



STRATEGIEPAPIER

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

AUFTAGGEBER:
Stadt Amberg
Projektleitung: Florian Gröninger

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

AUTOR:
Christof Schreckenberg (Diplom-Kaufmann)



INHALTSVERZEICHNIS

1.	AUSGANGSSITUATION	S. 04
1.1	Das StimulART-Projekt: Zielsetzungen und Strategieentwicklungsprozess	S. 04
1.2	Worum geht es? Grundlegendes zur deutschen Kultur- und Kreativwirtschaft (KuK)	S. 07
1.2.1.	Der deutsche Kultur- und Kreativwirtschaftsbegriff	S. 07
1.2.2.	Das Drei-Sektoren-Modell nach Söndermann/Weckerle	S. 11
1.2.3.	Gemeinsamkeiten der Branchenakteure in der Kultur- und Kreativwirtschaft (KuK)	S. 13
1.2.4.	Angebote in der Breite und der Fläche haben sich bewährt	S. 14
1.2.5.	Innovation innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft und darüber hinaus	S. 15
1.3.	Die Ausgangssituation für kleine und mittelgroße Städte in ländlich geprägten Regionen	S. 18
1.4.	Die spezifische Amberger Ausgangssituation	S. 22
1.5.	Makro- und Mikroanalyse der KuK / Bestandsanalyse.....	S. 25
1.6.	Fünf Gesichter einer Stadt: Fünf Amberger Themenfelder für Cross Innovation und Imagebildung	S. 32
1.6.1.	Wirtschafts- und Forschungsstandort Amberg.....	S. 33
1.6.2.	Traditionsstadt / geschichtsträchtiges Amberg.....	S. 35
1.6.3.	Kultur- und Bildungsstadt Amberg.....	S. 36
1.6.4.	Tourismusstadt Amberg.....	S. 38
1.6.5.	Wohnstadt Amberg.....	S. 40
2.	ANGEWANDTE METHODIK UND IHR BEZUG ZUR PRAXIS	S. 43
3.	STRATEGISCHER ANSATZ UND ZIELBESTIMMUNG	S. 49
3.1.	Strategischer Ansatz	S. 49
3.2.	Strategische Ziele	S. 53
4.	MASSNAHMEN	S. 55
4.1	Drei Pilotprojekte mit Zuordnung von strategischen Zielen für die KuK, Interventionsfeldern, Maßnahmen und Indikatoren gemäß RUNI-StimulART-Systematik	S. 55
4.1.1.	Pilotprojekt 1: KUK MAL (Einordnung des abgeschlossenen Pilotprojekts)	S. 56
4.1.1.1.	Die Vorgaben: Workshopergebnisse / Zielvorgaben zur Verortung der KuK im „Dreiklang“ des Pilotprojekts „KUK MAL“.....	S. 56
4.1.1.2.	Evaluation des Pilotprojekts 1: „KUK MAL“	S. 56
4.1.1.3.	Ziele, Maßnahmen und Umsetzung des Pilotprojekts „KUK MAL“.....	S. 56
4.1.1.4.	Quantitative Erfolgsindikatoren des Pilotprojekts „KUK MAL“	S. 60
4.1.1.5.	Bewertung des Pilotprojekts „KUK MAL“.....	S. 62
4.1.2.	Pilotprojekt 2: „KUK REGIONAL“	S. 65
4.1.3.	Pilotprojekt 3: „KUK MEDIAL“	S. 75
4.1.4	Weiterführende Maßnahmen zur Förderung der Teilbranchen mit Fokus Kunstmärkt, Musikwirtschaft und Design	S. 85
4.1.5	Bestimmung zukünftiger Pilotprojekte und Strategieansätze	S. 88



ANHANG	S. 90
A.1. NATIONAL UND INTERNATIONAL: ABGLEICH MIT AKTUELLEN HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ..	S. 91
A.1.1. Gelegenheiten schaffen: Aktuelle Handlungsempfehlungen aus Sicht einer innovationsorientierten Regionalforschung.....	S. 92
A.1.2. Erfolgreicher Auf- und Ausbau von Netzwerken: Aktuelle Handlungsempfehlungen aus Sicht der EU-Ebene.....	S. 95
A.1.3. Resilienz erhöhen: Aktuelle Handlungsempfehlungen aus Sicht der europäischen Regionalforschung.....	S. 97
A.2. ZUM DREI-SEKTOREN-MODELL VON SÖNDERMANN/WECKERLE	S. 98
A.3. DOKUMENTATION DES DRITTEN UND VIERTEN STAKEHOLDER-WORKSHOPS	S. 103
A.3.1. Workshopergebnisse zum Thema Netzwerken: Relevante Akteure, Stakeholder und Netzwerke der Amberger KuK	S. 104
A.3.2 Workshopergebnisse zur Bewältigung von Leerständen	S. 108
A.3.3. Workshopergebnisse zum Thema „Dreiklang“ / KUK MAL	S. 112
A.4. Strategischer Planung mit PAVE	S. 115
A.5. QUELLENVERZEICHNIS	S. 118
A.6. ABBILDUNGSVERZEICHNIS	S. 122
A.7. TABELLENVERZEICHNIS	S. 122
A.8. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	S. 123



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.

1.1. Das StimulART-Projekt: Zielsetzungen und Strategieentwicklungsprozess

Kurzdarstellung des Interreg Central Europe Projekts StimulART

„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.“

Projektpartner der Stadt Amberg sind die Stadt Jászberény (Projektleitung als Lead Partner) und Jászkerület Non-profit Ltd. in Ungarn, die Gemeinde Kamnik und das Institut für Tourismus, Sport und Kultur in Kamnik in Slowenien, die Stadt Vittorio Veneto und Bclever srls aus Italien sowie die Universität Regensburg und die Stadt Naumburg an der Saale, Deutschland.

Bei StimulART handelt es sich um ein Projekt, das von der Europäischen Union über das Programm Interreg Central Europe, Teil des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EDRF), finanziert wird. Es wurde am 1. April 2019 gestartet und hat eine Laufzeit von 36 Monaten sowie ein Gesamtbudget in Höhe von 2,52 Millionen Euro.“¹

¹ <https://www.amberg.de/stimulart>, abgerufen am 09.03.2022



Methodologie und Zielsetzungen des Strategieentwicklungsprozesses

Die Projektpartner sind aufgerufen, eine "maßgeschneiderte", standortspezifische und intelligente Spezialisierungsstrategie für ihren lokalen KuK-Sektor zu entwickeln, indem sie konzertierte Anstrengungen aller Stakeholder unternehmen, *"um sowohl die NICHT AUSGENUTZTEN MENSCHLICHEN/INSTITUTIONELLEN KREATIVEN KAPAZITÄTEN als auch die offensichtliche Quelle der Kreativität zu identifizieren, zu entwickeln und anzuwenden: LOKALE KULTUR, aber auch andere Aktivposten wie leerstehende städtische Infrastrukturen"*.²

Der theoretische Rahmen für diesen Prozess wurde von der Universität Regensburg für das Projekt StimulART entwickelt. Er ist flexibel angelegt. Trotzdem stellt sich die Frage, inwieweit er die aktuelle Corona-Dynamik tatsächlich abbilden kann. Darum werden Erkenntnisse aus aktuellen Studien zur Kultur- und Kreativwirtschaft (KuK) und der Regional- und Stadtplanung hinzugezogen, und deren Relevanz für Amberg überprüft.

Zunächst geht es darum, die unternehmerischen Bedarfe, Interessen und Ziele der Amberger KuK auf sinnvolle Weise mit den wirtschaftlichen und gemeinwohlorientierten Bedarfen der Stadt Amberg zu verknüpfen. Klar identifizierte Win-Win-Konstellationen bilden eine gute Voraussetzung für nachhaltige Effekte der formulierten Ziele und Maßnahmen, die im Idealfall auch eine positive Hebelwirkung für andere Bereiche erzeugen können, die für die kommunale und regionale Entwicklung von Interesse sind.

² Kranz, Olaf, RUNI 2020. S. 3



ABB. 1.1: WIN-WIN-KONSTELLATIONEN FÜR STADT UND KUK



Die aktuell gegebene hohe wirtschaftliche, gesellschaftliche, kulturelle und ökologische Dynamik kann die zu erwartenden Win-Win-Konstellationen kurzfristig beeinflussen. Die Ergebnisse des StimulART-Planungsprozesses sollten daher nicht als langfristig starre Ziele und Maßnahmen interpretiert werden. Stattdessen empfiehlt es sich, sie als Zielvorstellungen zu betrachten, die in regelmäßigen Abständen auf Stimmigkeit überprüft und gegebenenfalls anzupassen sind. Umfangreiche Anpassungen wären auf kommunalpolitischer Ebene neu auszuhandeln und zu beschließen. Konkrete Ziele und Maßnahmen werden für einen zunächst relativ kurzen Zeitraum fixiert, Erfolgsindikatoren bestimmt und Zielvorgaben kontrolliert. Mittel- und langfristig können sie nach Abschluss einzelner Projektzyklen feinjustiert, flexibel angepasst oder notfalls komplett geändert werden. Die Voraussetzung dafür ist ein transparenter, konstruktiver und kontinuierlicher Austausch zwischen den Beteiligten (z. B. Selbständige und Unternehmen der KuK sowie deren Verbände, Mitarbeiter der Stadtverwaltung, Mitglieder des Stadtrats, Industrie- und Handelskammer etc.). Das reflektiert den Charakter eines Pilotprojekts bzw. einer Prototypen-Entwicklung mit experimentellem Charakter, in dem neue Wege ausprobiert werden und im Sinne eines schnell Korrekturen vorgenommen werden können („*trial and error*“).



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

1.2.1. Der deutsche Kultur- und Kreativwirtschaftsbegriff

Der deutsche Kultur- und Kreativwirtschaftsbegriff beruht unter anderem auf der durch die Wirtschaftsministerkonferenz verabschiedeten Definition, dem so genannten schöpferischen Akt, der Branchengliederung und dem Drei-Sektoren-Modell bei besonderem Fokus auf Künstlerinnen und Künstler.

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.“

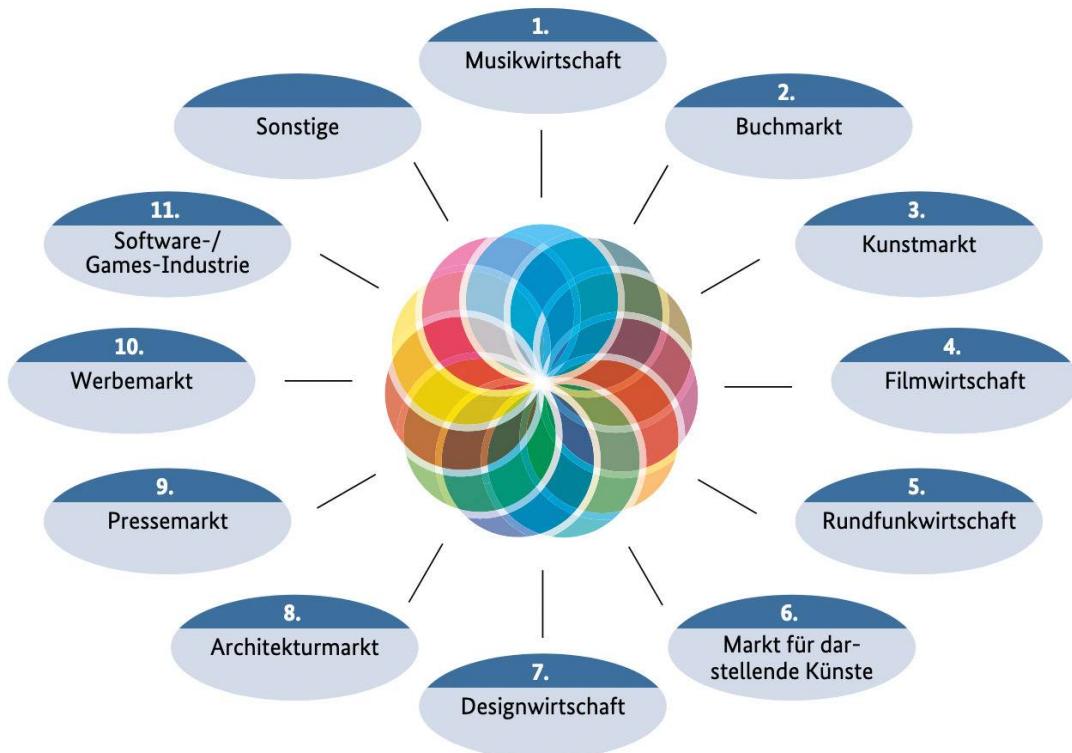
Das wesentliche Kriterium der Definition ist der erwerbswirtschaftliche Charakter der Unternehmen. Zu diesem Kreis der Unternehmen gehören demnach alle marktwirtschaftlichen Unternehmen, die sich über den Markt finanzieren, die mehrwertsteuerpflichtig sind oder ganz einfach, die mit Kunst, Kultur und Kreativität Geld verdienen wollen.

Nicht zu diesem Kreis zählen all jene Unternehmen, Einrichtungen oder sonstigen vereinsartigen Formen, die sich weitgehend nicht durch den Markt finanzieren, sondern durch öffentliche Finanzierung getragen, durch Gebührenfinanzierung unterhalten oder durch gemeinnützige Gelder bzw. private Geldgeber gefördert werden. Eine solche Unterscheidung zwischen erwerbswirtschaftlichen oder marktwirtschaftlichen einerseits und nicht-marktwirtschaftlichen Unternehmen andererseits ist aus ordnungs- und steuerungspolitischen Gründen für die Lage in Deutschland von besonderer Bedeutung.“³

³ BMWi 2009a, S. 22; Wirtschaftsministerkonferenz. 2008. Beschlussammlung der Wirtschaftsministerkonferenz am 9./10. Juni 2008 in Regensburg, Band 143, Bundesrat, Berlin, Tagesordnungspunkt 5



ABB. 1.2.1: DIE TEILBRANCHEN DER KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT NACH DEFINITION DES BUNDES



Quelle: BMWi 2015, S. 3

Die Branchenorientierung:

„Die neun Teilmärkte *Musikwirtschaft*, *Buchmarkt*, *Kunstmarkt*, *Filmwirtschaft*, *Rundfunkwirtschaft*, *Darstellende Kunst*, *Designwirtschaft*, *Architekturmärkt* und *Pressemarkt* werden unter dem Begriff „*Kulturwirtschaft*“ zusammengefasst.“

Zusätzlich werden die beiden Teilmärkte *Werbemarkt* sowie *Software/ Games-Industrie* als sogenannte Kreativbranchen mit einbezogen.

Mit den elf Teilbranchen ist das Wirtschaftsfeld *Kultur- und Kreativwirtschaft* insgesamt abgegrenzt.“⁴

In der späteren statistischen Gliederung wurde zusätzlich eine Kategorie „Sonstige“ eingeführt. Sie dient besonderen statistischen Zwecken, beispielsweise zur Berücksichtigung regionaler Besonderheiten der KuK oder zur Aufnahme neuer Wirtschaftszweige. In

4 BMWi 2009, S.22/23



Bayerischen Kultur- und Kreativwirtschaftsberichten oder auch dem aktuellsten Bericht der Metropolregion Nürnberg wird hier unter anderem das kreative Handwerk erfasst.

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.“⁵

Weitere Aspekte des deutschen Kultur- und Kreativwirtschaftsbegriffs sind der besondere **Fokus auf Künstlerinnen und Künstler** sowie die **Binnensegmentierung**, die drei relevante Akteurstypen der KuK unterscheidet:

- Selbständige Künstler und Kleinstunternehmen (üblicher Typus: Einzelunternehmen, GbR, Kultur- und Kreativszene)
- klein- und mittelständische Unternehmen (meist in GmbH-Form gewerblich organisiert und in Wirtschaftskammern zusammengefasst)
- Großunternehmen (die sogenannten Majors und Großunternehmen)⁶

Im Gegensatz zu anderen Wirtschaftszweigen hat die KuK einen besonders hohen Anteil an mittelständischen, kleinen und Kleinstunternehmen. „*Die amtliche Wirtschaftsstatistik erfasste lange Zeit keine Steuerpflichtigen mit einem Jahresumsatz von weniger als 17.500 Euro. Dementsprechend blieb die Gruppe der freiberuflich Tätigen, Soloselbstständigen oder Mikrounternehmer in der Wirtschaftsforschung unberücksichtigt.*“⁷ Dieses Manko wurde mit dem neuen statistischen Leitfaden für die deutsche Kultur- und Kreativwirtschaft ab 2016 behoben. Sie erfasst im so genannten Minibereich auch die ‘marginal’ Selbständigen bis zu 17.500,- € Jahresumsatz sowie abhängig Beschäftigte mit geringer Tätigkeit (Mini-Jobber).

5 BMWi 2009, S.24

6 Vgl. BMWi 2009, S.27-29

7 Bayerisches Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft (Hrsg.), 2018, S. 15



ABB. 1.2.2: KERN- UND MINIBEREICH DER KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT



Quelle: Eigene Darstellung gem. Bayerisches Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft (Hrsg.), 2018, S. 15.

Betrachtet man die Zahlen, auf Bundesebene für 2019 so waren von den 1.835.278 Gesamterwerbs-tätigen 599.511 geringfügig erwerbstätig (32,7%). Das teilt sich auf in jeweils 16,3% geringfügig Beschäftigte und Mini-Selbständige. Dabei erwirtschaftete die deutsche KuK 106,4 Mrd. € Bruttowertschöpfung und liegt damit knapp hinter dem Maschinenbau und deutlich vor den Finanzdienstleistern.⁸ Bezogen auf den Umsatz liegt die KuK in der Metropolregion Nürnberg mit 4,2 Mrd. € knapp hinter der Verkehrswirtschaft (mit 4,4 Mrd. €) und deutlich vor Gastgewerbe und Tourismus (2,8 Mrd. €).⁹ Der Anteil des Minibereichs an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen lag in der Metropolregion Nürnberg 2016 bei 33,0%. Tabelle 1.2.1 gibt einen Überblick.

TAB. 1.2.1: GESAMTÜBERBLICK DER KUK IN DER METROPOLREGION NÜRNBERG

	Kernbereich 2016	Minibereich 2016	Kern- und Minibereich 2015/2016	Veränderung 2015/16
Anzahl Selbständige und Unternehmen (1)	8.650	6.847	15.497	1,0 %
Anzahl Beschäftigte (2)	33.239	13.756	46.994	4,2 %
Anzahl Erwerbstätige (3)	41.809	20.603	62.411	3,4 %
Umsatz in Mio. Euro (4)	4.321	46	4.367	2,3 %

Quelle: Eigene Darstellung gem. Bayerisches Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft (Hrsg.), 2018, S. 17; „Zahlen für 2016 sind Schätzungen bzw. vorläufig; (1) einschließlich Mini-Selbstständige; (2) sozialversicherungspflichtige u. geringfügig Beschäftigte einschließlich Beschäftigte im öffentlichen Kulturbetrieb; (3) = (1) + (2); (4) einschließlich Mini-Umsatz; einschl. Landkreis Sonneberg (Quellen: Bayer. Landesamt für Statistik; Bundesagentur für Arbeit; eigene Berechnungen, Büro für Kulturwirtschaftsforschung)“

8 BMWi 2020, S. 12

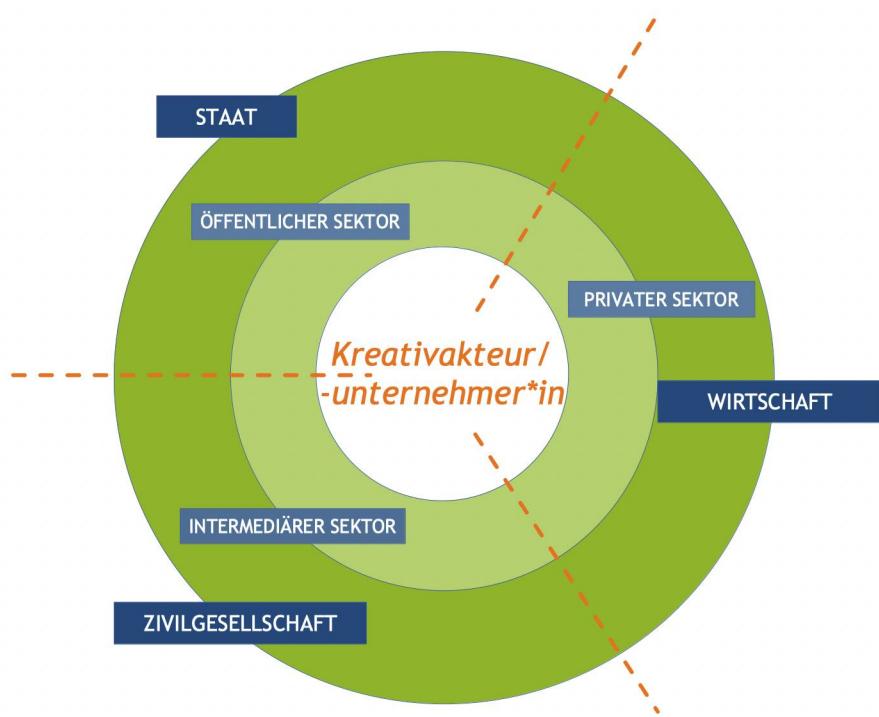
⁹ Vgl. Bayerisches Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft (Hrsg.), 2018, S. 18.



1.2.2. Das Drei-Sektoren-Modell nach Söndermann/Weckerle

Das Drei-Sektoren-Modell ist ebenfalls Bestandteil der deutschen Begriffsdefinition der Kultur- und Kreativwirtschaft. Bis heute tauchen aber immer wieder Missverständnisse und Verwechslungen bei der Interpretation der drei Sektoren auf, weshalb wir das Modell an dieser Stelle noch einmal ausführlich vorstellen wollen. Es ist hilfreich, dazu einen kurzen Blick auf die Geschichte der deutschen Kulturwirtschaftsstatistik zu werfen.

ABB. 1.2.3: DAS DREI-SEKTOREN-MODELL NACH SÖNDERMANN/WECKERLE



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Deutscher Bundestag 2007, S. 344, Kulturwirtschaftsbericht Schweiz 2003, Zürcher Hochschule der Künste

Das Drei-Sektoren-Modell zielt darauf ab, Unterschiede und gegenseitige Abhängigkeiten der Sektoren Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu erfassen und ist nach Einschätzung seiner Autoren europaweit anwendbar.

Ein großer Vorteil wird darin gesehen, dass der Kultur- und Kreativsektor als Gesamtheit betrachtet wird. Gleichzeitig soll das Modell Unterscheidungen, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen darstellbar machen. Dahinter verbirgt sich auch eine Schutzfunktion für



die öffentliche Kulturförderung. Mit der Einführung des Begriffs Kultur- und Kreativwirtschaft gab es große Befürchtungen der Kulturszene und der öffentlichen Kulturförderung, dass man damit einen neuen Grund hätte, die öffentlichen Kulturfördermittel immer weiter zusammen zu streichen. Das Modell hebt aber hervor, dass die Budgets der öffentlichen Kulturförderung das Ergebnis eines kulturpolitischen Entscheidungsprozesses sind, die im Rahmen des öffentlichen Kulturauftrags des Staates gefällt werden. Die Budgets für den öffentlichen Kulturbetrieb sollen das Ergebnis kulturpolitischer Entscheidungsprozesse bleiben. Ebenso sind die zur Verfügung stehenden Budgets im intermediären Sektor die Ergebnisse eines gesellschaftspolitischen Entscheidungsprozesses. Sie dürfen eben nicht durch privatwirtschaftliche Marktmechanismen bestimmt werden. Damit bezieht sich der Begriff vor allem auf den privatwirtschaftlichen Sektor.

“Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist der marktwirtschaftliche Teil des Kultursektors. Hier werden alle Unternehmen und wirtschaftlichen Aktivitäten des Profit-Sektors zugeordnet. Die übrigen beiden nicht-marktwirtschaftlichen Teilektoren - der öffentliche und der intermediäre Bereich - umfassen alle Non-profit-Einrichtungen und Aktivitäten, die nicht auf kommerzielle Ziele ausgerichtet sind.”¹⁰

Dabei kann ein selbständiger Künstler oder Kreativer gleichzeitig oder abwechselnd in mehreren Sektoren unterwegs sein und muss sich dabei trotzdem unternehmerisch aufstellen. Er agiert dann teilweise als Selbständiger in einem öffentlich finanzierten Markt, der den Leitlinien einer öffentlichen Kulturförderung oder der Zivilgesellschaft folgt. Darum fallen in der in Kapitel 1.2.1 genannten Definition der KuK auch die Begriffe „überwiegend erwerbswirtschaftlich“ oder „weitgehend durch den Markt finanziert“. Es gibt Unschärfen.

Das so übersichtlich wirkende Drei-Sektoren-Modell ist bei genauer Betrachtung ganz schön erkläруungsbedürftig. Darum findet sich im Anhang eine vertiefende Erklärung dazu.

¹⁰ BMWi, 2009, S.21; eine weiterführende Beschreibung des Drei-Sektoren-Modells findet sich im Anhang unter A.2



1.2.3. Gemeinsamkeiten der Akteure in den KuK-Teilbranchen

ABB. 1.2.4: GEMEINSAMKEITEN DER AKTEURE IN DEN KUK-TEILBRANCHEN



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BMWi (2009), Forschungsbericht 577: Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft, Langfassung, s. 142.)

Auf den ersten Blick besteht die KuK aus sehr unterschiedlichen Teilbranchen und man fragt sich, was eine Musikerin, ein digitaler Spielentwickler, ein Schauspieler, eine Designerin oder ein Architekt gemeinsam haben könnten. Aber wider Erwarten sind viele Gemeinsamkeiten vorhanden. Das wurde bereits in einem Forschungsbericht des BMWi aus dem Jahr 2009 glaubhaft dargelegt. Selbständige in der KuK sind beispielsweise oftmals hoch qualifiziert, innovativ, risikobereit, in Netzwerken aktiv, in Szenen integriert, leidensfähig und intrinsisch motiviert. Intrinsische Motivation meint dabei aus eigenem, inneren Antrieb. Neue Ideen, Produkte, Dienstleistungen oder Kunstwerke entstehen aus einem künstlerischen oder innovativen Impuls. Begleitet wird das oftmals von dem Wunsch, Problemlösungen zu entwickeln, die einen gesellschaftlichen, kulturellen oder ökologischen Mehrwert entfalten. Der unternehmerische Gewinn steht vielfach nicht im Mittelpunkt. Bei all den genannten positiven Fähigkeiten mangelt es aber nicht selten an Wirtschaftskenntnissen oder Marktzugängen. Letzteres ist häufig auf mangelnde Sichtbarkeit zurückzuführen.



1.2.4. Angebote in der Breite und der Fläche haben sich bewährt

Praktische Erfahrungen der vergangenen 12 Jahre in ganz Deutschland haben gezeigt, wie ergiebig Netzwerkveranstaltungen, Workshops und Austauschtreffen sein können, die sich an alle Teilbranchen der KuK gleichzeitig richten.¹¹ Insbesondere in ländlich geprägten Regionen ist das von großer Bedeutung, wo es in der KuK insgesamt, aber insbesondere in den Teilbranchen, an einer ‘kritischen Masse’ an Akteuren fehlt. Beispiele dafür wären ein Seminar zum Thema Urheberrecht für Designer oder eines über Tourmanagement speziell für Musiker. Diese würden in Amberg nur wenige Kreative ansprechen und müssten möglicherweise abgesagt werden. Die Zielgruppe lässt sich dadurch vergrößern, dass man das Einzugsgebiet erweitert, bzw. das Angebot in einem erweiterten geografischen Umkreis beworben wird. Andere Weiterbildungsformate und -themen können Akteure aus mehreren Teilbranchen der KuK ansprechen. Derartige Workshops zu Geschäftsmodellentwicklung, Selbstvermarktung oder unternehmerischer Selbstaufstellung führen immer wieder zu gegenseitigem Meinungsaustausch und der Feststellung, dass viele der Akteure ähnliche Probleme haben und dass man sich gegenseitig unterstützen kann. Das gemeinsame Branchenverständnis für die KuK wird gefördert und es entstehen nicht selten Kooperationen für neue Projekte und Geschäftsideen, eben weil man nicht aus der gleichen Teilbranche kommt. So entstehen während der Veranstaltungen auch weniger Konkultanzsituationen. Wenn beispielsweise ausschließlich bildende Künstler oder Modedesigner an einem Tisch sitzen, spielen im Hintergrund schnell Konkurrenzgedanken mit und die Atmosphäre ist weniger konstruktiv.

Teilbranchenübergreifende Angebote sind vor allem in den Aufbauphasen von KuK-Netzwerken wichtig. Während in frühen Phasen regelmäßig Motivationsschübe bei den

11 Der Autor bezieht sich hier auf jahrelange Erfahrungen u. a. als Projektleiter für NRW im Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes oder als Project Leader des Interreg Projektes „Creative Drive“ in der Euregio Maas-Rhein. Alle Gesellschafter der Feldstärken GmbH verfügen über vergleichbare Erfahrungen, denn sie kennen sich aus der Startphase des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Als regionale Ansprechpartner haben sie während dieser Zeit in 11 Bundesländern (darunter Bayern) tausende von Beratungen durchgeführt, zahlreiche Netzwerke mit aufgebaut oder unterstützt sowie diverse Veranstaltungs- und Weiterbildungsformate auf den Weg gebracht oder begleitet. Dies geschah jeweils in Zusammenarbeit mit den beteiligten Bundesländern in Abstimmung mit Kooperationspartnern der öffentlichen Kultur- und Wirtschaftsförderung auf regionaler und kommunaler Ebene. Die Erkenntnisse daraus sind ebenso in den Auf- und Ausbau der existierenden KuK-Förderprogramme der Bundesländer eingeflossen, wie in die Weiterentwicklung der deutschen KuK-Statistik.



Kreativschaffenden zu erkennen sind, ist darauf zu achten, dass das Netzwerken nicht zum Selbstzweck wird. Die Teilnahme sollte für KuK-Akteure einen echten Mehrwert generieren. Jede Veranstaltung sollte konsequent dazu genutzt werden, um Feedback einzuholen. Das betrifft sowohl die Aufnahme und Aktualisierung von Kontaktdaten, aber auch die Abfrage von Themen, Beratungsbedarfen und Anregungen für Themen und mögliche Verbesserungen. So kann die Datenlage zur KuK und ihren Bedarfen schrittweise ausgebaut werden. Das ist unter anderem bei Veranstaltungen von Wirtschaftsförderungen und IHK oder im Kulturbereich Standard. Neu ist möglicherweise das gezielte Sammeln und Bündeln der Informationen unter dem Thema KuK.

Die Erkenntnisse dienen in späteren Phasen dazu, Spezialthemen oder teilbranchenspezifische Weiterbildungen zielgenau platzieren zu können, beispielsweise für die Musikwirtschaft oder die Filmbranche. Hier bietet sich jedoch eine Zusammenarbeit mit den jeweiligen Branchenverbänden an im Zusammenspiel mit bestehenden Angeboten der öffentlichen Kultur- und Wirtschaftsförderung. Das Einzugsgebiet dafür sollte dann ausreichend groß sein (beispielsweise ein Landkreis oder mehrere Landkreise).

1.2.5. Innovation und Wissenstransfer innerhalb der KuK und darüber hinaus

Die Teilbranchen der KuK haben eine äußerst kleinteilige Struktur. Es besteht eine hohe Gründungsdynamik bei vergleichsweise geringem Bedarf an Finanzierung. Dadurch ergibt sich eine hohe Bereitschaft zur Kooperation. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sind dabei häufig wenig oder gar nicht formalisiert. Aus diesen Gründen spielen der Austausch und die Kooperation in Netzwerken eine so große Rolle.

Bedeutung von Innovationen der KuK für die gesamte Wirtschaft

Eine Studie des Bundeswirtschaftsministeriums über die Innovationswirkung der KuK in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette stellte bereits 2012 die folgenden Besonderheiten heraus:



- ihre Vorreiterrolle für neue Geschäftsprozesse, Arbeitsgestaltung, Medientechnologien, Open Collaborative Innovation und neue Märkte,
- ihr hoher Anteil an „Soft Innovations“¹² (die sich von rein gewinnorientierten Geschäftsmodellen abgrenzen): „Wenn die Wertschöpfung eher auf sozialen und kulturellen als auf materiellen Werten basiert, dann kann die Kultur- und Kreativwirtschaft auch als Initiator bzw. Verstärker für den gesellschaftlichen Wandel wirken.“¹³ Das bildet dann den Übergang zu sozialer Innovation, bzw. zu sozialen Innovationen aus denen auch Geschäftsmodelle mit sozialem Mehrwert entstehen können.
- ihre Spillovereffekte entlang der gesamten Wertschöpfung¹⁴. Mit „Spillovereffekten“ ist hier das „Überschwappen“ von einer Branche zur anderen gemeint. Dabei kann es sich um Auswirkungen von Innovationen handeln, die beispielsweise von der Gamesbranche in die Filmwirtschaft hineinwirken. Insbesondere durch die gezielte Zusammenarbeit unterschiedlicher Teilbranchen entstehen hier immer wieder neue Produkte und Dienstleistungen. Es kann sich aber auch um Auswirkungen der KuK auf andere Industriebranchen handeln, wenn beispielsweise Innovationen der Designbranche Auswirkungen auf die IT-Wirtschaft oder die Logistikbranche haben.

