



# Zusammenfassung STRATEGIEPAPIER

---

Strategiepapier für die Entwicklung der Kultur- und  
Kreativwirtschaft Ambergs  
im Rahmen einer kulturgeleiteten Stadtentwicklung

---

AUFTRAGGEBER:  
Stadt Amberg  
Projektleitung: Florian Gröninger

ERSTELLT VON:  
FELDSTÄRKEN  
Gesellschaft zur Förderung  
kreativer Branchen mbH  
Thieboldsgasse 15  
50676 Köln

AUTOR:  
Christof Schreckenber (Diplom-Kaufmann)



# 1. Ausgangssituation

Dieses Papier soll die strategischen Ziele und Maßnahmen für die Amberger Kultur- und Kreativwirtschaft (KuK) darstellen und priorisieren, die im Beteiligungsprozess des EU-INTERREG-Projekts StimulART gemeinsam mit zahlreichen Stakeholdern erarbeitet worden sind. Die Ziele und vorgeschlagenen Maßnahmen sind dabei nicht in Stein gemeißelt, sondern sollten als Empfehlungen und Diskussionsgrundlage für weitere Schritte verstanden werden.

## Das StimulART-Projekt: Zielsetzungen und Strategieentwicklungsprozess

*„Das Hauptziel von StimulART ist die Verbesserung der Kultur und Kreativwirtschaft in mittelgroßen mitteleuropäischen Städten, die Stärkung der Produktion und hochwertiger Dienstleistungen sowie die Schaffung neuer Möglichkeiten für qualifizierte Fachkräfte durch maßgeschneiderten Kapazitätsaufbau sowie durch Strategie- und Know-how-Entwicklung.“*

## Worum geht es? Grundlegendes zur deutschen Kultur- und Kreativwirtschaft (KuK)

Besonders wichtig sind hier die Definition, die Bedeutung des so genannten „schöpferischen Akts“, die Unterteilung in die Teilbranchen, aber ebenso das Drei-Sektoren-Modell. Letzteres würde in der Zusammenfassung zu viel Platz einnehmen. Es wird aber im Strategiepapier erläutert.

### Deutsche Definition der Kultur- und Kreativwirtschaft:

*„Unter Kultur- und Kreativwirtschaft werden diejenigen Kultur- und Kreativunternehmen erfasst, welche überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen.“*

### Der schöpferische Akt:

*“Der verbindende Kern jeder kultur- und kreativwirtschaftlichen Aktivität ist der schöpferische Akt von künstlerischen, literarischen, kulturellen, musischen, architektonischen oder kreativen Inhalten, Werken, Produkten, Produktionen oder Dienstleistungen.“*

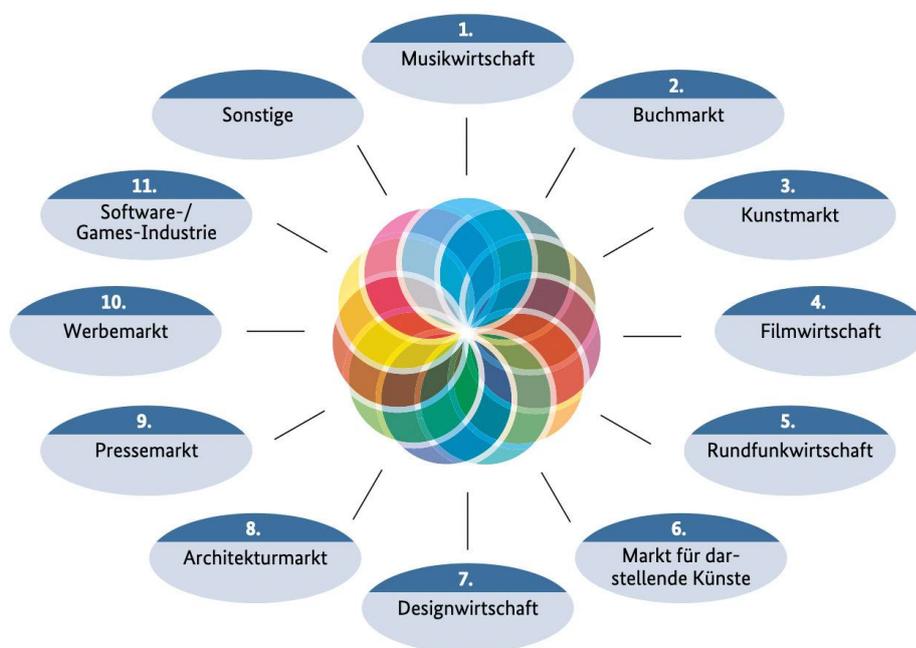
*Alle schöpferischen Akte, gleichgültig ob als analoges Unikat, Liveaufführung oder serielle bzw. digitale Produktion oder Dienstleistung vorliegend, zählen dazu. Ebenso können die schöpferischen Akte im umfassenden Sinne urheberrechtlich (Patent-, Urheber-, Marken-, Designrechte) geschützt sein.“<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> BMWi 2009, S.24



ABB. 1: DIE TEILBRANCHEN DER KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT NACH DEFINITION DES BUNDES



Quelle: BMWi 2015, S. 3

## Die spezifische Amberger Ausgangssituation

Es wurde schon viel erreicht. Im Bereich der KuK befindet sich Amberg 2021, im Vergleich zu anderen Städten dieser Größenordnung, auf einem relativ hohen Ausgangsniveau. Hier liegen Chancen im Spiel zwischen Modernität und Tradition.<sup>2</sup>

