

**ZWISCHEN  
STADT UND LAND –  
KULTUR- UND  
KREATIVWIRTSCHAFT  
DER METROPOLE  
NORDWEST**



**u-institut**

für unternehmerisches  
Denken und Handeln



# **INHALT**

Einführung. Ausgangslage

*Seiten 2 – 7*

---

## **1**

Über die Kultur- und Kreativwirtschaft

*Seiten 10 – 21*

---

## **2**

Besonderheiten der  
Kultur- und Kreativwirtschaft  
im ländlichen Raum

*Seiten 22 – 27*

---

## **3**

Das Modellprojekt  
„Ideenlotsen Metropole Nordwest“

*Seiten 28 – 67*

---

## **4**

Schlussworte

*Seiten 68 – 77*

*EINFÜHRUNG*



# ***AUSGANGSLAGE***

***Die IDEENLOTSEN Metropole Nordwest sind ein Modellprojekt der Metropolregion Bremen-Oldenburg zur Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft zwischen Stadt und Land. Von März 2012 bis Februar 2013 wurden 19 kreative Freiberufler und Selbstständige bei ihrer Unternehmensentwicklung von Experten begleitet. Im gemeinsamen Dialog mit den Akteuren sollten Inhalte und Methoden zukünftiger Förderstrukturen der Kultur- und Kreativwirtschaft zwischen Stadt und Land entwickelt und beispielhaft angewendet werden.***



***Das Programm wurde in der Metropolregion Bremen-Oldenburg im Nordwesten durchgeführt, zu der nicht nur die namensgebenden Städte Bremen und***

***Oldenburg, sondern auch weitere Kreise und Städte zählen. Die Umgebung ist dabei entscheidend, da die strukturellen Eigenheiten der Branche im ländlichen Raum eine zentrale Fragestellung des Projektes waren.***




***Oldenburg, Wilhelmshaven oder Bremen, dazu Städte mit einer geringen Einwohnerzahl und kleine Dorfstrukturen: Die Metropole Nordwest bildet einen strukturell heterogenen Raum zwischen Stadt und Land ab. Diese Heterogenität der Region und der Kultur- und Kreativwirtschaft im Allgemeinen bildet das Gerüst für das hier durchgeführte Modellprojekt. Der Titel „Zwischen Stadt und Land“ soll die Wechselbeziehungen zwischen dem***

***urbanen und ländlichen Raum beschreiben und damit auch auf unterschiedliche Bedarfe und Charakteristika der kultur- und kreativwirtschaftlichen Akteure in der Metropolregion eingehen. Erstmals werden hier insbesondere auch die spezifischen Anforderungen der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft in ländlichen Regionen hervorgehoben.***



***Die gewonnenen Erkenntnisse werden in diesem Handbuch zusammengefasst. Sie können helfen, die auf die Bedürfnisse der Akteure ausgerichteten Förderstrukturen weiterzuentwickeln. Die Erkenntnisse aus dem Modellprojekt, die spezifischen Fragestellungen und erprobten Beratungsmethoden, haben eine Impulswirkung auf die gesamte Region.***

***Dieses Handbuch bildet somit eines der Ziele des Modellprojektes ab, allen Akteuren der Region bei ihrer unternehmerischen Entwicklung Hilfestellung zu geben. Was mit dem Begriff Kultur- und Kreativwirtschaft im Allgemeinen gemeint ist und welche Merkmale speziell für den ländlichen Raum gelten, soll in den ersten beiden Kapiteln als Ausgangsposition des Projektes Nordwest geklärt werden. Darauf folgt die Beschreibung des Modellprojektes mit einem besonderen Augenmerk auf jene Fragestellungen, denen sich Akteure und Förderstrukturen in den Beratungen stellen mussten bzw. für die Zukunft der Metropolregion stellen müssen.***





***Die Schlussworte haben Sylvia Hustedt  
und Johannes Tomm als Vertreter des  
u-instituts und Leiter des Modell-  
projektes Metropole Nordwest mit einer  
Auswertung des Projektes.***





