate. Der cwa ist es hierbei gelungen, ein Aktivitätsportfolio zu schaffen, das eine wichtige Voraussetzung für eine Akzeptanz der cwa in der Kreativwirtschaft darstellt (und damit eine Brücke bildet zu Kreativwirtschaftsbetrieben, die traditionell der Wirtschaftskammer reserviert gegenüber stehen). Trotz dieser Verbesserung sind nicht alle Rückmeldungen zur cwa positiv. Dies ist eine Folge der Fokussierung der vorhandenen Budgetmittel auf die Durchführung der Maßnahmen, Aktivitäten und Services und weniger auf die Vermarktung der Trägerorganisation.
- Generell ist eine Beobachtung, dass Kreativwirtschaftsbetriebe jeweils verschiedene Teile von „evolve“ gut kennen, andere jedoch nicht. Insbesondere fällt auf, dass Nutzer/innen von „impulse“ bzw. aws-Angeboten weniger über die Aktivitäten der cwa Bescheid wissen. Umgekehrt ist der Befund ähnlich, allerdings dürften die Angebote der aws insgesamt bei Kreativwirtschaftsunternehmen bekannter sein als jene der cwa. Hier spiegelt sich auch die fehlende externe Wahrnehmung von „evolve“ als eigene Marke bzw. einheitliches Konstrukt wider, sicherlich aber auch der Zugang zu Fördergeld bei der aws.
- Das Konzept „evolve 2.0“ sieht als Strategie vordringlich die Fortführung der bisherigen Maßnahmen und Programme vor. Bei solchen, wo Problembereiche erkannt wurden (wie z.B. „impulse LEAD“), wird eine Überarbeitung in Aussicht gestellt; es gibt auch einige wenige neue Maßnahmen, das Grundkonzept bleibt aber dasselbe. Das Konzept „evolve 2.0“ ist letztlich in seinem Aufbau das Resultat positiver Erfahrungen mit den bisherigen Maßnahmen, die auch regelmäßig im Rahmen von Evaluierungen oder eines Monitorings analysiert werden. Eine mögliche Gefahr dieses Ansatzes ist jedoch die eines Lock-Ins, d.h. dass auf Grund des Erfolges bisheriger Maßnahmen andere/neue Förderansätze zu wenig berücksichtigt werden. Erschwert wird dieser Umstand auch durch die faktische Funktionsweise von „evolve“ als primär intern wirkende Klammer, d.h. als strukturierendes/koordinierendes Instrument für die Aktivitäten der cwa und aws durch das BMWFJ.

7.2 Maßnahmenempfehlungen

Vor dem dargestellten Hintergrund wurde eine Reihe von Maßnahmenempfehlungen erarbeitet. Viele dieser Empfehlungen stellen sich hierbei vor dem Hintergrund der positiven Evaluierungsergebnisse als Optionen der Weiterentwicklung bei entsprechenden strategischen Überlegungen dar, denn als unbedingte „Must haves“. Wir stellen die Empfehlungen getrennt für die strategisch-konzeptive Ebene sowie für die Einzelmaßnahmenebene dar.

STRATEGISCH-KONZEPTIVE EBENE

1. Umwandlung des Konzeptes „evolve 2.0“ in eine weitreichendere/breitere Innovationsstrategie für die Kreativwirtschaft des BMWFJ

Eine erste Empfehlung besteht in einer Überleitung des Konzeptes „evolve“ in eine breitere und weitreichendere Innovationsstrategie für die Kreativwirtschaft des BMWFJ. Hierfür spricht unserer Meinung nach vor allem, dass die derzeitige Ausführung von „evolve“ als Konzept einer Initiative eher eng gefasst und in seiner praktischen Funktion als Klammer für Aktivitäten innerhalb der aws und cwa auch limitiert ist.

Dem derzeitigen „evolve 2.0“ Konzept fehlt, um als weitreichendere und breitere Innovationsstrategie angesehen zu werden, vor allem eine detaillierte Diskussion der Problembereiche, die im Zusammenhang mit der Kreativwirtschaft bestehen, und die daraus resultierende begründete Ableitung von Prioritäten und Themenfeldern, die von „evolve“ behandelt werden sollen. Für die Behandlung dieser Themenfelder sind im derzeitigen Konzept „evolve 2.0“ zwar bereits Überschriften vorhanden. Sie sind

aber noch meist nicht mit Text hinterlegt. Das Konzept ist vorrangig auf Maßnahmenebene ausformuliert.

Eine Ausführung als weiterreichende Strategie erlaubt zusätzliche Möglichkeiten um neue Themen anzusprechen, ohne dass die Behandlung dieser Themen zwangsläufig den bisherigen Programmlogiken und Instrumentarien der aws und cwa folgen (für den Fall, dass dies nicht die zweckmäßigste Lösung wäre) oder auch dort institutionell in gleicher Weise verankert sein müssten. Insbesondere erlaubt es derart über eine institutionelle Klammer-Funktion ausgehende Strategie, Themen stärker als in der Konzeptvariante hierarchisch unterschiedlich zu platzieren sowie fokussiert mehr faktische Eigentümerschaft und Themenhoheit dem BMWFJ zuzugestehen. Darüber hinaus könnte über ein Schnittstellenmanagement die Kooperation mit anderen Förderprogrammen oder Institutionen, die für die Kreativwirtschaft von Bedeutung sind, die aber nicht explizit Teil von „evolve“ sein müssen, besser bewirtschaftet werden.