An dieser Stelle sind auch die Hochschulen von Bedeutung. „Zusätzlich findet Wissenstransfer über Kooperation mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen statt. Hier dürften die hohen persönlichen Kontakte zu Hochschulen eine wichtige Rolle spielen. Diese Spillovers (...) tragen dazu bei, dass unternehmensinterne blinde Flecken durch die externe, kreative Sichtweise überwunden werden können. Somit sind Kultur- und Kreativunternehmen prädestiniert als Partner für Open Collaborative Innovation in allen Branchen.“¹⁵ Es wird dann häufig von „Cross Innovation“ gesprochen.

¹² Vgl. Soft-Innovations der KuK verfügen über einen symbolisch-kulturellen, emotional erfahrbaren, ästhetischen und somit immateriellen Wert. Die Motivation dahinter ist nicht in erster Linie gewinnorientiert. Vgl. BMWi 2021, S. 34

¹³ BMWi 2012, S. 34

¹⁴ BMWi 2012, S.32 -35

¹⁵ BMWi 2012, S. 35



Die aktuelle Bedeutung von „Cross Innovation“ in der Stadtplanung

Von „Cross Innovation“ der KuK spricht man, wenn Kreativschaffende bei Innovationsprozessen mit anderen Industrien oder dem öffentlichen Sektor zusammenarbeiten. „*Die Kultur- und Kreativwirtschaft bringt innovative und intelligente Lösungen für andere Branchen, den öffentlichen Sektor und die Gesellschaft insgesamt. (...)* Cross Innovation ist auf den Punkt gebracht das Neue, das aus der Kooperation mit Kreativen erwächst, seien es Produkte, Prozesse, Erlebnisse, Netzwerke, Orte oder Denkweisen.“¹⁶

Um die vielseitigen Ergebnisse von Innovationen für die Stadt Amberg komplett erfassen zu können, ist es daher wichtig, von einem breit angelegten, ganzheitlichen Innovationsbegriff auszugehen.

Ganzheitliche Definition von Innovation:

„*Entwicklung neuer Methoden, Ideen oder Produkte und deren Etablierung in einem Markt, einer Gesellschaft, einer Kultur oder einem Ökosystem, wodurch ein monetärer Gewinn und/oder ein Nutzen für das Gemeinwohl entsteht. Dazu zählt auch die Weiterentwicklung bestehender Methoden oder Produkte (z. B. technische Innovation, Dienstleistungen im Zusammenhang mit Methoden oder Produkten).*“¹⁷

16 <https://www.kreatives-sachsen.de/2020/02/28/cross-innovation/>, abgerufen am 15.01.2022

17 Christof Schreckenberg, 2021, S. 9; Diese Definition entspricht einem aktuellen Stand der internationalen wissenschaftlichen Diskussion im Feld der Kultur- und Kreativwirtschaft. Ein wesentlicher Grund für eine so ganzheitliche Betrachtung liegt darin, dass der Innovationsbegriff auf nationaler und internationaler Ebene nach wie vor sehr stark technologisch geprägt ist. Das schließt die international bekannteste Definition der OECD (OECD Oslo Manual) mit ein. In der Folge konzentrieren sich darauf basierende Innovationsförderprogramme zwangsläufig zu stark auf technologische Innovation. Förderprogramme für nicht-technologische Innovation bleiben unter diesen Umständen eine Randerscheinung. Das wird international stark kritisiert, insbesondere im Kontext von Nachhaltigkeit und der Notwendigkeit sozialer Innovationen, um beispielsweise die Folgen von digitalem Wandel oder Pandemieauswirkungen gesellschaftlich zu bewältigen. Hier liegen besondere Stärken der KuK. Auch in Bayern wird seit Jahren eine Öffnung des Innovationsbegriffs angemahnt. So wurde beispielsweise 2013 im Bayerischen Landtag eine Öffnung des Innovationsbegriffs diskutiert, um bestehende Förderinstrumente inklusive der Existenzgründungsförderung besser auf die Bedürfnisse von Kreativen zuzuschneiden.



1.3. Die Ausgangssituation für kleine und mittelgroße Städte in ländlich geprägten Regionen

Bestimmte allgemein formulierte Bedarfe der Kultur- und Kreativwirtschaft (KuK) treffen häufig zu: Höhere Sichtbarkeit, adäquater Zugang zu Finanzierung und Fördermitteln, geeignete Büro- und Arbeitsräume oder bessere Vernetzungsmöglichkeiten. Existierende vertiefende Analysen konzentrieren sich aber vor allem auf Metropolen und Ballungsräume. Die daraus entstehenden Handlungsempfehlungen können nicht allgemeingültig sein. Sie sind daher vor Ort zu überprüfen und auf die Gegebenheiten anzupassen. Hier sind die Beteiligungsprozesse wichtig, um die Ziele und Maßnahmen für die jeweilige Kommune oder Region jenseits von Ballungsgebieten maßzuschneidern. Ähnlich sieht es mit der Verwendung von Beste-Praxis-Beispielen aus. Sie lassen sich als Inspiration nutzen, sollten aber nicht kopiert, sondern ggf. an die vorliegenden Rahmenbedingungen angepasst werden.

Das Problem der statistischen Erfassung

Die Erfassung, das Mapping der KuK, ist eine der größten Herausforderungen, besonders in ländlich geprägten Regionen und kleinen wie mittelgroßen Städten.

Quantitative Sekundäranalysen zeigen häufig entmutigende Ergebnisse, insbesondere für ländliche Gemeinden. Dabei greift man auf bestehende Statistiken zurück. Sie lassen sich recherchieren, sind über privatwirtschaftliche Anbieter erhältlich oder über öffentliche Stellen (z. B. die statistischen Landesämter). Bundes- oder landesweite Daten sind in der Regel gut zu bekommen. Oftmals sind diese statistischen Daten für kleinere oder mittelgroße Städte aber unvollständig oder sie können aufgrund des Datenschutzgesetzes von den zuständigen Behörden nicht weitergegeben oder veröffentlicht werden. Bei Datenabfragen werden sie dann anonymisiert.¹⁸ Beispielsweise lässt es sich aus diesen Quellen kaum ermitteln, wieviel Umsatz oder Bruttowertschöpfung die Musikwirtschaft in Amberg

¹⁸ Solche Schwierigkeiten traten auch beim Erstellen des Mappings der Amberger KuK auf. Das spielt in Kapitel 3.1 im Rahmen der vorliegenden StimulART-Erkenntnisse eine wesentliche Rolle.



erwirtschaftet.¹⁹

In der Folge macht das einen intensiven KuK-Kartierungsprozess notwendig. Daten müssen vor Ort erfasst werden. Qualitative Forschungsmethoden kommen hinzu (z. B. Umfragen, Gruppeninterviews, Experteninterviews oder Workshops und deren Auswertung). Ein solcher „Bottom-up-Ansatz“²⁰ setzt an der Basis an und schließt Beteiligungsprozesse mit ein. So können auch Kleinstunternehmen, Freiberufler sowie Selbstständige erfasst und beteiligt werden. Vor allem in kleinen und mittelgroßen Städten gibt es oft einen relativ hohen Anteil an Freischaffenden und Kleinstunternehmen, die ihre Produkte und Dienstleistungen vorwiegend für den lokalen oder regionalen Markt anbieten. Viele von ihnen leben von hybriden Einkommen und können als geringfügig Selbstständige eingestuft werden, deren KuK-Umsatz nicht von der regulären Umsatzsteuerstatistik erfasst wird.²¹

Viele der Kreativen sind intrinsisch motiviert und das nicht nur in Bezug auf ihre kultur- und kreativwirtschaftliche Profession. Sie leisten häufig wertvolle Beiträge zu soziokulturellen und sozialen Aktivitäten mit positiven Auswirkungen auf die lokale Gemeinschaft. Leider bleibt ihr wirtschaftlicher und sozialer Beitrag oft unter dem offiziellen Radar. Die Erfassung dieser Beiträge kann zu einem vollständigeren Bild der lokalen und regionalen Attraktivität beitragen. Auch die Gründe, warum sich Kreativschaffende für eine mittelgroße Stadt oder eine Kleinstadt entscheiden, können neue Aspekte der spezifischen lokalen Attraktivität beleuchten. Günstige Immobilien oder Mieten²² im Vergleich zu Ballungsräumen, direkte

19 Der statistische Leitfaden für die KuK der Bundesregierung empfiehlt in solchen Fällen das Zurückgreifen auf die nächsthöhere statistische Ebene. Aber wie aussagekräftig ist es tatsächlich, wenn man zur Charakterisierung der Ambergser Musikszene auf den Kultur- und Kreativwirtschaftsbericht des Regierungsbezirks oder der Metropolregion Nürnberg zurückgreift? Die dort genannten Zahlen oder Branchenbeschreibungen lassen sich nicht so ohne Weiteres auf Amberg herunterbrechen.

20 Zur Erklärung beschreiben wir zwei Ansätze: „Bottom-Up“ (engl: von unten nach oben) und „Top-down“ (engl.: von oben nach unten) beschreiben entgegengesetzte Wirkrichtungen in Prozessen, die für Analysen und daraus entstehenden Schlussfolgerungen genutzt werden. Es sind unterschiedliche Perspektiven. Bei Bottom-up betrachtet man die Basis im Detail und zieht Rückschlüsse vom Detail auf die Allgemeinheit oder darüber liegende Ebenen, z. B. übergeordnete Ziele (Induktion). Bei „Top-down“ schließt man von etwas Allgemeinem auf das Besondere (Deduktion). In unserem Falle wären das beispielsweise die Bedarfe von kleinen Gruppen oder Einzelakteuren der KuK. Vgl.: https://de.wikipedia.org/wiki/Top-down_und_Bottom-up

21 Eine ganze Reihe veröffentlichter wirtschaftlicher Kennzahlen geht auf die Umsatzsteuerstatistik zurück, wobei Kleinstunternehmer und Solo-Selbständige unter der Umsatzsteuergrenze dann jeweils nicht berücksichtigt sind.

22 Das Ambergser StimulART-Mapping ermittelte für den betrachteten Referenzzeitraum vergleichsweise günstige Mieten für Mietwohnungen und Gewerbeimmobilien, sowie steigende Baulandpreise, die jedoch geringfügig unter dem bayerischen Landesdurchschnitt lagen. Vgl. Stadt Amberg 2020 b), S. 39-44



persönliche Kontakte und Gemeinsinn können Beispiele dafür sein. Darüber hinaus ergeben sich durch die Online-Information und -kommunikation neue Möglichkeiten der dezentralen Arbeits- und Standortwahl. Sie verstärken diese Entwicklungen und erhöhen damit die individuelle Lebensqualität.²³

Größere KuK-Unternehmen sind in Nicht-Ballungsräumen seltener anzutreffen. Typisch sind eher familiengeführte kleinere und mittlere Unternehmen (KMU)²⁴ mit guten Standortbedingungen, die auf niedrigeren Standort- und Faktorkosten als in größeren Städten beruhen. Dies kann auch eng mit dem Image der Stadt verbunden sein. In Amberg wären das beispielsweise die Agentur *bewegewas*, die *Innovationswerkstatt* oder *Büro Wilhelm*. Andere Beispiele sind Unternehmen mit familiären Bindungen, die aufgrund lokaler Firmengeschichten seit Generationen dort ansässig sind. Ihre Produkte und Dienstleistungen können auch auf internationalen Märkten präsent sein.²⁵ Im nicht-industriellen Bereich Ambergs lassen sich hier *Frischmann Druck* oder die *Schilderfabrik Moedel* nennen.

Eine allgemeine Tendenz ist erkennbar: Je ländlicher und kleiner das betrachtete Gebiet ist, desto wichtiger ist es, einen ganzheitlichen Ansatz zu wählen. Die Einbeziehung der Wechselwirkungen zwischen privaten, öffentlichen und intermediären Sektoren ist in ländlich geprägten Regionen, mit kleinen und mittelgroßen Städten, besonders wichtig. Die Schnittstellen zwischen den Bereichen sind meist stärker ausgeprägt. Insbesondere das ehrenamtliche Engagement besitzt hier einen noch höheren Stellenwert. Das beinhaltet die Freiwilligenarbeit ebenso, wie entstehende themenbezogene Netzwerke von Enthusiasten. Das führt zu integrativen Herausforderungen innerhalb der Stadtverwaltung.

23 Vgl. Gnad, Ebert, Kunzmann 2016, S. 201

24 Der Begriff KMU umfasst Kleinstunternehmen, kleine Unternehmen und mittlere Unternehmen, die gemäß Jahresumsatz und Beschäftigtenzahlen zugeordnet werden (Kleinstunternehmen bis 9 Beschäftigte und bis 2 Mill. Euro Umsatz, kleine Unternehmen bis 49 Beschäftigte und bis 10 Mii. Euro Umsatz, Mittlere Unternehmen bis 249 Beschäftigte und 50 Mill. Euro Umsatz), vgl. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Glossar/kmu.html>

25 Vgl. Gnad, Ebert, Kunzmann 2016, S. 201



Kultur- und Kreativwirtschaft als Querschnittsaufgabe in Stadtverwaltungen

Metropolen, wie die Landeshauptstadt München, haben gute Erfahrungen damit gemacht, KuK als Querschnittsaufgabe innerhalb ihrer Stadtverwaltung zu definieren und die Aktivitäten in Wirtschaftsförderung, Städtebau und öffentlicher Kulturförderung besser aufeinander abzustimmen. Daraus abgeleitete Erkenntnisse lassen sich nicht pauschal auf kleinere und mittelgroße Städte übertragen. Das kann aber als Anregung dienen. In kleineren Kommunalverwaltungen mit kürzeren Dienstwegen sollte dies auf den ersten Blick einfacher und effizienter umsetzbar sein. Das Selbstverständnis Amberg als Standort für Forschung, Wissenschaft und Lehre legt weiterhin nahe, dass die Stadtverwaltung die Rolle als Kommunikator und Moderator zwischen OTH, KuK, der regionalen Wirtschaft und Gemeinwohlorientierung einnimmt.

Die laufende aktive Zusammenarbeit von Kulturamt und Wirtschaftsförderung (WifAm) in Amberg weist bereits in diese Richtung. Trotzdem gilt es, verwaltungsinterne Zuständigkeiten, Abstimmungsprozesse und Workflows, die die hiesige KuK betreffen, zu überprüfen. Wer richtet sich wann und womit an wen? Das reflektiert auch einen wertschätzenden Umgang mit den Akteuren der Amberger Kultur- und Kreativszene, wobei es hier nicht vorrangig um finanzielle Unterstützung geht, sondern um gut gestaltete Kommunikation und Abläufe. Ziel sollte es sein, Reibungsverluste zu minimieren, wenn kultur- und kreativwirtschaftliches oder ehrenamtliches Engagement mit Verwaltungslogik in Einklang zu bringen sind. Dabei ist die Amberger KuK-Szene dadurch gekennzeichnet, dass ein erheblicher Anteil der Akteure gern schnell ins Handeln kommt, um konkrete Maßnahmen zügig zu entwickeln und auszuprobieren. Das lässt sich als Stärke der hiesigen KuK-Szene begreifen, die auf ein zügiges und mitunter auch unkonventionelles Verwaltungshandeln treffen sollte.



1.4. 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.²⁶

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.²⁷ 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. Berührungs punkte mit Entwicklungspotenzial sind vorhanden.

Akute Auswirkungen der Pandemie stellen jedoch auch Fragen nach der „Resilienz“²⁸ der 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:

26 Stadt Amberg 2020 a), ISEK, S. 33

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

28 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 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.



1. Veränderte Ausgangssituation und Rahmenbedingungen: Die Auswirkungen von Corona, sind im ISEK Amberg noch nicht adäquat berücksichtigt. Das führt zu der Notwendigkeit, Resilienzfaktoren in der strategischen Planung stärker zu berücksichtigen. Einerseits ist die KuK, ebenso wie viele andere Wirtschaftsbereiche, stark davon betroffen. Andererseits kann die KuK selbst als Impulsgeber fungieren, damit zur Vielfalt und Diversifikation der lokalen Wirtschaft beitragen, was die Widerstandsfähigkeit der lokalen Wirtschaft gegenüber externen Schocks erhöhen kann. Aktuelle internationale Forschungsergebnisse der Regional- und Stadtplanung stellen diesen Aspekt in den Mittelpunkt. Hier zeichnet sich bereits seit einigen Jahren ein Paradigmenwechsel ab, weg vom Fokus der „Effizienz“ hin zum Fokus „Resilienz“.
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. Im Amberg Blog teilt das Team der Wirtschaftsförderung aktuelle Infos zu Neueröffnungen, Freizeittipps, Traumberufen, Bauprojekten, Innovationen und Pionieren aus der Region. Das für StimulART eigentlich geplante Pilotprojekt einer digitalen Plattform ist damit obsolet. In Abstimmung mit den lokalen Stakeholdern wurde daher eine Änderung des geplanten Pilotprojekts beim EU-Generalsekretariat in Wien beantragt und genehmigt. Bedarfe, Erkenntnisse und Ideen dazu wurden im Projektverlauf von StimulART berücksichtigt. Das geänderte Pilotprojekt KUK MAL wurde vom 11. bis 25. November erfolgreich umgesetzt.

Ein allgemeiner Trend ist darin zu sehen, dass sich auf kommunaler Ebene ein stärkeres Bewusstsein für die Wechselwirkungen zwischen KuK, Wirtschaftsförderung, Städtebau, öffentlicher Kulturförderung und einem funktionierenden Sozialgefüge entwickelt. Das spricht dafür, die KuK auch innerhalb der Amberger Stadtverwaltung als Querschnittsaufgabe zu definieren. Dazu bedarf es einer regelmäßigen ressortübergreifenden Abstimmung bei gleichzeitig klarer verwaltungsinterner Arbeitsteilung. Die Zusammenarbeit von Kulturamt und Wirtschaftsförderung Gewerbebau im Rahmen von StimulART weist in diese Richtung. Die von der Stadt Amberg weiterhin angestrebten Smart-City-Ziele und -Aktivitäten erfordern darüber hinaus eine gute Abstimmung mit dem Baureferat, denn dort wurde die Stelle einer



Smart-City-Managerin eingerichtet, die im September 2021 ihr Amt angetreten hat. Smart-City-Aktivitäten haben starke Schnittstellen zur KuK. Die Dienstleister, die digitale Anwendungen und -services gestalten und programmieren kommen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft. Die große Kunden- und Nutzerorientierung in Designwirtschaft sowie Software und Games können da wertvolle Impulse geben, beispielsweise bei der Erstellung einer virtuellen Stadtführung mit spielerischen Elementen.



1.5. Makro- und Mikroanalyse der KuK / Bestandsanalyse

Das Problem der unvollständigen Datenlage

Für die Amberger KuK liegt auch nach dem erfolgten Mapping noch eine sehr unbefriedigende Datenlage vor. Die Systematik der Universität Regensburg orientierte sich am statistischen Leitfaden der Bundesregierung zur Erfassung der KuK, beispielsweise anhand von Erwerbstätigenzahlen, Unternehmenszahlen, Umsätzen und Bruttowertschöpfung als Gesamtsumme sowie für die einzelnen Teilbranchen. Im Projekt StimulART sollte auf wissenschaftlicher Ebene geprüft werden, inwieweit sich ein solcher Leitfaden von der Bundes- und Länderebene auch bis auf die kommunale Ebene kleiner und mittelgroßer Städte herunterbrechen lässt. Zahlreiche kommunale Wirtschaftsberichte zeigen, dass das auf Ebene von Großstädten möglich ist. Bei kleinen und mittelgroßen Städten ist das erheblich schwieriger. Ermittelbare Daten einer Sekundäranalyse sowie bereitgestellte Zahlen der öffentlichen Hand, wie des statistischen Landesamtes, weisen hier deutliche Lücken auf. Das liegt unter anderem daran, dass die Zahlen einzelner Teilbranchen in dieser geografischen Gliederungstiefe (auf kommunaler Ebene) aus Datenschutzgründen anonymisiert werden müssen. Andernfalls wären Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen möglich.

Das stellt für zahlreiche kleine und mittelgroße Städte ein Problem dar, was bereits in Kapitel 1.3 beschrieben wurde. Dieses Problem trat auch bei beiden deutschen StimulART-Projektpartnern in Amberg und Naumburg auf. Amberg hatte dazu die beste Ausgangslage, denn Bayern verfügt im Vergleich zu anderen Ländern über eine hervorragende Landesstatistik. Aus wissenschaftlicher Sicht bestand damit die Chance, festzustellen, welche Erkenntnisse aus vorhandenen Statistiken in kleinen und mittelgroßen Städten im optimalen Fall überhaupt erzielbar sind. Dazu hätte man einen Dienstleister benötigt, der über eine umfangreiche Branchenexpertise in der Kultur- und Kreativwirtschaft verfügt. Einerseits ist das notwendig, um die bestehenden Datenquellen adäquat zusammenzuführen und qualitative Vorgehensweisen, beispielsweise anhand von Umfragen und Interviews, zielführend umzusetzen. Andererseits geht es auch darum, diese Ergebnisse durch die



bestehende Branchenkenntnis richtig zu interpretieren und das im Schwerpunkt Wirtschaftsförderung. Die Ergebnisse des Mappings und der GAP-Analyse zeigen, dass es dem beauftragten Dienstleister im Falle Amberg entweder an detaillierter Branchenkenntnis mangelte oder die Analyse aus Budgetgründen nicht weiter vertieft wurde.

Um trotzdem verwertbare Ergebnisse zu erhalten ist es notwendig, die Daten vor Ort empirisch zu erheben und durch qualitative Recherchen zu ergänzen. Das bedeutet wiederum einen erheblichen zusätzlichen Arbeitsaufwand. Dafür waren im Rahmen der StimulART-Budgets für deutsche Verhältnisse allerdings keine ausreichenden Mittel angesetzt worden. Die zugrunde gelegten Honorarsätze orientierten sich offensichtlich an zentral-/osteuropäischen Verhältnissen. Eine solche vertiefende Erhebung ist damit nicht im notwendigen Umfang erfolgt. Das Stimulart Mapping spricht diesen Mangel an Daten ebenfalls an und empfiehlt „*für wichtige Indikatoren eine systematische Datenerhebung bezogen auf den Raum Amberg bzw. den Landkreis Amberg-Sulzbach anzustößen*“ mit Festlegung eines individuellen Monitoring-Konzepts mit einer systematischen Erhebung der Daten für die nächsten drei Jahre und anschließende Auswertung gemeinsam für die Kultur- und Kreativwirtschaft und Evaluierung der KuK-Strategie, die im Rahmen von StimulART erarbeitet wird.²⁹

Empirische Daten sind im Mapping bis zu einem gewissen Grad erhoben und ausgewertet worden. Das wurde aber auch bei Berücksichtigung der gegebenen Umstände schlecht umgesetzt. Eine Überarbeitung und ergänzende qualitative Maßnahmen zur Aufarbeitung der bestehenden Lücken können bei der Erstellung dieses Strategiepapiers nicht noch zusätzlich geleistet werden. Dafür wäre ein Budget erforderlich, welches den verfügbaren Kostenrahmen von StimulART ganz erheblich überschreitet. Das erschwert die Festlegung von fundierten, konkreten Zielen. Die Methodik der Strategieentwicklung basiert dabei auf Beteiligungsverfahren und dem Austausch mit den Stakeholdern. Dieser Austausch wurde durch Corona extrem erschwert und konnte nicht in der gewünschten Intensität und Tiefe geführt werden. Es war jedoch eindeutig ausreichend, um die Anforderungen der EU erfüllen.

Insgesamt bildet das eine sehr schlechte Ausgangslage für die Erstellung des Strategiepapiers. Weiterhin ist die Methodik der Datenerhebung der Universität Regensburg sehr breit und anspruchsvoll angelegt. Dieser Anspruch hat einen erheblichen Teil der internationalen

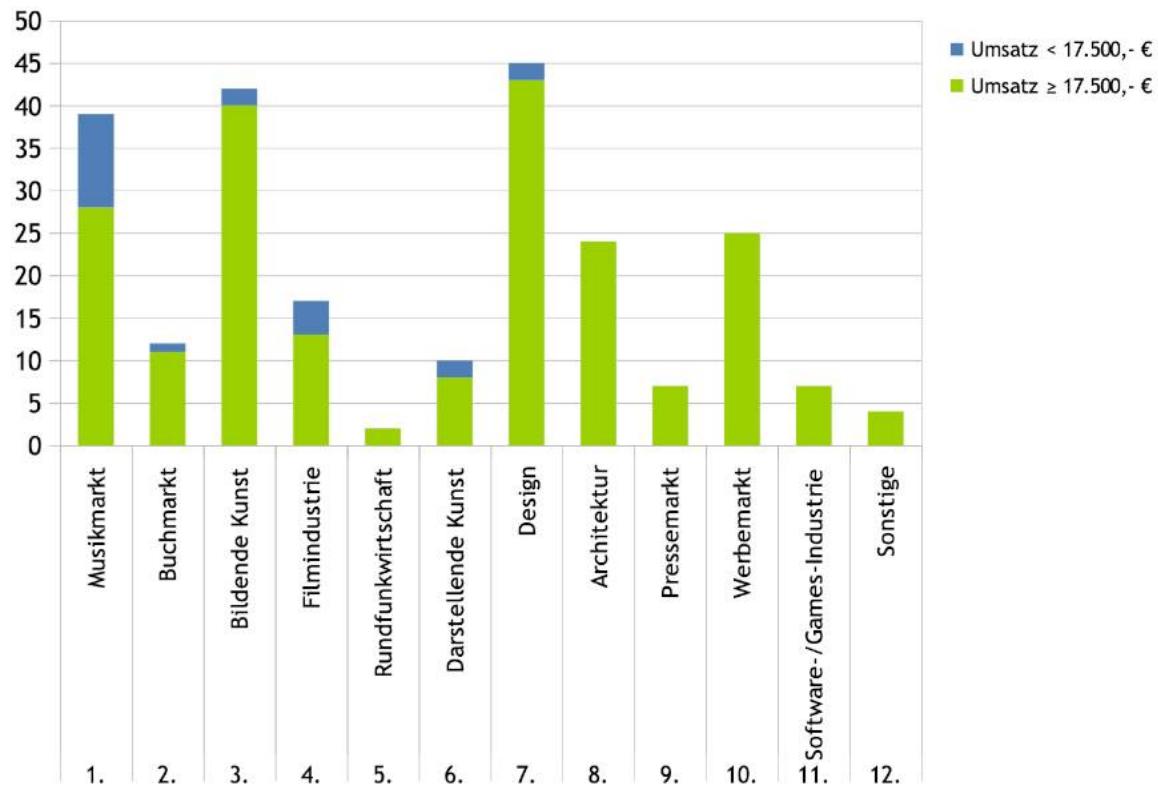
29 Stadt Amberg 2020 b), S. 112



Projektpartner entweder überfordert oder es bestand eine mangelnde Motivation, sich entsprechend tief in die Materie einzuarbeiten. Im Amberg Mapping wurde offensichtlich ein sehr starker Fokus auf die Erfassung der allgemeinen Rahmenbedingungen in Kapitel 1 bis 4 gelegt, jedoch nicht in ausreichendem Umfang auf die Analyse und Darstellung der KuK selbst in Kapitel 5. Das betrifft auch das qualitative Profil der einzelnen KuK-Teilbranchen. Ein Auftragnehmer mit mehr Branchenerfahrung in der KuK hätte hier andere Prioritäten gesetzt.

Ein Blick auf verfügbare Daten der Amberger KuK

ABB. 1.5.1 : ANZAHL DER AMBERGER UNTERNEHMEN UND SELBSTÄNDIGEN NACH TEILBRANCHEN



Quelle: Eigene Darstellung gemäß Recherchen der Stadt Amberg

In der Amberger Kultur- und Kreativwirtschaft (KuK) wurden für das Jahr 2019 bislang 234 Unternehmen und Selbständige gezählt. Das StimulART-Mapping für Amberg ermittelte für 2019 eine Zahl von 265 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Damit ergibt sich eine



Anzahl von 499 Personen, mit der man sich der Zahl der Erwerbstätigen annähert. (Hier wären aber u. a. noch die Mini-Jobber hinzuzuzählen, die im Rahmen des Mappings nicht ermittelt wurden).

Tatsächlich besteht die KuK aus einem sehr diversen, kleinteiligen Branchenmix mit vielen „Einzelkämpferinnen“ und „Einzelkämpfern“ ohne Verbindung zu Netzwerken und größerer Sichtbarkeit. Eine annähernd komplettete Erfassung ist eine anspruchsvolle Aufgabe und benötigt Zeit.

Abb. 1.5.1 zeigt, dass der Designbereich am stärksten vertreten ist, gefolgt von der bildenden Kunst, dem Musikmarkt, Werbung und Architektur. Die genauen Zahlen zeigt Tabelle 3.1.1.

TAB. 1.5.1: ANZAHL DER AMBERGER UNTERNEHMEN UND SELBSTÄNDIGEN NACH TEILBRANCHEN UND UMSATZSTEUERGRENZE

		Umsatz $\geq 17.500 \text{ €}$	Umsatz $< 17.500 \text{ €}$	Gesamt
	Musikmarkt	28	11	39
	Buchmarkt	11	1	12
	Bildende Kunst	40	2	42
	Filmindustrie	13	4	17
	Rundfunk	2	0	2
	Darstellende Kunst	8	2	10
	Designwirtschaft	43	2	45
	Architektur	24	0	24
	Pressemarkt	7	0	7
	Werbung	25	0	25
	Software & Games	7	0	7
	Sonstige (kreatives Handwerk)	4	0	4
	GESAMT	212	22	234

Tendenziell dürfte die bislang noch unvollständige Datenlage die Relevanz der hiesigen



Kultur- und Kreativwirtschaft für die Gesamtwirtschaft und das kulturelle und soziokulturelle Angebot der Stadt unterschätzen.

In Bezug auf die Anzahl der Unternehmen und Selbständigen beziehen wir uns in diesem Strategiepapier auf die im Rahmen von StimulART in Amberg bislang recherchierten Zahlen mit der selbst vorgenommenen Zuordnung zu den einzelnen Teilmärkten. Bei weiterführender, tiefer gehender Recherche würde die Anzahl voraussichtlich steigen. Zu einem großen Teil dieser Unternehmen besteht persönlicher Kontakt, so dass die Einteilung gemäß Umsatzsteuergrenze in Tabelle 1.5.1 unter 17.500 € Jahresumsatz und über 17.500 € Jahresumsatz vom StimulART-Team geschätzt worden sind. Das mag Ungenauigkeiten enthalten. Bei Betrachtung der verfügbaren Daten kommt dies aber unserer Einschätzung nach der Realität am nächsten. Für eine Fortschreibung der Analyse ab 2020 wäre hier selbstverständlich die aktuelle Umsatzsteuergrenze von 22.000,- € zu berücksichtigen. Diese Unterteilung entspricht dem statistischen Leitfaden zur Erfassung der Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi).³⁰

Auffällig ist, dass die Anzahl der Unternehmen und Selbständigen unterhalb eines Jahresumsatzes von 17.500,- € mit 9,4% hier recht niedrig ausfällt. Das widerspricht den allgemeinen Erfahrungswerten in der deutschen Kultur- und Kreativwirtschaft sehr deutlich. 2018 lag der Anteil des Mini-Bereichs an den Erwerbstägigen in der bayerischen KuK beispielsweise bei 41,6%. 26,9% der Erwerbstägigen waren Mini-Selbständige.³¹ Der große Unterschied zu Amberg könnte darauf hinweisen, dass ein erheblicher Teil der hiesigen Mini-Selbständigen noch nicht erfasst wurde. Auch wenn diese Gruppe auf den ersten Blick vom Umsatz her nicht so relevant erscheint, so bilden sie in der KuK im Allgemeinen eine wesentliche Gruppe. Diese verfügt häufig über mehrere finanzielle Standbeine, testet dabei neue Geschäftsmodelle aus oder leistet wichtige kulturelle und soziokulturelle Beiträge, die oft nur gering honoriert sind oder ehrenamtlich erbracht werden. Der Beitrag dieser Personengruppe zum intakten Sozialgefüge einer Stadt sollte nicht unterschätzt werden.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, ob Unternehmen des kreativen Handwerks unter „Sonstige“ hinzuzuzählen sind. Zu den genannten vier Unternehmen zählen vor allem Schreinereien und Polsterer. Die StimulART GAP-Analyse nannte ebenfalls drei Glasbläser und

30 Wesentliche Eckpunkte des statistischen Leitfadens wurden in Kapitel 1.2 beschrieben.

31 Eigene Berechnung anhand der Erwerbstägenzahlen gemäß Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie. 2021. S.19



zwei Steinmetze, die aber im Einzelfall auch unter Design und Architektur (ggf. als Restauratoren) eingeordnet sein könnten.³² Der zweite Bericht zur Kultur- und Kreativwirtschaft der Europäischen Metropolregion Nürnberg zählt für 2015 insgesamt 5.020 Kultur relevante Handwerksbetriebe in der Metropolregion, die der KuK zuzurechnen sind.³³ Besonders stark vertreten sind hier Tischler, gefolgt von Fotografen, Steinmetzen und Steinbildhauern, Gold- und Silberschmieden, Keramikern, Glasbläser- und Glasapparatebauern, Drechslnern und Holzspielzeugmachern sowie Geigenbauern/Buchbindern/Metallbindern. Ein Teil dieser im Handwerk Tätigen der KuK ist von StimulART in Amberg möglicherweise noch nicht erfasst worden. Sie wären der Kategorie „Sonstige“ zuzuordnen. Weiterhin wäre individuell zu prüfen, ob traditionelle Brauereien unter dem Aspekt der Braukultur der KuK zugerechnet werden können, weil es sich hier im Einzelfall um die „*Bewahrung traditioneller Kulturtechniken*“ handeln kann.