***DIE ERGEBNISSE AUS DEM  
MODELLPROJEKT HABEN EINE  
IMPULSWIRKUNG AUF DIE  
GESAMTE REGION.***



*TEIL 1*



# ***ÜBER DIE KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT***

Eine Annäherung an die Kultur- und Kreativwirtschaft mit einem Gedankenspiel: Stellen wir uns für einen Moment vor, es gäbe diese ganze Branche nicht. Welche Folgen hätte dies für unser Leben? Ein normaler Tag. Wir wachen morgens auf, kochen Kaffee, machen Frühstück, alles wie gehabt. Nur die Tageszeitung, die sonst zuverlässig im Briefkasten wartet, fehlt. Kein Wirtschaftsteil, keine Sportberichte, keine Presse. Auf dem Weg zur Arbeit erscheint uns die Autofahrt durch den Berufsverkehr ungewohnt langweilig. Wir haben zwar ein Radio, aber es gibt nichts zu hören. Der private Rundfunk ist nicht mehr. Und selbst mit den Öffentlichen wäre das Programm ziemlich eintönig, da auch die Musikwirtschaft verschwunden ist. Keine Bands, keine Labels, kein Sommerhit.

Im Büro berichtet der Abteilungsleiter von einem fantastischen neuen Produkt, das die Kollegen im Labor entwickelt haben, und das nun den Markt revolutionieren soll. Doch wir wissen: Niemand wird es kaufen. Niemand wird überhaupt davon erfahren. Die Werbebranche hat sich ebenfalls verabschiedet. Keine Kampagne, keine Produktfotos, keine halbnackten Models an Häuserfassaden. Überhaupt ist das neue Produkt vielleicht wahnsinnig funktional, aber es sieht nach nichts aus. Die gesamte Designbranche hat es natürlich auch getroffen. Selbst unsere Kleidung, müssen wir feststellen, ist nur noch Flickwerk. Unser

Arbeitstag geht so ziemlich nüchtern zu Ende, aber der Feierabend verspricht wenig Aussicht auf Besserung. Die Kinos, die Konzerte, das Fernsehprogramm, sie sind auf die staatlich subventionierten Angebote zusammengeschrumpft. Nie wieder Schlag den Raab. Auch keine Brettspiele mehr. Die Playstation und der Controller sind nutzlos geworden. Youtube ist nutzlos geworden. Es gibt keinen Input. Facebook ist abgestellt. Es ist sowieso niemand mehr da, der Software entwickelt. Und einfach zuhause auf dem Sofa liegen und ein Buch lesen? Ohne Autoren, Verleger, Buchhändler? Allerdings: Das alles wird jetzt unsere

geringste Sorge sein, weil wir feststellen müssen, dass uns nicht mal mehr ein richtiges Haus umgibt. Auch die Architekten sind verschwunden ...

~~~~~  
**KULTUR- UND  
KREATIVWIRTSCHAFT  
IST KEINE  
RANDERSCHENUNG.**  
~~~~~

Das alles ist Kultur- und Kreativwirtschaft<sup>1</sup>. Natürlich wäre es vermessen zu behaupten, die Kultur- und Kreativ-

wirtschaft sei die einzige existenzielle Branche. Unser aller Leben wäre ohne Strom oder ohne Lebensmittel wohl noch viel trostloser. Aber hier zählt die Erkenntnis, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft mit ihrem Verschwinden in allen Lebensbereichen Leerstellen hinterlassen würde. Sie ist keine Randerscheinung. Das ist immer das Erste, was es bei der wirtschaftspolitischen Beschäftigung mit der Kultur- und Kreativ-

wirtschaft zu beachten gilt: Sie ist im Vergleich die drittgrößte Branche in Deutschland. Sie trägt mit rund 63 Milliarden Euro (im Jahr 2010) mehr zur Bruttowertschöpfung bei, als beispielsweise die Energiewirtschaft oder die Lebensmittelindustrie. Das oben durchgeführte Gedankenspiel soll genau diese Tragweite der Branche verdeutlichen – dabei sind zahlreiche Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft in dem Gedankenspiel gar nicht vertreten, da sie sich nur schwer in das Raster der elf Teilbranchen einfügen lassen. Viele Kultur- und Kreativschaffende arbeiten grundsätzlich interdisziplinär, haben Dienstleistungen oder Produkte entwickelt, die nach neuen Definitionen verlangen, oder arbeiten mit ihrem Know-how an den zahlreichen Schnittstellen zu anderen Wirtschaftsbranchen.