Das soll nicht heißen, dass nun zusätzliche Themen prinzipiell durch Organisationen außerhalb der aws oder der cwa behandelt werden sollten. Es gibt jedoch Themen, so zum Beispiel der Bereich Ausbildung in der Kreativwirtschaft, wo Schnittstellen mit dem Unterrichtsministerium (bm:ukk) oder dem BMWF sowie einschlägigen Universitäten mit Kulturhintergrund geschaffen werden könnten, wo die aws oder die cwa nicht eine primäre Rolle als Trägerorganisationen von Maßnahmen sinnhafterweise und notwendigerweise inne hätten. Ebenso könnte der Zugang zu Förderprogrammen wie COIN, welche vom Design her auch für die Kreativwirtschaft interessant sind, über eine strategische Schnittstelle vermutlich verbessert werden.

Eine wesentliche Konsequenz wäre auch im Bereich strukturbildender Maßnahmen, d.h. Aktivitäten, die derzeit primär durch „impulse LEAD“ abgedeckt sind. Hier könnte das BMWFJ bedarfs- und prioritätsabhängig die Unterstützung/Schaffung einzelner bestimmter Strukturen aus der Programmlogik von „impulse LEAD“ herauslösen und auf einer höheren Hierarchiestufe diesen Aktivitäten mehr Aufmerksamkeit und Substanz verleihen. Gleichzeitig könnten innerhalb einer etwaig weitergeführten „impulse LEAD“ Variante andere Projekttypen oder „kleinere“ Strukturen weiter gefördert werden (siehe hierzu die detaillierteren Ausführungen zu „impulse LEAD“ weiter unten).

Neben den Themenbereichen Ausbildung und Strukturen wurden in den Interviews und Fokusgruppen auch weitere Themen angesprochen, die Teil dieser Strategie sein bzw. in dieser auf eine höhere Hierarchieebene verlagert werden könnten. Eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Themenbereich Geistiges Eigentum oder das Thema innovationsfördernde öffentliche Beschaffung sind hier beispielhaft zu nennen. Im Rahmen einer Strategiebildung könnte überlegt werden, stärker als bisher einzelne Themen zu diskutieren, und daraus mögliche Aktivitäten abzuleiten; die derzeitige Konzeptvariante legt den Fokus nach mehr auf die einzelnen Instrumente und die Zugehörigkeit zu den Trägerorganisationen aws und cwa, denn auf Themen.

Für die Umsetzung als Strategie scheint das BMWFJ gut gerüstet, da über das Budget von „evolve“ eine Umsetzung der Strategie weitgehend steuerbar/forcierbar ist. Ungeachtet des breiteren Anspruches einer derartigen Innovationsstrategie würde die bewährte strukturierende Rolle zwischen den Angeboten der aws und der cwa auch weiterhin wahrgenommen werden können.

Die Überführung des Konzeptes in eine breitere Innovationsstrategie muss dabei nicht mit einem harten Schnitt einhergehen. Änderungen und Erweiterungen können schrittweise und prioritätsgesteuert erfolgen. Schließlich kann auch „evolve“ als identitätsstiftende Marke und Arbeitstitel für die Strategie erhalten bleiben. Diese würde, die jetzige Situation reflektierend, vor allem nach innen wirken. Eine Außenvermarktung wäre, wie die Ergebnisse des Monitorings und der vorliegenden Evaluierung gezeigt haben, nicht notwendig.

Voraussetzung für die Etablierung einer breiteren Strategie ist jedoch, dass im BMWFJ die entsprechenden Ressourcen zur Entwicklung und Aneignung der

Strategie zur Verfügung stehen - was natürlich nicht ausschließt, dass bei der Entwicklung der weitreichenderen Strategie auf die Ideen und Kompetenzen der aws und der cwa zurückgegriffen werden kann und sollte. Einen wichtigen Input für die Herausbildung einer langfristigen Strategie können die Kreativwirtschaftsberichte dienen, die stärker/spezifischer als bisher zur Sammlung entsprechender „Intelligence“ durch das BMWFJ herangezogen werden können. Außerdem bieten sich bewährte Strategiebildungsprozesse an, z.B. die Organisation von Workshops oder Fokusgruppen mit Stakeholder/innen und Vertreter/innen der Kreativwirtschaft.

2. Fokussiertere und expliziter kommunizierte Aktivitäten für die Vernetzung der Kreativwirtschaft mit anderen Wirtschaftsbereichen

Das Themenfeld Vernetzung zwischen der Kreativwirtschaft und anderen Wirtschaftsbereichen nahm in den Interviews und Fokusgruppen einen hohen Stellenwert ein. Die Fortschritte, die „evolve“ in diesem Themenbereich gegenüber den Vorgängerprogrammen erzielt hat, sind sichtbar und betreffen vor allem die Einführung des Kreativwirtschaftsschecks. Mit diesem Angebot steht eine sehr niederschwellige und auch nachgefragte Schiene zur Verfügung, mit der Kooperationsbarrieren zwischen den zwei Wirtschaftszweigen abgebaut werden kann. Außerdem hat diese Förderung das Potenzial, die Nachfrage nach weiteren Kooperationsförderungen bzw. damit verbundenen Serviceleistungen anzufachen.