Wünschenswert wäre es, auf Dauer verlässlichere Zahlen zu den Umsätzen der Kultur- und Kreativwirtschaft zu ermitteln. Ein Software- und Games-Unternehmen, eine Werbefirma oder ein Architekturbüro dürfte jährlich im Durchschnitt deutlich mehr Umsätze erzielen, als ein Designer, Komponist oder bildender Künstler, was das Gesamtbild Amberger KuK noch einmal anders darstellen wird. Das zeigen auch die Vergleiche mit der Europäischen Metropolregion Nürnberg (EMN). Gemäß Unternehmensanzahl im Kernbereich der KuK liegt die Designwirtschaft hier deutlich an erster Stelle vor Architektur, Software/Games, dem Werbemarkt und Pressemarkt. Betrachtet man jedoch die Umsätze, so liegt Software und Games in der EMN an erster Stelle (22%), knapp dahinter der Pressemarkt (21%), gefolgt von der Musikwirtschaft (15%), der Designwirtschaft (11%) und den Darstellenden Künsten (5%). Die Teilmärkte Buch, Kunst und Film sind nur mit 2% vertreten und der Rundfunk mit 1%.³⁴

32 Vgl. Stadt Amberg, 2020 c). S. 23

33 Bayerisches Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft (Hrsg.), 2018, S. 98

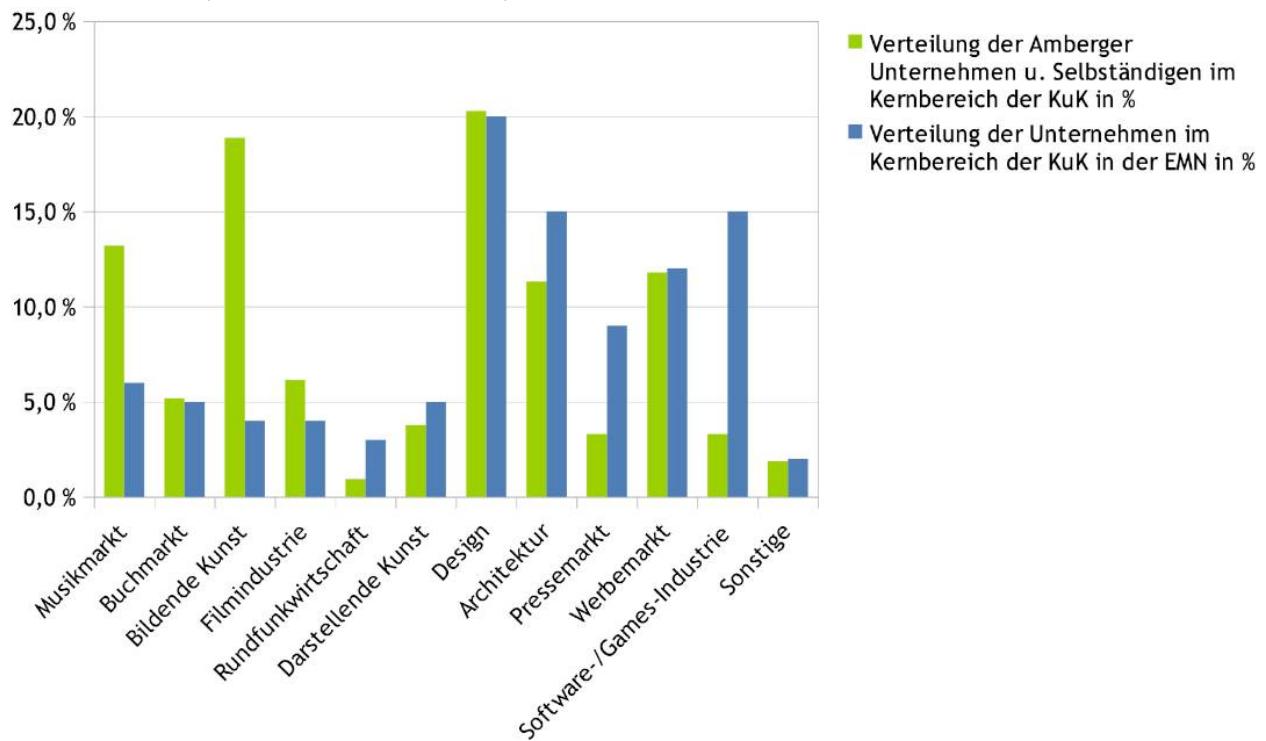
34 Bayerisches Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft (Hrsg.), 2018, S. 26



Das Profil der Amberger KuK im Vergleich zur Europäischen Metropolregion Nürnberg (EMN)

Um das Profil der Amberger KuK im regionalen Kontext darzustellen empfiehlt sich zunächst eine grobe Darstellung ihrer Struktur im Vergleich zur Europäischen Metropolregion Nürnberg (EMN) anhand des zweiten Kultur- und Kreativwirtschaftsberichts der Metropolregion aus dem Jahre 2015.

**ABB. 1.5.2: STRUKTURVERGLEICH DER KUK IN AMBERG UND DER EMN
ANHAND DER UNTERNEHMEN UND SELBSTÄNDIGEN IM KERNBEREICH
(UMSATZ ≥ 17.500 €)**



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Daten der Stadt Amberg, Stand 2020, im Vgl. zu Zahlen gem. dem 2. Bericht zur Kultur- und Kreativwirtschaft in der Europäischen Metropolregion Nürnberg von 2018 (bezogen auf 2016)

Der Vergleich in Abbildung 3.1.3 zeigt deutlich, dass Amberg beim Anteil der Teilbranchen Design, Werbemarkt, Buchmarkt und Sonstige beim derzeitigen Datenstand mit den Werten für die der EMN nahezu gleichauf liegt. Im Vergleich deutlich stärker ausgeprägt ist in Amberg die bildende Kunst, gefolgt vom Musikmarkt und der Filmindustrie. Von erheblich geringerer Bedeutung sind in Amberg die Software-/Games-Industrie, die Rundfunkwirtschaft und der Pressemarkt. In der Architektur und Darstellenden Kunst liegen die Werte ebenfalls unter denen der EMN. Die Unterschiede fallen aber nicht so deutlich aus.



1.6. Gesichter einer Stadt: Fünf Amberger Themenfelder für Cross-Innovation und Imagebildung

Die fünf Themenfelder werden aus zwei Gründen in die Strategieentwicklung einbezogen:

1. Sie prägen das Image und die Außenwirkung der Stadt: Für die Außenwahrnehmung kann die KuK ganz wesentliche Impulse setzen. In Ausnahmefällen kann sie sogar kleine, unbekannte Städte auf die Weltkarte setzen (z. B. durch das „Wacken Open Air“, „Ravensburger Spiele“, „Augsburger Puppenkiste“, „Hohner Musikinstrumente“ in Trossingen). Das erleichtert die Einordnung der KuK in die Werbestrategie der Stadt mit zugehörigen Maßnahmen, bspw. Kampagnen.
2. Der Mehrwert zukünftiger Pilotprojekte und Fördermaßnahmen der KuK für die Stadt Amberg lassen sich hier auch zukünftig einfach zuordnen und darstellen (auch nach dem Abschluss von StimulART). Unter Kapitel 1.2.4 wurde bereits auf mögliche Innovationen über die Kultur- und Kreativwirtschaft hinaus hingewiesen. Diese können so genannte „Spillover-Effekte“ oder „Cross Innovationen“ mit anderen Wirtschaftsbranchen oder der öffentlichen Hand sein. Die Amberger KuK verfügt über das Potenzial, innovative Problemlösungen oder kreative Impulse zu geben, was Mehrwerte für die Stadt und Verdienstmöglichkeiten für die KuK nach sich ziehen kann. Eine Einbindung der OTH sollte die Optionen erweitern.

Fünf Themenfelder mit Schnittstellen zur KuK werden im Folgenden beschrieben:

1. Wirtschafts- und Forschungsstandort Amberg
2. Traditionssstadt / geschichtsträchtiges Amberg
3. Kultur- und Bildungsstadt Amberg
4. Tourismusstadt Amberg
5. Wohnstadt Amberg

Alle der genannten Bereiche können darüber hinaus von geplanten Smart-City-Aktivitäten der Stadt Amberg profitieren. Im September 2021 wurde eine Smart City Managerin angestellt, deren Stelle beim Bauamt der Stadt im Schwerpunkt Stadtentwicklung angesiedelt ist.



1.6.1. Wirtschafts- und Forschungsstandort Amberg

„Die Stadt Amberg schneidet jährlich im Prognos Zukunftsatlas als starker Standort ab. Im Jahr 2019 belegt Amberg den 159. Platz von 401 Plätzen und konnte diese Position jährlich verbessern.“³⁵

„Als Stärke des Wirtschaftsstandorts Ambergs kann die Mischung mittelständischer und teils international agierender Unternehmen angesehen werden. Im Bereich des produzierenden Gewerbes finden sich führende Unternehmen am Standort wie z. B. das Elektronikwerk der Siemens AG, welches weltweit agiert und mit mehr als 370.000 Mitarbeitern, davon rd. 5.000 in Amberg, einen wichtigen Stellenwert in der Entwicklung der Industrie 4.0 einnimmt.“³⁶

Weiterhin zählt die DEPRAG zu den weltweit führenden Anbietern von Schraubtechnik, Automation, Druckluftmotoren und Druckluftwerkzeugen mit Produktionsstandorten in Deutschland, Tschechien und China. In Frankreich, Schweden, den USA, Mexiko und den Vereinigten Staaten unterhält sie Servicegesellschaften.³⁷ Baumann Automation entwickelt und produziert schlüsselfertige Automationssysteme für Kunden der internationalen Automobilzulieferer-, Elektronik- und Haushaltsgeräteindustrie. Von der einzelnen Roboterzelle bis zur komplett automatisierten Produktionslinie erhalten Kunden alles aus einer Hand.³⁸

Zusätzlich zu diesen „großen Unternehmen sind eher kleinere mittelständische Unternehmen aus den Bereichen Informationstechnologie, Metallindustrie und Maschinenbau in der Stadt angesiedelt. Ein weiterer wichtiger Faktor, der den Wirtschaftsstandort Amberg unterstützt, ist der Campus der „Ostbayerischen technischen Hochschule Amberg-Weiden“ (OTH). Amberg konnte sich somit durch fokussierte Ansiedlung zukunftsorientierter Unternehmen und der technischen Hochschule zu einem wichtigen Standort für Digitalisierung und Industrie 4.0 in der Region entwickeln“.³⁹

35 Stadt Amberg, 2020 a), S. 98; vgl. Prognos AG Berlin, Prognos Zukunftsatlas 2019

36 Vgl. GRAMMER AG 2022, <https://www.grammer.com/standorte.html>

37 Vgl. DEPRAG SCHULZ GmbH u. Co 2022, <https://www.deprag.com/de/>

38 <https://www.baumann-automation.com/>

39 Stadt Amberg, 2020 a), S. 3



Bei den lokalen Unternehmen und Selbständigen der KuK scheint der Bereich Industrieinnovation nur in geringem Maße vertreten zu sein. Voraussichtlich wird das Zusammenspiel mit der OTH hier eine Schlüsselrolle einnehmen.

Davon abgesehen hat sich Amberg zunehmend zu einem Dienstleistungs- und Einzelhandelszentrum für die Region entwickelt. Das ISEK Amberg empfiehlt diesbezüglich unter anderem „*eine enge Vernetzung der verschiedenen Handlungsbereiche (Einzelhandel, Gastronomie, Dienstleistungen, Kultur, Tourismus).*“⁴⁰

Da Leerstände das Stadtbild nicht aufwerten und die Zahl der Leerstände seit Jahren stagniert, wurde das Thema Leerstand im Rahmen der StimulART-Stakeholder-Workshops aufgegriffen, diskutiert und Lösungsansätze formuliert, bei denen Synergien und Win-Win-Situationen eine zentrale Rolle spielen. Sie können positiv zur Innenstadtattraktivität beitragen und gleichzeitig die hiesige KuK stärken.

Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft Amberg mbH (WifAm) initiierte bereits im Frühjahr 2021 das neue *StadtLabor Amberg* im Zentrum der Altstadt. Es konnte leider erst verspätet im Juli 2021 öffnen, da hier zwischenzeitlich ein Corona-Testzentrum untergebracht war. Das Pop-Up-Projekt soll die Erfolgsschancen und Innovationsfähigkeit junger Amberger Unternehmen verbessern und ebenfalls eine Schnittstelle zur OTH darstellen. Ein Showroom dient als Ausstellungsfläche für Start-Ups, Künstler und Kreative, ein Workshop-Raum für Vorträge und Schulungen lokaler Unternehmer und Kreativer. Zwei weitere Büroräume sind als temporäre Arbeitsplätze und zum Coworking⁴¹ gedacht. Die angrenzende Freifläche im Außenbereich bietet sich zudem für Kulturabende mit z.B. Freiluftkino und Konzerten sowie diverse Afterwork-Netzwerktreffen an. Das Projekt wurde zunächst mit einer Laufzeit von sechs Monaten geplant und konnte bereits verlängert werden. Im Dezember 2021 wurden das

40 Stadt Amberg, 2020 a), S. 96

41 „*Definition Coworking: Der Begriff Coworking kommt aus dem Englischen und bedeutet wörtlich übersetzt „zusammen arbeiten“. Dabei arbeiten verschiedene Startups, Kreative, Freiberufler, etc. in größeren offenen Räumen und teilen sich so einen gemeinsamen Arbeitsplatz. Beim Coworking wird ein einzelner Schreibtisch anstelle eines ganzen Büros gemietet.*

Definition Coworking-Space: Coworker arbeiten unabhängig und frei voneinander an verschiedenen Projekten, jedoch meist im selben Raum und können sich so gegenseitig ergänzen. Jeder kann von dem Wissen anderer profitieren und so zu kreativen und vielfältigen Ideen kommen. Die Coworking Spaces bieten neben Arbeitsplätzen auch Infrastruktur (wie Netzwerk, Drucker, Besprechungsräume) an und ermöglichen so das eigenständige Arbeiten, aber auch die Bildung einer Gemeinschaft.“

<https://www.startplatz.de/startup-wiki/coworking/>



StadtLabor und der *Amberg Blog* mit dem „*Kommunalentwicklungsaward*“ der IHK ausgezeichnet. Darüber hinaus stellte Verena Fitzgerald als City Managerin und „Altstadtkümmelin“ in einem Artikel mit dem Titel „*Neue Impulse für die Altstadt*“ ihre Arbeit mit dem Team der Wirtschaftsförderung Amberg vor. Sie schaffte es damit auf die Titelseite von „*Tell Your Story*“. Das Magazin berichtet darüber, wie Unternehmerinnen und Unternehmer aus ganz Deutschland die Chancen der Digitalisierung nutzen.⁴² Die Ambergerin beschreibt ihren Arbeitsansatz wie folgt: „*Heimatliebe mit digitalem Fortschritt verbinden. Und analoge Erlebniswelten unserer Händler, Gastronomen und Handwerker mit der Onlinewelt verknüpfen.*“⁴³ Das erfordert auch eine konstruktive Zusammenarbeit mit der Amberger WifAm, der KuK und ebenso mit dem Kulturreferat der Stadt. Hier existieren bereits vielversprechende Schnittstellen zwischen Wirtschafts- und Kulturförderung. Das wird noch deutlicher im Konzept des Pilotprojekts KUK MAL zwischen *StadtLabor*, *Spitalkirche* und *Ringtheater*, das zur Keimzelle eines Altstadt-Kreativquartiers werden könnte.

1.6.2. Traditionssstadt / geschichtsträchtiges Amberg

„Amberg identifiziert sich bis heute stark mit seiner gut erhaltenen mittelalterlichen Stadtanlage, welche durch viele historische und denkmalgeschützte Gebäude und eine intakte Stadtbefestigung mit Grüngürtel geprägt ist. Im Mittelalter galt Amberg an der Vils als bedeutender Umschlagplatz für den Salzhandel sowie für Eisen und Eisenerz. Die Blütezeit des Eisenerzbergbaus in der Oberpfalz war zwischen dem 14. und 17. Jahrhundert. Darüber hinaus war Amberg jahrhundertelang eine bedeutende Garnisonsstadt mit mehreren Kasernenstandorten...“⁴⁴

„In der denkmalgeschützten Amberger Altstadt, die über besonders schöne Bauwerke verfügt, befinden sich zugleich auch viele kulturelle Einrichtungen der Stadt, wie z.B. die Stadt- und Provinzialbibliothek, das Stadtmuseum mit der Stadtgalerie ‘Alte Feuerwache’“, Stadttheater und Stadtarchiv.⁴⁵

Als kulturhistorisches Veranstaltungshighlight erzählt das Amberger Welttheater am

42 Wirtschaftsförderungsgesellschaft Amberg mbH (WifAm) 2021

43 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG 2021

44 Stadt Amberg, 2020 a), S. 3

45 Stadt Amberg 2020 b), p. 52



Mariahilfberg die Geschichte vom Winterkönig in Amberg. 2019 wurde das erstmals von der Wirtschaftsförderung und dem Kulturamt veranstaltet. Das belegt eine für Amberg typische Verbindung von Historie mit Moderne, Kultur und Wirtschaft.

Ein weiteres Bindeglied der Amberger Geschichte zur Gegenwart kann sich als relevant für die hiesige KuK erweisen: Die Amberger Brautradition.

„Amberg kann wie viele andere Städte in Bayern auf eine sehr lange und ausgeprägte Tradition im Bierbrauen zurückblicken, was die Stadt auch kulturell geprägt hat. Im Jahre 1860 gab es in der Stadt 40 Brauereien, heute sind es noch sechs Brauereien.“⁴⁶

1.6.3. Kultur- und Bildungsstadt Amberg

Zwischen Tradition und Moderne:

„Das Stadttheater Amberg zählt zu den schönsten Kleintheatern Deutschlands. Seit dem 19. Jahrhundert wird an dieser historischen Stätte Theater gespielt und auch heute noch bietet es mit jährlich über 100 Veranstaltungen ein reichhaltiges Programm für ein breites Publikum. Modern inszenierte Klassiker und zeitgenössisches Schauspiel stehen ebenso auf dem Spielplan wie rasante Musicals, spritzige Komödien und ausdrucksstarkes Tanztheater. Eine hochkarätig besetzte klassische Konzertreihe, eine Auswahl musikalischer Unterhaltung unterschiedlichster Genres von Jazz bis Latin, ungewöhnliche Studiokonzerte im Bühnenraum, Figurentheater und vieles mehr runden das Angebot ab. Für junge Zuschauerinnen und Zuschauer gibt es Kindertheater, Familienkonzerte und den Jugendclub+, bei dem Jugendliche und jung gebliebene Erwachsene ab 16 Jahren selbst zu Schauspielern werden.“⁴⁷

Gegenwärtig verfügt das Stadttheater über kein eigenes Ensemble, wobei das Kulturamt der Stadt seit kurzem selbst die Spielzeitplanung übernimmt. Insbesondere der Bereich Kinder- und Jugendtheater wird ausgebaut.

Amberg verfügt über zwei Museen in der Altstadt: Das oben bereits erwähnte *Stadtmuseum* und das *Luftmuseum*. Letzteres spiegelt das Zusammenspiel von Historie und Moderne besonders gut wider. Es wurde 2006 auf Eigeninitiative des Grafikdesigners und Künstlers Wilhelm Koch gegründet. In dem aus dem 14. Jahrhundert stammenden Gebäude namens

46 Stadt Amberg, 2020 a), S. 54

47 Website Stadttheater Amberg, <https://stadttheater.amberg.de/>



*Engelsburg verbindet sich Zeitgenössisches mit Technischem. Wechselausstellungen erfolgen zu Design, Architektur, Kunst, Technik und Alltagskunst. Daneben werden Vorträge, Lesungen, Führungen und Konzerte geboten. Alles dreht sich um „Luft hören, sehen, begreifen, erleben und verstehen“⁴⁸ Ein Online-Voting der digitalen Plattform *oberpfalz.de* prämierte das Luftmuseum mit dem Titel *Schönstes Museum 2021*. In der bildenden Kunst kann Amberg darüber hinaus acht Galerien und 31 Kunstausstellungen im Jahr 2018 aufweisen.⁴⁹*

Das Amberger Congress Centrum (ACC) dient als Veranstaltungsort für größere Veranstaltungen kommerzieller Prägung wie Musicals, Shows, Theater, aber auch für Bälle und Produktpräsentationen. Das *Musikomm-Amberger Kulturwerk* veranstaltet selbst und vermietet Räumlichkeiten für Kulturveranstaltungen (vorwiegend Konzerte) ebenso wie für Business-Events, Tagungen, Seminare, Vorträge, Firmenfeiern, Hochzeiten und andere Familienfeiern.⁵⁰

Das Amberger *Cineplex-Kino* mit 1.030 Sitzplätzen zeigt seit 2015 sowohl Mainstream-Kino, als auch Programmkinos. Das kleinere *Ringtheater* könnte hier zukünftig interessante Perspektiven für ein alternatives, weniger kommerziell ausgerichtetes Programm bieten.

Im Rahmen ihres Angebots sieht sich die Stadt auch einem demokratischen, ganzheitlichen, modernen Kulturbegriff verpflichtet, der auf die Teilhabe aller in der Stadt lebenden Bevölkerungsgruppen setzt. Das belegen die im ISEK benannten programmatischen Schwerpunkte *für Soziales, Bildung und Kultur*, nämlich Förderung der Identifikation mit der Stadt Amberg, Kulturszene, Vereinskultur, OTH Amberg (als zentraler Bildungsstandort), Betreuungs- und Ausbildungsangebot sowie generationsübergreifenden Angeboten.⁵¹ So finden sich in Amberg drei sehr gute Bibliotheken. Die Provinzialbibliothek ist die älteste Bibliothek in Amberg mit historischem Buchbestand. Hinzu kommen die Stadtbibliothek sowie die OTH-Hochschulbibliothek, die am Rande der Altstadt liegt.⁵²

Das JUZ (Jugendzentrum Klärwerk) bietet in seinem Café offene Treffs für Kinder und

48 Website Luftmuseum Amberg, <https://www.luftmuseum.de/das-luftmuseum/museumskonzept>

49 Vgl. Stadt Amberg 2020 b), S. 53

50 Website Musikomm - Amberger Kulturwerk, <https://www.musikomm.de/>

51 Vgl. Stadt Amberg, 2020 a), S. 212/213

52 Vgl. Stadt Amberg, 2020 b), S. 54



Jugendliche an, stellt einen kostengünstigen Proberaum für Bands zur Verfügung, veranstaltet Konzerte und Flohmärkte, offeriert Ferienfreizeiten und verleiht Spiele und Geräte.

Bars für Konzerte runden das Amberger Freizeitangebot ab. So veranstaltet das *Beanery Café* auch eine *Open Stage* und Konzerte. Ambergs *Interkultureller Garten* schafft Möglichkeiten für kulinarischen, kreativen und kommunikativen Austausch mit Geflüchteten und Migranten.

Weitere Impulse sollen unter anderem durch die Verortung kultureller Aktivitäten mit kulturwirtschaftlicher Relevanz in der zentral gelegenen *Spitalkirche* erfolgen. Das StimulART-Pilotprojekt KUK MAL setzte das Gebäude aus dem 14. Jahrhundert passend in Szene. Die beiden Ausstellungen mit dazu gehörigen Rahmenveranstaltungen wurden erfolgreich durchgeführt.⁵³

Mit der „Glaskathedrale“ verfügt Amberg auch über ein namhaftes Beispiel von Bauhaus-Architektur. Eigentlich handelt es sich „nur“ um eine Fabrikhalle, aber Architekt Prof. Walter Gropius schuf damit ein Industriedenkmal. Sie wird heute als eines der bedeutendsten Industriebauwerke der 1960er Jahre geführt.⁵⁴

1.6.4. Tourismusstadt Amberg

„Das touristische Angebot beschränkt sich hauptsächlich auf die Altstadt. Hier ist der Großteil der Gastronomie und des Beherbergungswesens angesiedelt. Zudem gibt es zahlreiche kulturelle Angebote, wie das Luft- oder das Stadtmuseum. Das alte Rathaus mit dem Marktplatz ist ein beliebtes Ziel bei Besuchern. In direkter Nachbarschaft dazu befindet sich die Tourist-Information der Stadt Amberg. Eine besondere Attraktion für Touristen sind die Plätzenfahrten, welche auf der Vils vom Landesgartenschaugelände bis in die Altstadt möglich sind. Im nördlichen Bereich der Altstadt befindet sich das Stadttheater. Am nordöstlichen Altstadtring steht ein Multiplex-Kino mit acht Kinosälen sowie angeschlossener Gastronomie zur Verfügung. Zahlreiche Kirchen prägen zudem das Stadtbild. Die meisten davon sind direkt in der Altstadt angesiedelt. Ein Ausflugsziel mit überregionaler Bedeutung bildet das Franziskanerkloster auf dem Marihilfberg. Auch das Kurfürsten- und das

53 Siehe Kapitel 3.4

54 Vgl. <https://tourismus.amberg.de/index.php/kultur/gebaeude/walter-gropius-glaskathedrale.html>



Hockermühlbad sind für Stadtbewohner sowie für Touristen ein Besuchermagnet im näheren Umfeld der Altstadt.

Der grüne Altstadtring bietet direkt im Anschluss an die Altstadt eine Fläche für Naherholung und prägt mit der Stadtmauer maßgeblich den Charakter der mittelalterlichen Altstadt. Der Bahnhof befindet sich am östlichen Altstadteingang und damit in zentraler Lage für Besucher, die mit der Bahn anreisen. Außerdem befinden sich entlang des Altstadtrings mehrere Parkmöglichkeiten“.⁵⁵ „Die Innenstadt zeichnet sich durch eine gute touristische Infrastruktur aus.“⁵⁶

Amberg nutzt auch das Label der „Bierstadt Amberg“, um die Tradition des Bierbrauens „auch in der touristischen Vermarktung unter dem Label „Bierstadt Amberg“. Die verbliebenen fünf mittelständisch geführten Familienbrauereien und eine „Hausbrauerei“ bieten verschiedenste traditionelle Biersorten an bzw. betreiben auch andere Aktivitäten neben dem reinen Bierbrauen (z.B. die Herstellung von Bierbrand). (...) Seiner Bierkultur verdankt es die Stadt Amberg, dass sie 2018 vom Landwirtschaftsminister als „Genussort“ ausgezeichnet wurde.“⁵⁷

Historische Brauereiführungen mit Schauspielern sowie zahlreiche Konzerte in Brauereigaststätten verbinden Historie, Kulinarik und Kultur. Bei Touristen, die die Bierstadt entdecken wollen, sind sie besonders beliebt.

„Die Übernachtungszahlen in Amberg sind seit 2014, mit Ausnahme einer kleinen Delle von 2016 zu 2017, kontinuierlich angestiegen und haben 2018 einen Wert von knapp 88.000 Übernachtungen aus dem In- und Ausland erreicht. (...) Hinsichtlich der Bettenauslastung lag Amberg 2019 im Vergleich zu den nah gelegenen Städten dabei weit vorn, jedoch unter dem Durchschnittswert für ganz Bayern.

Der Vergleich mit der Statistik des Bayerischen Landesamts hinsichtlich der Übernachtungszahlen je Landkreis im Jahr 2017 zeigt zudem, dass Amberg mit weniger als zwei Übernachtungen je Einwohner im bayernweiten Vergleich im unteren Drittel lag. Für eine weitere Fortführung der positiven Entwicklung und Steigerung der Übernachtungszahlen wäre ein verstärktes Marketing zu den Sehenswürdigkeiten der Stadt sinnvoll, insbesondere

55 Stadt Amberg, 2020 a), S. 69

56 Stadt Amberg, 2020 a), S. 199

57 Stadt Amberg, 2020 b), S. 54



zu solchen, die bisher noch nicht im Vordergrund standen, z.B. Ambergs Bauhaus-Architektur, die sogenannte „Glaskathedrale“. Darüber hinaus wäre gleichermaßen Raum und Bedarf für neue Ideen und Veranstaltungsformate unter Einbindung der Kultur- und Kreativschaffenden. Beispiele hierfür wären Freilufttheater, Workshops oder Webinare zu gesellschaftlichen Themen, virtuelle allgemeine oder thematische Stadtrundgänge etc.“⁵⁸

1.6.5. Wohnstadt Amberg

Das Thema Wohnstadt wurde in diesem Strategiepapier hinzugefügt, um eine gute Darstellbarkeit der Lebensqualität für die Bürgerinnen und Bürger gewährleisten. Das schafft zusätzliche Anziehungskraft (einen so genannten „Pull-Faktor“). Bei zunehmendem Fachkräftemangel lässt sich schon die Frage stellen, inwiefern die KuK zur Attraktivität Ambergs als Wohnort beitragen kann. Dabei geht es gar nicht so sehr um die jetzt vorgeschlagenen Pilotprojekte und Maßnahmen. Es geht um die langfristige Perspektive. Auch hier bestehen natürlich Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Themenfeldern.

Welche Maßnahmen im Kulturangebot tragen dazu bei, dass Hochschulabsolventen in Amberg bleiben oder hierher zurückkehren? Was kann einen jungen, aufstrebenden Designer der Spitzenklasse im Bereich Industrie 4.0 dazu bewegen, nicht nur 2 oder 3 Jahre bei Siemens in Amberg zu bleiben, sondern deutlich länger - und eben nicht so schnell nach München, Hamburg oder Paris zu wechseln?

„Für ein starkes Fundament und einen entspannten, ausgeglichenen Lebensstil steht die historisch gewachsene Altstadt mit ihren Qualitäten. Die Stadt verkörpert das Bild einer klugen zukunftsorientierten Stadt und berücksichtigt dabei die Sehnsüchte (die Gemütslage) der Menschen.“⁵⁹ „Sie fördert Bildung, Forschung und Entwicklung im Bereich Schule und Hochschule. (...) Die Stadt bietet ihren Bewohnerinnen und Bewohnern attraktive Räume, Orte der Ruhe inmitten der Beschleunigung (Sehnsuchtsorte, Rückzugsorte) in denen sie klare Überschaubarkeit und Unverwechselbarkeit finden.“⁶⁰

⁵⁸ Stadt Amberg, 2020 b), S. 57. Es gibt verschiedene thematische Stadtführungen in Amberg, beispielsweise „mit Henker“. Diese könnten entweder durch weitere Führungen ergänzt, oder durch digitale / smarte Anwendung noch attraktiver gestaltet werden.