So verfügt die KuK-Szene über nennenswerte, selbst initiierte Netzwerke, wie den *Kultur- und Kreativwirtschaft Mittlere Oberpfalz e.V.*, den *A.K.T. Kunstverein* oder den *Amberger Kulturverein*. Die ortsansässigen Kulturvereine, Künstlerinnen und Künstler kooperieren gut miteinander.<sup>3</sup> Das Zusammenspiel mit öffentlichen Angeboten von *Kulturamt*, *Stadtmarketing* und *Wirtschaftsförderungsgesellschaft Amberg mbH (WifAm)* unter Einbindung des Einzelhandels eröffnet weitere Kooperationsmöglichkeiten. Mit der *Ostbayerischen Technischen Hochschule Amberg-Weiden (OTH)* ist Amberg Bildungs- und Forschungsstandort. Berührungspunkte mit Entwicklungspotenzial sind vorhanden.

Akute Auswirkungen der Pandemie stellen jedoch auch Fragen nach der „Resilienz“<sup>4</sup> der

<sup>2</sup> Stadt Amberg 2020 a), ISEK, S. 33

<sup>3</sup> Das wird im ISEK Amberg ähnlich beschrieben. Erkenntnisse der StimulART Stakeholder-Workshops und Einzelgespräche mit beteiligten Kreativen und dem Kulturreferat bestätigen diese Einschätzung.

<sup>4</sup> Der Begriff Resilienz wird in unterschiedlichen Bereichen verwendet, z. B. im Management: „Unternehmerische Resilienz ist die Eigenschaft eines Unternehmens, externe Schocks oder Verwerfungen der sozialen, wirtschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen auszuhalten und sich an die neuen



Amberger KuK und Gesamtwirtschaft. Besondere Herausforderungen sind Leerstände, Einschränkungen in der Veranstaltungsbranche und die Stabilisierung von Einkommen (nicht nur) in der Amberger KuK. Hier ergeben sich aber auch Chancen durch Netzwerke und deren Verortung mit Gestaltung neuer Win-Win-Situationen und Synergien durch Kooperationen. Je stärker die Wahrnehmung der Innenstädte als Einkaufs- und Versorgungsdestination sinkt, desto wichtiger wird die Rolle der KuK für deren Attraktivität.

Weiterhin sind aktuelle Entwicklungen zu beachten, die bis zum Abschluss des Berichts im März 2020 noch nicht berücksichtigt werden konnten:

1. Veränderte Ausgangssituation und Rahmenbedingungen: Die Auswirkungen von Corona, **konnten im ISEK Amberg noch nicht adäquat erfasst werden**. Das führt zu der Notwendigkeit, Resilienzfaktoren in der strategischen Planung stärker zu berücksichtigen.
2. Die Wirtschaftsförderung Amberg hat schnell auf die akuten Corona-Bedarfe der hiesigen Wirtschaft reagiert. Unter anderem hat sie die digitale Plattform *Amberg-Blog.de* initiiert und umgesetzt. Das für StimulART eigentlich geplante Pilotprojekt einer digitalen Plattform ist damit obsolet. In Abstimmung mit den lokalen Stakeholdern wurde daher das geänderte Pilotprojekt KUK MAL bei der EU beantragt, bewilligt und vom 11. bis 25. November erfolgreich umgesetzt.

## 2. Strategischer Ansatz

Wegen der derzeit äußerst schwierigen, schwer prognostizierbaren Rahmenbedingungen, u. a. durch die Pandemie und der schwierigen Datenlage, empfiehlt dieses Papier zunächst einen ressourcen- und handlungsorientierten Strategieansatz, der für schwer planbare Rahmenbedingungen entwickelt wurde. **Darüber hinaus bildeten die vorher erstellte Lückenanalyse und das Mapping der Amberger KuK eine sehr dürftige Ausgangsbasis.**

### **Mangelnde Planbarkeit aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen**

Zur Krisenbewältigung empfehlen erfolgreiche innovative Unternehmer zügiges pragmatisches Handeln in kleinen Schritten. Sie halten sich nicht mit langfristigen Marktforschungen und Analysen auf, wozu in der Krise sowieso die Zeit und oft auch die Gelder fehlen. Das Stichwort lautet hier „Effectuation“ und kommt dabei von „Effekt“. Auf Deutsch übersetzt geht es darum, Wirkung zu erzielen. Aus den oben beschriebenen Denk- und Handlungsweisen erfolgreicher innovativer Unternehmer wurden fünf Handlungsprinzipien entwickelt, die in unternehmerischen Gründungsphasen und ungewissen Marktsituationen zu besseren Lösungen führen, als das klassische Management.

---

*Bedingungen anzupassen.“ (<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/resilienz-52429>)*

In der Regional- und Stadtplanung bezeichnet sie die Widerstandsfähigkeit der regionalen oder lokalen Wirtschaft, Gesellschaft und des Ökosystems gegenüber Krisen und externen Schocks (wie der Pandemie). Das beinhaltet die Fähigkeit, sich schnell wieder von derartigen Schocks zu erholen.

Der Paradigmenwechsel hin zur Resilienz in der Regionalplanung wird im Anhang unter A.1.3. erläutert.