Unbeachtet einer tiefergehenden Analyse, inwieweit die für den Kreativwirtschaftsscheck avisierten Ziele erreicht wurden und Additionalität besteht, zeigen sich aus der empirischen Evidenz mehrere Ansatzmöglichkeiten bei „evolve“, um die Vernetzung der Kreativwirtschaft mit anderen Wirtschaftssparten auszubauen. Wir empfehlen dem Fördergeber die Prüfung folgender Optionen unter strategischen und Kosten-/Nutzensgesichtspunkten:

- Zentral erscheinen in dem genannten Zusammenhang zukünftig die Aktivitäten der cwa, da sie über ihre institutionelle Verankerung einen präferierten Zugang zu anderen Wirtschaftszweigen hat und bei ihren Aktivitätsportfolios den starken Fokus auf bewusstseinsbildende Maßnahmen und Services mit jeweils starken Kommunikationselementen legt. Eine wesentliche Erkenntnis aus der Evaluierung ist, dass in der Kommunikation und Zielgruppenansprache deutlich zwischen der Kreativwirtschaft und den anderen Wirtschaftszweigen unterschieden werden könnte. Dem dänische Beispiel, aber auch vielen Kommentaren in den Fokusgruppen und Interviews folgend, erscheint es vielversprechend, „andere“ Wirtschaftszweige direkter anzusprechen, sie über die Spezifika, Möglichkeiten, Risiken und Chancen in der Kooperation mit der Kreativwirtschaft zu informieren und darauf hinzuarbeiten, dass die Kooperation mit der Kreativwirtschaft vermehrt von Nicht-Kreativwirtschaftsbetrieben pro-aktiv initiiert wird.
- Für die cwa (aber auch für die wirkungserhöhenden Maßnahmen der aws) empfehlen wir für die Zukunft eine stärker dezidierte Unterscheidung in der Kommunikations- und Servicearbeit, zum Beispiel durch prominent getrennte Bereiche für „traditionelle“ Unternehmen und Kreativwirtschaftsbetriebe auf der Homepage. Die Übersetzungsfunktion in den anderen Wirtschaftsbereichen, d.h. die Erklärung wie mit der Kreativwirtschaft gearbeitet werden kann, bedarf einer an die „traditionellen“ Wirtschaft angepassten Sprache mit entsprechend aufgearbeiteten und praxisrelevanten Fallbeispielen, hiermit möglicherweise also von eigenen Kommunikationsmaterialien. Eine gute Balance zwischen den Polen einer zu „hippen“ Darstellung der Kreativwirtschaft und einer zu trockenen Kommunikation über die Kreativwirtschaft ist sicherlich ein Erfolgsfaktor. Denkbar wäre auch die Etablierung eines eigenen Services, das speziell auf Betriebe anderer Wirtschaftszweige zugeschnitten ist und ihnen bei den Kooperationsaktivitäten unter die Arme greift. Dabei gilt es nicht unbedingt, etwas völlig neues zu etablieren, sondern durchaus bestehende Angebote geschärft zu bündeln und in etwas anderer Weise zu kommunizieren.

- Ein weiteres zukünftiges Element, welches die cwa betrifft, ist der Ausbau der Kooperation mit verschiedenen Wirtschaftssparten und -branchenverbänden. Auf Grund teilweise bestehender abzubauenen institutioneller Barrieren muss diese Aktivität wohl opportunitätsgetrieben wahrgenommen werden, gleichwohl können gute Ergebnisse derartiger Kooperationen eine generelle Kooperationsschwelle senken helfen. Gezielte redaktionell erstellte Artikel über Kooperationsmöglichkeiten und -erfolgswirkfaktoren in Branchenzeitungen – keine Werbeeinschaltungen, und erst recht nicht bezahlte (es gilt, dass die Branchenverbände selbst den Nutzen erkennen und sich nicht „kaufen“ lassen) – könnten ein mögliches Instrument der intra- und inter-institutionellen Kooperation, mit der die cwa wie auch die Kreativwirtschaft spezifischen Zugang zu bestimmten „anderen“ Wirtschaftszweigen erhält. Gleichwohl gilt es festzuhalten, dass dies ein langwieriger Prozess ist, der deshalb entsprechende Geduld und Persistenz seitens des Auftraggebers erfordert.
- Auf Seiten der monetären Förderung, sprich „impulse“, sind eigene Kooperationsprogrammschienen, die als solche explizit und aktiv vermarktet werden, überlegenswert. Dabei kann durchaus auch auf die bestehende „impulse XL“ Struktur zurückgegriffen werden. An den internen Abläufen müsste vermutlich wenig geändert werden, in der Außenkommunikation würde es aber sinnvoll erscheinen neben „impulse XL“ Einzelprojekten eine „cross-sector cooperation“ Schiene zu vermarkten. Eine Variante ist auch die Trennung der Calls zu Einzelprojekten und Kooperationsprojekten bzw. die Durchführung von Kooperationscalls ähnlich wie bei departure. Überlegenswert ist desweiteren das Verankern von Lernen in den geförderten Projekten auch bei derartigen sektorenübergreifenden Kooperationen anzuwenden (siehe hierzu auch die Ausführungen zu „impulse LEAD“).

Generell müssen bei derartigen Überlegungen auch die Kosten dem Nutzen gegenübergestellt werden. Die Umsetzung einer verbesserten Kommunikation, sprich differenzierten Kommunikation zwischen der Kreativwirtschaft und anderen Branchen, bietet sich vor allem dann an, wenn explizitere Angebote für diese Form der sektorübergreifenden Kooperation zur Verfügung stehen. Auch kann nicht ausgeschlossen werden, dass durch das zusätzlich benötigte Budget Mittel für die Weiterführung anderer (erfolgreicher) Services nicht mehr im selben Ausmaß zur Verfügung stehen. Es obliegt dem Fördergeber, hier entsprechende Kosten-/Nutzenüberlegungen und Priorisierungen anzustellen.