⁵⁹ Stadt Amberg 2020 a), S. 34

⁶⁰ Stadt Amberg 2020 a), S. 35



Amberg ist durch drei Naturräume geprägt: „*Die Mittlere Frankenalb im Westen der Stadt, die Hirschauer Bergländer im Norden und Osten der Stadt sowie die Freihöls-Bodenwöhrer-Senke, welche einen kleinen Teil im Südosten der Stadt darstellt. Die Stadt ist topographisch insbesondere von den Hanglagen des Mariahilfberges im Osten sowie des Erzberges im Norden der Stadt geprägt. Diese werden von Bewohnern und Besuchern ausgiebig genutzt. Mit der Kirche auf dem Mariahilfberg und dem Erzbergweg befinden sich hier beliebte Ausflugsziele bzw. Naherholungsgebiete. (...) Ein Großteil der Sport- und Freizeitflächen mit gesamtstädtischer Bedeutung wie das Schwimmbad oder der bei Familien sehr beliebte Piratenspielplatz auf dem Gartenschaugelände befinden sich entlang der Vils. Der südwestliche Teil der Vils war 1996 Teil der Landesgartenschau. (...)*

Der nördliche Teil der Vils ist von der Kräuterwiese geprägt. Auch hier befinden sich ein Spielplatz sowie ein Basketballplatz. (...) Die weiteren Spiel- und Sportflächen sind über das gesamte Stadtgebiet gut verteilt. (...).“⁶¹

Im Stadtgebiet gibt es 14 Kinderkrippen, 17 Kindergärten, sieben weitere Einrichtungen der Kinder- und Jugendpflege, fünf Grundschulen, drei Mittelschulen, zwei Realschulen, vier Gymnasien, eine Förderschule, sieben berufliche Schulen, zwei weitere sonstige Schulen, sieben Pflege- und Altenheime, zwei Musikschulen, ein Jugendzentrum, eine Hochschule und weiteren Gemeindebedarf wie beispielsweise ein Klinikum.⁶²

Im Jahr 2019 lebten in Amberg 42.207 Personen in einem Durchschnittsalter von 45,7 Jahren.⁶³ „*Langfristig wird der Bevölkerungstrend für Amberg voraussichtlich weiter abnehmen. Demnach soll die natürliche Bevölkerungsentwicklung laut Demographiebericht der Bertelsmann-Stiftung ausgehend von der Einwohnerzahl im Jahr 2012 (41.578 Personen) um 11,2% auf nur noch 36.921 Personen im Jahr 2030 sinken.“⁶⁴*

Ambergs geografische Lage zwischen Nürnberg und Regensburg findet ihren Widerhall in den existierenden Pendlerströmen. „*Die Werte der relativen Pendlerbilanz der letzten 10 Jahre liegen fast gleichbleibend zwischen 22,2 und 23,8%. Dies spricht für Ambergs vielseitiges Standortpotential als Arbeitsort.*

61 Stadt Amberg 2020 a), S. 64/65

62 Vgl. Stadt Amberg 2020 a), S. 72

63 Bertelsmann Stiftung, 2020 b), S.4

64 Stadt Amberg 2020 b), S. 4; Bertelsmann Stiftung, 2020 b), S. 7



Laut eines Artikels im Oberpfalznetz von 2018, ist der Großteil der Alltagspendler dabei zwischen Amberg und dem Landkreis unterwegs. Es gibt aber auch tägliche Pendlerströme nach Nürnberg, Regensburg, Weiden i.d. Opf. oder Cham.“⁶⁵ Das belegt die Attraktivität des Wohnortes Amberg in Pendlerdistanz für Erwerbstätige zu den genannten Großstädten. Die Zentralitätskennziffer Ambergs dient als Maß der Anziehungskraft für Einkaufende aus dem Umland. Vor der Pandemie lag dieser im regionalen Vergleich relativ hoch auf Platz 3 nach Weiden i.d. Opf. und Regensburg. Amberg ist somit als Einkaufsstadt regional attraktiv, was ebenso auf einen guten Versorgungsstand des alltäglichen Bedarfs schließen lässt, als auch auf die Attraktivität als Lebens- und Arbeitsort.⁶⁶ Die kumulierte Nettomigrationsrate war 2018 mit 0,99% positiv und lag damit nur leicht unter dem Bundesschnitt.⁶⁷ In der Gesamtschau ist Amberg ein attraktiver Ort mit vergleichsweise hoher Lebensqualität. Während Mietraum zu nicht überhöhten Preisen vorhanden ist, sind verfügbare Immobilien und Bauplätze aber derzeit Mangelware.

⁶⁵ Stadt Amberg 2020 b), S. 16; Onetz Oberpfalz, o. S. 2020

⁶⁶ Stadt Amberg 2020 b), S. 15

⁶⁷ Vgl. Stadt Amberg 2020 b), S. 33

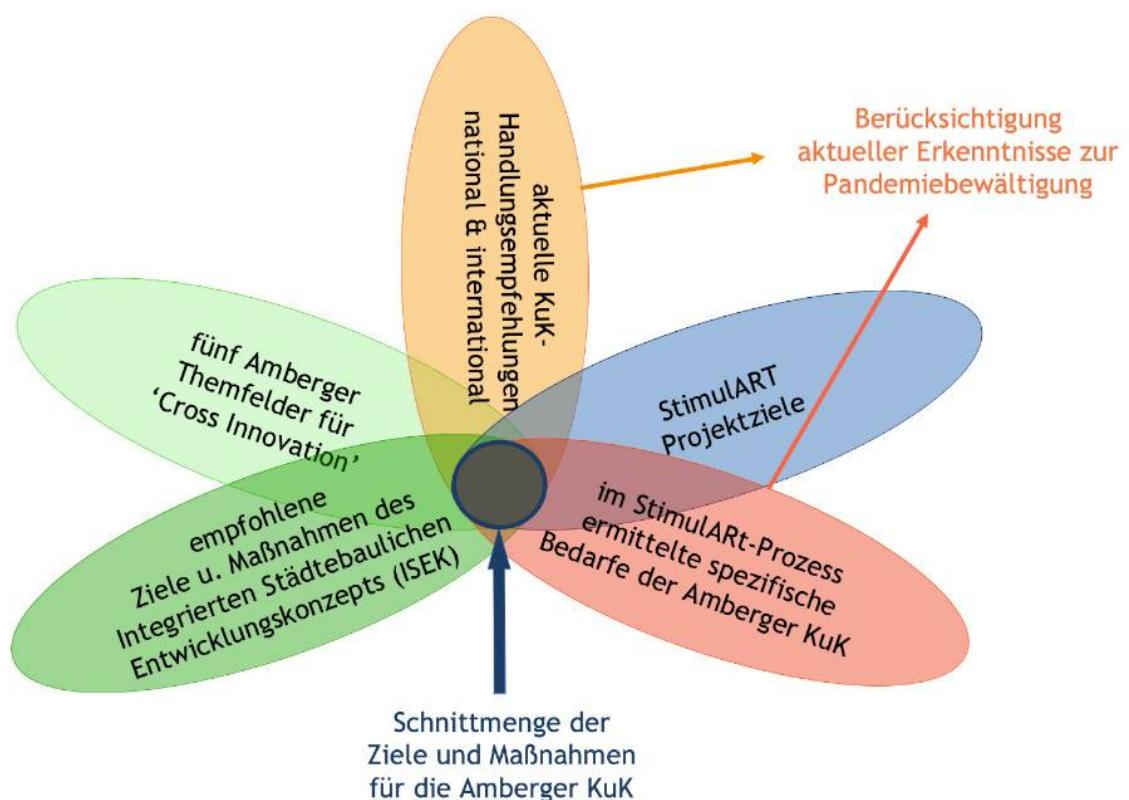


2. ANGEWANDTE METHODIK UND IHR BEZUG ZUR PRAXIS

Aus einer übergeordneten Perspektive heraus sollen Erkenntnisse aus unterschiedlichen Quellen mit denen des StimulART-Prozesses abgeglichen werden.

Dabei handelt es sich um die StimulART-Projektziele gemäß EU-Interreg-Förderantrag, Erkenntnisse des Amberger ISEK sowie die ermittelten Themenfelder für Cross Innovation aus Kapitel 1.5. Hinzu kommt der Vergleich mit Ergebnissen nationaler und internationaler Studien, die unter anderem aktuelle Handlungsempfehlungen zur Pandemiebewältigung beinhalten.⁶⁸

ABB. 2.1: SCHNITTMENGE UNTERSCHIEDLICHER QUELLEN ZUR BESTIMMUNG VON ZIELEN UND MASSNAHMEN FÜR DIE AMBERGER KUK



⁶⁸ Diese werden in Kap. 4 ausführlicher behandelt.



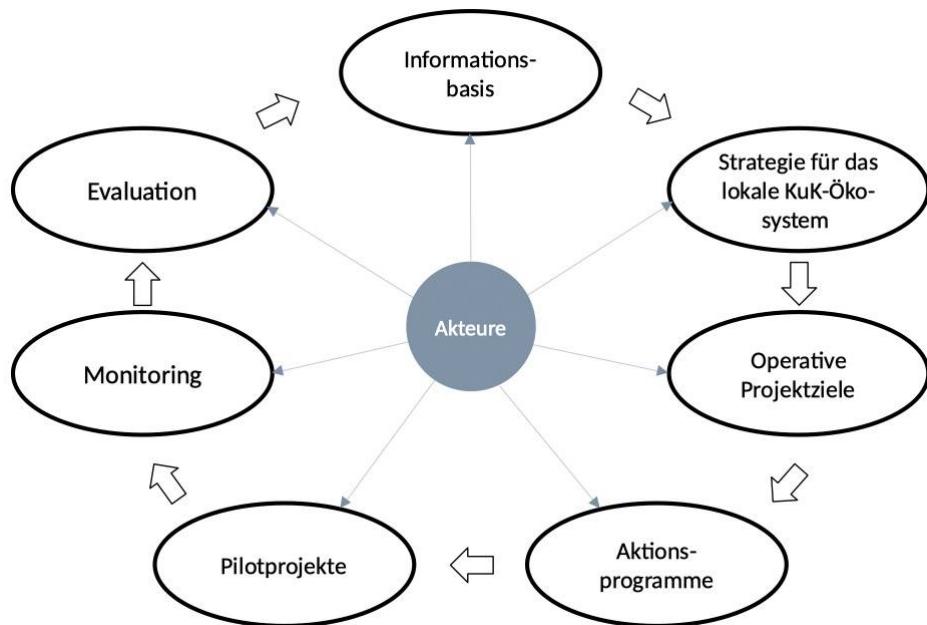
Die weiterführende Ermittlung der spezifischen Bedarfe und der resultierenden Strategie für die Amberger KuK erfolgt anhand einer Systematik, die von der Universität Regensburg entwickelt wurde. Sie verbindet kultur- und kreativwirtschaftliche Erkenntnisse mit der Systematik zur integrierten Stadtentwicklung des Deutschen Städtetages sowie Aspekten von Design Thinking.⁶⁹ Die zunehmende Dynamik der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Rahmenbedingungen mit steigenden Planungsrisiken erfordert mehr Flexibilität in der Stadtentwicklung. Flexibles Denken und Handeln in kürzeren Planungszeiträumen inklusive den dazu gehörigen Ziel-, Maßnahmen- und Strategieanpassungen werden unabdingbar. Abbildung 2.2 zeigt einen solchen sich wiederholenden Planungskreislauf der Stadtentwicklungsplanung bezogen auf lokale kultur- und kreativwirtschaftliche Ökosysteme.⁷⁰

Die im Zentrum stehenden „Akteure“ werden im Rahmen von StimulART zunächst durch Stakeholder-Workshops und Treffen der Steuerungsgruppe eingebunden. Es handelt sich um relevante lokale und ggf. regionale Partner. Dazu gehören Akteure der KuK-Szene vor Ort (Selbständige, Repräsentantinnen und Repräsentanten von KuK-Unternehmen, bzw. Netzwerken / Verbänden / Vereinen), IHK, OTH, Vertreterinnen und Vertreter der Stadtverwaltung, *Stadtmarketing Amberg e.V.*, Repräsentantinnen und Repräsentanten der Kommunalpolitik (Oberbürgermeister, Mitglieder des Stadtrates), regionale Partner der öffentlichen Wirtschaftsförderung für die KuK (*Bayern Kreativ*).

-
- 69 Bei Design Thinking werden Gestaltungsprinzipien und -methoden des Designs auf andere Problemstellungen angewandt. Es geht darum, wie man aus Sicht eines Designers oder einer Designerin diese Problemlösung angehen und gestalten würde. So handelt es sich um ergebnisoffene, experimentelle Gestaltungsprozesse im Sinne einer Prototypenentwicklung. Die Prototypen werden im Arbeitsprozess Schritt für Schritt, in sich wiederholenden Schleifen, verbessert und verfeinert. Man nähert sich der besten Lösung schrittweise an. Design Thinking hat in den letzten 10 Jahren im Rahmen von Innovationsprozessen auch in großen Industrieunternehmen zunehmend an Bedeutung gewonnen. „Unter Design Thinking wird eine spezielle Herangehensweise zur Bearbeitung komplexer Problemstellungen verstanden. Das zugrundeliegende Vorgehen orientiert sich an der Arbeit von Designern und Architekten. Design Thinking ist dabei zugleich eine Methode, ein Set an Prinzipien, eine spezielle Denkhaltung und ein Prozess mit einer Vielzahl von unterstützenden Tools. Wesentliches Kennzeichen ist die fokussierte Anwenderorientierung.“
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/design-thinking-54120>
- 70 Der Begriff „Ökosystem“ wird in diesem Zusammenhang zunehmend auf nationaler und internationaler Ebene genutzt und findet sich in dazu gehörigen EU-Förderprogrammen wieder. Hier geht es in starkem Maße um die so genannten Innovations-Ökosysteme.



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



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

Die Auswertungen der Workshops und der Treffen der Steuerungsgruppe fließen in die Strategieentwicklung ein. Hinzu kommen die Erkenntnisse aus den durchgeführten Pilotprojekten.

Strategische Stadtentwicklungsplanung und -verwaltung wird hier als offener Prozess verstanden, der auf seinem Weg immer wieder angepasst und korrigiert wird. So entsteht der dargestellte Kreislauf als sich wiederholende Routine, die weder Start- noch Endpunkt kennt. Sie lässt sich fortsetzen, auch wenn das StimulART-Projekt abgeschlossen ist.

Pragmatisch betrachtet ließe sich so ein strategischer Regelkreis in den konkreten Planungsablauf der Stadtverwaltung pro Haushaltsjahr einbetten. Dazu gehören dann auch Monitoring und Evaluation von Pilotprojekten als Grundlage der entsprechenden Haushaltsbeschlüsse.



Zur jeweiligen Evaluation der Pilotprojekte sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Spricht die Überprüfung der Daten und Indikatoren für eine Fortsetzung oder Ausweitung des Pilotprojekts?
- Erweist sich das Kontrollverfahren als geeignet? Kann es beibehalten werden?
- Welche Daten fehlen? Wo braucht es andere Daten und bessere Indikatoren?
- Passen die aktuellen Maßnahmen noch in das betreffende Themenfeld und zu den strategischen Zielen?
- Sind Ziele und Maßnahmen nach wie vor legitim?
- Ergeben sich aus den gemachten Erkenntnissen neue Themenfelder?
- Wenn ja, müssen dafür andere Schwerpunkte festgelegt und neue Pilotprojekte entwickelt werden?
- Sind bestimmte Aktionsprogramme, bzw. Leitprojekte neu zu erstellen?
- Passen die Pilotprojekte noch zur Vision der Stadt, zu ihren strategischen Zielen und dem Stadtprofil?
- Passt die aktuelle KuK-Strategie noch zum Integrierten Städteplanerischen Entwicklungskonzept (ISEK)?⁷¹

Darüber hinaus sollte eine Aktualisierung des Ungewissheits-/Risiko-Profilings pro Projekt dazu gehören. Je höher die Ungewissheit bzw. das Risiko, desto schneller und flexibler muss reagiert werden können. Je höher der Grad der Ungewissheit, umso wichtiger ist es, neben den Projektzielen, Maßnahmen und Erfolgsindikatoren auch die Handlungsspielräume der Beteiligten und die dazu gehörigen Spielregeln der Kooperation festzulegen. Nicht zuletzt die Pandemie hat uns vor Augen geführt, wie stark die Ansprüche an Flexibilität und Schnelligkeit im Verwaltungshandeln gestiegen sind.

Aktuelle zeitliche Einordnung mit Projektanpassungen in Amberg:

Zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Strategiepapiers war das Amberger StimulART-Pilotprojekt „KUK MAL“ abgeschlossen und evaluiert. Das erweitert die Informationsbasis für die Strategie des lokalen KuK-Ökosystems mit daraus folgenden operativen Zielen.

⁷¹ Vgl. Kranz, Olaf, RUNI 2020, S. 24



Das ursprünglich angedachte Pilotprojekt einer Internet-Plattform erwies sich aufgrund der bereits erfolgten Reaktionen der Stadt Amberg auf die Corona-Krise als obsolet. Die Idee zur Planungsänderung wurde zunächst in zahlreichen bilateralen Telefonaten mit lokalen Stakeholdern besprochen und dann im Rahmen des dritten und vierten Stakeholder-Workshops vorgestellt, besprochen und vertieft. Die Resonanz auf die Änderung war äußerst positiv. Die EU-Formalien zur Maßnahmenänderung erwiesen sich jedoch als langwierig mit etlichen Feedbackschleifen. Die Änderungsänderungen wurden durch die EU erst sehr spät genehmigt. Deshalb musste das neue Pilotprojekt „KUK MAL“ äußerst kurzfristig, mit hohem Zeitdruck, unter Corona-Bedingungen umgesetzt werden. Dessen Schwerpunkt lag in der Bespielung des Leerstands *Spitalkirche* durch die Ausstellungen „12 X KREATIV KULTUR“ und die Vernissage und Ausstellung des *Amberger Kunstsymposiums*. Diese sind eingebunden in das Konzept eines „Dreiklangs“ der drei Gebäude *Spitalkirche*, *StadtLabor* und *Ringtheater*, welche auch geografisch betrachtet ein Dreieck bilden.

Mit dem Pilotprojekt wurde bereits eine Reihe von Ideen des dritten und vierten Stakeholder-Workshops aufgegriffen, umgesetzt und evaluiert. Die Erkenntnisse können nun, mit weiteren priorisierten Ergebnissen aus den Stakeholder-Workshops, den ausgewählten Themenfeldern und Zielen gemäß StimulART-Systematik zugeordnet werden. Abbildung 2.3 verdeutlicht diesen Ansatz.

ABB. 2.3: INTERVENTIONSFELDER, MASSNAHMEN, INDIKATOREN



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



Die Änderung des Pilotprojekts entspricht von der Philosophie her genau der oben beschriebenen Flexibilität im strategischen Regelkreis der Stadtentwicklungsplanung. Eine weitere Vorgabe bestand darin, das lokale Pilotprojekt mit strategischen Zielen der Integrierten städtebaulichen Entwicklung der Stadt Amberg abzulegen, passende Interventionsfelder zuzuordnen, konkrete Maßnahmen zu bestimmen und Erfolgsindikatoren zu benennen.

Verknüpfung von wissenschaftlichen Erkenntnissen der Bundesebene und der internationalen Ebene mit gemeinsamen Erkenntnissen der StimulART-Partner

Die StimulART-Methodik verbindet Erkenntnisse aus der Kultur- und Kreativwirtschaft mit einem aktuellen Forschungsstand in der Stadt- und Raumplanung des Deutschen Städteagues. Eine derart hohe Corona-Dynamik konnte bei Erstellung der Methodik jedoch nicht vorhergesehen werden. Das ist ein Grund dafür, dass Ansätze der Regional- und Raumplanung einbezogen, die aktuelle Erkenntnisse der Pandemie berücksichtigt oder dem Aspekt der Resilienz bereits vorher eine höhere Priorität eingeräumt wurden. Wir erörtern deren Relevanz für Amberg.

Weitere Gründe für eine ergänzende regionale Betrachtung liegen in den Erkenntnissen aus dem StimulART-Projekt selbst, die von mehreren der internationalen StimulART-Projektpartnern geteilt werden.⁷²

1. Es hat sich gezeigt, dass ein EU-Projekt dieses Zuschnitts die Kapazitäten kleiner und mittelgroßer Kommunen übermäßig stark fordert durch einen extrem hohen (nicht nachvollziehbaren) Verwaltungsaufwand Verwaltungsaufwand her zum Teil überstrapaziert.
2. Bestimmte Maßnahmen zur Vernetzung und Bündelung von Aktivitäten für die KuK in eher ländlich geprägten Regionen machen erst auf der regionalen Ebene Sinn.

Aus den genannten Gründen ist die Einbeziehung der regionalen Perspektive für die Amberger Strategieentwicklung überaus relevant.

72 Das wurde im Rahmen eines StimulART Online-Meetings am 12. Januar 2022 von mehreren Projektpartnern übereinstimmend bestätigt und wird ebenfalls im *Stimulart Cultural and Creative Industries Repository for Small and Medium Sized Cities. Handbook* erläutert, siehe: Kranz, Olaf (ed.) (2022), S. 18 <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/STIMULART/CCI-handbook-stimulart-FINAL.pdf>



3. STRATEGISCHER ANSATZ UND ZIELBESTIMMUNG

3.1. Strategischer Ansatz

Wegen der derzeit äußerst schwierigen, schwer prognostizierbaren Rahmenbedingungen, u. a. durch die Pandemie, empfiehlt dieses Papier zunächst einen ressourcen- und handlungsorientierten Strategieansatz, der für schwer planbare Rahmenbedingungen entwickelt wurde.

Mangelnde Planbarkeit aufgrund der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Bereits die hohe Marktdynamik vor Corona erforderte in zunehmendem Maße flexible Planungsmethoden, was auch in der StimulART-Methodik berücksichtigt ist. Die Pandemie hat als externer Faktor bereits so große Auswirkungen, dass viele Prozesse in den vergangenen zwei Jahren nicht mehr verlässlich planbar waren. Nun kommt die Ukraine-Krise hinzu. Deren Auswirkungen auf die europäische und deutsche Wirtschaft sind bislang kaum kalkulierbar. Damit erhöhen sich viele Planungsrisiken in erheblichem Maße. Wir haben es mit einer ungewissen Marktentwicklung in etlichen Wirtschaftsbereichen zu tun. Es lassen sich kaum belastbare Aussagen darüber treffen, wie welche öffentlichen Haushalte in den nächsten drei Jahren aussehen werden. Die Kultur- und Wirtschaftsförderung wird auf jeden Fall betroffen sein.

Damit ist ein strategischer Planungsansatz notwendig, der dem Rechnung trägt. Klassische Planungsmethoden, die für stabile Rahmenbedingungen mit einem wirklich kalkulierbaren Risiko ausgelegt sind, lassen sich nur begrenzt anwenden. Damit würde man starre Zielvorgaben festlegen, die sich gar nicht genau prognostizieren lassen. Sie wären kaum belastbar.



Lösungsansatz zur Strategieentwicklung

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.

Grundlegende Fragen sind: Wie kommen wir mit unseren vorhandenen Ressourcen schnell ins Handeln? Man geht also von dem aus, was man hat, konzentriert sich auf das, was man steuern kann und tastet sich Schritt für Schritt voran, bis man wieder trittfesten Boden unter den Füßen hat. Man holt sich strategische Partner ins Boot und vergrößert damit im Idealfall die zur Verfügung stehenden Mittel. Unterwegs muss man Ziele möglicherweise schnell variieren und umsteuern. Das macht man so lange, bis die Rahmenbedingungen sich verbessert haben oder man so viel Trittsicherheit gewonnen hat, dass man wieder zur klassischen Managementplanung zurückkehren kann. Es ist aber nicht so, dass man keine Ziele definieren würde. Man definiert sie aber nicht zu eng und sieht sie als Zielvorstellung. Die Vorstellung von einem Ziel lässt sich leichter anpassen, als ein „in Beton gegossener“ Meilenstein. Es geht an dieser Stelle in erheblichem Maße um die persönliche innere Haltung. Man versucht lieber, wie ein Entdecker auf Reisen zu gehen, anstatt wie ein verängstigtes Kaninchen in Angststarre zu verfallen.

Die dahinter liegende Handlungslogik in ungewissen Marktsituationen wird seit über 20 Jahren unter dem Begriff „Effectuation“ erforscht.⁷³

„Effectuation“ 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. Das zeigen mittlerweile zahlreiche internationale Studien und

73 Faschingbauer, Michael, 2017, o. S.;

Der führende deutschsprachige Autor zu „Effectuation“ ist Michael Faschingbauer. Er ist regelmäßiger Guest bei Veranstaltungen zu Innovation, Unternehmertum und auch Kultur- und Kreativwirtschaft (auch auf Landes- und Bundesebene). Weitere Informationen dazu unter www.effectuation.org oder <http://www.effectuation.at/>. Der Auftragnehmer Feldstärken, insbesondere Autor Christof Schreckenberg, setzt Effectuation seit 8 Jahren bei Seminaren, im unternehmerischen Coaching, in Projektberatungen, dem Projektmanagement und in Seminaren und Vorlesungen an Hochschulen ein - von Kiel bis Starnberg, von Köln bis Berlin, bis hin zu Workshops und Blockseminaren in Beirut und Karachi.



Praxisbeispiele (prominente Beispiele dafür sind 3M, Geox-Schuhe, Cirque du Soleil, die weltweit agierende NGO Ashoka u. a.). Ein ganz aktuelles Beispiel findet sich auf der Website des führenden deutschsprachigen Autors im Feld „Effectuation“ *Michael Faschingbauer*. Dort wird beschrieben, wie *Uğur Şahin* intuitiv Effectuation-Prinzipien nutzte, um den Covid-19-Impfstoff von BioNTech zu entwickeln und auf den Markt zu bringen.⁷⁴ Bereits im Jahr 2011 befragte die Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen in einer Studie 523 Manager aus den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen deutscher Unternehmen zu ihrem letzten Projekt. Sie wollten herausfinden, inwieweit sich Effectuation in der Praxis tatsächlich bewährt. Das Ergebnis: Umso höher der Innovationsgrad eines Projekts, desto stärker ist der Einfluss von Effectuation für dessen Erfolg.⁷⁵ Mittlerweile wurde die Bedeutung von Effectuation auch für die strategische Organisationsentwicklung. Der zugehörige Ansatz in der strategischen Planung heißt PAVE-Analyse. Sie wird im Anhang unter A.5 beschrieben.

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. Starke Parallelen gibt es auch zu den so genannten „agilen Planungsmethoden“, die in der Digitalwirtschaft entwickelt wurden und auch in industriellen Innovationsprozessen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Die Methodik wird vom Auftragnehmer Feldstärken seit Jahren eingesetzt und zeigt starke Parallelen zu künstlerischen und kreativen Arbeitsprozessen und Gründungsprozessen der Kultur- und Kreativwirtschaft. Mit anderen Worten: Kreativschaffende können gut damit umgehen.

Dieses Vorgehen ist mit der StimulART-Methodik vereinbar. Es lässt sich in den in Kapitel 2. (Abbildung 2.2) dargestellten Regelkreis in der Stadtentwicklungsplanung und -verwaltung integrieren. Wenn dieser Prozess über StimulART hinaus fortgesetzt wird, kann es sein, dass man in ein oder zwei Jahren feststellt, dass die Rahmenbedingungen wieder deutlich berechenbarer sind oder sich eine klare Vision für die KuK oder für die gesamte Stadt Amberg herausgebildet hat. Dann kann es sich beispielsweise empfehlen, zur klassischen Managementplanung oder zu einer visionären Strategie zu wechseln. Ob, wie und wann das genau passiert, kann gegenwärtig nicht vorhergesagt werden.

74 Siehe <https://www.effectuation.at/biontech-und-der-corona-impfstoff-effectuation-in-lightspeed/>, abgerufen am 14.03.2022.

75 Salewski, Christian, 2011, S. 10



Darum definiert dieses Strategiepapier zunächst relativ breit gefasste strategische Ziele der Amberger KuK, die dann gemäß StimulART-Methodik mit den Zielen des Integrierten Städtebaulichen Entwicklungskonzepts Ambergs (ISEK) abgeglichen werden.



3.2. Strategische Ziele

Übergeordnetes Ziel ist insgesamt die Verbesserung der Einkommenssituation der Amberger Kultur- und Kreativschaffenden.

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 sind teils miteinander verwoben und an dieser Stelle bewusst noch relativ breit gehalten. Mit der Bestimmung von Interventionsfeldern bei der Erstellung von Pilotprojekten gemäß StimulART-Methodik werden die Ziele konkretisiert und dazu passende Maßnahmen vorgeschlagen. Weiterhin werden sie mit Zielen des Integrierten städtebaulichen Konzepts der Stadt Amberg (ISEK) abgeglichen, das im März 2020 vorgelegt wurde. Wir wollen uns dabei auf ein übergeordnetes Ziel (Abkürzung im ISEK: Z.Ü.1) und vier weitere Zielsetzungen konzentrieren, die für den Bereich Soziales, Bildung und Kultur formuliert wurden (mit den Kürzeln für Ziel Soziales als Z.S.1. bis Z.S.4):

- „Z.Ü.1 Die abgestimmte Positionierung der Stadt hat sich als „roter Faden“ für die zukünftige Entwicklung Ambergs etabliert und spiegelt sich in der Außenwerbung der Stadt als Wohn- und Wirtschaftsstandort und im Tourismus wider.
- Z.S.1 Die imagebildenden Events und starken Netzwerke unterschiedlicher Art fördern die Identifikation der Bevölkerung mit Amberg und formen einen positiven Heimatbegriff.
- Z.S.2 Die Kulturszene der Stadt Amberg ist gut untereinander und in der Region vernetzt und stellt ein breites Angebot für alle Altersgruppen dar. Das Thema Luft ist



dabei eine tragende Säule.

- Z.S.3 Das Angebot an Amberger Vereinen und Organisationen für soziales Engagement ist vielseitig. Die Vereinskultur und das gute soziale Miteinander bringen die Bewohner der Stadt zusammen und schaffen starke soziale Netzwerke.
- Z.S.4 Die OTH Amberg-Weiden ist regional und überregional bedeutsam. Sie bildet einen innovativen Forschungs- und Ausbildungsstandort und hat eine zentrale Bedeutung für ein lokales, qualifiziertes Arbeitskräfteangebot.“⁷⁶

Das erste übergeordnete Ziel (Z.Ü.1) wurde an dieser Stelle dazu genommen, weil gerade die KuK in starkem Maße zur Imagebildung der Stadt beitragen und kreative Impulse für die Außenwerbung erzeugen kann. In diesem Zusammenhang sind auch die unter 1.6 beschriebenen fünf Themenfelder der Stadt benannt worden. Unter dem Gesichtspunkt der Imagebildung für die Stadt lassen sich die Ziele und Auswirkungen zukünftiger Maßnahmen der KuK (nach dem Abschluss von StimulART) hier sehr nachvollziehbar zuordnen.

Was in diesem Moment recht verwirrend klingen mag, wird in der Zuordnung in den dafür angelegten Tabellen 4.1.1. bis 4.1.3. deutlicher.

⁷⁶ Stadt Amberg, 2020 a), S. 198



4. MASSNAHMEN

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

Im Folgenden werden die drei Pilotprojekte zunächst in Textform dargestellt. Danach folgt eine tabellarische Darstellung mit Stichworten zur besseren Übersicht und Gesamtabschätzung.

Als erstes beschreiben und bewerten wir das bereits erfolgte StimulART-Pilotprojekt „KUK MAL“ und ordnen es dann in das Schema ein.

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 als Cross-Innovation-Projekt für Ambergs Medienbranche



4.1.1. Pilotprojekt 1: KUK MAL

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

Der Workshop bestand zunächst aus einem Brainstorming zu Zielen und Maßnahmen im Kontext des „Dreiklangs“ zwischen Stadtlabor, Spitälerkirche und Ringtheater.

Ideen wurden gesammelt und mit einer Leitplankenplanung in einem „Feld der Möglichkeiten“ grob zeitlich zugeordnet. Sinn dieses Vorgehens war, sich damit zunächst auf Ziele und Maßnahmen zu konzentrieren, die unter den gegebenen Rahmenbedingungen und den verfügbaren Ressourcen relativ zügig umzusetzen sind. Das bildete eine der Grundlagen für die konkrete Planung und Umsetzung des Pilotprojekts „KUK MAL“, was im nächsten Kapitel 5.1. ausführlich beschrieben wird.

4.1.1.2. Evaluation 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 durchgeföhrten Maßnahmen ein hohes Maß an Konsistenz zu den Ergebnissen der StimulART-Stakeholder-Workshops.

4.1.1.3. Ziele, Maßnahmen und Umsetzung des Pilotprojekts „KUK MAL“

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.

Der StimulART EU-Förderantrag benennt sinngemäß mehrere zentrale strategische Ziele. Es geht darum, Kapazitäten für die KuK vor Ort maßgeschneidert aufzubauen. Das meint zum einen Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen mit dem Aufbau von Fachwissen bei gegenseitigem Austausch. Zum anderen sind damit die Verortung und Sichtbarkeit der KuK gemeint. Wie lassen sich Leerstände dafür nutzen, bei denen es sich auch um kulturelles Erbe handeln kann? Zu allen genannten Punkten hat KUK MAL beigetragen.

In Bezug auf die formulierten strategischen Ziele für die Amberger KuK waren die durchgeführten Maßnahmen auf eine Verbesserung der Sichtbarkeit, Vernetzung und Qualifizierung der Amberger KuK ausgerichtet, gekoppelt mit einer sinnvollen Verortung im „Dreiklang“ der Gebäude „Spitalkirche“, „StadtLabor“ und „Ringtheater“.

Das sind erste Impulse zur Verbesserung der Innenstadtattraktivität, sowohl im touristischen, als auch im kulturhistorischen Sinne sowie für das kulturelle Freizeitangebot der Amberger Bürgerinnen und Bürger. Einzelne Programmpunkte waren auch an ein jugendliches und studentisches Publikum adressiert. Das lässt sich unter anderem anhand der Kooperation mit der OTH festmachen. Innovative und medienorientierte Arbeitsweisen fanden hier ihren Platz und wurden auch unter dem Aspekt unternehmerischer Professionalisierung beleuchtet.