Viele Unternehmen, Künstler und Kreativschaffende haben Effectuation während der Pandemie intuitiv angewendet, ohne vorher davon gehört zu haben. Wer die genannten Handlungsprinzipien jedoch kennt - und bewusst einsetzt - kommt besser durch Krisen oder unternehmerische Startphasen. **Und: Das kann die Amberger Kreativen dabei unterstützen, mit ihren Aktivitäten, zum (hoffentlichen) Ende der Pandemie, wieder in Fahrt zu kommen.**

## Strategische Ziele

Die Bedarfsermittlung bei Berücksichtigung aktueller Corona-Auswirkungen ergab mehrere **strategische Ziele:**

1. KuK-Sichtbarkeit erhöhen (als Voraussetzung für Marktzugang)
2. KuK-Netzwerke erweitern, intensivieren und Aktivitäten bündeln
3. Teilmärkte der KuK (unternehmerisch) professionalisieren
4. KuK verorten: Räume für die KuK schaffen oder erschließen
5. Zusammenspiel der öffentlichen Verwaltung mit lokalen und regionalen Stakeholdern verbessern

Diese Ziele erscheinen zunächst sehr allgemein formuliert. Wenn man die Erfahrungswerte von praktischen Maßnahmen und Pilotprojekten auf die Zielsetzungen des ISEK bezieht, werden sie sich fortlaufend konkretisieren und vertiefen. Dieser über das EU-Projekt hinausgehende Prozess ist in der StimulART-Methodik angelegt. Die Handlungs- und Kommunikationsmöglichkeiten waren während Corona so stark eingeschränkt, dass dies noch nicht im vollen Umfang geleistet werden konnte.

## 3. Maßnahmen

Pilotprojekte im Abgleich mit strategischen Zielen des ISEK und den Zielen für die Amberger KuK

Im Folgenden werden drei Pilotprojekte konkret dargestellt. Als erstes erfolgt die Beschreibung des bereits umgesetzten StimulART-Pilotprojekts „KUK MAL“. Im Anschluss werden die beiden weiteren Pilotprojekte vorgeschlagen, die sich an StimulART anschließen könnten. Das soll eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Amberger KuK gewährleisten und diese mit weiteren strategischen Zielen der Stadt und Region in Einklang bringen. Tatsächlich sind die einzelnen Projekte und Maßnahmen stark miteinander verwoben.

Es handelt sich um

- KUK MAL
- KUK REGIONAL mit Maßnahmen zur regionalen Vernetzung und Weiterentwicklung
- KUK MEDIAL mit Maßnahmen zum Zusammenspiel zwischen KuK und öffentlicher Kulturförderung im Sinne einer Effizienzsteigerung öffentlicher Kulturausgaben



### 3.1. Pilotprojekt 1: KUK MAL

#### **Die Vorgaben: Workshopergebnisse zur Verortung der KuK im „Dreiklang“ des Pilotprojekts „KUK MAL“**

Der Workshop entstand aus einem Brainstorming zu Zielen und Maßnahmen im Kontext des „Dreiklangs“ zwischen Stadtlabor, Spitalkirche und Ringtheater. Ideen wurden gesammelt und mit einer Leitplankenplanung in einem „Feld der Möglichkeiten“ grob zeitlich zugeordnet. Das bildete eine der Grundlagen für die konkrete Planung und Umsetzung des Pilotprojekts „KUK MAL“.

#### **Bewertung des Pilotprojekts „KUK MAL“**

Zunächst muss man allen Beteiligten an KUK MAL ein großes Kompliment machen. Mögliche Kritikpunkte gehen somit auf einem qualitativ hohen Niveau aus. Trotz einer derart kurzfristigen Maßnahmenänderung ist es unter den erschwerenden Pandemie-Bedingungen gelungen, das Projekt erfolgreich und fristgerecht durchzuführen. Die Tatsache, dass die Corona-Vorschriften in Bayern, ausgerechnet zum Start von KUK MAL, verschärft werden mussten, ließ sich organisatorisch nicht auffangen. Die Publikumszahlen vor Ort fielen geringer aus als erwartet. Dafür war eine beachtliche Resonanz in den sozialen Medien zu verzeichnen. Das spricht für eine gute Team-Leistung, insbesondere wenn man den Wechsel in der Projektleitung von StimulART Amberg berücksichtigt. Weiterhin zeigt sich in den durchgeführten Maßnahmen ein hohes Maß an Übereinstimmung mit den Ergebnissen der StimulART-Stakeholder-Workshops.

Durch die breite Publikumsansprache bei entsprechender Vielfalt der Veranstaltungen in einem kurzen Zeitraum konnte KUK MAL Beiträge zu sämtlichen strategischen Zielen für die Amberger KuK und auch zu sämtlichen bislang angeführte Zielen des ISEK (Handlungsfeld Soziales, Bildung und Kultur) beitragen.

Eine Reihe von Ideen, die in den Stakeholder-Workshops am 7. und 8. Juli 2021 zum Thema „Dreiklang“ (zwischen *Spitalkirche*, *Stadtlabor* und *Ringtheater*) entstanden sind, wurden in der Programmgestaltung von KUK MAL vom 11. bis 25. November 2021 ebenfalls aufgegriffen und getestet.

#### **Die Erkenntnisse bestätigten den gewählten Ansatz zur Schwerpunktsetzung und Arbeitsteilung im „Dreiklang“ zwischen Spitalkirche, Stadtlabor und Ringtheater:**

1. Die *Spitalkirche* erscheint als Ort der Inszenierung für Kunst und Kultur mit der Präsentation von Kunstausstellungen, des *Kunstsymposiums*, Arbeiten des Kaolinbahngeländes, für Konzerte oder auch studentische Filme und Medienkunstprojekte als geeignet. Die Ausstellung „12xKreativ-Kultur“ und die „Vernissage des *Kunstsymposiums*“ können ästhetisch wie künstlerisch als sehr gelungen und professionell umgesetzt angesehen werden. Die weiterführende Programmgestaltung durch das Kulturreferat erscheint schlüssig.