3. Untersuchung von Instrumenten, die in die Breite gehen

Mit der Einführung des Kreativwirtschaftsschecks (KWS) wurde ein vielversprechendes Förderinstrument geschaffen, welches aber in dieser Evaluierung nur am Rande berücksichtigt werden konnte. Gemeinhin wurde hier erstmals in „evolve“ eine Förderung geschaffen, die eher in die Breite (sprich: niederschwellige Förderung) geht als in die Exzellenz/Spitze. Dadurch prädestiniert sich das Themenfeld niederschwelliger Förderangebote für eine Diskussion in einer Kreativwirtschaftsstrategie des BMWFJ. Um diese Diskussion zu unterfüttern, sollte der KWS zeitnah evaluiert werden, wobei auch Erfahrungen in anderen Ländern berücksichtigt werden sollten.²⁴

²⁴ Hier erscheinen vor allem die Erfahrungen der britischen NESTA interessant, wo man sich beispielsweise – bei begrenzten Budgetmitteln – dem Problem des Zugangs zu den „Vouchers“ zugewandt hat. Anstelle einer antragsbasierten „first-come/first-serve“ Ansatzes oder eines bei einem niederschweligen Angebot problematischen Wettbewerbs unter Antragsteller/innen wurde eine Zielgruppe definiert, ein Adresspool von Unternehmen, woraus eine Zufallsauswahl gezogen wurde. Dieser Pool an Betrieben bekam dann Zugang bzw. die Möglichkeit einer Antragsstellung bei den „Vouchers“. Mit diesem Ansatz verfolgt die NESTA auch das Ziel, die Additionalität der Förderung zu steigern und Selbstselektionseffekten bei den Unternehmen zuvorzukommen, da mit dieser Vorgehensweise auch nicht förderaffine Betriebe

4. Fokussierung der Kommunikation über die cwa als Institution

Das Feedback zu den Aktivitäten der cwa aus den Zielgruppen ist, wie weiter oben dargelegt, ein gemischtes. Vor allem dürfte eine breite und heterogene Erwartungshaltung hinsichtlich der cwa und ihrer Rolle als Institution bestehen, welche sich zum Teil auch aus ihrer Einbettung in die WKÖ und deren breitem Tätigkeitsportfolio ergibt. Unserer Einschätzung nach geht es bei den Rückmeldungen nicht um die Qualität der Einzeldienstleistungen der cwa, sondern vor allem um die Kommunikation nach außen.

Die heterogene Erwartungshaltung existiert unabhängig davon, dass im Innenverhältnis zwischen der cwa und dem BMWFJ eine stärkere Profilierung der cwa als Institution nach außen hin in der Vergangenheit kein Ziel war, und beauftragungsgemäß die cwa vor allem Dienstleistungen anbieten und durchführen sollte. Insofern sind die vorhandenen negativen Rückmeldungen kein Beleg für eine schlechte Performance der cwa.

Ungeachtet dessen sollte die angebrachte Kritik für die Zukunft durchaus ernst genommen werden. Daher sollte sich die cwa gemeinsam mit dem BMWFJ mit den Themen stärkere Kommunikation des Aktivitätsportfolios nach außen hin sowie zielgruppenspezifisch(ere) Ansprache/Kommunikation (was tut die cwa konkret für wen) auseinandersetzen. Eine mögliche operative Maßnahme ist u.a. ein Redesign der Homepage.

In Rechnung zu stellen ist hierbei, dass die entsprechenden Aktivitäten Geldmittel benötigen, die dann für die Durchführung bisheriger Maßnahmen eventuell fehlen würden. Geht es dem Fördergeber in erster Linie um die Durchführung von Einzelmaßnahmen, ist eine verbesserte Kommunikation/Darstellung der cwa Aktivitäten sekundär, da die Nutzer/innen der verschiedenen Services nicht unbedingt im Detail wissen müssen, wer hinter den Services steht, solange dies die Inanspruchnahme nicht erschwert (was nicht der Fall zu sein scheint). Es obliegt dem Fördergeber, die Zweckmäßigkeit einer schärferen Profilierung im Lichte strategischer und budgetärer Überlegungen zu prüfen.

EINZELMASSNAHMENEBENE

5. Fortführung der meisten bisherigen Maßnahmen unter Portfoliogesichtspunkten

Die Evaluierungsergebnisse stützen den auch im Konzept „evolve 2.0“ dargestellten Ansatz, die meisten der Maßnahmen und Aktivitäten der cwa und der aws fortzuführen. Bis auf wenige Ausnahmen erfüllen die Maßnahmen die in ihnen gesetzten Erwartungen, wobei jene, wo es größeren Überarbeitungsbedarf gibt, auch dank eines engmaschigen Monitorings- und Evaluierungssystems, bekannt und benannt sind. Nichtsdestotrotz empfehlen wir, eine Fortführung einzelner Maßnahmen auch unter Portfolioüberlegungen und strategischen Gesichtspunkten zu sehen. Dabei kann es durchaus sein, dass bei entsprechenden Priorisierungen auch relativ gut laufende Maßnahmen „geopfert“ werden können, wenn sich bei gegebenen Budgetrestriktionen herausstellt, dass andere Maßnahmen zur Zielerreichung von „evolve“ zweckmäßiger sind.