Folgende Ziele und Maßnahmen des ISEK Amberg wurden im Rahmen von „KUK MAL“ aufgegriffen:

- *Z.U.1 Übergeordnete Stadtentwicklung: Innenstadt- und Tourismusattraktivität stärken, Wirtschaftsstandort Amberg stärken (durch Leerstandsnutzung), Identität der Bürgerinnen und Bürger mit der Stadt vertiefen*
- *Z.S.1: Kulturszene vernetzen und stärken*
- *Z.S. 2: Kulturszene lokal und regional vernetzen, breites Kulturangebot für alle Altersgruppen bieten,*
- *Z.S.4: OTH einbinden*⁷⁷

77 Stadt Amberg, 2020 a), S. 198



Eine weitere im ISEK vorgeschlagene Maßnahme wurde durch KUK MAL berücksichtigt:

- *M.S. 1.4: Ausbau bestehender und Förderung neuer Events und kultureller Veranstaltungen, z. B. Inszenierung „Denkmäler im Licht“, „Nacht der Galerien und Museen“ (vgl. blaue Nacht), Luftnacht⁷⁸*

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. Zu beachten ist, dass das neue StimulART-Pilotprojekt im Stakeholder-Workshop noch unter dem Titel „Dreiklang“ behandelt wurde. Hoch priorisiert waren die ersten vier Ziele. Die dazu gehörigen Maßnahmen wurden größtenteils als schnell umsetzbar eingeschätzt.

Erfüllung konkreter Ziele, die im Stakeholder-Workshop für des Projekt „Dreiklang“ / KUK MAL definiert wurden

Ziel 1: Den „Dreiklang“ sichtbar machen mittels

- a) **Lichtprojektionen und**
- b) **begehbar Verbindungslinien der drei Orte**

Die Lichtprojektionen wurden ansprechend umgesetzt. Ohne direkte Verbindungsline schufen die Illuminationen der Gebäude im Dreiklang-Areal trotzdem eine ästhetische Verknüpfung. Das digitale Livestream-Fenster im StadtLabor, das die Ausstellung „12xKreativ-Kultur“ in der Spitalkirche übertrug, bildete ein weiteres verbindendes Element und diente gleichzeitig dem kreativen Umgang mit Corona-Beschränkungen.

Ziel 2: Das Ringtheater einbinden durch

- a) **Filme und Vorträge**
- b) **musikalische Veranstaltungen**
- c) **Filmkunstaufführungen**

Der Programmpunkt SCHAU MAL am 18.11. stand im Zeichen der Amberger Filmwirtschaft und präsentierte verschiedene Amberger Filmprojekte gefolgt von einer Talkrunde mit Gästen aus der Amberger Filmwirtschaft, darunter *Oberpfalz TV* und Vertreter der *OTH (Fachbereich*

78 Stadt Amberg, 2020 a), S. 214



Medienproduktion & Medientechnik, AKUT Kurzfilmwettbewerb) im Ringtheater. Hier fand ebenfalls die Abschlussveranstaltung von KUK MAL am 25.11. statt. Gezeigt wurden Filme, die die Herstellung der in der Spitalkirche präsentierten Kunstwerke dokumentierten. Die Musiker *Michael Dandorfer* und *Leif Wiesmeth* gestalteten dazu eine Life-Performance inklusive einer interaktiven virtuellen Installation von *Georg Fruth* vom Kunstsymposium. Abschließend folgte eine offene Diskussion zum Thema Kultur- und Kreativwirtschaft in Amberg.

Ziel 3: Das konzeptionelle Potenzial des Dreiklangs deutlich machen durch

- a) Weiterbildung (Skills, Business Methoden, „peer-to-peer“⁷⁹ Formate,
ggf. mit IHK-Kooperation und Hochschulkooperation)
- b) generationsübergreifende Nutzung
- c) Kunst an sich, inklusive Kunstkolloquien für Gymnasien
(langfristig)

Der unternehmerische Aspekt im peer-to-peer Format erfolgte am 18.11. durch den Programmpunkt MACH MAL. Offene Workshops aus der Amberger KuK gewährten realistische Einblicke. *Michael Golinski* gab Einblicke in seine Tätigkeit als Fotograf. Mit beatAM, einem jungen Amberger Internetradio übertrug Nicolas Stoffregen ab 19 Uhr live aus der Spitalkirche. Das Aufnahme- und Sendestudio befindet sich derzeit im Stadtstudio. *Martin Frey* stellte das Projekt *Physical Computing* der OTH vor. Somit war auch die konkrete Einbindung der Hochschule gegeben. Ein generationsübergreifender Ansatz wurde bei DIE JUNGE KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT in der Spitalkirche deutlich. Musikalische Beiträge von *Felix Gleixner*, *Simon Braun* und *Eggplant Circus* wechselten sich ab mit Lesungen von *Tobias Sichelstiel* und *Jörg Fischer*.

**Ziel 4: Mit vorhandenen Ressourcen Sichtbarkeit erhöhen, Vernetzung
verbessern, Innenstadtattraktivität erhöhen**

Zentrales Ziel von KUK MAL war, vorhandene Ressourcen zu nutzen, um Sichtbarkeit und Vernetzung der KuK zu verbessern und gleichzeitig durch eine sinnvolle Rollenverteilung an

79 „Peer-to-Peer Learning“ bedeutet Lernen auf gleicher Augenhöhe. So können auch die Mitarbeitenden eines Unternehmens voneinander lernen und sich gegenseitig weiterbilden. In teilbranchenübergreifenden Workshops ist das of besonders effektiv, wenn beispielsweise Musiker etwas von Designern lernen, oder Architekten etwas von Künstlern. Ein solches „informelles Lernen“ kann auch durch die Zusammenarbeit an einer konkreten Problemlösung entstehen.



den drei Orten, mit dem Schwerpunkt *Spitalkirche*, die Innenstadtattraktivität durch kreative Leerstandsnutzung zu erhöhen. Gleichzeitig sollte eine sinnvolle Rollenverteilung von Aufgaben und dazugehörigen Maßnahmen zwischen den drei Orten getestet werden.

In einem Online-Workshop zur Auswertung der Erkenntnisse aus KUK MAL am 22.12.2021 waren sich die Teilnehmenden darüber einig, dass das Pilotprojekt unter den gegebenen Umständen sehr gut gelaufen ist. Die Pandemie-Beschränkungen wirkten sich negativ auf die Besucherzahlen aus. Die Online-Resonanz und das qualitative Feedback waren hingegen beachtlich.

4.1.1.4. Quantitative Erfolgsindikatoren des Pilotprojekts „KUK MAL“

Im Printbereich wurde mit 300 Plakaten (200 Plakate in DIN A1 und 100 in DIN A 3), 3.000 Flyern (DIN lang) und einem Banner (700 x 100 cm) geworben. Das Plakatieren und die Flyerverteilung wurden vom Dienstleister TNT Productions übernommen. Auf diese Weise war KUK MAL rechtzeitig im Bereich der Kernstadt Amberg und auch in den Außenbezirken wahrnehmbar. Digital wurde die Veranstaltung über den Amberg Blog, Instagram und Facebook beworben.

Aufgrund der kurzfristig verschärften Corona-Auflagen mussten die maximalen Besucherzahlen noch stärker eingeschränkt werden als erwartet.

Die Auslastungen an den verschiedenen Veranstaltungsabenden waren wie folgt:

- 11.11. in der *Spitalkirche*: 70 % (genehmigte Kapazität: 50 Personen)
- 11.11. vor dem *StadtLabor*: Outdoor-Laufpublikum, nicht erfasst
- 18.11. in der *Spitalkirche*: 130% (durch Fluktuation über 2 Stunden möglich,
genehmigte Kapazität: 50 Personen)
- 18.11. Workshops im *StadtLabor*: 75% (genehmigte Kapazität: 20 Personen)
- 18.11. im *Ringtheater*: 30% (genehmigte Kapazität: 50 Personen)
- 25.11. in der *Spitalkirche*: 70% (genehmigte Kapazität: 50 Personen)
- 25.11. im *Ringtheater*: 70% (genehmigte Kapazität: 50 Personen)



Der Umfang der erzielten Reaktionen in den sozialen Medien kann insgesamt als sehr positiv bewertet werden:

- Durch die Instagram-Stories wurden bereits während des ersten Aktionstages 3.368 Personen über den Social-Media-Kanal „life:am:berg“ des Beauftragten Marketing-Dienstleisters MOVIAQ erreicht. Während des zweiten Aktionstages waren es 3.344 Personen und am dritten Aktionstag immerhin noch 756 Personen. Beiträge anderer Konten wie z.B. Amberg Blog und TNT-Productions wurden jeweils nicht gezählt. Insgesamt gab es über Instagram 14.620 Impressionen und 126 Reaktionen auf Beiträge zur Aktionsreihe KUK MAL.
- Auf Facebook wurden mit den drei Veranstaltungen 5.267 Personen erreicht, bei 95 Zusagen oder „Ich bin interessiert“-Klicks. Die meisten Interessierten kamen aus Amberg, wobei Frauen im Durchschnitt etwas interessierter an den Veranstaltungen waren als Männer. Jugendliche (Personen unter 18 Jahren) haben bei keiner Veranstaltung auf Facebook zugesagt oder sonstig interagiert.
- Das Alter der Personengruppe, die die meisten Interaktionen (Zusagen, „Ich bin interessiert“) generierte, lag bei den ersten beiden Aktionen zwischen 25 und 34 Jahren, dicht gefolgt von den 35- bis 44-jährigen. Bei der dritten Aktion war der Großteil der Personen, die sich auf Facebook für die Veranstaltungen interessierten, hingegen 25 bis 55 Jahre alt.



4.1.1.5 Bewertung des Pilotprojekts „KUK MAL“

Die Erkenntnisse bestätigten den gewählten Ansatz zur Schwerpunktsetzung und Arbeitsteilung im „Dreiklang“:

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 Kennenlerneffekt zwischen den 12 Teilbranchen durch StimulART. Es ist erkennbar, dass die Vereine und Kulturschaffenden vor Ort gut und konstruktiv zusammenarbeiten.

Ein bisschen Enttäuschung wurde zwischenzeitlich über die überschaubare Teilnahme des *KuK Mittlere Oberpfalz e.V.* geäußert. Mitglieder des Vereins waren bei StimulART-Stakeholder-Workshops engagiert dabei und kommunizierten StimulART-Aktivitäten regelmäßig in ihr Netzwerk. Zwar waren einige Mitglieder bei den Veranstaltungen von KUK MAL präsent, es wurde aber versäumt, die Rolle eines Kooperationspartners und des ersten Ansprechpartners für den übergeordneten *Bayerischen Landesverbandes der die Kultur- und Kreativwirtschaft (BLVKK)* im Rahmen von KUK MAL repräsentativ einzunehmen und damit öffentlich Engagement zu zeigen. Dies kann aber mit der sehr kurzfristigen Maßnahmenänderung im Rahmen von StimulART sowie den Rahmenbedingungen der Pandemie zusammenhängen. Der *KuK Mittlere Oberpfalz* besteht weitgehend aus KuK-Unternehmerinnen und -Unternehmern, die sich hier unentgeltlich neben dem Alltagsgeschäft engagieren. Viele von Ihnen sind durch die Pandemie wirtschaftlich stark betroffen und müssen unternehmerisch darauf reagieren, was voraussichtlich weniger Zeit ließ, um sich im November für den KuK Mittlere Oberpfalz repräsentativ zu engagieren.

Aktuell nimmt die Mitgliederzahl des KuK Mittlere Oberpfalz langsam aber stetig zu und weitere Aktivitäten sind in Planung. Neben ihren monatlichen Netzwerkveranstaltungen, die zum Teil wegen der Pandemie abgesagt werden mussten, führte der Verein im Februar 2022 eine erste „*KuK / Artist in Residence*“ durch und plant mehrere Kreativworkshops zur Nachwuchsförderung für Jugendliche in Zusammenarbeit mit dem Jugendzentrum JUZ (unter anderem in Filmschnitt und Fotografie), die ehrenamtlich durchgeführt werden.



4.1.1. Pilotprojekt 1: KUK MAL⁸⁰

Spezifisches strategisches Ziel auf der Ebene des Integrierten Städtebaulichen Entwicklungskonzepts

Übergeordnete Stadtentwicklung und Infrastruktur fördern

Z.Ü.1 Die abgestimmte Positionierung der Stadt hat sich als „roter Faden“ für die zukünftige Entwicklung Ambergs etabliert und spiegelt sich in der Außenwerbung der Stadt als Wohn- und Wirtschaftsstandort und im Tourismus wider

Z.S.1: Kulturszene vernetzen und stärken

Z.S. 2: Kulturszene lokal und regional vernetzen, breites Kulturangebot für alle Altersgruppen bieten; Z.S.4: OTH einbinden

Entsprechendes strategisches Ziel im städtischen Entwicklungsplan für den KuK-Sektor

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

Interventionsfeld 1

Kulturelle u. kreative Ressourcen besser nutzen, Verbesserung der Start-up-Kultur, Bündelung v. Akteuren, Innenstadtattraktivität erhöhen, städtisches Image stärken

Interventionsfeld 2

Verbesserung Start-up-Kultur
Professionalisierung durch das Verknüpfen von OTH- und KuK-Aktivitäten

Interventionsfeld 3
Zusammenspiel der Stakeholder verbessern

Maßnahmen 1.1
Spitalkirche bespielen:

Maßnahmen 1.2
Stadtteil labor beleben:

Maßnahmen 1.3
Ringtheater einbinden:

Maßnahmen 2.1
Beteiligung der OTH an Workshops

Maßnahmen 2.2
Beteiligung der OTH am Diskurs

Maßnahmen 3.1
Austausch Verwaltung, KuK-Szene

Ausstellung
„12 X Kreativ-Kultur“
11.11. - 25.11.

Die junge KuK 18.11.

Vernissage des
Kunstsymposiums
25.11.

Koordination:
Kulturreferat

DURCHBLICK
digitales Live-Stream-Fenster mit Blick in die Spitalkirche ab 11.11.

MACH MAL
Workshops mit Einblicken in die KuK am 18.11.

Koordination:
Kulturreferat und WifAm

(Wirtschaftsförderung Amberg)

SCHAU MAL
Abend der Amberger Filmwirtschaft mit Diskussion am 18.11.

ABSCHLUSS-VERANSTALTUNG mit Film, Musik, Interaktion, Diskussionen und Austausch zwischen KuK-Stakeholdern, insbes. KuK-Szene u. Stadtverwaltung 25.11.

Koordination:
Kulturreferat

Beteiligung der OTH an MACH MAL Workshops mit Einblicken in die KuK am 18.11. (Maßnahme 1.2)

Koordination:
Kulturreferat und WifAm

Beteiligung der OTH an Diskussionsrunden zu SCHAU MAL und der ABSCHLUSS-VERANSTALTUNG (Maßnahmen 1.3)

Koordination:
Kulturreferat

Planung und organisatorische Umsetzung:
Koordination d. Veranstaltungsaktivitäten zwischen den Stakeholdern (unter Pandemiebedingungen)
Formate zu Austausch und Diskussion bei SCHAU MAL (18.11.) und ABSCHLUSS-VERANSTALTUNG (25.11.)

Koordination:
Kulturreferat

Verbindende Elemente der Maßnahmen 1.1 - 1.3: Den „Dreiklang“ der drei Gebäude sichtbar machen durch Lichtprojektionen und digitales live-Stream-Fenster im Stadtteil labor - Koordination: Kulturreferat und WifAm

Erfolgsindikatoren
Maßnahme 1.1

Erfolgsindikatoren
Maßnahme 1.2

Erfolgsindikatoren
Maßnahme 1.3

Erfolgsindikatoren
Maßnahme 2.1

Erfolgsindikatoren
Maßnahme 2.2

Erfolgsindikatoren
Maßnahme 3.1

Zuschauerzahlen, Resonanz in den sozialen Medien (Facebook, Instagram) sowie im Amberg Blog

DURCHBLICK:
Dauer der Streams
Reaktionen von Passanten
Resonanz in Presse und den sozialen Medien

MACH MAL:
Anzahl der Veranstaltungen, Anzahl und Feedback von Teilnehmer:innen, Resonanz in den sozialen Medien

Zuschauerzahlen, Resonanz in Presse und den sozialen Medien (Facebook, Instagram) sowie im Amberg Blog

Beteiligte der Hochschule, Anzahl der Teilnehmenden aus der KuK, Telnehmenden-Feedback, Social-Media-Reaktionen, Anzahl der Workshops mit OTH-Beteiligung

Anzahl der Zuschauer / Teilnehmenden oder Stellvertretenden der OTH (Studierende, Professoren u. Lehrbeauftragte)

Anzahl der beteiligten KuK-Akteure am Gesamtprogramm
Anzahl von beteiligten städtischen Mitarbeitenden u. Abteilungen

Aufträge an die KuK im Laufe des Programms
Verkäufe im Rahmen der Ausstellung des Amberger Kunstsymposiums
Qualitatives Feedback der Beteiligten



4.1.2. Pilotprojekt 2: KUK REGIONAL

KUK REGIONAL reagiert unter anderem auf die Erkenntnisse sämtlicher StimulART-Projektpartner. Sie ziehen das Resümeeé, dass Interreg Europe Projekte dieses Zuschnitts auf regionaler und nicht auf kommunaler Ebene angesiedelt werden sollten. Dadurch ist es auch leichter, beispielweise in Amberg schwer durchführbare Aktionen (mangels kritischer Masse an branchenzuhörigen Stakeholdern), durch Erweiterung des Gebietes und damit des Adressatenkreises umsetzbarer zu machen. In Kapitel 1.2.4 wurde bereits beschrieben, dass sich Angebote in der Breite und in der Fläche bewährt haben.

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.

Von der Dringlichkeit des Netzwerkens in ländlich geprägten Regionen:

1. „Für Kreative ist es auf dem Land schwerer als in der Stadt bekannt zu werden und sich durch die eigene Arbeit einen Namen zu machen. Das liegt zum einen am größeren Erklärungsbedarf: Auf dem Land sind eben weniger Menschen (und Kunden) an die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der Kreativwirtschaft gewöhnt als in den Metropolen. Zum anderen sind auch die Präsentations- und Netzwerkmöglichkeiten durch entsprechende Veranstaltungen geringer und spärlicher gesät. So kommt es, dass Kreative im ländlichen Raum schwerer sichtbar werden und sich so scheinbar schwerer vernetzen.“
2. „Im ländlichen Raum sind Entfernung natürlich größer und so gehen Kreative für ihre Netzwerkarbeit auch weitere Wege. Die räumliche Distanz, die wie in der Stadt nicht mal eben mit einer Straßenbahn-Fahrt überbrückt werden kann, führt einerseits dazu, sich zielgerichteter, d.h. geplanter, mit den notwendigen Stellen zu vernetzen und andererseits dazu, größere Verbindlichkeiten schaffen zu müssen als im eher freieren Überangebot der Stadt.“
3. „Durch die angesprochenen eher langfristigen Planungen kreativwirtschaftlicher Unternehmen im ländlichen Raum müssen auch die Netzwerke langfristiger geplant und gepflegt werden: wer es sich auf dem Land verscherzt, verscherzt es sich für“



lange Zeit.

4. *Netzwerkarbeit will gelernt sein. Gehört das ‘sich vernetzen’ im urbanen Raum zum guten Ton der Kreativen, ist dies im ländlichen Raum eine Kompetenz, die nicht von sich heraus zum gesellschaftlichen Leben dazu gehört und vor allem nicht in dieser Häufigkeit ausgebildet werden kann.“⁸¹*

Um die koordinierte regionale Zusammenarbeit in der KuK voranzubringen, wird hiermit eine Kooperation der kreisfreien Stadt Amberg mit dem Landkreis Amberg-Sulzbach, dem Landkreis Schwandorf und dem Landkreis Weiden in der Oberpfalz vorgeschlagen.⁸² Wenn mindestens drei Landkreise mitmachen, sollte die Bezirksebene mit dazu gehörigen Förderoptionen 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, bzw. der unten in der Tabelle dargestellten Maßnahmen 1.1, geht es zunächst darum, zügig das Kooperationsinteresse der öffentlichen Partner zu klären. Wer macht mit? 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 (Maßnahmen 1.2). 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

⁸¹ u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln e. V. 2013, S. 60/61

⁸² Ein positives Beispiel für die Kooperation mehrerer Kreise innerhalb eines Regierungsbezirks wäre die Zusammenarbeit der Kreise Herford und Minden-Lübbecke in Nordrhein-Westfalen / Ostwestfalen-Lippe zur Erstellung eines Interkommunalen Kulturentwicklungsplans 2018/2019. Der Prozess beinhaltet entsprechende Beteiligungsprozesse und könnte auf die Kultur- und kreativwirtschaft ausgedehnt werden.
https://www.muehlenkreis.de/media/custom/3147_663_1.PDF?1615964952



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. 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) lassen sich diese regionalen Kooperationsformate zügig testen und evaluieren. Das kann und sollte schnell erfolgen, um mit dem (hoffentlich) nahenden Ende der Pandemie motivierende Neustart-Signale in die regionale KuK auszusenden. Es besteht auch die Möglichkeit, dass der BLVKK und Bayern Kreativ Möglichkeiten sehen, um die Veranstaltungen finanziell zu unterstützen.

Was sagen erste Erfahrungswerte?

Aufgrund erster Rückmeldungen und Erfahrungswerte können die nächsten Schritte geplant werden. Wenn im schlechtesten Fall die Resonanzen 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. Deren finanzielle Planung erfolgt äußerst bodenständig mit geringem Risiko. Dieses Risiko wird in den schwer planbaren Rahmenbedingungen einer (hoffentlich) Endemie dadurch reduziert, dass man Maßnahmen in kleinen Schritten testet und dabei das Risiko auf mehrere Schultern verteilt. Die Fehlerkosten werden klein gehalten. Es ermöglicht auch, flexibel auf neue Erkenntnisse und unerwartete Situationen zu 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.

Drittmittelförderung? Koordinierungsbedarf? Wer? Clustermanagement erforderlich?

Bereits bis zum Jahresende 2022 könnte sich klären, inwiefern die Kooperation fortgesetzt und gegebenenfalls intensiviert werden kann (Maßnahmen 3.1). 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. Angesichts unterschiedlicher Herausforderungen der einzelnen Strukturen und Regionen bietet der Austausch untereinander eine ideale Ausgangsbasis für ein gegenseitiges Lernen und die Weiterentwicklung zu erfolgreichen Lösungen der einzelnen Regionen. In diesem Sinne empfiehlt sich die Schaffung und Implementierung einer kommunalen Anlaufstelle und eventuell einer Beratungsstelle. Der Vorteil dabei liegt auf der Hand: Der Ansprechpartner kann sowohl die Beratung und Begleitung der Kreativschaffenden übernehmen als auch die Entwicklung der regionalen Konzepte verantworten und vorantreiben.“⁸³

83 Bayerisches Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft (Hrsg.), 2018, S. 114



Wie stellt sich der Arbeitsbereich eines solchen regionalen Ansprechpartners / Clustermanagers dar?

Ein typischer Zuschnitt eines Clustermanagements kann die folgenden Aufgabenbereiche enthalten:

- Schnittstellen- und Übersetzungsfunktion zwischen Verwaltung, Kultur, Wirtschaft, Stadt- und Regionalplanung
- Auf- und Ausbau des regionalen kommunalen Netzwerks
- Vernetzung von „Kreativorten“ innerhalb der Region und darüber hinaus unterstützen
- Unterstützung des Auf- und Ausbaus formaler und informeller KuK-Netzwerke
- Planung und Durchführung von interaktiven Veranstaltungsformaten
- Ermittlung und Aufbereitung der Bedarfe der regionalen KuK
- Presse- und Öffentlichkeitsarbeit
- Programmgestaltung, Konzeption und Organisation von Partizipationsformaten, Teilprojekten und Kooperationen mit internen wie externen Projektpartnern (z. B. Branchenverbänden der KuK) und Dienstleistungsunternehmen
- Vertretung bei verwaltungsinternen, regionalen und überregionalen Arbeitskreisen
- Projektmanagement / -abwicklung (Budgetplanung, Ausschreibungen, Beschaffung, Controlling, Pflege und Erweiterung des Datenbestands, etc.)
- Entwicklung und Konzeption zukünftiger Pilotprojekte inklusive Antragstellung zur Drittmittelfinanzierung
- Unterstützung anderer Abteilungen der Stadtverwaltung bei Erstellung von Förderanträgen mit Schnittstellen zur KuK

Dies ist eine beispielhafte Darstellung. Der genaue Zuschnitt einer solchen Position wäre mit den Projektpartnern passgenau zu erstellen.

Phase 1 bis 4 von KUK REGIONAL verfolgen einen „Bottom-Up-Ansatz“. Daraus lassen sich weitere Schritte zur Entwicklung einer schlüssigen Strategie für das „Innovationsökosystem Mittlere Oberpfalz“ planen.

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 ausgerichteten „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 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. KuK-Unternehmerinnen und -Unternehmer der Mittleren Oberpfalz könnten als Gute-Praxis-Beispiele bei Veranstaltungen in anderen Regionen auftreten und im Gegenzug werden KuK-Unternehmen aus anderen Regionen in die Mittlere Oberpfalz eingeladen. Auf diese Weise lassen sich auch Projektkooperationen anbahnen. Mit anderen Worten: Diese Beziehungen können organisch wachsen, ohne dass sich die beteiligten öffentlichen und privatwirtschaftlichen Stakeholder organisatorisch überfordern müssen. So entstehen positive Auswirkungen auf die Sichtbarkeit, Vernetzung und Qualifizierung der Amberger KuK, was verbesserte Marktzugänge begünstigt. Die oben genannten 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. Sie sollten sowohl didaktische, als auch katalytische Aspekte beinhalten:

- Didaktische Aspekte: Vermittlung von Fachwissen, Know-How, Informationen sowie fachliche Beratung und gegebenenfalls Einschätzungen von Expertinnen und Experten.
- Katalytische Aspekte: Aktivierung von Selbststeuerungsmechanismen, was KuK-Unternehmerinnen und -Unternehmern dabei hilft, ihre eigenen Kompetenzen zu nutzen, um sich selbst neue Perspektiven und konkrete Handlungsschritte zu erschließen.⁸⁴

Hier können auch peer-to-peer Formate greifen, in denen KuK-Akteure untereinander Erfahrungen austauschen, Good Practice Beispiele diskutieren (gegebenenfalls im Rahmen von moderierten Workshops) oder sich gegenseitig kollegial beraten.

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 mit den folgenden Leitfragen: Was braucht das Projekt? Welches Wissen fehlt bei den Beteiligten, um das Projekt voran zu bringen?

Pilotprojekte zur branchenübergreifenden Innovation (Cross-Innovation) können sowohl zu effizienter Fortbildung als auch zum gegenseitigen Branchenverständnis der Beteiligten beitragen.

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?

⁸⁴ Vgl. Grüner, Konrad (Hrsg.) 2011, S. 92



- 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.).



4.1.2. Pilotprojekt 2: KUK REGIONAL⁸⁵

Spezifisches strategisches Ziel auf der Ebene des Integrierten Städtebaulichen Entwicklungskonzepts

Übergeordnete Stadtentwicklung und Infrastruktur fördern

Z.Ü.1 Die abgestimmte Positionierung der Stadt hat sich als „roter Faden“ für die zukünftige Entwicklung Ambergs etabliert und spiegelt sich in der Außenwerbung der Stadt als Wohn- und Wirtschaftsstandort und im Tourismus wider

Z.S.1: Kulturszene vernetzen und stärken

Z.S. 2: Kulturszene lokal und regional vernetzen

Z.S.4: OTH einbinden

Entsprechendes strategisches Ziel im städtischen Entwicklungsplan für den KuK-Sektor

1. KuK-Netzwerke schaffen, erweitern, intensivieren und Aktivitäten bündeln

2. KuK-Sichtbarkeit erhöhen (Marktzugänge schaffen)

3. KuK verorten: Räume für die KuK schaffen und erschließen

4. KuK (unternehmerisch) professionalisieren

5. Zusammenspiel der öffentlichen Verwaltung mit lokalen und regionalen Stakeholdern verbessern

Interventionsfeld 1 Rahmenbedingungen der KuK verbessern, Innovationsfähigkeit innerhalb und jenseits der KuK fördern, Aktivitäten bündeln u. kanalisieren		Interventionsfeld 2 Veranstaltungsformate regional testen		Interventionsfeld 3 Regionale Projektvision entwickeln, Maßnahmen bündeln, KuK clustern	
Maßnahmen 1.1 Einstieg: Ideen austausch (öffentlicher) Wirtschaftsförderer	Maßnahmen 1.2 Stakeholder Workshop(s) KuK Regional	Maßnahmen 2.1 KuK Stammtische (kurzfristig)	Maßnahmen 2.2 Regional Roadshow (mittelfristig) ggf. angelehnt an EDoMo	Maßnahmen 3.1 Projektkonzept für regionale KuK - Bündelung von Aktivitäten	Maßnahmen 3.2 Förderanträge für ein Dreijahresprojekt f. KuK in den 3-4 Landkreisen
Phase 1: Ideenaustausch / Workshop von Wirtschaftsförderungen Amberg, LK Amberg-Sulzbach, LK Schwandorf, LK Weiden i. d. Oberpfalz und IHK (Gesch.St. Amberg-Sulzbach?) HWK, ggf. Bayern Kreativ 3-4 Landkreise Umfrage zu den Weiterbildungsbedarfen der regionalen KuK (über die Verteiler der Institutionen, Netzwerke, KuKMO, ggf. BLVKK)	Phase 2: Austausch (öffentliche) Förderer der KuK, KuKMO, ggf. BLVKK und OTH Themen: Kooperation bei Veranstaltungsformaten, Bedarfe unternehmerischer Professionalisierung erörtern (ggf. erst breit angelegt, später Spezialthemen) Testangebote an die regionale KKW abstimmen in Form von Netzwerkveranstaltungen und Fortbildungsmaßnahmen abstimmen	Phase 3: Beteiligung lokale Szene, KuKMO, ggf. BLVKK, lokale/regionale Wirtschaftsförderer, Durchführung von: Stammtischen zu konkreten Themen (zum Austausch, Wissensvermittlung, Identifikation relevanter regionaler Themen und Bedarfe) an mehreren Orten Workshops / Seminarangebote an mehreren Orten Auswertung der Resonanz und ggf. Planung Phase 4	Phase 4: Abschluss von weiterführenden Kooperationsvereinbarungen Erste Veranstaltungen „on tour“, z. B. : Drei Roadshow-Veranstaltungen für die KuK-Akteure in den drei Landkreisen, ggf. im „EDoMo-Format“ (Erster Donnerstag im Monat) des KuK Mittlere Oberpfalz (KuKMO) oder in einem anderen so genannten „Pecha-Kucha-Format“ Erste Peer-to-peer-Formate zur Fortbildung: Kollegiale Beratung Hackathons zu konkreten Themen / Problemen Mentoring und Beratung: KuK-Paten und -Mentoren	Fortlaufend: Erkenntnisse der regionalen Maßnahmen auswerten, inkl. Option Cluster Management KuK für die MO Welche Formate machen Sinn? Klärung: Inwiefern empfiehlt sich die Einrichtung eines regionalen KuK-Clustermanagements? Wo wäre es ggf. anzusiedeln? Finanzierungsoptionen durch Drittmittel klären. Förderoptionen: 3 Kreise = Bezirksförderung, Land, Bund, EU eruieren	Phase 5: Bewilligungszeitraum: 2023 bis 2026 Optionale Förderinhalte: Regionale KuK-Aktivitäten in Professionalisierung, Vernetzung, Sichtbarkeit u. Marktzugang bündeln u. fördern Management ggf. über KuK Clustermanagement Mittlere Oberpfalz Verortung: Zentrum mit Räumen für die regionale KuK schaffen / festlegen Innovations-Pilotprojekte in Cross-Innovation inklusive Social Innovation mit: Unternehmen (Technologie-Inno, Service-Inno, CSR, Nachhaltigkeit, Gesundheitswirtschaft) o. Institutionen Professionalisierung teilbranchenübergreifend u. teilbranchenspezifisch

85 Tabelle gemäß StimulART-Methodik: Kranz, Olaf. RUNI 2020, S. 22



Maßnahmen 1.1 Einstieg: Ideeausauch (öffentlicher) Wirtschaftsförderer	Maßnahmen 1.2 Stakeholder Workshop(s) KuK Regional	Maßnahmen 2.1 KuK Stammtische (kurzfristig)	Maßnahmen 2.2 Regional Roadshow (mittelfristig) ggf. angelehnt an EDoMo	Maßnahmen 3.1 Projektkonzept für regionale KuK - Bündelung von Aktivitäten	Maßnahmen 3.2 Förderanträge für ein Dreijahresprojekt f. KuK in den 3-4 Landkreisen
					Weiterbildungsmaß- nahmen durchgeführt durch KuK-Akteure für andere Wirtschafts- branchen o. die öffentliche Hand (Methodenworkshops, Kreativmethoden, agile Methoden wie Design Thinking, Gamification, etc.)
Erfolgsindikatoren Maßnahme 1.1	Erfolgsindikatoren Maßnahme 1.2	Erfolgsindikatoren Maßnahme 2.1	Erfolgsindikatoren Maßnahme 2.2	Erfolgsindikatoren Maßnahme 3.1	Erfolgsindikatoren Maßnahme 3.2
Meetings und deren Teilnehmende Ergebnisprotokoll als Basis für erweiterten Stakeholder Workshop	Kooperationsbeschluss Aufteilung von Verantwortlichkeiten und Beteiligung Verabschiedetes Startbudget Terminplan für Stammtische, ggf. Roadschow	Drei Stammtische in Amberg, LK Amberg-Sulzbach, LK Schwandorf (niederschwellig, geringe Kosten, voraussichtlich aus Bordmitteln der Partner leistbar)	Anzahl der Veranstaltungen , Publikums- und Teilnehmendenzahlen Presse- und Social Media Response die gelungene Kofinanzierung selbst (aus Bordmitteln o. durch erste Zuschüsse Bezirk/Land)	Fertigstellung Kooperationsverein- barungen und Förderanträge Antragsbewilligung, z. B. für Dreijahres- Pilotprojekt mit regional angelegten KuK-Netzwerk- veranstaltungen - Professionali- sierungsworkshops - Einrichtung eines Clustermanagements für drei Jahre	Fristgerechte Fertigstellung von Förderanträgen Antragspartner und Antragsvolumen Resonanz und Genehmigung des Förderantrags



4.1.3. Pilotprojekt 3: KUK MEDIAL

Innovationspartnerschaften mit und für Amberger Medienunternehmen

Das Anstoßen von Cross-Innovation-Prozessen im Zusammenspiel mit der KuK ist eine herausfordernde Aufgabe. Insofern ist es wesentlich, von Anfang an die bestehenden Synergieeffekte und Win-Win-Optionen herauszustellen. Um sich so ein Projekt besser vorstellen zu können, beschreiben wir zunächst aktuelle Gute-Praxis-Beispiele.