2. Das *Stadtlabor* beweist ein weiteres Mal seine Eignung als Ort für kreativwirtschaftliche



und digitalwirtschaftliche Experimente gekoppelt mit vorwiegend unternehmerischen Professionalisierungsmaßnahmen - passgenau zugeschnitten für die Aufgabenbereiche der kommunalen Wirtschaftsförderung. Die Anbindung an die *OTH* und ortsansässige Kreativunternehmen wurde im Rahmen von KUK MAL deutlich. Deren öffentliche Sichtbarkeit und Wahrnehmung wurde sowohl durch das Pilotprojekt als auch durch das *Stadtlabor* an sich erhöht.

3. Die Einbindung des *Ringtheaters* hat bei den derzeit bestehenden Möglichkeiten gut funktioniert. Trotzdem lässt sich die zukünftige Rolle des Ringtheaters gegenwärtig noch nicht klar bestimmen. Die Immobilie befindet sich weder in städtischem Besitz, noch handelt es sich um ein kommunales Projekt. Das ist ein großer Unterschied zu *Stadtlabor* und *Spitalkirche*. Die Kommune sollte den Besitzer des Ringtheaters aber dabei unterstützen, ein für alle Seiten realisierbares Geschäftsmodell zu entwickeln, das die Interessen des Gemeinwohls berücksichtigt und trotzdem wirtschaftlich tragfähig ist. In der gegenwärtigen Konstellation sieht die Kommune für sich aber keinen Handlungsspielraum, da sich die Immobilie in Privatbesitz befindet.

#### 4. Netzwerkeffekte und Zusammenarbeit von KUK MAL

Eine insgesamt gute Kooperation lässt sich zunächst zwischen dem Kulturreferat der Stadt Amberg, der Wirtschaftsförderung, dem Stadtmarketing, dem AKT Kunstverein, der *OTH* und dem Ringtheater feststellen. So konnten bildende Künstlerinnen und Künstler, Musik- und Filmschaffende eingebunden werden, teils mit Ansprache eines jungen Publikums. Künstlerinnen und Künstler, Akteure der *OTH* und *OberpfalzTV* tauschten sich direkt miteinander aus. Insgesamt zeigt sich hier ein positiver Kennenlernerfolg zwischen den 12 Teilbranchen durch StimulART. Es ist erkennbar, dass die Vereine und Kulturschaffenden vor Ort gut und konstruktiv zusammenarbeiten.

## 3.2. Pilotprojekt 2: KUK REGIONAL

KUK REGIONAL reagiert unter anderem auf die Erkenntnisse sämtlicher StimulART-Projektpartner: Demnach sollten Interreg Europe Projekte dieses Zuschnitts auf regionaler und nicht auf kommunaler Ebene angesiedelt werden. So ist es beispielsweise leichter, in Amberg schwer durchführbare Aktionen (mangels kritischer Masse an branchenzuhörigen Stakeholdern), durch Erweiterung des Gebietes und damit des Adressatenkreises umsetzbarer zu machen. KuK-Angebote in der Breite und in der Fläche haben sich in Deutschland bewährt. Teilbranchenübergreifende Netzwerk- und Weiterbildungsveranstaltungen machen besonders in frühen Phasen eines regionalen Netzwerkaufbaus für die KuK Sinn. Natürlich bieten digitale Kommunikationskanäle, Plattformen und soziale Medien Möglichkeiten zum verbesserten Austausch und zur regionalen und überregionalen Wahrnehmung. Sie können den persönlichen Kontakt und direkten Austausch aber keineswegs ersetzen.

Um die koordinierte regionale Zusammenarbeit in der KuK voranzubringen, wird hiermit eine Kooperation der kreisfreien Stadt Amberg mit dem Landkreis Amberg-Weizbach, dem Landkreis Schwandorf und dem Landkreis Weiden in der Oberpfalz vorgeschlagen. Wenn



mindestens drei Landkreise mitmachen, sollte die Bezirksebene mit dazu gehörigen Fördermöglichkeiten erreicht sein.

### **Phase 1: Kooperationsbereitschaft regionaler Partner ausloten**

Zunächst diskutieren Vertreter der beteiligten Kreise und ggf. der Kommunen eine mögliche Kooperation. Das Pilotprojekt wird vorgestellt und erörtert.

#### **Wer macht mit?**

In Phase 1 geht es zunächst darum, zügig das Kooperationsinteresse der öffentlichen Partner zu klären. Es geht um die kommunalen Wirtschaftsförderungen und die IHK Regensburg für die Oberpfalz/Kelheim. Sind die Eckpunkte einer möglichen Kooperation geklärt, werden die Hochschulen/OTH mit vorhandenen formellen wie informellen Netzwerken und Branchenverbänden der KuK, inklusive dem KuK Mittlere Oberpfalz und dem BLVKK einbezogen. Der Schwerpunkt liegt hier eindeutig in der Wirtschaftsförderung. Öffentlich geförderte Kulturinstitutionen und -maßnahmen lassen sich bei vorliegendem KuK-Bezug ebenso einbinden (z.B. Kunstausstellungen mit Verkaufsoptionen für Künstlerinnen und Künstler, Wanderausstellungen, Lesungen, etc.) wie weitere regionale Bildungsträger oder Veranstaltungsformate.