6. Überarbeitung und stärkere Fokussierung des Instrumentes „impulse LEAD“, gegebenenfalls auch dessen Einstellung

„impulse LEAD“ ist vermutlich jene Programmschiene, die am stärksten von einer Umwandlung von evolve von einem Konzept für eine Initiative hin zu einer weiteren Strategie für die Kreativwirtschaft betroffen sein könnte. Es besteht breiter Konsens, dass „impulse LEAD“ in seiner derzeitigen Form auf Grund der Zielüberfrachtung

angesprochen werden (und sich daher nur eingeschränkt „...die üblichen Verdächtigen mit einem Antrag melden können“) (Zitat Hasan Bakshi, NESTA)

nicht fortgeführt werden sollte. Mehrere Optionen der Überarbeitung sind denkbar, die entweder auf eine Fokussierung oder, in letzter Konsequenz, auch auf eine Einstellung abzielen können:

- *Bei Fokussierung auf Lerneffekten:* Mehrere Stakeholder/innen und Expert/innen haben die Bedeutung einer „impulse LEAD“ Schiene als Test- und Lernplattform z.B. für verschiedene Kooperationskonstrukte hervorgehoben. Die Fortführung von „impulse LEAD“ spezifisch vor diesem Hintergrund, ist für uns vor dem Hintergrund der Analyseergebnisse durchaus denkbar, setzt aber voraus, dass dieses Ziel prioritär in der Bewertung der Projektanträge behandelt wird. Außerdem erscheint es ratsam, bei einer derartigen „impulse LEAD“ Variante dieses Lernen expliziter zum Projektgegenstand zu machen. „impulse LEAD“ Projekte müssten verpflichtet sein, in ihrem Projektdesign das Lernelement als eigenes Modul abzubilden, z.B. über die Erstellung einer Studie und/oder die Erstellung von Erfahrungsberichten. Diese Erfahrungen müssten außerdem durch den Programmeigentümer gesammelt, aufbereitet und verbreitet werden, damit die Lerneffekte auch wirklich in der Community aufgenommen werden. Der derzeitige Projektselektionsprozess über jährliche Calls mit Jurybewertung kann in dieser Variante beibehalten werden.
- *Bei Fokussierung auf strukturbildende Maßnahmen:* Bei einer Fokussierung auf strukturbildende Maßnahmen kommt den Themen Nachhaltigkeit, kritische Masse und Bedarfsdeckung eine hohe Bedeutung zu. Wie in den Analysen dargestellt, birgt der derzeitige Modus von „impulse LEAD“ auch bei einer Fokussierung ausschließlich auf das Thema Strukturschaffung die Gefahr, dass über die Zeit eine (unübersichtlich werdende) Zahl von Strukturen und Netzwerken geschaffen wird, wo die jeweils einzelnen Projekte unterkritisch dotiert sind, nach der Projektlaufzeit kaum aufrecht erhalten werden und damit letztlich einen etwaigen Bedarf auch nicht decken können. Alternativ könnte ein Vorgehen gewählt werden, bei dem zunächst der tatsächliche Bedarf nach unterschiedlichen Strukturen ermittelt wird (z.B. im Rahmen von Stakeholder/innen- und Expert/innenkonsultationen). Bei jenen Strukturen, die den höchsten Bedarf aufweisen, ist denkbar, dass deren Existenz und Umsetzung Top-Down vom BMWFJ vorgeschrieben wird, z.B. indem im Rahmen einer Strategie „evolve“ derartige Strukturen bereits detailliert nach den strategischen Bedürfnissen skizziert werden. Für weniger prioritäre Strukturen kann, in Abhängigkeit vom verfügbaren Budget und unter Sicherstellung, dass ein Bedarf nachhaltig gedeckt wird, ein weitergehender Bottom-Up Ansatz gewählt werden. Es erscheint hinreichend, zum Zwecke der tatsächlichen Selektion bedarfsorientiert (sprich vereinzelt) spezifische Calls mit Expertenjurys durchzuführen. Ein jährlicher Callrhythmus würde unserer Meinung nach möglicherweise zu einer inflationären Etablierung subkritischer Strukturen beitragen.
- *Etwaige Einstellung:* Auch eine etwaige Einstellung für „impulse LEAD“ stellt eine Option dar, zum Beispiel dann, wenn sich herausstellen sollte, dass dem Bedarf nach Strukturen mit einigen hierarchisch hoch angesiedelten Maßnahmen Genüge getan werden kann oder die Nachhaltigkeit und kritische Masse von eingereichten Projekten nicht erzielbar ist. Auf Grund mittlerweile vielfältig gesetzter Aktivitäten in den Bundesländern (wie departure in Wien, oder jenen der CIS in der Steiermark) ist die Frage nach dem tatsächlichen Bedarf nach „impulse LEAD“ Projekten sicher dringlicher zu stellen als in der Vergangenheit. Die frei werdenden Fördermittel könnten dann für andere Programmschienen und Aktivitäten verwendet werden.

7. Integration des CreativDepot in ein umfassenderes IPR Dienstleistungsportfolio - oder dessen Auslaufen

Das Themenfeld Geistiges Eigentum (IPR) ist eines der möglichen Themen, bei dem überlegt werden kann, dieses stärker in „evolve“ zu verankern. Generell gibt es breiten Konsens unter den Interviewpartner/innen, dass dies ein wichtiges Thema für die

Kreativwirtschaft ist. Es gibt auch eine Reihe von Aktivitäten in diesem Kontext bei „evolve“, allen voran eine Publikation der cwa, das CreativDepot der cwa sowie immer wieder Fachvorträge in verschiedenen Workshop- und Veranstaltungsformaten.