Ein Gute-Praxis-Beispiel aus Hamburg:

Die *Hamburger Kreativgesellschaft* (die Wirtschaftsförderungsgesellschaft der KuK in Hamburg) bringt in ihrer „Cross Innovation Class“ Studierende unterschiedlicher Fachbereiche mit Hamburger Wirtschaftsunternehmen zusammen.

Das Thema der aktuellen Cross Innovation Class 2022 heißt „Resiliente Städte/Resilient Cities“.⁸⁶ Studierende der Fachbereiche IT-Ingenieurswesen, Design, Stadtplanung und Informatik durchlaufen gemeinsam mit Unternehmen ein mehrmonatiges Studienprojekt. Sie entwickeln innovative Prototypen für die Stadt von Morgen. Zu den eingesetzten Methoden gehört Design Thinking.⁸⁷

In der abgeschlossenen „Cross Innovation Class #2“ wurden Lösungen im Smart-City-Kontext erarbeitet. Ausgangsfrage: Wie lässt sich die Verkehrssicherheit in Hamburg erhöhen, so dass auch ansässige Unternehmen davon profitieren, indem sie neue Produkte und Dienstleistungen zur Problemlösung entwickeln?

In Zusammenarbeit mit dem Unternehmen VITRONIC wurden beispielsweise Lösungen dafür gesucht, wie Sicherheit schwächerer Verkehrsteilnehmer (Fußgänger, Fahrradfahrer, Rollerfahrer, Kinder, Senioren) im Straßenverkehr erhöht werden kann. Sie entwickelten ein „Intelligent Light System“, bei dem eine Straßenlaterne Fußgänger sensorisch erkennt und

⁸⁶ Beim Thema „resiliente Stadt“ geht es nicht in erster Linie darum, wie man die Wirtschaft einer Kommune so effizient wie möglich aufstellt. Es geht vielmehr darum, die Stadt widerstandsfähiger zu machen, damit sie so genannte externe Schocks besser verkraften kann oder sich schneller davon erholt (beispielsweise von einer Pandemie, wirtschaftlichen Auswirkungen eines Ukraine-Konflikts oder Umweltkatastrophen). Auf die aktuelle Bedeutung resilenter Stadt- und Regionalplanung wird auch im Anhang unter A.1.3. hingewiesen.

⁸⁷ <https://kreativgesellschaft.org/innovation/cross-innovation-class/>, abgerufen am 07.03.2022.
Der Begriff Design Thinking wurde bereits in einer Fußnote in Kapitel 2 auf S. 44 erklärt.



dadurch die Helligkeit erhöhen kann. Als zweiter Prototyp entstand der „Silent Guide“, ein neuartiger Blindenstock, der in Zusammenarbeit mit einer Blindenorganisation entwickelt wurde. Mit dem Unternehmen Dataport entwickelte ein Team einen Griff für Fahrradlenker, der durch Vibration vor besonders gefährlichen Kreuzungen mit vielen Unfällen warnt. Die Datengrundlage dafür lieferte der Unfallatlas des Statistikportals des Bundes und der Länder.

Ein Gute-Praxis-Beispiel des Zweckverbands Region Aachen:

Das Projekt „Care and Mobility Innovation“ des Zweckverbands Region Aachen stößt gegenwärtig Innovationspartnerschaften für das Gesundheitswesen und die Mobilität der Zukunft an. Zwölf regionale Partner unterstützen das Vorhaben und die ersten Projekte sind an den Start gegangen. Hier wird unter anderem an einem Modell für die ärztliche Telekonsultation in Apotheken gearbeitet sowie an einem Serviceroboter für Stadtreinigungsbetriebe. Die Organisation erfolgt hier über einen Wettbewerb. Die zehn besten erhalten ein Preisgeld und die ausgewählten Teams werden auf ihrem Weg im Bereich Geschäftsmodellentwicklung, Förderung und Finanzierung beraten.

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 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 kombiniert zwar attraktive Bilder, würde aber auch zu vielen anderen Städten passen. Das erscheint austauschbar und wird Amberg damit nicht gerecht.



KUK MEDIAL könnte Impulse geben, die zur Schärfung des Amberg 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).⁸⁸ Das braucht seine Zeit und sollte nicht „übers Knie“ gebrochen werden. Das braucht aber auch Impulse, mit denen sich ein schärferes, authentisches Profil herauskristallisieren kann.

Ein solches Medienprojekt könnte die Attraktivität in der Außendarstellung verbessern, indem die Ambergs 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 Ambergs 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

88 Vgl. Stadt Amberg, 2020 a), S. 33



bekommen einen Eindruck über die Innovationsprozesse in etablierten Amberger Unternehmen. Sie erhalten damit Kontakt zu möglichen Arbeitgebern.

- 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? (Das Beispiel Fachkräftemangel wurde bereits genannt.) Welche Erkenntnisse können sich daraus im Rückschluss für die Markenbildung der Stadt Amberg ergeben?

Wer macht mit?

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?

Wer von ihnen ist bereit mitzumachen?

Projektbeteiligte bestimmen / Zielgruppe definieren

Zunächst ist zu klären, wer potenziell an einem solchen Projekt Interesse hat. 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
- Wirtschaftsförderung Stadt Amberg (WifAM)

Beispiele Amberger Unternehmen anderer Industriebranchen als potentielle Partner:

- Siemens AG
- DEPRAG SCHULZ GMBH u. CO.
- GRAMMER AG
- Luitpoldhütte GmbH
- Lüdecke GmbH

Wer will und kann auf Basis dieser Grundlage teilnehmen?

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 einzelnen 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?

Wer will nach Klärung dieser Fragen immer noch teilnehmen?

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



Beispiele für optionale Drittmittelfinanzierungen:

1. Innovationsgutschein Bayern

Sollte das erste Pilotprojekt sich auf eine Zusammenarbeit mit kleinen Unternehmen/ Handwerksbetrieben beziehen, ggf. unter Einbindung externer Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen, so können beispielsweise die bayerischen Innovationsgutscheine beantragt werden.

- Der Innovationsgutschein Standard unterstützt technische und technologische Innovationen mit zuwendungsfähigen Ausgaben von 4.000 bis 30.000 € (Fördersatz 40% bis maximal 60%). Je Antragsteller können innerhalb von 24 Monaten maximal drei Innovationsgutscheine bewilligt werden.
- Der Innovationsgutschein Spezial eröffnet mehr Möglichkeiten für Projekte mit einem erhöhten Finanzbedarf, die eine hochspezialisierte Begleitung (durch eine Universität oder Forschungseinrichtung) benötigen. Die zuwendungsfähigen Ausgaben müssen in diesem Fall mindestens 30.000 € und maximal 80.000 € betragen (Festbetrag-Fördersatz 50%). Unternehmen, die sich zu einem größeren Vorhaben zusammenschließen, können ihre Innovationsgutscheine kumulieren. Es können maximal 4 Innovationsgutscheine kumuliert werden. Dabei müssen alle beteiligten Unternehmen in den Innovationsprozess direkt eingebunden sein und die Verwertung der Produktinnovation anstreben.⁸⁹

2. Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen (IGP) des BMWi

„Das IGP verfolgt die Erweiterung des innovationspolitischen Fokus und Stärkung der Innovationskraft und Kreativität der deutschen Wirtschaft. Gefördert werden gezielt Entwicklungen und Neuerungen im nichttechnischen Bereich als Ergänzung etablierter, vornehmlich technischer Innovationen. Verbessert werden soll insbesondere die Entwicklungsfähigkeit und Innovationskraft kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) einschließlich der Selbstständigen und junger Unternehmen.“⁹⁰

89 Vgl.: <https://www.bayern-innovativ.de/innovationsgutschein-bayern/seite/innovationsgutschein-voraussetzungen> unter dem genannten Link finden sich auch Referenzprojekte/Erfolgsgeschichten

90 Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie. 2021, S. 63, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Innovation/igp>



Weitere Optionen im Falle eines Wettbewerbs oder Bewerbungsverfahrens für das Projekt

Einzugsgebiet: Ist es ein Amberger Wettbewerb oder ein regionaler Wettbewerb?

Individuelle Voraussetzungen (z. B. zur KuK gehörig, professionell tätig, Menschen mit einer KuK-Gründungsidee, Studierende und Absolventen der OTH)

Wenn notwendig, lassen sie sich später noch anpassen. Eine geringe Resonanz würde das Auswahlverfahren erleichtern. Wenn diese größer ist, als erwartet, sollten klare Auswahlkriterien bestimmt sein, anhand deren eine Jury die Auswahl treffen kann.



4.1.3. Pilotprojekt 3: KUK MEDIAL⁹¹

Spezifisches strategisches Ziel auf der Ebene des Integrierten Städtebaulichen Entwicklungskonzepts

Übergeordnete Stadtentwicklung und Infrastruktur fördern

Z.Ü.1 Die abgestimmte Positionierung der Stadt hat sich als „roter Faden“ für die zukünftige Entwicklung Ambergs etabliert und spiegelt sich in der Außenwerbung der Stadt als Wohn- und Wirtschaftssstandort und im Tourismus wider

Z.S.4: OTH einbinden

Entsprechendes strategisches Ziel im städtischen Entwicklungsplan für den KuK-Sektor

1. KuK-Netzwerke schaffen, erweitern, intensivieren und Aktivitäten bündeln

2. KuK-Sichtbarkeit erhöhen (Marktzugänge schaffen)

3. KuK vororten: Räume für die KuK schaffen und erschließen

4. KuK (unternehmerisch) professionalisieren

5. Zusammenspiel der öffentlichen Verwaltung mit lokalen und regionalen Stakeholdern verbessern

Interventionsfeld 1 Innovationspartnerschaften anregen, Gelegenheiten für gemeinsame Problemlösungen schaffen			Interventionsfeld 2 Beitrag zum Image und zur authentischen Markenbildung der „Stadt Amberg“	
Maßnahmen 1.1 Partner für Cross-Innovation im Medienbereich identifizieren	Maßnahmen 1.2 Dialog mit den Partnern starten Eckpunkte klären	Maßnahmen 1.3 Kooperationsverein- barungen Mittelbeschaffung, Drittmittelakquise	Maßnahmen 2.1 Content / Inhalte erstellen der multimedial nutzbar ist	Maßnahmen 2.2 Fokussieren, abschließen, verbreiten
<p>Ressourcen: Ressourcen der OTH, Einbindung Stadt labor</p> <p>Beteiligte Akteure: Akteure u. Unternehmen der KuK, z.B: MOVIAQ - Moving, Picture, TymClyps, Innovations- werkstatt GmbH, Bewegewas, Büro Wilhelm, Das Team Werbeagentur, die OTH (Studierende und Lehrende /ggf. ein entsprechendes Seminar / Hochschulprojekt), Amberger Fotografen, Amberger Designer, Amberger Musiker, Amberger Komponisten</p> <p>Stadtmarketing, Pressestelle Stadt Amberg, Wirtschaftsförderung Stadt Amberg (WifAM)</p> <p>Amberger Unternehmen anderer Industriebranchen: Siemens AG DEPRAG SCHULZ GMBH u. CO. GRAMMER AG Luitpoldhütte GmbH Lüdecke GmbH</p>	<p>Welches Problem (der Stadt Amberg oder eines Amberger Unternehmens) soll medial bespielt werden?</p> <p>Kennenlernen und erster Austausch, z. B. im Rahmen von Besuchen der beteiligten Unternehmen / Partner</p> <p>Visionsworkshop</p> <p>Workshop Themenfokussierung</p> <p>Zielbestimmung</p> <p>Kooperation aus Stadt labor WifAM, OTH und Amberger Unternehmen</p> <p>Frage: Beschränkung im ersten Cross-Innovation-Projekt auf ein kleines Unternehmen oder Kooperation mit Industrieunternehmen?</p>	<p>Beiträge der Partner fixieren Kooperations- vereinbarungen finalisieren</p> <p>Erstellen und fristgerechtes Einreichen von Anträgen zur Drittmittelförderung</p>	<p>Durchführung: Konkrete Ideen zum definierten Pilotprojekt in interdisziplinären Teams weiterentwickeln (im Stadt labor, ggf. Universität oder an anderen „Kreativorten“)</p> <p>Testpiloten erstellen (z. B. einen Image-Film, youtube-video, digital game etc.) und Reaktionen testen (analog und digital präsentieren)</p> <p>Multimediale Ansatzpunkte einer Kampagne festlegen, für Projekte wie beispielsweise: - Amberg Smart Heimat 4.0 - Smart Tourismus Amberg - Repräsentative smarte /</p> <p>Ästhetische Produkte oder Services mit sozialem Mehrwert für ein traditionelles Amberg, innovatives Amberg oder auch ein „luftiges“ Amberg.</p> <p>Im Idealfall weiterführende Geschäftsmodelle aus den Projekten / Services / Produkten erstellen</p>	<p>Projektergebnis / Prototyp des Produkts oder Services öffentlich vorstellen und multi-medial kommunizieren</p> <p>Geschäftsmodell(e) ggf. weiterentwickeln</p> <p>Image wirkung für Amberg prüfen</p> <p>Impulse und Anregungen in Bezug auf Folgeprojekte auswerten</p>



Erfolgsindikatoren Maßnahme 1.1	Erfolgsindikatoren Maßnahme 1.2	Erfolgsindikatoren Maßnahme 1.3	Erfolgsindikatoren Maßnahme 2.1	Erfolgsindikatoren Maßnahme 2.2
Meetings und deren Teilnehmende Ergebnisprotokoll als Basis für erweiterten Stakeholder Workshop	Themenfestsetzung Kooperationsbeschluss Rollenverteilung Dossier über Inhalte des Projekts mit Leistungsbeschreibungen und Erwartungen der Partner mit grober Zeitplanung	Kooperationsverträge Aufteilung von Verantwortlichkeiten und Beteiligung Verabschiedetes Startbudget Terminplan	Produziertes Medienprodukt (Imagefilm, Amberg Game, smarte Anwendung für oder ähnliches) Besucherzahlen Nutzerzahlen des Prototypen	Medienresonanz, Feedback der Bürgerinnen und Bürger Verkaufszahlen / Nutzerzahlen Feedback der beteiligten Partner



4.1.4. Weiterführende Maßnahmen zur Förderung der Teilbranchen mit Fokus Kunstmarkt, Musikwirtschaft und Design

Um eine separate Strategie für die einzelnen Teilbranchen zu entwickeln braucht es eine bestimmte kritische Masse an Kreativen in der jeweiligen Teilbranche. Großstädte wie die Landeshauptstadt München verfügen über eine entsprechende kritische Masse an Kreativen der einzelnen Branchen, so dass ein teilbranchenspezifischer Beteiligungsprozess Sinn macht. Dort wurden für die Strategieentwicklung der einzelnen Teilbranchen individuelle Hearings und Workshops als durchgeführt. Der Prozess dauerte zwei Jahre. Aber auch hier wurde zunächst ein teilbranchenübergreifender Schwerpunkt gesetzt, um Akteure der unterschiedlichen Teilbranchen zusammenzubringen und ein Branchenbewusstsein zu schaffen, wobei trotzdem ein kontinuierlicher Austausch mit den Branchenverbänden der Teilmärkte stattfand.

Aus den genannten Gründen wurden die teilbranchenspezifischen Beteiligungsprozesse im Rahmen von StimulART weder eingeplant, noch budgetiert. Mit dem eingeplanten Umfang an StimulART-Workshops ist das nicht zu leisten. Bei Ausweitung der Aktivitäten auf die regionale Ebene gemäß Pilotprojekt KUK REGIONAL könnte der Kreis der KuK-Akteure erweitert werden und die Bedarfe einzelner Teilbranchen lassen sich im Rahmen der KuK-Veranstaltungen abfragen. Damit können in darauf folgenden Schritten bereits passgenaue Angebote gemacht werden.

An der verfügbaren Datenlage zu Amberg lässt sich jedoch eindeutig erkennen, welche Branchen hier besonders stark vertreten sind, nämlich Designwirtschaft, Bildende Kunst und Musikwirtschaft.⁹² Hier könnten sich jeweils branchenspezifische Veranstaltungen zum Abklären der Bedarfslage anschließen. Darüber hinaus sind einige Teilbranchen gut in eigenen Kammern organisiert und auch die politische Interessenvertretung ist darüber etabliert. Das trifft die Architekten zu, ebenso wie auf das kreative Handwerk. Dementsprechend kann hier auch für Amberg eine geringere Priorität gesetzt werden. Konzentrieren wir uns also auf die Bereiche Designwirtschaft, Bildende Kunst und Musikwirtschaft.

92 Vgl. Kap. 1.5., Abb. 1.5.1



Designwirtschaft

Zu den 45 erfassten Unternehmen und Selbständigen in Amberg gehören 12 Fotografen (darunter zwei Foto-Geschäfte), acht Mode-/Textildesigner, fünf Web-/Multimediadesigner zwei Goldschmiede, drei Restauratoren und fünf Innenarchitekten.⁹³ Es ist nicht schwer zu erkennen, dass die Gruppe der Designer in sich schon recht vielfältig ist. Trotzdem können gemeinsame Interessen ausgelotet werden. Hier lassen auch die Empfehlungen der betreffenden Designverbände hinzuziehen oder gemeinsame Veranstaltungen mit einzelnen Verbänden organisieren. Es stellt sich aber die Frage, mit welchem der acht deutschen Designverbände das erfolgen soll und wer ein guter Referent oder Guest sein könnte.⁹⁴ Das Beispiel sollte deutlich machen, warum an dieser Stelle eine Zusammenarbeit mit Bayern Kreativ oder dem BLVKK Sinn macht. Zu designspezifischen Themen lassen sich Veranstaltungen organisieren, wofür es durchaus Fördermittel gibt.

Ein Beispiel dafür: Der 2. Bayerische Kultur- und Kreativwirtschaftsbericht von 2021 benennt diesbezüglich die Förderung von wirtschaftsnahen Veranstaltungen und Designgesprächen (mit 2000,- € pauschal) oder Unternehmensforen (mit 5.000,- € pauschal). Studien, Tagungen, Workshops oder Messebeteiligungen können mit bis zu 50% Förderquote bezuschusst werden.

Kunstmarkt

Zu den 40 erfassten Unternehmen und Selbständigen im Amberger Kunstmarkt zählen 31 Künstler, sechs Galerien, zwei Museumsshops⁹⁵ und eine Kunstvermittlerin.

Davon wurden zwei Künstler auf einen Jahresumsatz unter 17.500 € geschätzt, was hier wiederum im Vergleich zu anderen Städten und Regionen äußerst wenig erscheint.

Im StimulART-Stakeholderworkshop zum Thema Netzwerke wurden als Bedarfe für die Bildende Kunst in Amberg schlicht „Geld und Material“ genannt. Das konnte an der Stelle aus zeitlichen Gründen nicht vertieft werden. Beim Thema des Pilotprojekts Amberg KUK MAL wurde aber auch der Bedarf nach Ausstellungsmöglichkeiten deutlich, beispielsweise des

⁹³ Hier stellt sich die Frage, warum die Innenarchitekten seitens der Stadtverwaltung nicht der Architektur zugerechnet wurden. Das kann dadurch begründet sein, dass die Grenzen zwischen Innenarchitektur und Interior Design manchmal fließend sein können oder Innenarchitekten auch Interior Design anbieten.

⁹⁴ BMWi, 2018, S.69 ff.

⁹⁵ Museumsshops könnten auch dem Teilmarkt „Sonstiges“ zugeordnet werden. Im aktuellen Kultur- und Kreativwirtschaftsbericht der Metropolregion Nürnberg wird das beispielsweise so gehandhabt.



Amberger Kunstsymposiums, was in der Spitalkirche erfolgreich umgesetzt wurde. Ebenso wurden im Stakeholder Workshop zum Thema Leerstand mehr Möglichkeiten für kleinere Ausstellungen gewünscht, beispielsweise in einer Kunstschule. Für die Schnittstelle zur kulturellen Bildung wurden im Workshop zum Pilotprojekt KUK MAL Kunstkolloquien für Gymnasien angeregt.

Für den Amberger Kunstmarkt sind ebenfalls weitere spezifische Bedarfe zu klären und Lösungsansätze zu formulieren. Der AKT Kunstverein ist an dieser Stelle mit Sicherheit ein guter und geeigneter Ansprechpartner.

Musikwirtschaft

In der Amberger Musikwirtschaft wurden bislang insgesamt 39 Unternehmen und Selbständige gezählt. 28 von Ihnen wurden auf mehr als 17.500 € Jahresumsatz geschätzt und 11 darunter. Sie wurden folgenden Kategorien zugeordnet: 34 Musiker, zwei Discjockeys, acht Unternehmen und Selbständige im Musikinstrumentenbau und -handel, vier Ton-/Produktions-/Musikstudios, zwei Anbieter von Musikservice (Veranstaltungstechnik, Musikbox-Verleih), zwei Musikschulen, zwei Musiklehrer und zwei Agenturen. Die letztgenannten Zahlen enthalten Doppelzählungen, um die Vielfalt der Erwerbsquellen deutlich zu machen. Etliche Akteure in der Musikwirtschaft haben mehrere finanzielle Standbeine. Sie sind beispielsweise Musiker in einer Band oder einem Ensemble, geben auch Musikunterricht oder betreiben zusätzlich ein Musikstudio. Deshalb ist die Summe an Unternehmen und Selbständigen aus den genannten Kategorien größer als 39.

Für die Amberger Musikwirtschaft bietet sich ebenso eine vertiefende Abfrage der branchenspezifischen Bedarfe und Ideen an. Im StimulART Workshop zu KUK MAL wurden mehr Musikveranstaltungen gewünscht, mehr Optionen für Konzertauftritte und musikalische Cross-Over-Projekte inklusive Produktion.⁹⁶ Im StimulART Workshop zum Thema Leerstand⁹⁷ wurde im Zusammenhang mit Angeboten für junge Zielgruppen ein Bedarf an Musikproberäumen genannt und ein Popup Club mit 8 bis 10 Konzerten im Jahr (von Klassik bis Rock) als Idee genannt. Damit ergibt sich ein Bezug zur längerfristigen städtebaulichen

96 Siehe Anhang A.3.3.

97 Siehe Anhang A.3.2.



Planung.

Nutzung von Leerständen bezogen auf die längerfristige städtebauliche Planung

Beim StimulART Workshop zum Thema Leerstand wurde auf mehrere Immobilienleerstände hingewiesen, die auch für die Amberger KuK genutzt werden könnten, beispielsweise für Musikproberäume und zur weiteren Verortung kultur- und kreativwirtschaftlicher Unternehmen und Netzwerke. Genannt wurden in diesem Zusammenhang die Leopoldkaserne, die Alte Hutfabrik und der Schlachthof. Im Rahmen bestehender oder anvisierter städtebaulicher Planungen wäre es wichtig, die Amberger KuK zu berücksichtigen und frühzeitig einzubeziehen.

4.1.5. 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.

Bei den regionalen Veranstaltungen und Weiterbildungen lassen sich dann auch schrittweise Formate der Zusammenführung mit anderen Industriebranchen zur Lösung konkreter



Probleme testen. So können Schnittstellen mit möglichen Win-Win-Konstellationen beispielsweise zum Tourismus oder zur Gesundheitswirtschaft identifiziert und genutzt werden.

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 reellen 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 die fünf Themenfelder in Kapitel 1.6 eingeführt. Langfristig kann weiterhin der strategische Regelkreis der Stadtentwicklungsplanung⁹⁸ 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.

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.⁹⁹

98 Siehe Kapitel 2, Abbildung 2.2

99 Vgl. Kapitel 3.1, Strategischer Ansatz



ANHANG:

A1. NATIONAL UND INTERNATIONAL: ABGLEICH MIT AKTUELLEN HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die aktuellen Erkenntnisse internationaler Studien werden hier aufgeführt, weil sie auch für Amberg relevant sind und berücksichtigt wurden. Damit lassen sich die Empfehlungen in einen internationalen Zusammenhang stellen und auch leichter in internationale Projekte und Förderprogramme integrieren, die an diesen Erkenntnissen anknüpfen (auch auf Bundes-, Landes- und Regionalebene). In möglichen zukünftigen Förderanträgen lassen sie sich direkt als Argumentationsgrundlage und Quelle nutzen.

Aktuelle internationale Trends in der Regional- und Stadtplanung

Folgende aktuelle Trends bestimmen gegenwärtig die Diskussion im Feld der Regional- und Stadtplanung auf internationaler und insbesondere europäischer Ebene:

1. Von Globalisierung zu Glokalisierung mit starker Orientierung an Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals - SDGs)
2. Von Wertschöpfungsketten zu Wertschöpfungsnetzwerken
3. Von technologischer Innovation hin zu Innovationsökosystemen (inklusive sozialer Innovation)
4. Von Cluster Strategie hin zu Prozess orientierter Strategieausrichtung mit Handlungsorientierung
5. Vom Fokus Effizienz hin zum Fokus Resilienz



A.1.1. Allgemeine Handlungsempfehlungen aus Perspektive einer innovationsorientierten Regionalforschung

Um Ambergs Anspruch als Innovationsstandort gerecht zu werden, soll hier ein Konzept skizziert werden, das dem Leitbild einer innovationsorientierten Regionalplanung folgt.

Das Konzept der „Open Region“

Das Konzept der *Open Region* des Leibniz-Instituts basiert auf jahrelanger Forschungsarbeit und fasst die Ergebnisse etlicher Studien zusammen.

Der konzeptionelle Ausgangspunkt für Open Region war ein Perspektivwechsel in der Forschung. Porters Clusterkonzept war international sehr erfolgreich, kann aber die gegenwärtige Dynamik nicht mehr ausreichend berücksichtigen, weshalb der Prozessforschung hier eine größere Relevanz zukommt.¹⁰⁰

Zunächst wird dazu der Prozess der Entstehung einer Idee bis zu ihrer Umsetzung in den Mittelpunkt gestellt und gefragt: Welche räumlichen Bezüge bestehen innerhalb von Innovationsprozessen?

Die wichtigsten Ergebnisse dieser Neuausrichtung lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Innovationen sind mobil, d.h. Ideen wandern, wenn sie ihre Wirkung entfalten. Sie sind nicht an den Ort ihrer Entstehung gebunden. Innovationsprozesse überschreiten im Laufe der Zeit oft territoriale Grenzen von Regionen und Nationen.
2. Innovationen sind multilokal, beispielsweise ist es im Verlauf von Innovationsprozessen üblich, dass die Arbeit an unterschiedlichen Bereichen einer Innovation an verschiedenen Orten gleichzeitig stattfindet.
3. Innovationen können sowohl enge als auch distanzierte Beziehungen zu ihrem Vorteil nutzen. Typisch sind vielschichtige Beziehungen, die durch die Gleichzeitigkeit von Nähe und Distanz gekennzeichnet sind (Beispiel: Kooperierende Berufskollegen, die für verschiedene Unternehmen arbeiten, sind sich fachlich nah, aber organisatorisch fern).

¹⁰⁰Vgl. Boris Braun 2019 S. 15



Daraus ergibt sich die folgende Schlussfolgerung:

Regionen können nicht mehr als dauerhafte Konstrukte verstanden werden, die Innovationsbeziehungen begrenzen, was sich wiederum in regionalen Wirtschaftsclustern ausdrückt.

Vielmehr können sie verstanden werden als

- Startpunkte,
 - Transitstationen und
 - (temporäre) Endpunkte
- mobilier, multilokaler Prozesse.

Dahinter steht auch die Forderung, nicht lediglich die Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen in den Mittelpunkt zu stellen, sondern auch die innovativen Begabungen und Fähigkeiten von Einzelpersonen stärker in den Vordergrund zu rücken. „*Hierbei geht es vor allem darum, Expertise (räumlich) zu mobilisieren und dann in der Region zu verankern. Aus dieser Perspektive ist übrigens auch die Abwanderung von jungen, gut ausgebildeten Menschen aus einer Region nicht grundsätzlich problematisch. Wenn es gelingt, diese aufgrund ihrer auswärtigen Erfahrungen dann noch besser ausgebildeten Menschen später wieder zurückzugewinnen, kann dies für die heimische Wirtschaft von erheblichem Wert sein (brain circulation statt brain drain). Entsprechend sollten Regionen nicht primär versuchen, die Abwanderung junger, gut ausgebildeter Menschen zu verhindern, sondern eher die Mobilität dieser Bevölkerungsgruppen fördern. Weitere Vorschläge für eine „Offene Region“ betreffen Maßnahmen zur Förderung des lokalen Unternehmertums und die Einrichtung von offenen Kreativlaboren, aber beispielsweise auch die Unterstützung des Austauschs von Personal zwischen Unternehmen sowie zwischen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen*“.¹⁰¹

Diese Betrachtungsweise kann in der Diskussion mit Amberger Stakeholdern (Innovationsnetzwerken, Innovatoren, Unterstützern) weitere spannende Perspektiven eröffnen.

Ebenso wird das Rollenverständnis von Regionalpolitikerinnen und Regionalpolitikern auf

101 Boris Braun, 2019, S. 18



diese Weise konstruktiv hinterfragt. Sie werden immer noch verpflichtet sein, in ihrer Kompetenz und ihrem Denken den kommunalen und regionalen Interessen zu folgen. Ein Erfolgskriterium war dabei bislang die Ansiedlung neuer Industrien bzw. von Unternehmen, die als Zulieferer für weitere in der Region ansässige Unternehmen agieren und so die regionale Bildung von Clustern fördern, was insgesamt die Effizienz steigert und Innovationen begünstigt. Was bedeutet es also für Innovationsstandorte, wenn dieser Raumbezug geringer wird? Was macht in diesem Fall eine erfolgreiche Regionalpolitik aus?

Sie könnte sich schwerpunktmäßig an der Schaffung und Nutzung neuer Gelegenheiten für Innovationen orientieren: Wie lassen sich mehr Gelegenheiten schaffen, um Innovationsprozesse zu starten oder an einzelnen Phasen von Innovationsprozessen beteiligt zu sein. Das deutet auf ein regionales Umfeld hin, das Freiräume bzw. Spielräume des Experimentierens auf unterschiedlichen Ebenen zulässt, wie beispielsweise in den genannten offenen Kreativlaboren. Hier ist zu bedenken, dass solche Labore aber auch eine temporäre Schutzraumfunktion für kreative Prozesse bieten können. Es geht hier also auch um den Wechsel oder das Zusammenspiel von Öffnung und Schließung, Kooperation und zeitweise Abschottung, wobei das Konzept der offenen Region diesen Gedanken auch auf eine übergeordnete Ebene überträgt. Für ein *Stadt**labor* oder die OTH stellt sich hier die Frage, in welchen Phasen man als Schutzraum und wann man als Raum der Begegnung, des Austauschs, der Zusammenarbeit und der „co-creation“ fungieren will.