#### **Wer kann kurzfristig was einbringen? Und wie schnell?**

Erste Abstimmungen könnten innerhalb weniger Wochen erfolgen. **Es geht hier auch darum, mit dem (hoffentlich) nahenden Ende der Pandemie motivierende Neustart-Signale in die regionale KuK auszusenden.** Die ersten geplanten Maßnahmen lassen sich so überschaubar planen (Stammtisch-Formate), dass sie nur relativ geringe Kosten verursachen. Netzwerkformate etwas größeren Zuschnitts können darauf folgen. Derartige Maßnahmen lassen sich mit kleineren, niedrigschwelligen Weiterbildungsformaten koppeln und voraussichtlich aus Bordmitteln finanzieren. Anders gesagt: Mit sehr überschaubarem Ressourceneinsatz (Finanzen, Personal, Sachleistungen) kann man diese regionalen Kooperationsformate zügig testen und evaluieren. Das sollte zügig umgesetzt werden. Es besteht auch die Möglichkeit, dass der BLVKK und Bayern Kreativ Möglichkeiten sehen, um die Veranstaltungen finanziell zu unterstützen.

#### **Phase 2: Was sagen erste Erfahrungswerte?**

Aufgrund erster Rückmeldungen und Erfahrungswerte können die nächsten Schritte geplant werden. Das finanzielle Risiko wird unter den schwer planbaren Rahmenbedingungen einer (hoffentlich) Endemie dadurch klein gehalten, dass man Maßnahmen in kleinen Schritten testet und dabei das Risiko auf mehrere Schultern verteilt. Bei Fehlern entstehen nur geringe Kosten. Wenn im schlimmsten Fall die Rückmeldungen und Erfahrungen schlecht sind, kann man das Projekt wieder einstellen. Es wurde aber wenig investiert und es entsteht auf jeden Fall ein Erkenntnisgewinn. Bis zum Herbst 2022 sollten sich erste nennenswerte Erfahrungswerte generieren lassen. Das bildet die Entscheidungsgrundlage für weitere Schritte, die in die Ausarbeitung eines Projekts für die regionale KuK münden können. Auf diese Weise lassen sich auch sehr experimentelle Ansätze testen. Auf neue Erkenntnisse und



unerwartete Situationen lässt sich flexibel reagieren, wenn zwischen den beteiligten Partnern entsprechende Spielregeln darüber vereinbart werden, wann und wie formulierte Ziele angepasst werden können. Hier geht es darum, komplizierte, langwierige Abstimmungsprozesse zu vermeiden. Mit anderen Worten: Neues wagen, äußerst bodenständig planen und in der Lage sein, schnell auf neue Erkenntnisse zu reagieren.

### **Phase 3: Drittmittelförderung? Koordinierungsbedarf? Wer? Clustermanagement erforderlich?**

Bereits bis zum Jahresende 2022 könnte sich klären, inwiefern die Kooperation fortgesetzt und gegebenenfalls intensiviert werden kann. Voraussichtlich lässt sich dann viel deutlicher belegen, ob die Einrichtung eines Clustermanagements auf regionaler Ebene angebracht erscheint und wie der genaue Zuschnitt einer solchen Position aussehen sollte. Die Tatsache, dass der BLVKK derzeit auf Landesebene gefördert wird, um KuK-Netzwerke in der Fläche, d. h. auch in ländlich geprägten Regionen, aufzubauen, ist ein Signal der Landespolitik. Derartige Projekte sind offensichtlich politisch gewünscht und entsprechen auch der aktuellen Philosophie von EU-Förderprogrammen. Auch wenn die beteiligten Stakeholder an einem EU-Projekt auf regionaler Ebene kein Interesse haben sollten, so finden die Leitlinien der EU trotzdem ihren Widerhall in nationalen und regionalen Förderprogrammen.

Auch der zweite Kultur- und Kreativwirtschaftsbericht der Metropolregion Nürnberg greift den Aspekt der regionalen Ausrichtung und Koordination auf:

*„Für die Entwicklung der regionalen und lokalen Kultur- und Kreativwirtschaft sind daher individuelle Lösungen wünschenswert, die auf die Bedarfe und Potenziale der örtlichen Kreativschaffenden eingehen. Ein möglicher Ansatz hierfür ist die Erstellung regionaler und kommunaler Konzepte zur Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft, die unmittelbar auf die einzelnen Anforderungen der Regionen abgestimmt sind. (...) In diesem Sinne empfiehlt sich die Schaffung und Implementierung einer kommunalen Anlaufstelle und eventuell einer Beratungsstelle.“<sup>5</sup>*

Die Amberger KuK könnte wesentlich von einem solchen Projekt profitieren. Die Diskussion über die Erforderlichkeit eines Clustermanagements für die KuK wird sinnvollerweise auf die Regionalebene verlagert. Der verwaltungstechnische Aufwand für die Stadt Amberg für eine Förderung der lokalen KuK wäre dadurch erheblich geringer und voraussichtlich leistbar. Gleichzeitig lässt sich trotzdem das Amberger Profil im Sinne eines innovativen und kreativen Standortes schärfen.