Nichtsdestotrotz bleibt der Eindruck, dass der Themenkomplex nur fragmentiert abgedeckt wird. Das CreativDepot, in der ex-ante Evaluierung 2008 noch als möglicher USP und zentraler Pfeiler für zukünftige Serviceangebote der cwa bedacht, erscheint heute eher als ein Randservice der cwa mit mäßiger Nachfrage. Ausschlaggebend hierfür ist vor allem, dass immer noch eine gewisse Rechtsunsicherheit besteht (Stichwort: fehlender Musterprozess). Dies ist vor allem deswegen bedauerlich, da das CreativDepot auch der mittlerweile immer kritischer geführten internationalen Diskussion rund um die Sinnhaftigkeit der meisten der derartigen Zeitstempel-Services ausgesetzt ist.

Des weiteren zeigt sich bei internationalen Vergleichen, dass die Performance von IPR Services besonders dann gut ist, wenn Sie als Teil eines integrierten Portfolios von IPR-Dienstleistungen angeboten werden, wobei dieses Portfolio auch starke individualisierte Beratungskomponenten aufweisen sollte. Die strategische Behandlung des Themas IPR könnte auf die Schaffung eines derartigen integrierten und auch zentral vermarkteten Angebotes hinwirken, dass stärker aus Informationsbereitstellung, Beratung und der Anwendung von Tools besteht. Da die Etablierung eines derartigen Services eine Ressourcenfrage ist (und damit auch eine der strategischen Priorisierung), kann geprüft werden, inwieweit Synergieeffekte durch die Schaffung von Schnittstellen zu bestehenden IPR-Dienstleistungen ermöglicht werden können. So bietet die aws, wenig bekannt, mit dem discover.IP Service eine Beratungsdienstleistung an, die vor einiger Zeit auch für Kreativwirtschaftsbelange adaptiert wurde UND von Kreativwirtschaftsbetrieben rege nachgefragt wird. Betreffend CreativDepot ist, nach einem Assessment der Zweckmäßigkeit des Tools im Zuge eines integrierten IPR Services und/oder bei andauernder Rechtsunsicherheit, ein Auslaufen des Dienstes auch eine mögliche Option. Bei einer Weiterführung des Depots würde sich der obigen Argumentation folgend eine Übertragung der Dienstleistung in die IPR-Programme der aws anbieten.

8. Beibehaltung der Instrumente „impulse XS“ und „impulse XL“ mit leichten Adaptierungen

„impulse XS“ und „impulse XL“ haben sich über die Jahre als Eckpfeiler des Förderangebotes von „evolve“ bewährt. Sie sind zu einer wichtigen Finanzierungsquelle für die kleingliedrige Kreativwirtschaft geworden und gehören zu den wenigen und immer wichtiger werdenden Förderinstrumenten, mit dem nicht-technische Innovationen und indirekt bestimmte Typen von Geschäftsmodellen gefördert werden können. Vor diesem Hintergrund sollte der Auftraggeber an beiden Förderungen festhalten, insbesondere auch an der über die Jahre entstandenen Auslegung des Innovationsbegriffs. Diese hat sich von einem Hilfskonstrukt (einer „Krücke“, wie ein/e Juror/in es ausgedrückt hat) zu einem Asset des Programms entwickelt, welches eine spezifische Zielgruppe innerhalb der Kreativwirtschaft anspricht. Auch der Ansatz von „impulse“, den Fördergegenstand über Beispiele zu vermitteln, der auf Exzellenz zielende mehrstufige Juryprozess, die Beratungsangebote während der Antragsphase und auch bei der Abwicklung oder die Vermarktungs-/„Best Practice“ Aktivitäten sind, wie der empirische Befund zeigt, wichtige Erfolgsingredienzen für „impulse“.

An manchen Stellen gibt es bei „impulse XS“ und „impulse XL“ Adaptierungsbedarf. An erster Stelle steht hierbei die Verbesserung der Kommunikation von Absagegründen bei abgelehnten Förderanträgen. Zwar ist bei abgelehnten Förderanträgen immer eine Sockelunzufriedenheit bei den Antragstellern mit einem Förderprogramm gegeben, doch im Falle von „impulse XS“ und „impulse XL“ ist die durchschnittliche Unzufriedenheit unserer Meinung nach zu hoch, als dass sie ignoriert werden sollte. Ein möglicher Ansatz ist, wie im Bericht detailliert dargelegt, eine stringenter Nutzung der Bewertung von Anträgen mit Punkten in den jeweiligen Förderkriterien auch in späteren Phasen des Auswahlprozesses, wobei die entsprechenden Scores dann kommuniziert werden können. Darüber hinaus sollten

auch die Materialien, die zur Vermittlung dessen, was gefördert wird, trotz der hohen Qualität, auch noch weiter verbessert werden (insbesondere auch in den Förderrichtlinien). Schließlich sollte auch überprüft werden, ob eine raschere Rotation bzw. ein rascherer Wechsel von Juror/innen für die Sicherstellung einer maximalen Transparenz des Entscheidungsprozesses pro/contra eine Förderung zweckdienlich ist.

9. Stärkere Strukturierung der bewusstseinsbildenden Maßnahmen und Trainingsangebote

Obwohl generell der Befund zu den bewusstseinsbildenden Maßnahmen und vor allem der Trainingsangebote der cwa und der aws das Bild eines weitgehend abgestimmten Portfolios an Maßnahmen und Formaten liefert, schließen wir uns der Meinung an, dass diese Säule von Aktivitäten bei „evolve“ von der Kommunikation und Erstellung eines Gesamtkonzeptes in diesem Bereich möglicherweise profitieren würde. Ein derartiges Masterkonzept – überspitzt und in Analogie als „Curriculum“ vielleicht bezeichnerbar – würde die vielfach isoliert betrachteten und nachgefragten Aktivitäten als Teil eines strategischen Gesamtansatzes auszeichnen und die Bekanntheit aller Angebote heben helfen.