Dieses Faktum gilt es zu beachten, will man sich wirtschaftspolitisch mit der Kultur- und Kreativwirtschaft beschäftigen: Sie ist eine Branche, die schwer zu fassen ist, die davon lebt, unkonventionelle Methoden zu pflegen, und um ihr Potential richtig einzuschätzen ist es daher sinnvoll, ihrem Treiben offen und unvoreingenommen zu begegnen. Oder anders gesagt: Ändere deinen Wortschatz, lass alte Gewohnheiten liegen wie an Sylvester und gib Ideen eine Chance, die nach verlustreichen Träumen klingen.

---

*1) Zur Kultur- und Kreativwirtschaft werden elf Teilmärkte bzw. -branchen gezählt. Die Teilmärkte Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Darstellende Kunst, Designwirtschaft, Architekturmarkt und Pressemarkt werden unter dem Begriff „Kulturwirtschaft“ zusammengefasst. Zusätzlich sind die beiden Teilmärkte Werbemarkt sowie Software/Games-Industrie als sogenannte Kreativbranchen mit einbezogen.*

---







~~~~~  
**NEUGIER IST  
IN JEDEM FALL EIN  
GUTER RATGEBER.**  
~~~~~

Neugier ist in jedem Fall ein guter Ratgeber bei der Annäherung an die Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Branche ist ungewöhnlich heterogen. Das liegt nicht nur daran, dass unter dem Begriff die 11 doch recht unterschiedlichen Teilbranchen zusammengefasst werden. Dazu kommt die Tatsache, dass die Branche fast ausschließlich aus Klein- und Kleinstunternehmen, Selbstständigen und Freiberuflern besteht. Ihr Anteil beträgt etwa 97%. Hinter dieser Zahl steckt natürlich eine ungeheure Vielfalt: Fotografen, Medienproduzenten oder Softwareentwickler zählen genauso dazu wie Architekten für energetischen Holzrahmenbau, Modedesigner mit dem Schwerpunkt Yogakissen oder Entwickler von akustischen Stadtführungen. Bei so unterschiedlichen Geschäftsinhalten ist es also notwendig, das Gemeinsame, das verbindende Element deutlich zu benennen: Es ist der sogenannte schöpferische Akt, der wie folgt definiert wird:



***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<sup>2</sup>.***



Die Art der Definition zeigt, wie schwer es ist, diesen immateriellen Kern zu fassen. Der schöpferische Akt

ist ein komplizierter Schlüsselbegriff. Es reicht aber im Grunde sich klar zu machen, dass nicht jeder kreative Prozess automatisch Kultur- und Kreativwirtschaft bedeutet. Die kreative Arbeit der Akteure weist immer einen ästhetischen, musischen oder künstlerischen Kern oder Bezug auf und ist dabei immer auch als eine wirtschaftliche Kategorie zu verstehen. Daher hat sich auch eine ordnungspolitische Dreiteilung der kreativ-kulturellen Landschaft durchgesetzt, die als Drei-Sektoren-Modell bekannt ist. In diesem Modell wird zwischen dem öffentlichen, dem intermediären und dem privaten Sektor unterschieden. Der öffentliche Sektor umfasst die staatliche Kulturförderung und Institutionen wie Theater und Museen, aber auch öffentliche Stiftungen oder den öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Der intermediäre Sektor bezeichnet die privaten, nicht-kommerziellen Organisationen, gemeinnützige Vereine, Verbände und private Stiftungen, ehrenamtliches und zivilgesellschaftliches Engagement. Beide Sektoren sind nicht gewinnorientiert, obwohl sie mit ihren Aktivitäten eine Art Hebelwirkung auch für den privaten Sektor entfalten. Und genau dieser private Sektor meint die Kultur- und Kreativwirtschaft, mit ihren überwiegend gewinnorientierten und über den Markt finanzierten Kultur- und Kreativunternehmen und -unternehmern.

~~~~~

*2) Arndt, Dr. Olaf; Backes, Christoph; Brünink, Daniel; Söndermann, Michael: „Endbericht Kultur- und Kreativwirtschaft: Ermittlung der gemeinsamen charakteristischen Definitionselemente der heterogenen Teilbereiche der „Kulturwirtschaft“ zur Bestimmung ihrer Perspektiven aus volkswirtschaftlicher Sicht“; Köln, Bremen, Berlin (2009)*