„Mit dem Begriff „Open Region“ benennen wir proaktive politische Maßnahmen zur Neugestaltung der Dialektik von Territorialität, die sich aus dem Zusammenspiel von Öffnung und Schließung ergibt und das systematische Schaffen sowie Ausnutzen von Gelegenheiten zu Innovationen in den Mittelpunkt rückt. Dabei verfolgen diese Maßnahmen das Ziel, die Innovationsfähigkeit regionaler Akteure und innovationsgetriebene regionale Entwicklungen zu stärken.“¹⁰²

„Wesentlich sind dabei das systematische Schaffen sowie Ausnutzen von Gelegenheiten zu Innovationen. Dabei verfolgen Maßnahmen unter diesem Leitbild das Ziel, die Innovationsfähigkeit regionaler Akteure (einschließlich sozialer Akteure außerhalb von Unternehmen, Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen und Verwaltungen) und die

¹⁰² IRS, Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung 2015, S. 2



Regionalentwicklung zu stärken. Das Leitbild erkennt die Diversifizierung von Innovationslogiken (siehe z.B. Von Hippel 2005, Müller/Ibert 2014) an und berücksichtigt nicht nur deren monetäre, sondern auch nicht-monetäre Werte (Nickerson, et al. 2007, Pike 2009). Finanzielle Ziele und Anreize können als ein Ansporn für Innovation dienen, jedoch sind an jeder Innovation immer auch intrinsische, nicht-monetäre Motive beteiligt, wenn nicht sogar ausschlaggebend. Entsprechend muss sich Innovationspolitik auch dem ideellen Gehalt von Innovationen stellen. Zugleich wird die Grenze zwischen technologischer und sozialer Innovation auf diesem Weg durchlässiger.“¹⁰³

Die Rückschlüsse für Amberg aus diesem Ansatz sind zunächst langfristiger strategischer Natur. Sie beziehen sich wiederum nicht nur auf Amberg selbst, sondern stellen Fragen zur Positionierung und dem Zusammenspiel innerhalb der Region.

¹⁰³ IRS, Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung 2015, S. 10



A.1.2. Erfolgreicher Ausbau von Netzwerken: Handlungsempfehlungen der EU-Ebene

Ein Policy Brief des Europäischen Fonds für Regionalentwicklung vom September 2020 benennt folgende Handlungsempfehlungen bezüglich des Auf- und Ausbaus regionaler Netzwerke:

- „1. Nutzen Sie Soziale Netzwerk Analyse (SNA) um Netzwerkinteraktionen zu erfassen.
2. Strukturieren Sie Innovationsnetzwerke um soziale Herausforderungen herum (engagierte Laien/Enthusiasten einbinden).
3. Erstellen Sie Informationssysteme für Innovationsnetzwerke.
4. Bauen Sie eine Innovationsinfrastruktur auf, um informelles Netzwerken zu fördern.
5. Gestalten Sie formale Innovationsnetzwerke um S3 Prioritäten herum (SMART specialisation: Smart, Spezialisiert, Strategisch)“.¹⁰⁴

Diese Handlungsempfehlungen weisen auch auf die Ausrichtung zukünftiger EU-Förderprogramme im Bereich der Regionalentwicklung hin, die ihren Widerhall in der Regel auch in den Förderprogrammen des Bundes und der Länder finden.

Hier wird deutlich, dass Amberg in den Bereichen 3. bis 5. bereits gut aufgestellt ist. Entsprechende Weichen wurden auch in den Formulierungen der Ziele und Maßnahmen des ISEK gestellt. Dazu gehören Maßnahmen zur Etablierung von Smart City Elementen (M.Ü.3.1) einschließlich digitaler Angebote im Tourismus sowie für onlinebasierte Bürgerservices (M.Ü.3.3.2). Hier wird u. a. eine Kooperation mit der OTH Amberg angestrebt, wobei hier eindeutig Schnittstellen zur KuK gegeben sind.

Beim Aufbau von Innovationsinfrastrukturen, dem oben genannten Punkt 4, sind eindeutig die OTH und die Einrichtung des Stadtlabors zu nennen. Informelles Netzwerken erfolgt in Amberg auch über den KuK Mittlere Oberpfalz, insbesondere im Rahmen der monatlichen

104 A. Morisson & M. S. Pattinson, 2020, S. 11-14



EDoMo-Veranstaltungen. *EDoMo* steht dabei für den ersten Donnerstag im Monat. Diese Netzwerkaktivitäten ließen sich durch ergänzende Maßnahmen oder Kooperationen flankieren.

Eine Herausforderung für die Kommune könnte die Einbeziehung von und der Umgang mit Laien- und Enthusiasten-Netzwerken darstellen.



A.1.3. Resilienz erhöhen: Handlungsempfehlungen aus der Sicht europäischer Regionalforschung

Seit einigen Jahren hat das Thema Resilienz im internationalen Diskurs an Bedeutung gewonnen, was sich mit den Corona-Auswirkungen deutlich verstärkt hat.

Die Bertelsmann Stiftung (2020) definiert mit Verweis auf Forschungsergebnisse der ESPON¹⁰⁵ mehrere Erfolgsfaktoren resilenter Regionen.¹⁰⁶ Dabei benutzen die Autoren den Begriff Resilienz hier gemäß OECD-Definition als die Fähigkeit einer Wirtschaft, Anfälligkeit zu reduzieren, Schocks zu widerstehen und sich schnell zu erholen.

Sie betonen sehr allgemein die Bedeutung von

- wirtschaftlicher Diversität (durch horizontale Diversifikation)
- hohem Qualifikationsniveau von Arbeitskräften
- hoher Innovationsfähigkeit und
- guter Regierungsführung

Dazu gehören aktuelle Studienerkenntnisse der Bertelsmann-Stiftung und des Europäischen Forschungsnetzwerks für Raumentwicklung und territorialen Zusammenhalt (ESPON - European Observation Network for Territorial Development and Cohesion), die die Resilienz europäischer Regionen im Fokus haben und zum Teil während der Corona-Krise entstanden sind. Diese korrespondieren wiederum mit bereits genannten Empfehlungen des deutschen Städtepasses, die auf europäischer Ebene Ihren Widerhall im Netzwerk Eurocities und der neuen Leipzig Charta finden.¹⁰⁷

105 ESPON 2014;

Das Kürzel ESPON steht für das Europäische Beobachtungsnetz für territoriale Entwicklung und Kohäsion. Es handelt sich um ein europäisch finanziertes Programm im Rahmen des Ziels „Europäische territoriale Zusammenarbeit“ der Kohäsionspolitik der Europäischen Union. Es wird durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung - Interreg - gefördert.

106 Bertelsmann Stiftung, Natascha Hainbach 2020 b; ESPON 2014

107 The New Leipzig Charta - The transformative power of cities for the common good, 2020



A.2. ZUM DREI-SEKTOREN-MODELL VON SÖNDERMANN/WECKERLE

Exkurs zur deutschen Kulturwirtschaftsstatistik mit Bezug zum Drei-Sektoren-Modells

Frühe Berichte auf Länderebene wiesen zumindest bis zum Jahr 2007 sowohl statistisch quantitative, als auch inhaltlich-qualitative Unterschiede des Kulturwirtschaftsbegriffs auf.

Bezüglich der statistisch-quantitativen Uneinheitlichkeit werden auch heute als Quellen der Kulturstatistik in der Regel „*der Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes, die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit (oft um die Daten der Künstlersozialkasse ergänzt) sowie die Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes genutzt. Diese amtlichen Statistiken haben mehrere Schwächen, [.....]. Um die Lücken in der statistischen Erfassung zu schließen, werden oft ergänzende - nichtamtliche Statistiken - von Fachverbänden und Interessenverbänden herangezogen. Es ist offensichtlich, dass die quantitativen Aussagen der Kulturwirtschaftsberichte davon abhängen, in welchem Maße und auf welche Weise die statistischen Quellen genutzt und miteinander kombiniert wurden.*“¹⁰⁸

Bezüglich der inhaltlich-qualitativen Uneinheitlichkeit hob die Enquete-Kommission Kultur in Deutschland des Deutschen Bundestages insbesondere den Umgang mit öffentlicher und privater Trägerschaft hervor. Die Mehrzahl der bis dahin vorhandenen Untersuchungen hatten beide voneinander getrennt. Ungeklärt bleiben dabei jedoch die komplexen Beziehungen und gegenseitigen Abhängigkeiten der beiden Bereiche.

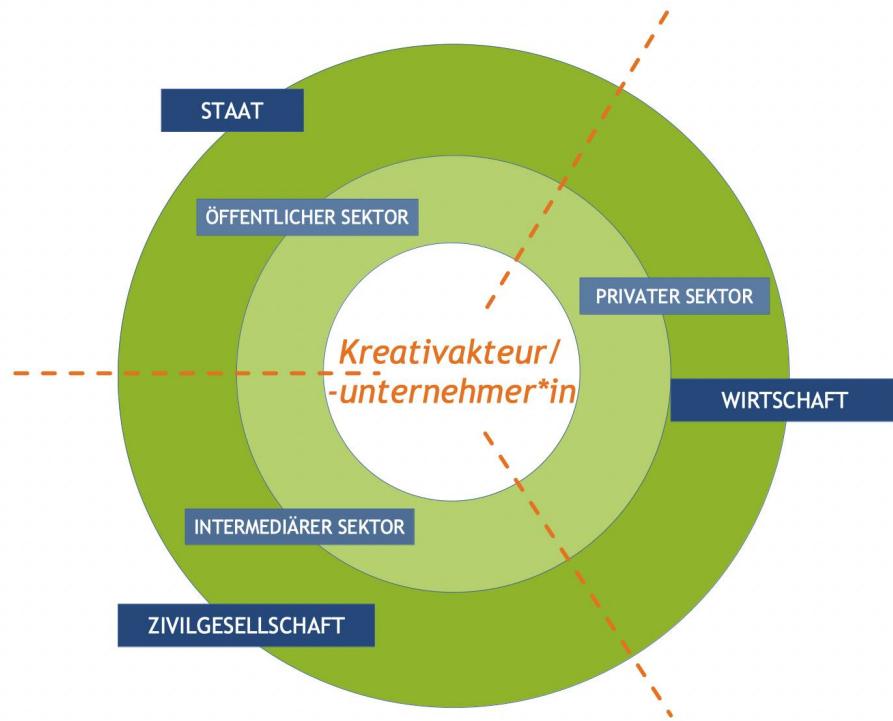
Die Kommission empfahl eine Trennung der Betrachtung, aber mit einem klaren Bewusstsein für die Interdependenzen zwischen öffentlicher und privatwirtschaftlicher Trägerschaft.¹⁰⁹ Um dieses zu verdeutlichen empfahl die Kommission die Verwendung des bereits für den Schweizer Kulturwirtschaftsbericht 2003 entwickelten Drei-Sektoren-Modells von Söndermann / Weckerle.

108 Deutscher Bundestag 2007, S. 343

109 Vgl. Deutscher Bundestag 2007, S. 343/344



ABB. A.2.1: DAS DREI-SEKTOREN-MODELL NACH SÖNDERMANN/WECKERLE



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Deutscher Bundestag 2007, S. 344, Kulturwirtschaftsbericht Schweiz 2003, Zürcher Hochschule der Künste

Eine Studie im Auftrag des Bundesbeauftragten für Kultur und Medien aus dem Jahr 2012 hatte zum Ziel, die Analyse mit dem Dreisektoren-Modell zu vertiefen. Hier werden die Sektoren wie folgt beschrieben:

„Öffentlich geförderter Kultursektor:

Traditionell umfasst dieser Sektor Kultureinrichtungen, -programme und -projekte in der Trägerschaft der Kommunen, der Länder und des Bundes in unterschiedlichen Organisationsformen (als Amt, als öffentlich-rechtliche Anstalt, Stiftung oder GmbH), die im Wesentlichen über Steuern und Abgaben des Staates finanziert werden. Kennzeichen dieses Sektors ist neben der öffentlichen Finanzierung und der öffentlich-rechtlichen Organisationsstruktur die Gemeinnützigkeit und nicht-kommerzielle Orientierung sowie die Bindung an einen öffentlichen Kulturauftrag. Zurückführen lässt sich dies auf Ziele des Staates, Landesgesetze und auf Kommunalverfassungen etc. Darüber hinaus spielen Konzepte wie etwa die Sicherung der kulturellen Daseinsvorsorge oder die kulturelle Grundversorgung



eine gewisse Rolle, weil sie einen gesellschaftlichen Konsens beinhalten. Im Vordergrund steht dabei ein überwiegend qualitativ anspruchsvolles und vielfältiges kulturelles Angebot sowie die Sicherung des kulturellen Erbes. Zum öffentlich geförderten Kultursektor können auch der öffentlich-rechtliche Rundfunk und in gewisser Hinsicht auch die christlichen Kirchen gezählt werden, da sich beide, mit einem gewissen Sonderstatus, durch gesetzlich definierte Abgaben/Steuern finanzieren. Auch der kulturbezogene Bildungs- und Ausbildungsbereich befindet sich weitgehend in öffentlicher Trägerschaft.“¹¹⁰ Die politische Verantwortung ist in diesem Sektor somit klar der Kulturpolitik zuzuordnen.

Intermediärer Kultursektor:

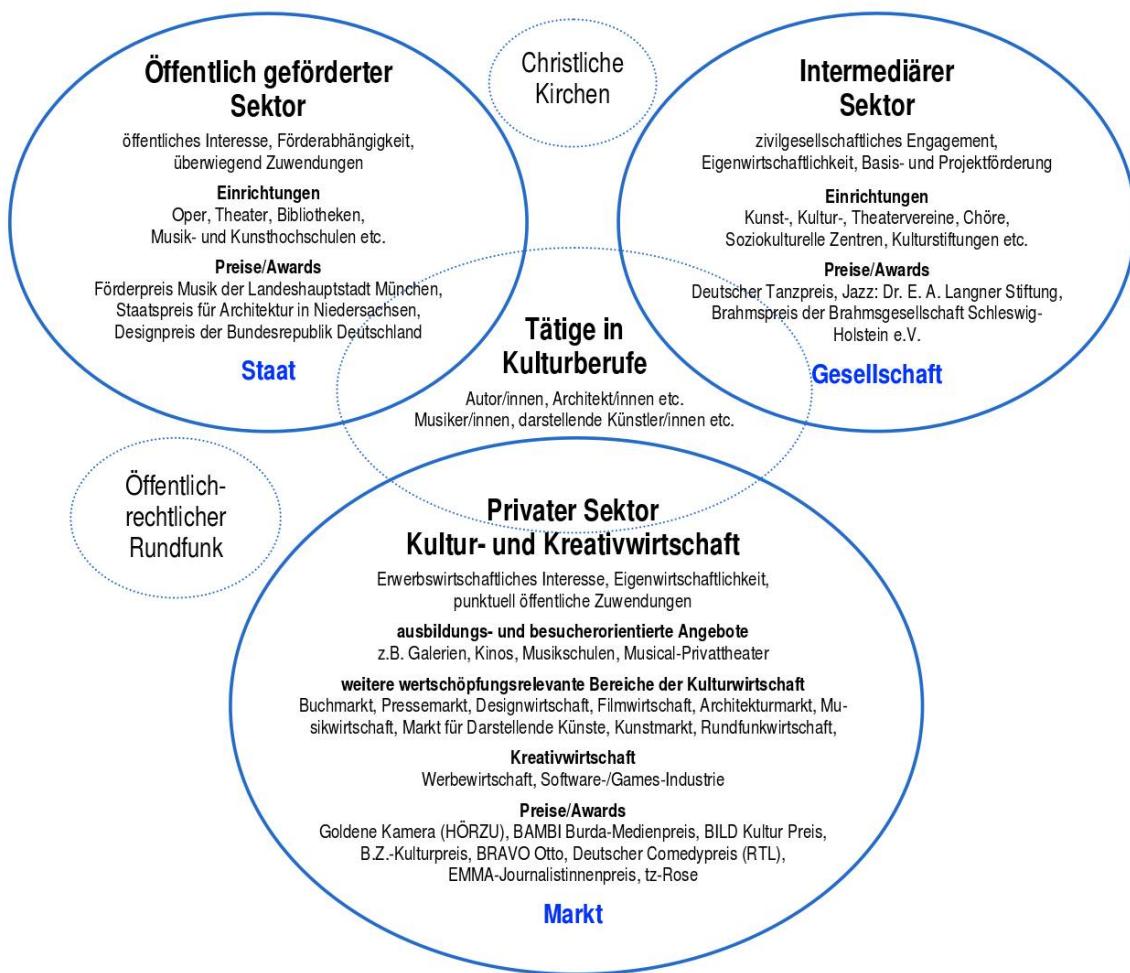
„Dieser Kultursektor umfasst u. a. Kultureinrichtungen wie etwa Atelierhäuser, soziokulturelle Zentren, bürgerschaftlich getragene Einrichtungen sowie Kulturprogramme in privatrechtlicher Trägerschaft (überwiegend Vereine, Stiftungen, gGmbHs), die zwischen den Märkten der Kultur- und Kreativwirtschaft und der öffentlichen Daseinsvorsorge angesiedelt sind. Die Organisationen dieses „Dritten Sektors“ finanzieren sich überwiegend aus Eigenmitteln, öffentlichen Zuschüssen, dem Engagement von Mäzenen und selbst erwirtschafteten Erträgen. Außerdem spielt ehrenamtliches Engagement bei vielen Organisationen des intermediären Sektors eine große Rolle. Kennzeichnend für die korporativen Akteure des intermediären Sektors ist also ein Finanzierungsmix, der ein sehr anspruchsvolles Management erfordert, weil sowohl die Regeln des Marktes, des öffentlichen Zuwendungsrechts sowie die einer frei-gemeinnützigen Organisation berücksichtigt werden müssen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von „hybriden Organisationen“. Als frei-gemeinnützige Träger handeln sie nach Maßgabe eigener, als gemeinnützig anerkannter Ziele und Aufgaben und werden dabei vom Staat häufig subsidiär unterstützt. Sie sind in allen Sparten der Kultur vertreten, vor allem jedoch im soziokulturellen Bereich und in der Breitenkultur.“¹¹¹

110 BKM 2012, S. 3

111 BKM 2012, S. 3



ABB. A.2.2: KULTURSEKTOREN UND ERWERBSTÄTIGE IN KULTURBERUFEN



Quelle: BKM 2012, S. 4

Privater Kultursektor:

„Dieser Kultursektor umfasst die erwerbswirtschaftlich und an Märkten ausgerichtete Kultur- und Kreativwirtschaft, wie etwa den Kunstmarkt, die Musikwirtschaft und die Designwirtschaft. Zu der Querschnittsbranche mit ihren elf Teilmärkten zählen sowohl Künstler/innen, Designer/innen als auch Groß-, Mittel-, Klein- und Kleinstbetriebe sowie Selbstständige. Diese werden auch punktuell gefördert, etwa im Rahmen von Programmen zur Existenzgründung oder durch die Bereitstellung von Mikrokrediten. Heute definiert sich die Branche vor allem über ein an der Kunst und Kultur orientiertes Kreativitätsverständnis. (...) Quer zu der Teilmarktstruktur kann innerhalb des privaten Kultursektors zwischen besucher- bzw. ausbildungsorientierten Kultureinrichtungen (z.B. Kinos, Kunstmuseen, Galerien, Museen) sowie zwischen Kulturbetrieben unterschieden werden.“



privaten Musikschulen), weiteren wertschöpfungsrelevanten Bereichen der Kulturwirtschaft bzw. der Kreativwirtschaft und der Verleihung von Preisen unterschieden werden.“¹¹²



A.3. DOKUMENTATION DES DRITTEN UND VIERTEN STAKEHOLDER WORKSHOPS

Der dritte Stakeholderworkshop mit den Themen Netzwerke, Leerstände und „Dreiklang“ (Räume und Verortung) wurde als Online-Workshop begonnen und in drei darauf folgenden analogen Workshops am 7. und 8. Juli 2021 vertieft.

Der vierte Stakeholder-Workshop erfolgte drei Wochen später am 28. Juli 2021. Dort stellte Christof Schreckenberg von der Feldstärken GmbH die Ergebnisse zu den Kernthemen des dritten Stakeholderworkshops nochmals zusammenfassend dar. Darauf folgte eine intensive, sehr konstruktive Diskussion zu den Ergebnissen. Die vorläufige Gliederung des Strategiepapiers wurde ebenfalls vorgestellt und diskutiert.

Als relevante Stakeholder wurden in den Workshops Vertreterinnen und Vertreter der Stadtverwaltung und des Stadtrats mit Netzwerkrepräsentanten und -repräsentantinnen der Amberg KuK-Szene zusammengeführt. Dabei handelte es sich um Mitglieder des KuK Mittlere Oberpfalz, des AKT Kunstvereins, der Musikszene und des Ringtheaters. Hinzu kamen weitere Repräsentantinnen und Repräsentanten des Stadtrats, der *IHK*, der *OTH*, vom *Hotel Brunner* und *bayernkreativ*, dem *Bayerischen Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft* mit Sitz in Nürnberg.



A.3.1. Workshopergebnisse zum Thema Netzwerken - Relevante Akteure, Stakeholder und Netzwerke der Amberger KuK

Unter relevanten Stakeholdern und Akteuren verstehen wir hier Personen oder Unternehmen, die zur Kultur- und Kreativwirtschaft gehören, sowie relevante Kooperationspartner und Institutionen einschließlich der öffentlichen Verwaltung bzw. deren Repräsentantinnen und Repräsentanten. Mit Stand vom September 2020 befanden sich 263 Personen in Ambergs Stakeholder-Kontaktliste. Sie werden regelmäßig informiert und zu stattfindenden Veranstaltungen und Netzwerktreffen eingeladen, was aufgrund von Corona leider nur eingeschränkt stattfinden konnte.

Im dritten STIMULART-Stakeholder-Workshop wurden von den Teilnehmenden zahlreiche Netzwerke genannt und gemäß Einfluss und Kontakt zu StimulART kategorisiert: Dazu gehören Netzwerke, die sich um die folgenden Institutionen, Unternehmen, Veranstaltungen oder Einzelpersonen gebildet haben.



Pluszeichen und Minuszeichen bewerten die wahrgenommene Beziehungsqualität zu StimulART. Danach wurden die wichtigsten Netzwerke, gemessen an der bestehenden Qualität der



STIMULART

Beziehungen zu StimulART (+/-), herausgegriffen und eingeordnet. Hinzugefügt wurden die Ansprechpartner der Netzwerke, die Rolle der Netzwerke, und deren leistbarer Aufwand bis zu einem bestimmten Zeitpunkt geschätzt. Darüber hinaus wurde abgefragt, mit wem man bereits besonders gut kooperiert und welche aktuellen Bedarfe bestehen. Diese Übung kann jeder Zeit fortgesetzt und deren Ergebnisse vervollständigt werden.

Was können wir beitragen?						
Netzwerk	Ansprechpartner	Rolle	mit leistbarem Aufwand	bis wann?	mit wem besonders gut?	Was brauchen wir?
++ Kulturreferat	Dr. Fabian Kern	Netzwerker, Veranstalter, Förderer		kontinuierlich	Stadtmarketing, Theater, KUK, A.K.T.	
++ Wirtschaftsförderung Stadt Amberg	Karlheinz Brandelik	Netzwerker, Veranstalter, Förderer		kontinuierlich	Stadtmarketing, Kulturamt, Gastronomen, Welttheater, OTH	
++ Stadtmarketing e.V.	Vorstand & Geschäftsstelle	Netzwerker, Auftraggeber, Ideen/Impuls, Veranstalter	Veranstaltung, Projekte	kurz-, mittel-, langfristig je nach Projekt	WiFo, Serviceclubs, Kulturamt, Touri, Einzelpers. Handel Gastro, e.V.s	
++ KuK Mittlere Oberpfalz e.V.	Sebastian v.d. Recke Markus Rebmann Andreas Wörz	Dach f. Netzwerker, Interessenvertretung	Vernetzung, Anbindung BLVKK, Bereitstellung v. Informationen	ab sofort	mit allen	Räumliche Basis (Ringtheater), Netzwerkmanager
++ AKT Kunstverein	Markus Trepesch	Vorsitzender	Ausstellungen, Kontakte zu Künstlern, Events, „Werke“	relativ schnell	- KR - HB - Stadttheater - SMV	Geld, Material
++ Kulturverein Amberg						
++ Ringtheater						
++ Hotel Brunner	Konstantin Schatz	Ideen, Veranstaltungen	Ausstellungen, Konzerte			
+ OTH	Frau Dr. Klug Martin Frey, Herr Müller, Studierende	Auftraggeber, Projektkoordinator				
Digitale Gründerinitiative Oberpfalz						
+ Luftmuseum						



Relativ hohe Relevanz haben demnach

- das *Kulturreferat der StadtAmberg*
- die *Wirtschaftsförderung der Stadt Amberg (WifAm)*
- der *Stadtmarketing Amberg e.V.*
- der *KuK Mittlere Oberpfalz e.V.*
- der *AKT Kunstverein*
- der *Kulturverein Amberg*
- die *OTH*
- das *Ringtheater*
- das *Hotel Brunner*
- die *Digitale Gründerinitiative Oberpfalz*
- das *Luftmuseum*
- das *Amberger Kunstsymposium*
- die Performer der *AmPuls Performancenacht*

Hinzu kommen

- die *Amberger Galeristen*
- *Kramer Artists*
- *TNT Productions*
- *Amberg tanzt*
- die *GAK - Gruppe Amberger Künstler*
- die *Filmmaschine*
- die Service-Clubs (*Lionsclub u.a.*)
- das *Amberger Welttheater*
- die Amberger Mittelalterszene
- der *Amberger Kaolinbahn e.V.*

Folgende Netzwerkakteure aus dem Bereich Kultur und Jugendkultur haben Schnittstellen zur KuK:

- das *Stadttheater mit dem Casinosaal*
- *Winnie Steinl / Theater-Jugendclub / AMsemble*
- das *JUZ*
- der *Förderverein Michael M. Prechtl*

Zwei relevante überregionale Netzwerke in Bayern wurden genannt:

- *Bayern Kreativ*
- der *Bayerische Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft (BLVKK)*
- *Metropolregion Nürnberg*



Die beschriebene Liste lässt sich noch erweitern, beispielsweise um die zuständige IHK. Sie kann aber als Ausgangspunkt für den weiteren Netzwerkaufbau dienen. Langfristig wird es darum gehen, schrittweise mehr und mehr Netzwerkpartnern in den gegenseitigen Austausch sowie die konkrete Planung und Umsetzung von Projekten und Maßnahmen einzubinden, um neue kultur- und kreativwirtschaftliche Möglichkeiten und Synergien zu schaffen. Im Workshop ging es zunächst darum, mit welchen Stakeholdern man aufgrund von Erfahrungswerten und den bestehenden Beziehungen schnell und mit begrenztem Aufwand Pilotprojekte und -maßnahmen durchführen kann. Als nächster Schritt können dann die Beziehungen zu weiteren Stakeholdern verbessert oder weitere Netzwerke angesprochen werden.

Folgende Personen, Initiativen und Orte mit Netzwerkfunktion sollten noch konkreter auf eine Zusammenarbeit mit StimulART angesprochen werden:

- Die Digitale Gründerinitiative Oberpfalz,
- die Amberger Galeristen,
- die Service-Clubs,
- die Filmmaschine,
- das Stadttheater mit Casinosaal,
- die Freunde des Stadttheaters,
- Winnie Steinl mit den Jugendclub-Theater,
- das Jugendzentrum JUZ und
- die Amberger Mittelalter-Szene.

Letztere war nach dem 3. Workshop im 4. Stakeholder-Workshop vertreten. Darüber hinaus wurde die Gesundheitsregion als möglicher Netzwerk- oder Kooperationspartner mit relevanten Schnittstellen zur KuK genannt.

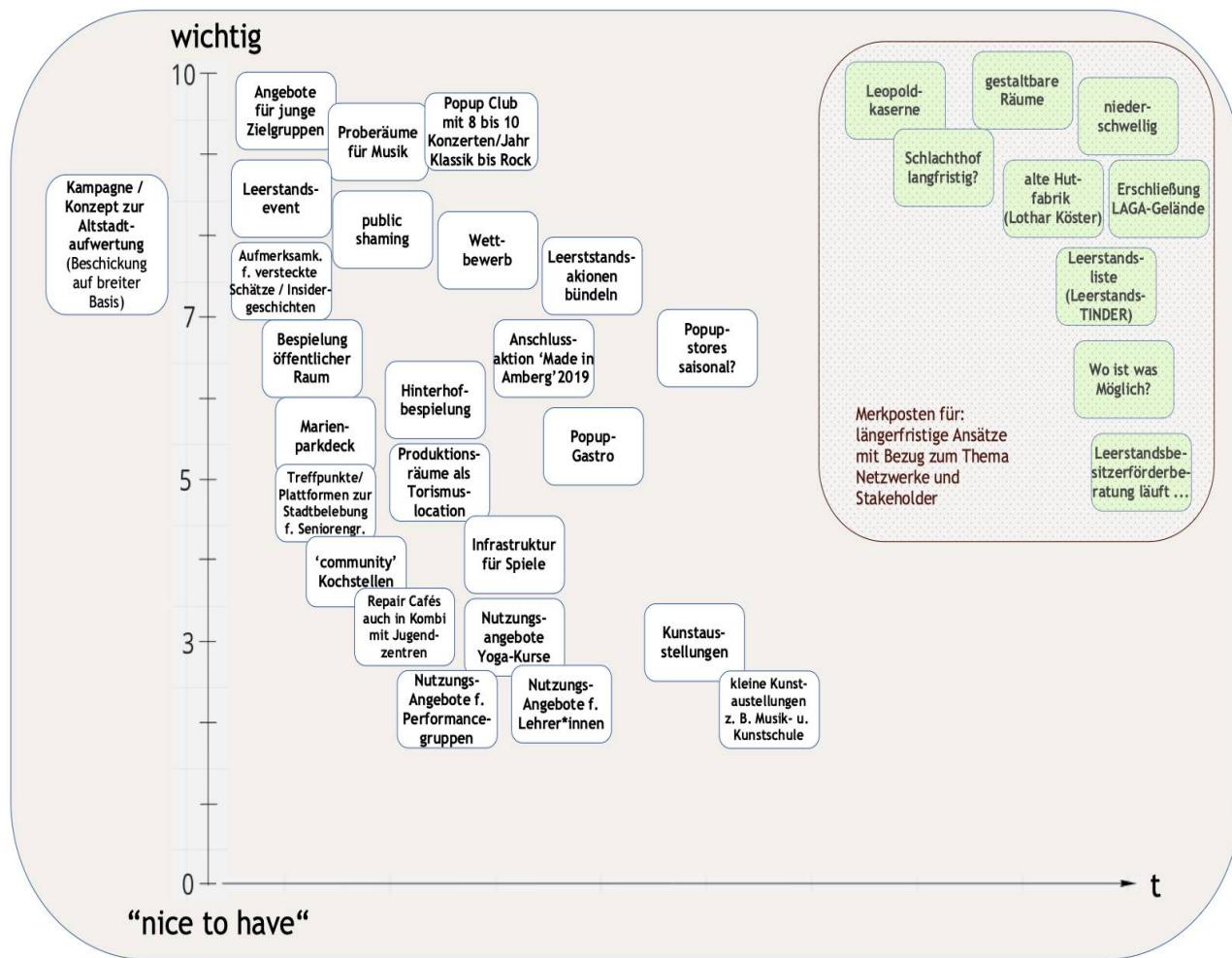


A.3.2. Workshopergebnisse zur Bewältigung von Leerständen

Zum Zeitpunkt des Workshops verzeichnete die Stadt Amberg 70 Gewerbeleerstände. Dies bietet mögliche Optionen zur temporären oder langfristigen Nutzung durch die Amberger KuK. Einige Ideen des Workshops wirken zunächst wie Bestandteile einer kulturpolitischen und soziokulturellen Wunschliste. Aus kultur- und kreativwirtschaftlicher Perspektive sind zunächst die Vorschläge herauszufiltern oder weiter zu entwickeln, die tatsächliche Win-Win-Konstellationen zwischen kommunalen Interessen einerseits und unternehmerischen Interessen der KuK andererseits generieren. Was trägt dazu bei, Geschäftsmodelle von Künstlerinnen, Künstlern und Kreativen tragfähiger zu machen?

Zum Thema Leerstand wurden in einem Brainstorming Ideen und Maßnahmen gesammelt, priorisiert und eine Clusterung vorgenommen.