### **Bündelung regionaler Aktivitäten mit „Antennen“ nach Regensburg und Nürnberg**

Nach Einschätzung der WifAM konzentriert sich ein Großteil der hiesigen KuK bei ihren Aktivitäten auf die mittlere Oberpfalz. Die Verbindungen nach Nürnberg oder Regensburg spielen demnach derzeit keine starke Rolle. Die regionalen Szenen definieren sich hier offensichtlich über ihre Heimatidentitäten - ein Nährboden der Selbstidentifikation. Die kulturelle Identität ist stark über die Bezirksthematik geprägt worden. So ist es nicht überraschend, dass mehrere Amberger Kreativschaffende sehr deutlich erklärt haben, dass sie

<sup>5</sup> Bayerisches Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft (Hrsg.), 2018, S. 114



sich eher mit Regensburg verbunden fühlen und weniger mit Nürnberg. Trotzdem sollte die Bedeutung der Metropolregion Nürnberg für die Amberger KuK nicht aus den Augen verloren und strategisch weiterverfolgt werden. Die Chancen für kurzfristige Erfolge im Sinne nennenswerter Vernetzungen und Kooperationen werden jedoch als gering eingeschätzt. In jedem Fall sollte auch die überregionale Vernetzung vorangetrieben werden. Die damit verbundenen Maßnahmen haben den Schwerpunkt Wirtschaftsförderung. Hier können aber auch Synergieeffekte zu kulturellen Veranstaltungen entstehen (z. B. Wanderausstellungen, Lesereisen, Aufführungs- oder Konzertreihen).

### **Aufbau eines Fortbildungsprogramms in überschaubaren Schritten**

Die beschriebenen Ziele und Maßnahmen verbinden die lokale mit der regionalen Ebene. Der Fokus liegt zum überwiegenden Teil auf praxisorientierter unternehmerischer Weiterbildung und damit im Schwerpunkt Wirtschaftsförderung. Der wertschätzende Umgang auf Augenhöhe ist dabei ein Muss. Mentoring und Coachingprozesse können hier die Funktion eines „Training on the Job“ erfüllen. Weiterbildung kann auch im Rahmen von zukünftigen Pilotprojekten erfolgen. Eine konkrete zeitliche Abfolge für bestimmte Weiterbildungsthemen und Einzelmaßnahmen soll an dieser Stelle bewusst nicht gegeben werden. Inhalte und Zeitplanung sollten sich ebenso an einer konkreten Abfrage der Bedarfe in der regionalen KuK-Szene ausrichten, als auch an den gegebenen Ressourcen der beteiligten (institutionellen) Partner und Netzwerke. Zu Beginn sollte darum eine Umfrage bzw. Abfrage der KuK-Bedarfe stehen, die mit den gegebenen Weiterbildungsressourcen abgeglichen werden.

Grundlegende Fragen:

- Welche Professionalisierungsmaßnahmen lassen sich in das laufende Programm der Partner integrieren? (Diese lassen sich dann aus bestehenden Etats / Bordmitteln finanzieren.)
- Wo benötigt es zusätzliche Aktivitäten?
- Welche Teilbranchen brauchen mehr Aufmerksamkeit?
- Welche Maßnahmen erscheinen besonders Erfolg versprechend?
- Wo bestehen Optionen zur Drittmittelförderung beispielsweise durch Landes-, Bundes oder EU-Mittel?

Auch Programme anderer Bildungsträger lassen sich ggf. einbinden. Der BLVKK und *Bayern Kreativ* können wesentliche Schnittstellen zur Empfehlung geeigneter Inhalte und Referenten darstellen. Sie stehen unter anderem in Kontakt mit den individuellen Branchenverbänden der KuK (z. B. Designverbände, Verbände des Buchhandels, der Musikwirtschaft, Filmwirtschaft, Software & Games etc.).



### 3.3. Pilotprojekt 3: KUK MEDIAL

#### **Innovationspartnerschaften mit und für Amberger Medienunternehmen**

Das Anstoßen von so genannten Cross-Innovation-Prozessen im Zusammenspiel zwischen KuK und anderen Branchen ist eine herausfordernde Aufgabe. Insofern ist es wesentlich, von Anfang an die bestehenden Synergieeffekte und Win-Win-Optionen herauszustellen.

#### **KUK MEDIAL: Innovationspartnerschaften für Amberg**

Wie könnte ein solches Projekt aussehen? Und welche Themen bieten sich an?

Wir beginnen auch hier ressourcenorientiert. Der Themenbereich Medienwirtschaft wird deshalb vorgeschlagen, weil mehrere Teilbranchen der Amberger KuK einbezogen werden können und mit *Medienproduktion und Medientechnik* ein passender Studiengang an der OTH existiert.

#### **Welche Themen bieten sich für Amberg im Medienbereich an?**

Betrachtet man die im STRategiepapier in Kapitel 1.6 fünf beschriebenen Themenfelder für Amberg, so zeigt sich hier ein großes, breit gefächertes Potenzial an Möglichkeiten. Das beinhaltet eine gewisse Qual der Wahl, auch für die Außendarstellung. Der aktuellste Imagefilm der Stadt erscheint austauschbar und wird Amberg damit nicht gerecht.

KUK MEDIAL könnte Impulse geben, die zur Schärfung des Amberger Profils beitragen. Tatsächlich mangelt es (noch) an einer starken Vision für die Marke der Stadt Amberg. Das ISEK hat zwar mit Amberg den neuen Slogan „kreativ, innovativ, geborgen“ entwickelt, empfiehlt aber eine genauere, umfangreiche Ausarbeitung der Marke in Form eines „Brandbooks“. Eine Weiterführung der Strategieentwicklung wird als notwendig erachtet (Stand März 2020).<sup>6</sup> Ein solches Medienprojekt könnte die Attraktivität in der Außendarstellung verbessern, indem die Amberg's Qualitäten als Innovationsstandort mit einer hohen Lebensqualität hervorgehoben wird. Welche Mehrwerte entstehen noch?