Die derzeitige Situation ist sicherlich auch ein Resultat des Nichtfunktionierens der Marke „evolve“ in der Außenwirkung, wobei festgehalten werden muss, dass diese Empfehlung nicht auf die Etablierung einer Marke wie „evolve“ abzielt (wie weiter oben ausgeführt ist ein Funktionieren der Marke nach innen als Konzept bzw. Strategie durchaus hinreichend). Vielmehr geht es spezifisch und in simpler Weise um die Darstellung/Erörterung, dass hinter den Einzelmaßnahmen Gesamtüberlegungen stehen und dass es für Nachfrager nach Trainings unterschiedliche Angebote gibt, die verschiedene Aspekte abdecken.

7.3 Vorschläge für ein künftiges Wirkungsmonitoring

Im Rahmen der Evaluierung waren auch Überlegungen hinsichtlich von Indikatoren für ein Wirkungsmonitoring anzustellen. Für diese Überlegungen greifen wir einerseits auf Erfahrungen aus unterschiedlichen Evaluierungen zurück, andererseits auch auf das erhobene Wirkungsspektrum der Initiative „evolve“.

Für die Spezifikation eines Indikatorensystems für ein Förderprogramm hat sich das ZWERG-Kriterienset²⁵ bewährt: Im Einzelnen heißt dies, dass die Kriterien von zentraler Bedeutung sein müssen, d.h. aussagekräftige Hinweise auf die Erreichung des jeweiligen Ziels liefern, wirtschaftlich erhebbar, verständlich und nachvollziehbar (das Kriterium der Einfachheit), rechtzeitig und zeitnah erhebbar und hinreichend genau sind. Diese allgemeinen Anforderungen sind aus unserer Erfahrung heraus weiter zu spezifizieren:

- Hinreichend einfach bedeutet, dass das Indikatorenset weitgehend klein gehalten werden sollte.
- Ein Indikatoren- und Monitoringsystem zur Messung von Wirkungen ist deutlich schwieriger zu konzipieren und zu handhaben als ein Monitoringsystem, welches hauptsächlich Inputgrößen oder evtl. noch Outputgrößen misst. In der Regel lassen sich Wirkungen nur in einem relativ großen Zeitabstand und oftmals nur unter Zuhilfenahme zusätzlicher und aufwändiger Erhebungen feststellen. Dies

²⁵ Siehe z.B. Kolip (2011): Zielerreichungsskalen – Goal Attainment Scaling, http://www.lzg.gc.nrw.de/_media/pdf/evaluationstools/leitfaden_gas_endversion.pdf

gilt insbesondere für nicht-monetäre Maßnahmen wie etwa Angebote im Trainings- und Ausbildungsbereich.²⁶

- Häufig besteht an einem Indikatorensystem die Erwartung, dass es in der Lage ist, Sachverhalte mit wenigen quantitativen Variablen zahlenmäßig hinreichend klar darzustellen. Die Reduzierung eines Monitorings auf Zahlenwerte birgt jedoch die Gefahr von Fehlinterpretationen, insbesondere bei komplexen Sachverhalten für deren Beurteilung ein Verstehen des Wirkungszusammenhangs sowie – oftmals vernachlässigt – des Kontextes ist. Dies ist insbesondere für „evolve“ bzw. „impulse“ relevant, die durch eine sehr spezifische Auslegung des Innovationsbegriffs gekennzeichnet sind.

Vor diesem Hintergrund schlagen wir die Entwicklung eines kombiniert qualitativ-quantitativen Indikatorensystems für die monetären Programmschienen von „impulse XS“ und „impulse XL“ vor:

Der **qualitative Teil** beschreibt dabei den Kontext für das jeweilige Förderprojekt und hilft bei der Beurteilung und Interpretation des quantitativen Teils. Er besteht aus einer kurzen, logisch strukturierten Darstellung des jeweiligen Projektes und der zum jeweiligen Monitoringzeitpunkt bereits erzielten Wirkungen. Diese Beschreibung kann mühelos in tabellarischer Form dargestellt werden. Wir empfehlen hierfür, dass für jedes Projekt zunächst die Ausgangssituation bzw. der Kontext des Unternehmens dargestellt wird, anschließend der Inhalt und die Ziele des geförderten Projekts und schließlich der Beitrag des Projekts zur Entwicklung des Unternehmens. Diese Informationen können von den Antragsteller/innen in der benötigten Form zunächst im Nachlauf zur Förderzusage gegeben werden. In der weiteren Folge sind die Fördernehmer/innen angehalten, in regelmäßigen und angemessenen Abständen einen begründeten und nachvollziehbaren Text (unter extensiver Nutzung von belastbaren Daten) zu den bislang erreichten Zielen, Lerneffekten und Wirkungen zu liefern. Wir halten diesen Aufwand, z.B. ein- bis zweimal pro Jahr, für die Fördernehmer/innen für vertretbar.

Die Aufgabe des Fördergebers ist nun, die erhaltenen Informationen zu konsolidieren, z.B. in Form einer Exceltabelle. Eine mögliche Struktur ist in Tabelle 12 dargestellt. Pro Projekt wird hierbei eine Zeile angelegt, in den Spalten befindet sich jeweils der entsprechende Absatz zu Ausgangssituation, Projekthinhalten und -zielen sowie die bis zu einem gewissen Zeitpunkt glaubhaft begründeten und beobachteten Wirkungen. In entsprechenden Spalten bzw. -zeilen kann und soll das Programmmanagement in der Folge anhand einer Punkteskala eine Beurteilung der jeweiligen Projekte sowie des gesamten Projektportfolios abgeben.