Die folgende Liste gibt die Priorisierung wieder, die von den Workshopteilnehmern gemeinsam festgelegt wurde, beginnend mit höchster Priorität:

1. Angebote für junge Zielgruppen,
2. Proberäume für Musikerinnen und Musiker,
3. ein Popup Club mit 8 bis 10 Konzerten pro Jahr von Klassik bis Rock,
4. ein Leerstand-Event,
5. Aktionen im Sinne eines „public shaming“,
6. ein Wettbewerb zum Thema Leerstand,
7. Bündelung von Leerstandsaktivitäten,
8. eine Kampagne zur Altstadtaufwertung,
9. Aufmerksamkeitserzeugung für versteckte Schätze und Insidergeschichten,
10. Bespielung des öffentlichen Raums, wie beispielsweise des Marienparkdecks,
11. eine Anschlussaktion zu „Made in Amberg 2019“,
12. saisonale Popup-Stores,
13. Hinterhofbespielungen,



14. Popup-Gastronomie,
15. Öffnung von Produktionsräumen als Tourismus-Location,
16. Bereitstellung von Infrastruktur für Spiele,
17. die Einrichtung von „Community-Kochstellen“,
18. Repair-Cafés (auch in Kooperation mit dem Jugendzentrum),
19. Kunstaustellungen
20. Nutzungsangebote für Yoga-Kurse, Performance-Gruppen und Lehrer*innen
21. kleinere Kunstaustellungen, z. B. von Kunstschulen

Als Merkposten für mögliche längerfristige Projekte zur niederschwelligen Leerstandsbelebung von gestaltbaren Räumen wurden die Leopoldkaserne, der Schlachthof, die alte Hutfabrik und das Landesgartenschau-Gelände genannt. Die Erstellung einer App für Leerstandslisten (Leerstand-TINDER) wurde angeregt, mit der Zielvorgabe einer schnellen Identifikation, was an welchen Orten möglich ist. Eine gezielte Beratung für Leerstandsbesitzer erfolgt jedoch bereits durch die Wirtschaftsförderung Gewerbebau der Stadt.

Aus Perspektive der Stadtverwaltung erscheint es wesentlich, welche Vorschläge tatsächlich zur Lösung der Amberg Leerstandsproblemik beitragen, entweder temporär oder dauerhaft. Selbstverständlich müssen die zugehörigen Maßnahmen mit den vorhandenen Ressourcen der Kommune leistbar sein. Ansätze zur Lösung gewerblicher Leerstandsprobleme liegen hier klar im Verantwortungsbereich der Wirtschaftsförderung Gewerbebau. Eine Drittmittelakquise im Bereich der bayerischen Städtebauförderung könnte die Handlungsspielräume erweitern, beispielsweise aus dem Sonderfonds „Innenstädte beleben“.¹¹³

Andere Ideen zielen stärker auf Bedarfe einer öffentlichen Kultur- und Jugendförderung ab, was für sich genommen nicht zur Kultur- und Kreativwirtschaftsförderung gehört. Hier gibt es aber Schnittstellen und Interdependenzen zwischen der öffentlichen Kulturförderung sowie dem privatwirtschaftlichen und intermediären Sektor. Sie können positive Effekte zwischen Gemeinwesen und KuK bewirken. Dort, wo das Kulturamt mittels öffentlicher Finanzierung beteiligt ist, wäre herauszuarbeiten, welche positiven Effekte das beispielsweise auf die Einkommensstabilisierung von Amberger Künstlerinnen und Künstler hat. Lässt sich hier eine gute, leistbare Win-Win-Situation schaffen, die beispielsweise die Effizienz der öffentlichen Förderung erhöht und das bei fairen Honoraren für die beteiligten Künstlerinnen, Künstler und Kreativen? Dabei kann es sich beispielsweise um freischaffende Musikerinnen und Musiker

¹¹³ <https://www.innenstaedte-beleben.bayern.de/>



oder bildende Künstlerinnen und Künstler handeln, die Musik- oder Kunstunterricht geben. Das wären Beispiele zur Verbesserung kultureller Angebote an junge Zielgruppen.

Angesichts einer unter Pandemiebedingungen schwer zu prognostizierenden Haushaltssituation muss die Stadtverwaltung mit finanziellen Versprechungen und Zusagen, insbesondere aus dem Kulturetat, sehr zurückhaltend agieren. Eine mögliche Drittmittelförderung von Pilotprojekten z. B. durch eine Landesförderung für kulturelle Bildung unter Beteiligung freier Künstlerinnen und Künstler könnte zusätzliche Möglichkeiten eröffnen.



A.3.3. Workshopergebnisse zum Thema „Dreiklang“ / KUK MAL



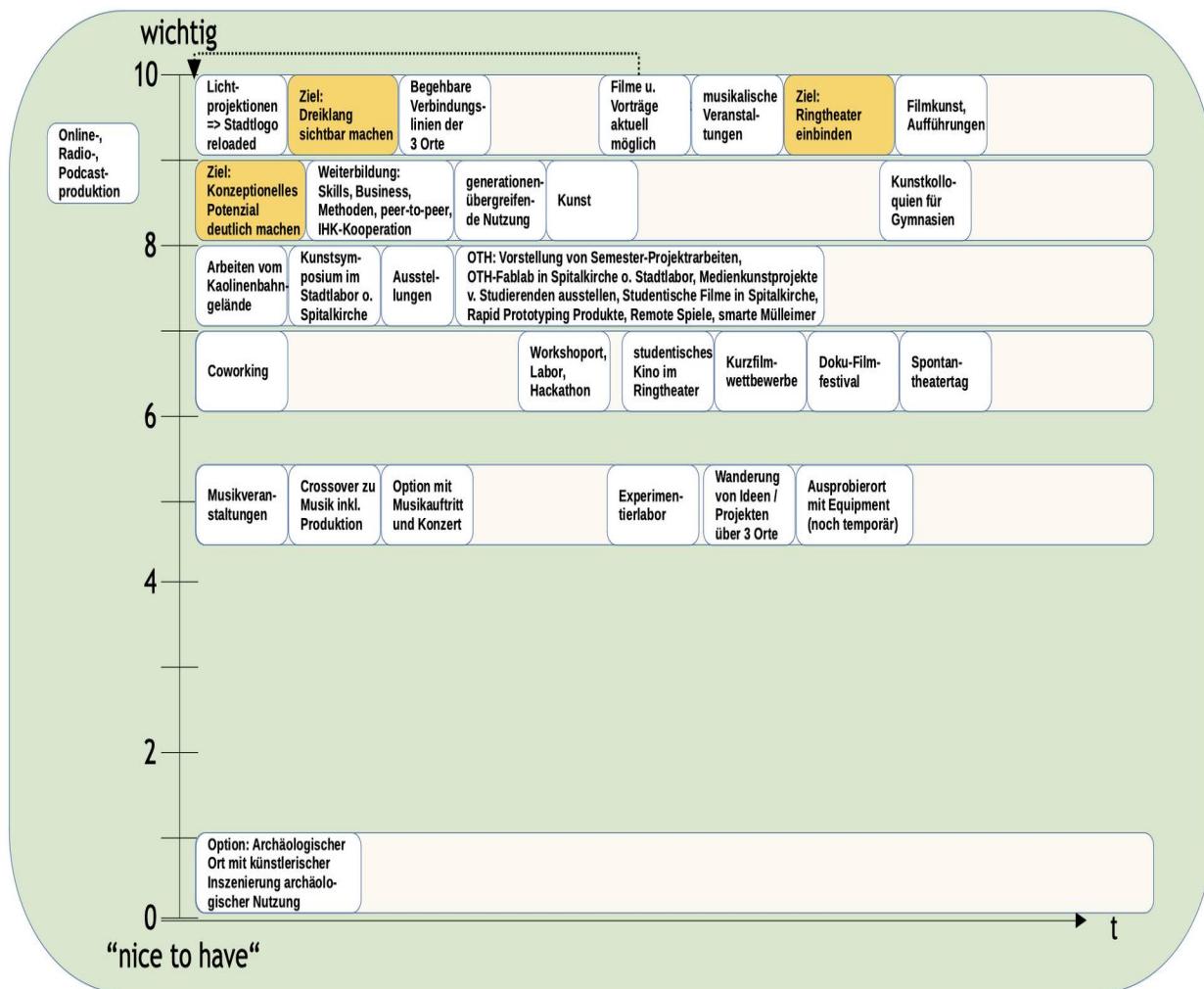
Restriktionen:

Was wir nicht wollen - No Go's:

- Keine zweite OTH-Niederlassung in der Spitälerkirche
- Nicht nur bis 14:00 Uhr geöffnet
- Keine Festlegung auf langfristige Nutzung

Was wir nicht dürfen:

- Einschränkung der aktuellen Nutzungsmöglichkeiten des Ringtheaters: Ringtheater ist keine kommunale Immobilie



Ziele:

Aufzählung nach zeitlicher Umsetzbarkeit:

- Dreiklang sichtbar machen (zeitnah umsetzbar)
- konzeptionelles Potenzial sichtbar machen
- Anlaufpunkt für die Selbständigkeit
- Verortung von Netzwerken
- Ringtheater einbinden
- nutzer-/publikumsfreundliche Öffnungszeiten
- Studierende mit KuK-Angebot verbinden
- Gastronomen einbinden
- Platz für Innovation
- Coworking auch im Handwerk
- Ankerpunkte für Versuche bieten



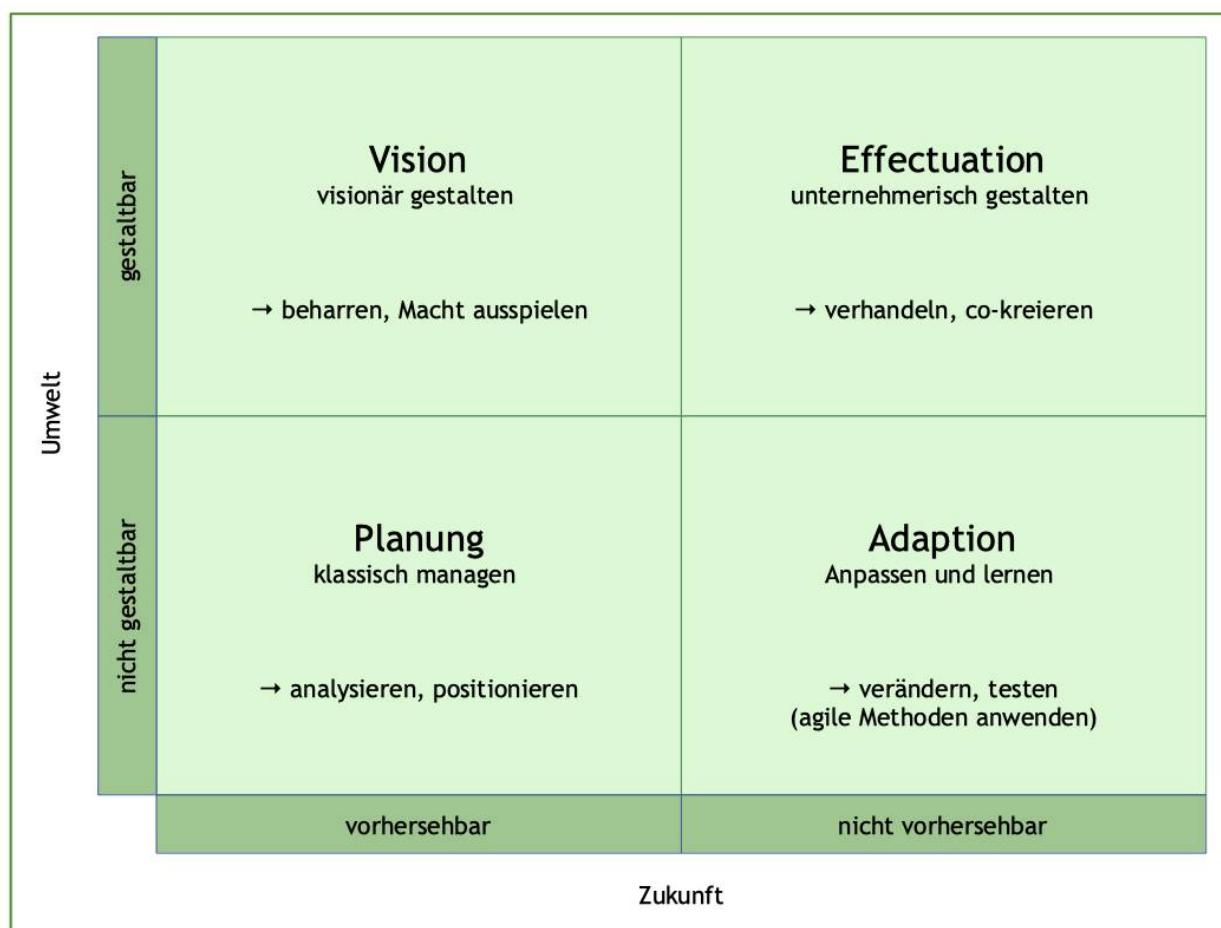
- Anstöße für neue Produktionsorte
- Kleinkunstbühne
- Hilfe bei Antragstellung Kulturförderung
- Klassisches Indoorfestival spartenübergreifend
- Ansprechpartner für Leerstandsvermittlung
- KuK-Verband Veranstaltungsplanung überregional
- Koppelung an Projekt KuK Landesverband BLVKK
- Dreiklang als Happenings für breites Publikum
- Studierende in die Stadt- Anknüpfungspunkte bilden
- Clustermanagement für Koordination und Vernetzung (erst später o. langsam umsetzbar)



A.4. STRATEGISCHE PLANUNG MIT PAVE

PAVE ist ein Ergebnis der Entrepreneurshipforschung (Forschung zu innovativem Unternehmertum) im Forschungsfeld Effectuation.¹¹⁴

ABB. A.4.1: STRATEGISCH NAVIGIEREN MIT PAVE



114 Vgl. Faschingbauer 2017, S. 146 und S. 151: Bereits 2006 wurden die hier dargestellten Strategien im renommierten *Strategic Management Journal* (SMJ) im Artikel „*What to do next? The case of non-predictive strategy*“ veröffentlicht (Wiltbank/Dew/Sarasvathy & Read 2006). Eine Gruppe des internationalen Beratungsunternehmens *Boston Consulting Group* (BCG) um Martin Reeves folgte dem Ansatz und baute darauf das Buch „*Your Strategy needs a Strategy: How to choose and Execute the Right Approach*“ auf (Reeves, Haanes & Sinha, 2015).



Quelle: Eigene Darstellung gem. Faschingbauer 2017, S. 151

Zu PAVE gibt es zwei Leitragen:

1. Wie wird die Zukunft eingeschätzt? Lässt sie sich vorhersagen oder nicht?
2. Können wir die Umwelt gestalten?
 - a) Sind wir dem „Markt“ bzw. den aktuellen Entwicklungen hilflos ausgeliefert?
Dann können wir nicht oder kaum gestalten und müssen uns möglichst geschickt positionieren.
 - b) Wir können die Umwelt (zumindest teilweise) gestalten.

Daraus ergeben sich vier mögliche Strategien:

- Planen
- Anpassen
- Vision
- Effectuation

abgekürzt PAVE.¹¹⁵

Kurzbeschreibung der vier PAVE-Strategien:

- Planen (klassisch managen), so wie es in der klassischen Betriebswirtschaftslehre unterrichtet wird: Gute Analysen helfen bei einer wirkungsvollen Positionierung für die Zukunft.
- Anpassen (opportunistisch anpassen und schnell lernen): Ändert sich die Umwelt sehr schnell oder ist sie so komplex, dass wir sie nicht durchschauen können, dann eignet sich die schnelle Anpassung. Hier wird auch von *agiler Adaption* gesprochen. Aus der Software-Industrie stammen die dazu entwickelten *Agilen Methoden* wie beispielsweise *Scrum*. In kurzen Lernschleifen mit *Trial-and-Error* wird schnell reagiert, passend zur Devise: „Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamsten.“¹¹⁶
- Vision (visionär gestalten): Visionäre gestalten die Welt nach den eigenen Ideen. Sie formen die Zukunft nach den eigenen Vorstellungen. Hier braucht es auch eine entsprechende Portion an Macht, Sturheit, Ausdauer und nicht zuletzt Glück, um erfolgreich zu sein. Dazu benötigt man eine vorhersehbare Zukunft und eine

¹¹⁵ Faschingbauer, Michael, 2017, S. 147 ff.

¹¹⁶ Faschingbauer, Michael, 2017, S. 148



gestaltbare Umwelt. Für eine visionäre Stadtplanung wären das wohl ein beständig ausgeprägter und belastbarer politische Wille bei einer guten finanziellen Ausstattung und stabilen Rahmenbedingungen.

- Effectuation (unternehmerisch gestalten): Hier kann man die Zukunft nicht vorhersagen, aber sie trotzdem gestalten. Unternehmerisches Gestalten in diesem Sinne kommt ohne große Vorhersagen aus und führt schnell ins Handeln, ohne dabei zu viel zu riskieren. „Unternehmer handeln die Zukunft mit denen aus, die früh mitmachen und bringen Neues in die Welt, während andere noch an ihren Excel-Tabellen und Powerpoint-Folien basteln. Die Stärke des Effectuators ist die Interaktion mit anderen Stakeholdern. Indem er mit ihnen Regeln vereinbart, formt er auch die Umwelt seines Vorhabens. Wer in seinem Vorhaben welchen Platz einnimmt, ist eine Sache der Verhandlung. Die Strategie des Effectuators beruht daher viel eher auf Zusammenarbeit als auf Abgrenzung und Konkurrenz. Wenn seine Strategie Erfolg hat, entsteht meist ein Netzwerk und manchmal ein ganzes Ökosystem.“¹¹⁷

117 Faschingbauer, Michael, 2017, S. 149



A.5. QUELLENVERZEICHNIS

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie. 2021. ZWEITER BAYERISCHER KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFTSBERICHT,
https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwi/publikationen/pdf/2021-12-15_KuK_Bericht_Errata_BF.pdf, abgerufen am 20.11.2021

Bayerisches Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft (Hrsg.), 2018. 2. Bericht Kultur- und Kreativwirtschaft in der Metropolregion Nürnberg, 2. Bericht,
https://bayern-creativ.de/wp-content/uploads/2019/05/bayernkreativ_zweiter_bericht_kuk.pdf,
abgerufen am 10.06.2021

Bertelsmann Stiftung, Natascha Hainbach 2020 a). *How resilient are European countries and regions?*, Policy Brief 2020; https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/200727_Corona_resilience_Policy_Brief_FINAL.pdf, abgerufen am 24.09.2021

Bertelsmann Stiftung 2020 b). Demographiebericht Amberg, S.7, 2020,
<https://www.wegweiser-kommune.de/berichte>, online abgefragt am 02.02.2022

Boris Braun 2019. *Bestimmungsfaktoren der Regionalentwicklung: eine wirtschaftsgeographische Perspektive*, in: *Erfolgreiche metropolenferne Regionen - Lehren für die Regionalentwicklung?*, Loccumer Kleine Reihe Band 7, Evangelische Akademie Loccum & Wüstenrot Stiftung, Rehberg-Loccum 2019 S. 11-20

BKM 2012 - Der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien.
Öffentlich geförderter, intermedialer und privater Kultursektor - Wirkungsketten, Interdependenzen, Potenziale. Forschungsgutachten für den Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM), Endbericht erstellt von STADTart (Dortmund), Institut für Kulturpolitik der Kulturpolitischen Gesellschaft (Bonn) und Hamburgisches WeltWirtschaftsInstitut
[https://www.kultur-creativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2012/kuk-im-rahmen-des-oeffentlich-geförderten-und-des-intermediaeren-kultusektors.pdf?blob=publicationFile&v=5](https://www.kultur-creativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2012/kuk-im-rahmen-des-oeffentlich-geförderten-und-des-intermediaeren-kultursektors.pdf?blob=publicationFile&v=5), abgerufen am 05.01.2022

BMWi 2020. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2019, Kurzfassung. BMWi (Hrsg.), <https://www.kultur-creativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2020/monitoring-wirtschaftliche-eckdaten-kuk.pdf?blob=publicationFile&v=11>

BMWi 2015. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2014, Kurzfassung. BMWi (Hrsg.), Stand: November 2015, <http://www.kultur-creativ-wirtschaft.de/KuK/Redaktion/PDF/monitoring-wirtschaftliche-eckdaten-kuk-2014.property=pdf,bereich=kuk,sprache=de,rwb=true.pdf>, abgerufen am 03.12.2015

BMWi 2012. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette - Wirkungsketten, Innovationen, Potentiale; Langfassung/Endbericht, <https://www.bmwii.de/Redaktion/DE/Publikationen/Wirtschaft/die-kultur-und-kreativwirtschaft-in-der-gesamtwirtschaftlichen-wertschoepfungskette-wirkungsketten-innovationskraft-potentiale-endbericht.pdf?blob=publicationFile&v=7>, abgerufen am 12.01.2022

BMWi 2018. Alles nur kein Unternehmer? Tipps für Gründerinnen, Gründer und Selbständige in der Kultur- und



Kreativwirtschaft, <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Mittelstand/alles-nur-kein-unternehmer.pdf?blob=publicationFile&v=40>, abgerufen am 20.12.2021

BMWi 2009. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. *Forschungsbericht Nr. 577, Langfassung, Endbericht: Kultur- und Kreativwirtschaft: Ermittlung der gemeinsamen charakteristischen Definitionselemente der heterogenen Teilbereiche der „Kulturwirtschaft“ zur Bestimmung ihrer Perspektiven aus volkswirtschaftlicher Sicht. Langfassung.* <https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/Dateien/KuK/PDF/doku-577-gesamtwirtschaftliche-perspektiven-kultur-und-kreativwirtschaft-langfassung.property=pdf,bereich=kuk,sprache=de,rwb=true.pdf>, abgerufen am 14.02.2010

DEPRAG SCHULZ GmbH u. Co 2022. <https://www.deprag.com/de/>, abgerufen am 27.01.2022

Deutscher Bundestag 2007. *Schlussbericht der Enquete-Kommission Kultur in Deutschland des deutschen Bundestages* Drucksache 16/7000, <https://dserver.bundestag.de/btd/16/070/1607000.pdf>, abgerufen am 05.01.2022

Deutschlandfunk 2007. <https://www.deutschlandfunk.de/das-versailles-des-piemont-100.html>, abgerufen am 02.02.2022

Faschingbauer, Michael, 2017. Effectuation - Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln, Schäffer-Poeschel-Verlag Stuttgart

ESPON 2014, Territorial Observation No. 12, September 2014: *Territorial Dynamics in Europe - Economic Crisis* *ESPON 2014, Territorial Observation No. 12, September 2014: Territorial Dynamics in Europe - Economic Crisis and the Resilience of Regions*, https://www.espon.eu/sites/default/files/attachments/ESPON_Territorial-Observation_12-Crisis-Resilience.pdf abgerufen am 17.08.2021

Gnad, Ebert, Kunzmann. *Kultur- und Kreativwirtschaft in Stadt und Region*, Verlag Kohlhammer 2016

GRAMMER AG 2022, o. S., <https://www.grammer.com/standorte.html>, abgerufen am 27.01.2022

Grüner, Konrad (Hrsg.) 2011, Beratung und Coaching in der Kultur- und Kreativwirtschaft 2011, Verlag W. Kohlhammer, Edition Kreativwirtschaft

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2021, <https://tellyourstory.lexware.de/story/stadtlabor-wirtschaftsfoerderung-amberg>, abgerufen am 02.02.2022

Onetz, Oberpfalz, o. S., <https://www.onetz.de/amberg-in-der-oberpfalz/politik/aktuelle-pendler-statistik-liegt-vor-17555-kommen-nach-amberg-6849-verlassen-amberg-d1848616.html>, abgerufen 05.08.2020

IRS, Leibniz-Institut für Regionalentwicklung und Strukturplanung 2015.
 Felix C. Müller, Verena Brinks, Oliver Ibert, Suntje Schmidt, *Open Region - Leitbild für regionale Innovationspolitik der Schaffung und Nutzung von Gelegenheiten*, <https://leibniz-irs.de/wissentransfer/irs-forschung-praxis-im-dialog/open-region-neue-perspektiven-fuer-die-regionale-wirtschaftsfoerderung>, abgerufen am 31.01.2021

Kranz, Olaf, RUNI 2020. Dr. Olaf Kranz, Universität Regensburg / University of Regensburg, *Strategy Building Methodology for Cultural-led Development of Small and Medium Sized Cities*, 03 2020

Kranz, Olaf (ed.) (2022): *Cultural and Creative Industries Repository for Small and Medium Sized Cities*. Handbook within the StimulART project Interreg Central Europe. Regensburg and Jászberény <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/STIMULART/CCI-handbook-stimulart-FINAL.pdf>



Kreis Herford, Mühlenkreis Minden-Lübbecke, 2019: Dokumentation - Interkommunaler Kulturentwicklungsplan der Kreise Herford und Minden-Lübbecke, Richter Beratung,

https://www.muehlenkreis.de/media/custom/3147_663_1.PDF?1615964952, abgerufen am 11.02.2022

A. Morisson & M. Pattinson, 2020. *Innovation Networks*, Lille: Interreg Europe Policy Learning Platform - Policy Brief, September 2020,
https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/plp_uploads/policy_briefs/Policy_Brief_-Innovation_Networks_final.pdf, abgerufen am 20.04.2021

Reeves M./Haanaes, K. & Sinha, J., 2015. “*Your Strategy needs a Strategy: How to choose and Execute the Right Approach*”, Boston, Harvard Business Review Press.

Christian Salewski, 2011. Überraschend logisch, in: impulse wissen - das Beste aus den Hochschulen, Ausgabe Herbst 2011, S. 10

Christof Schreckenberg, 2021. *Wisdom of Place - Policy Manual to Promote Cultural and Creative Industries as a Site-specific Driver of Change in Central European Industrial Regions*, Transnational Policy Paper produced within the framework of the Interreg CE1315 project „InduCCI“, commissioned by SACCI - Regional Association Cultural and Creative Industry Saxony | Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft Sachsen e.V.,
<https://strategybrochure.inducci.eu/>, abgerufen 02.02.2022

Stadt Amberg 2020 a). *INTEGRIERTES STÄDTEBAULICHES ENTWICKLUNGSKONZEPT*, Abschlussbericht, März 2020

Stadt Amberg 2020 b). *KuK-Bestandsanalyse für eine kulturgeleitete Entwicklung von kleinen und mittelgroßen europäischen Städten (CCI Mapping for Cultural-led Development of European Small and Medium Sized Cities)*, erstellt von: blue! advancing european projects GbR, Version 01 - 08 2020

Stadt Amberg 2020 c). *GAP-Analyse / Lückenanalyse über die kulturgeleitete Entwicklung von kleinen und mittelgroßen Städten*, erstellt von: blue! advancing european projects GbR, Version 03 - 03 2020

The New Leipzig Charta - *The transformative power of cities for the common good*, 2020.
https://www.nationale-stadtentwicklungspolitik.de/NSPWeb/SharedDocs/Downloads/EN/the_new_leipzig_charter.pdf;jsessionid=2E7433AF3C2433BD6744CD7F6177AD4D.live11292?blob=publicationFile&t=4, abgerufen am 25.03.2021,

u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln e. V. - Institut an der Hochschule Bremen, 2013. *ZWISCHEN STADT UND LAND KULTUR* UND KREATIVWIRTSCHAFT DER METROPOLE NORDWEST,
https://www.wilhelmshaven.de/PDF/Infomaterial/03/WFG_ideenlotsen_handbuch-kreativwirtschaft2013.pdf?m=1573112471&, abgerufen am 20.01.2022

vbw - Interessenvereinigung der bayerischen Wirtschaft, 2021. *Kultur- und Kreativwirtschaft Bayern - Standortbestimmung und Vision*, Eine vbw Studie, erstellt von IW Consult GmbH und Cultural Policy Lab Research Services, erschienen im Dezember 2021.
https://www.vbw-bayern.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Planung-und-Koordination/2021/Downloads/21-12-07-Studie-KuK-Bayern_Standortbestimmung-und-Vision.pdf abgerufen am 10.01.2022

Website Luftmuseum Amberg. <https://www.luftmuseum.de/das-luftmuseum/museumskonzept>, abgerufen am 10.09.2021



Website Musikomm - Amberger Kulturwerk. <https://www.musikomm.de/>, abgerufen am 03.01.2022

Website Stadttheater Amberg. <https://stadttheater.amberg.de/>, abgerufen am 10.09.2021

Wiltbank R./Dew, N./Sarasvathy, S. & Read S. 2006. What to do next? The case for non-predictive strategy. In: Strategic Management Journal, 27-10.

Wirtschaftsförderungsgesellschaft Amberg mbH (WifAm), 2021. <https://wifam.de/2021/12/17/tell-your-story/>, abgerufen am 01.02.2022

Wirtschaftsministerkonferenz der Länder, 2008. Beschlusssammlung der Wirtschaftsministerkonferenz am 9./10. Juni 2008 in Regensburg, Band 143, Bundesrat, Berlin, Tagesordnungspunkt 5,

https://www.wirtschaftsministerkonferenz.de/WMK/DE/termine/Sitzungen/08-06-09-10-WMK/08-06-09-10-beschluesse.pdf?__blob=publicationFile&v=1, abgerufen am 4.3.2022



A.6. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABB. 1.1:	WIN-WIN-KONSTELLATIONEN FÜR STADT UND KUK	S. 6
ABB. 1.2.1:	DIE TEILBRANCHEN DER KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT NACH DEFINITION DES BUNDES	S. 8
ABB. 1.2.2:	KERN- UND MINIBEREICH DER KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT	S. 10
ABB. 1.2.3:	DAS DREI-SEKTOREN-MODELL NACH SÖNDERMANN/WECKERLE	S. 11
ABB. 1.2.4:	GEMEINSAMKEITEN DER AKTEURE IN DEN KUK-TEILBRANCHEN	S. 13
ABB. 1.5.1:	ANZAHL DER AMBERGER UNTERNEHMEN UND SELBSTÄNDIGEN NACH TEILBRANCHEN	S. 27
ABB. 1.5.2:	STRUKTURVERGLEICH DER KUK IN AMBERG UND DER EMN ANHAND DER DER UNTERNEHMEN UND SELBSTÄNDIGEN IM KERNBEREICH (UMSATZ \geq 17.500 €)	S. 27
ABB. 2.1:	SCHNITTMENGE UNTERSCHIEDLICHER QUELLEN ZUR BESTIMMUNG VON ZIELEN UND MASSNAHMEN FÜR DIE AMBERGER KUK	S. 43
ABB. 2.2:	STRATEGISCHER REGELKREIS IN DER STADTENTWICKLUNGSPLANUNG UND -VERWALTUNG	S. 45
ABB. 2.3:	INTERVENTIONSFELDER, MASSNAHMEN, INDIKATOREN	S. 47
ABB. 3.1.1:	ANZAHL DER AMBERGER UNTERNEHMEN UND SELBSTÄNDIGEN NACH TEILBRANCHEN	S. 33
ABB. 4.1.1	DAS DREI-SEKTOREN-MODELL NACH SÖNDERMANN/WECKERLE	S. 57
ABB. 4.1.2	KULTURSEKTOREN UND ERWERBÄTIGE IN KULTURBERUFEN	S. 60
ABB. A.2.1:	DAS DREI-SEKTOREN-MODELL NACH SÖNDERMANN/WECKERLE	S. 99
ABB. A.2.2:	KULTURSEKTOREN UND ERWERBÄTIGE IN KULTURBERUFEN	S. 101
ABB. A.4.1:	STRATEGISCH NAVIGIEREN MIT PAVE	S. 115

A.7. TABellenverzeichnis

TAB. 1.2.1:	GESAMTÜBERBLICK DER KUK IN DER METROPOLREGION NÜRNBERG	S. 10
TAB. 1.5.1:	ANZAHL DER AMBERGER UNTERNEHMEN UND SELBSTÄNDIGEN NACH TEILBRANCHEN UND UMSATZSTEUERGRENZE	S. 34
TAB. 4.1.1:	Pilotprojekt 1: KUK MAL	S. 64



TAB. 4.1.2:	Pilotprojekt 3: KUK REGIONAL	S. 73
TAB. 4.1.3:	Pilotprojekt 1: KUK MEDIAL	S. 83

A.7. ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
CCI	Culture and Creative Industries
EMN	Europäische Metropolregion Nürnberg
ESPON	Europäisches Beobachtungsnetz f. territoriale Entwicklung u. Kohäsion
EDoMo	Erster Donnerstag im Monat - monatliche Netzwerkveranstaltung des KuK Mittlere Oberpfalz e.V.
e.V.	eingetragener Verein
i.G.	in Gründung
ISEK	Integriertes städtebauliches Entwicklungskonzept
KMU	Kleinstunternehmen, kleine Unternehmen und mittlere Unternehmen
KuK	Kultur- und Kreativwirtschaft
KuKMO	Kultur- und Kreativwirtschaft Mittlere Oberpfalz e.V.
o. J.	Ohne Jahr
o. S.	Ohne Seite
OTH	Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden
RUNI	Universität Regensburg
UNPD	Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen
UNESCO	Organisation der Vereinten Nationen für Bildung, Wissenschaft und Kultur
WifAm	Wirtschaftsförderung Amberg