#### **Wer sind die möglichen Beteiligten und warum sollten sie mitmachen?**

Für die Beteiligten am Projekt ergeben sich Mehrwerte, die sich darauf ebenfalls positiv auswirken und Amberg's Anziehungskraft erhöhen.

- Der Vorteil für die Stadt liegt zunächst bei positiven Auswirkungen auf das Image.
- Beteiligte Akteure der KuK können sich im Sinne eines “training-on-the-job“ weiter professionalisieren, knüpfen neue Kontakte zu potenziellen Kunden und Kooperationspartnern. Vielleicht erweitern sie auf der Basis der gemachten Erfahrungen auch das eigene Produkt- oder Dienstleistungsportfolio.
- Beteiligte Studierende erhöhen in einem herausfordernden Projekt ihre Fähigkeiten zur Lösung von Problemen, lernen Arbeitsweisen von Kreativschaffenden kennen und bekommen einen Eindruck über die Innovationsprozesse in etablierten Amberger Unternehmen. Sie erhalten damit Kontakt zu möglichen Arbeitgebern.

<sup>6</sup> Vgl. Stadt Amberg, 2020 a), S. 33



- Die Hochschule kann mit einem weiteren kreativen Projekt, in Zusammenarbeit mit der örtlichen Wirtschaft, die eigenen Qualitäten in der Ausbildung hervorheben. Darüber hinaus bietet sich die wissenschaftliche Begleitung der Prozesse an, wodurch neue Forschungserkenntnisse gewonnen werden können, beispielsweise im Feld Cross-Innovation.
- Die beteiligten Industrieunternehmen erhalten Impulse durch Cross Innovation, indem ortsansässige Kreative und Studierende andere Perspektiven und Methoden in die Zusammenarbeit einbringen. Die Unternehmen lernen neue Dienstleister und mögliche zukünftige Mitarbeiter kennen. Bei der Bewältigung einer herausfordernden, sinnvollen Aufgabe können sie den Beteiligten einen realistischen Eindruck von der Philosophie und Arbeitsweise ihres Unternehmens geben und darüber, wie im eigenen Hause Probleme gelöst werden. Sie signalisieren dabei Offenheit für kreative Methoden. Darüber hinaus erhalten Sie im Projektverlauf einen konkreten Eindruck von den Fähigkeiten der Studierenden und haben damit auch die Möglichkeit, eine persönliche Bindung zu potenziellen zukünftigen Mitarbeitern aufzubauen. Cross-Innovation-Projekte dieser Güte lassen sich ebenfalls gut für die Außendarstellung des Unternehmens am Standort Amberg nutzen. Das Projekt kann auf diese Weise Impulse zur Behebung des Fachkräftemangels setzen.

Die Aktivitäten während des Projekts lassen sich ebenso wie dessen Ergebnisse medial nutzen und liefern gutes Futter für Geschichten aus Amberg, die multi-medial kommuniziert werden können. Das strahlt wiederum auf die Stadt zurück und belegt Innovationsstärke und Wirtschaftskraft. Wenn parallel dazu die Wohn- und Lebensqualität kreativ hervorgehoben wird (möglicherweise durch weitere Pilotprojekte) so lässt sich auch damit Ambergs Anziehungskraft für gut ausgebildete, hoch qualifizierte Arbeitnehmer erhöhen.

#### **Ausgangsfragen:**

Wie lässt sich ein authentischeres Bild von Amberg medial erzeugen?

Welche neuen Produkte könnten daraus kreiert werden?

Welches Know-How entsteht daraus, das zu einem neuen Serviceangebot oder einem neuen Geschäftsmodell für KuK-Unternehmen oder die beteiligten Projektpartner werden kann?

Welche Themen brennen Amberger Industrieunternehmen unter den Nägeln, zu deren Lösung eine gute Imagebildung der Stadt und/oder konkrete Projektergebnisse in Form von Produkten und Dienstleistungen beitragen könnte? (Beispiel: Fachkräftemangel)

Welche Erkenntnisse können sich daraus im Rückschluss für die Markenbildung der Stadt Amberg ergeben?

#### **Projektbeteiligte bestimmen / Zielgruppe definieren**

Zunächst ist zu klären, wer potenziell an einem solchen Projekt Interesse hat.

Welche Unternehmen und Selbständigen der Amberger Medienbranche könnten sich für ein solches Projekt interessieren? Welche Institutionen der öffentlichen Hand oder welche Unternehmen anderer Industriebranchen hätten ein Interesse daran?



Sinnvoll erscheint es zunächst, vielversprechende Partner direkt anzusprechen und darüber ein erstes Feedback einzuholen, bevor eine transparente Ansprache der gesamten Zielgruppe erfolgt. In Frage kommen beispielsweise: MOVIAQ - Moving Picture, TymClyps, Innovationswerkstatt GmbH, Bewegewas, Büro Wilhelm, BeatAM, das Team Werbeagentur, die OTH (Studierende und Lehrende / ggf. ein entsprechendes Seminar / Hochschulprojekt), Stadtmarketing, Fotografen aus Amberg, Designer aus Amberg, Musiker / Komponisten aus Amberg, Presse-Stelle Stadt Amberg und die Wirtschaftsförderung Stadt Amberg (WifAM). Beispiele Amberger Unternehmen anderer Industriebranchen als potentielle Partner wären die Siemens AG, die DEPRAG SCHULZ GMBH u. CO., die GRAMMER AG, die Luitpoldhütte GmbH sowie die Lüdecke GmbH.

Kriterien zur Teilnahme und Auswahl von Projektpartnern sollten frühzeitig bestimmt werden.