Im Anschluss an die qualitativen Spalten schließen sich die Spalten für die **quantitativen Indikatoren** an. Diese Indikatoren sollen in erster Linie Angaben darüber machen, wie sich das geförderte Unternehmen im Projektkontext aufgrund der Projektaktivitäten entwickelt. Wie man unschwer erkennen kann, handelt es sich dabei um generische Wirkungsdimensionen, die – zugegeben – ein ausgesprochen lineares Innovationsverständnis nahelegen und daher auch durchaus kritisch betrachtet werden können und sollen. Im vorliegenden Fall von „impulse“ hingegen trifft dieser Vorbehalt allerdings nur sehr eingeschränkt zu. Der Grund ist, dass es sich bei den in „evolve“ geförderten Unternehmen in den allermeisten Fällen um Mikrounternehmen handelt (siehe hierzu auch Abschnitt 4.2.3). Innovationen, wie sie in „impulse“ gefördert werden, müssen sich daher in den Unternehmenskennzahlen, wie sie nachstehend angegeben sind, weitgehend unmittelbar niederschlagen.

²⁶ Als Ausnahme hiervon können niederschwellige Informationsangebote wie kurze Events, Vorträge u.ä. gelten, wo der Output, wie die Anzahl der Anmeldungen, die Zahl der Teilnehmer/innen und/oder die Zufriedenheit der Teilnehmer/innen für sich selbst bereits eine Wirkungsdimension aufweisen können.

In der Folge schlagen wir daher folgende Indikatoren vor:

- Erzielter zusätzlicher Umsatz bzw. gesicherter Umsatz durch das Projekt (U)
- Erzielte zusätzliche Beschäftigte bzw. gesicherte Beschäftigung (B)
- Durchgeführte Unternehmensgründung (G)
- Zahl eingegangener Partnerschaften (P)
- Erfolgte Einführung einer Produkt/DL/Prozessinnovation (bei XL) (I)
- Erfolgte Verifikation des Konzeptes (bei XS) (I)
- Zusätzliche Investments in oder Finanzierung für das Unternehmen (V)

Die quantitative Spalte S zeigt die Punktebewertung durch das Programmmanagement. Die vorgenommenen Aggregationen und Bewertungen sind jedenfalls zwingend verbal zu bewerten und zu interpretieren (Spalte Komm).

Da während der Laufzeit der geförderten Projekte in der Regel kaum mit tatsächlich realisierten Wirkungen zu rechnen ist, ist es zweckmäßig, zwei Vorkehrungen zu treffen. Die eine ist, den Beobachtungszeitraum so weit auszudehnen, dass materielle Wirkungen beobachtbar sind; die andere ist die Übermittlung von jeweils besten Planzahlen. Durch diese beiden Vorkehrungen ist es in besonderer Weise möglich, die Entwicklung sowohl des Projekts als auch des Unternehmens zu beobachten und ggf. den Geförderten entsprechende weiterführende Unterstützung anzubieten bzw. zu vermitteln.

Es ergibt sich in der Gesamtheit eine, für die erwartete Anzahl geförderter Projekte, übersichtliche und nicht mit übertriebenem Erstellungsaufwand verbundene Darstellung der Projekte bzw. der Projektstories samt deren Bewertung, die sich für Monitoringzwecke gut eignet.

Tabelle 12 Konzept für ein Wirkungsmonitoring *)

Projekt Nr.	Ausgangslage / Kontext	Projektinhalt und Ziele	Beitrag zur Unternehmensentwicklung	Bisherige Wirkungen und Lerneffekte qualitativ	U	B	G	P	I	V	S	Komm
1								
2								
3								
GE-SAMT	-	-	-									

*) graue Schattierung: Kontextdarstellung; blaue Schattierung: Spalten für Monitoringvariable

Quelle: Technopolis

Für die nicht-monetären Angebote bei „evolve“ würden wir einen ähnlichen Ansatz des tabellarischen Monitorings vorschlagen, welche letztlich auch eine Form des kompakten „Storytellings“ ist. Nach Maßgabe der Berichterlegungserfordernisse kann dieser Ansatz sowohl auf Ebene einzelner Maßnahmen erfolgen oder aber auch auf höher aggregierter Ebene. Vorstellbar wäre bei einer höheren Aggregation eine Tabelle, in welcher die einzelnen Zeilen nicht Projekte oder Personen (wie Teilnehmer/innen an Trainings) repräsentieren, sondern die verschiedenen Maßnahmen selbst. Auf Einzelmaßnahmenebene wäre zudem zwischen niederschweligen/einfacheren Angeboten und intensiveren/komplexeren Angeboten zu unterscheiden. Für erstere können teilweise qualitative Feedbacks zu Gunsten von Outputindikatoren zurückgefahren werden, da für einige der Maßnahmen Outputindikatoren (wie weiter oben beschrieben) bereits eine Wirkungsdimension darstellen und eine ex-post Befragung von Nutzer/innen dieser einfachen Angebote im Verhältnis nicht zweckmäßig ist. Ein weiterer Vorteil des vorgeschlagenen

Reportingsystems ist zudem eine weitergehende Standardisierung der wirkungsorientierten Berichtslegung innerhalb von „evolve“.

technopolis |group| Austria
Rudolfsplatz 12/11
A-1010 Wien
Austria
T +43 1 503 9592 12
F +43 1 503 9592 11
E info.at@technopolis-group.com
www.technopolis-group.com