#### **Wer kann kurzfristig was einbringen? Und wie schnell? Was sind die Erwartungen?**

- Was können und wollen die Beteiligten einbringen?
- Was versprechen sich die Beteiligten davon (Mehrwerte, Synergien, Win-win)?
- Welche Erwartungen an das Projekt erscheinen realistisch und leistbar? Welche nicht?
- Welche Optionen an Drittmittelförderung bestehen?
- Was kann die öffentliche Hand einbringen (inklusive WifAM) und was kann davon aus Bordmitteln geleistet werden?

#### **Optionen der Drittmittelfinanzierung:**

Darauf folgend gilt es selbstverständlich, Optionen der Drittmittelförderung zu prüfen.

Beispiele für optionale Drittmittelfinanzierungen:

- Innovationsgutschein Bayern
- Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen (IGP) des BMWi

### **3.4. Bestimmung zukünftiger Pilotprojekte und Strategieansätze**

#### **Seismographen-Funktion der bislang beschriebenen Maßnahmen**

Die bislang dargestellten Maßnahmen, insbesondere bei KUK REGIONAL, erfüllen auch eine Seismographen-Funktion. Sie können als Quelle für existierende oder neu entstehende Bedarfe der KuK dienen und regionale Gegebenheiten und Trends spezifisch abbilden. Das entspricht einem flexiblen System, das sich auch mit der bestehenden StimulART-Methodik verträgt. Neue Themen, Kooperations- und Innovationspotenziale lassen sich darüber schneller identifizieren. Hier kann es ebenso um die Identifikation gemeinnütziger Belange gehen, wie um Kooperationen mit der Wissenschaft oder Industrieunternehmen anderer Branchen. Darüber hinaus haben unter anderem die Erfahrungen von KUK MAL Folgendes gezeigt: Bindet man die Amberger KuK-Szene in sehr konkrete Projekte und Maßnahmen ein, so können schnell innovative, umsetzbare Ideen entstehen, die viele der Beteiligten gern zügig in Angriff nehmen. Dies lässt sich als große Stärke der Amberger KuK ansehen. Die

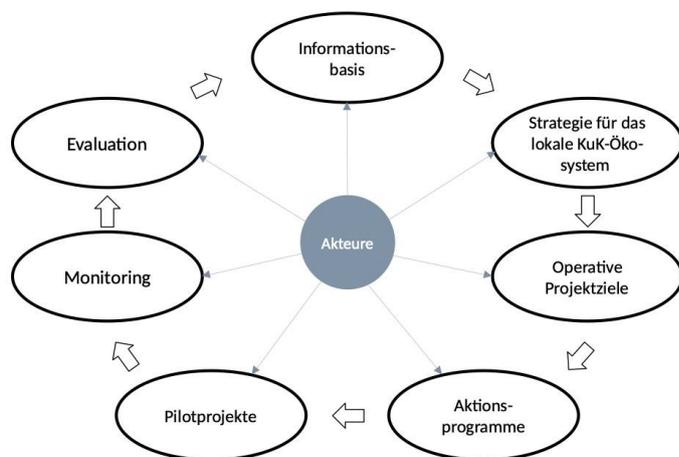


Herausforderung besteht darin, diese in faire Win-Win-Situationen zu überführen, die einen realen Mehrwert für die Stadt Amberg generieren und gleichzeitig adäquate Verdienstmöglichkeiten für die KuK darstellen.

### Fortführung des zirkulären strategischen Planungsansatzes

Um eine für Amberg übersichtliche Zuordnung zukünftiger Innovationsoptionen zu gewährleisten, wurden im Strategiepapier in Kapitel 1.6 fünf Themenfelder eingeführt. Langfristig kann weiterhin der strategische Regelkreis der Stadtentwicklungsplanung<sup>7</sup> im Rahmen der jährlichen kommunalen Planungsabläufe mit Überprüfung der Amberger Prioritäten, Projekte, Maßnahmen und Budgets kontinuierlich fortgesetzt werden. Monitoring und Evaluation geben die Rückschlüsse darüber, welche Projekte und Maßnahmen fortgesetzt werden. Neue Pilotprojekte und Einzelmaßnahmen lassen sich ergänzen. Im vierten Stakeholder-Workshop wies beispielsweise Prof. Martin Frey von der OTH ausdrücklich darauf hin, wie wichtig es sei, diesen zirkulären Planungsansatz auch nach dem Abschluss von StimulART fortzuführen.

**ABB. 2.2: STRATEGISCHER REGELKREIS IN DER STADTENTWICKLUNGS-PLANUNG UND -VERWALTUNG**



Quelle: Präsentation Dr. Olaf Kranz, RUNI, 3. StimulART Partner Meeting, 30.06.2020

Das betrifft auch die Schwerpunkte des in diesem Papier gewählten strategischen Ansatzes. Aufgrund der aktuell hohen Dynamik mit schwer prognostizierbaren Rahmenbedingungen wurde ein ressourcen- und handlungsorientierten Ansatz gewählt. Bei stabiler und klar prognostizierbarer Haushaltssituation könnte man weniger pragmatisch vorgehen und zu einem klassischen Planungsansatz zurückkehren. Kristallisiert sich eine starke „Vision für Amberg“ heraus, lassen sich operative Ziele und Maßnahmen stringent darauf ausrichten.<sup>8</sup>

<sup>7</sup> Siehe Kapitel 2, Abbildung 2.2

<sup>8</sup> Vgl. Kapitel 3.1, Strategischer Ansatz