~~~~~



~~~~~  
**DAS UNTERNEHMERISCHE  
SELBSTVERSTÄNDNIS EINES  
KREATIVEN ENTSPRICHT NICHT  
DEM EINES MITTELSTÄNDISCHEN  
MASCHINENBAUERS.**  
~~~~~

So erklärt sich ein weiteres Merkmal der Kultur- und Kreativwirtschaft. Da die Grenzen zwischen den drei Sektoren durchaus fließend sind und eine klare Zuordnung nicht immer einfach ist, geht damit das verbreitete Selbstverständnis bei den Akteuren einher, die eigene Aktivität gern in die Richtung von Kunstfreiheit und Kulturförderung zu denken, statt in die Richtung von Wirtschaft und BWL. Zum Verständnis der Branche ist diese Feststellung wesentlich. Sie gilt natürlich nicht für alle Akteure und eine schwarz-weißmalerische Bedienung des vermeintlichen Gegensatzes zwischen „Kunst“ und „Kommerz“, den Kulturschaffende auch selbst gern so annehmen, wird der oben dargestellten Heterogenität nicht gerecht. Doch gerade wenn es darum geht, Förderangebote für die Branche zu schaffen, ist es wichtig, sich immer wieder vor Augen zu halten, dass das unternehmerische Selbstverständnis eines Kreativen in der Regel nicht dem eines mittelständischen Maschinenbauers entspricht – auch wenn der Kreative gewinnorientiert denkt und handelt. Man kann diesen Unterschied wie folgt schildern: Der klassische Unternehmer blickt eher auf die Bedürfnisse des Marktes und entwickelt daraus sein Angebot. Der Kreativunternehmer arbeitet dagegen eher aus einer inneren Bedürfnisstruktur heraus, setzt etwas in die Welt und fragt dann, wer das wofür gebrauchen kann. Negativ formuliert heiße das, die Kultur- und Kreativschaffenden neigten

dazu, fernab der marktwirtschaftlichen Realität zu agieren. Positiv gewendet, mit ihrer Handlungsweise könnten sie eine treibende Kraft für notwendige Innovationen in den unterschiedlichsten Bereichen sein. Die Kultur- und Kreativwirtschaft verbindet traditionelle Wirtschaftsbereiche, neue Technologien und moderne Informations- und Kommunikationsformen. Sie ist eine Wachstums- und eine Zukunftsbranche. Hier werden Arbeitsmethoden und Lebensmodelle praktiziert, mit denen die Branche zurecht als Vorreiter gesellschaftlicher Veränderungen gelten darf. Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist demnach nicht nur eine der größ-

~~~~~  
**KULTUR- UND  
KREATIVWIRTSCHAFT  
IST MEHR ALS EIN  
STANDORTFAKTOR.**  
~~~~~

ten Branchen in Deutschland, ihre Akteure verfügen zudem über zahlreiche Kompetenzen, die auch fernab von Kunst und Kultur sinnvoll zum Einsatz kommen können. Ein guter Grund, die Entwicklung der Branche genau zu verfolgen, die Kultur- und Kreativschaffenden wirtschaftlich ernster zu nehmen

und sie noch stärker mit anderen Branchen zu vernetzen. In diesem Sinne ist sie mehr als ein Standortfaktor.

Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft heißt, nicht wenige große Unternehmen ins Auge zu fassen, sondern die kleinteiligen Strukturen zu stärken. Die geradezu unüberschaubare Masse an Akteuren, die sich aus der heterogenen Struktur der vielen Klein-

und Kleinstunternehmer, Selbstständigen und Freiberufler ergibt, macht es natürlich nicht einfach, der Branche wirtschaftspolitisch gerecht zu werden. Vor allem, da der Umsatz vieler Akteure für sich genommen so gering ist, dass sie sich sozusagen unter dem Radar bewegen. Bisherige Erfahrungen haben gezeigt, dass klassische Wirtschaftsförderungsmaßnahmen hier nicht immer greifen. Die einzelnen Kultur- und Kreativschaffenden sind oftmals auf eine unternehmerische Qualifizierung angewiesen, die ihrer Arbeit aus der inneren Bedürfnisstruktur heraus Rechnung trägt. Das Modellprojekt „Ideenlotsen“ Metropole Nordwest hat sich an diesen Fakten und Überlegungen zur Kultur- und Kreativwirtschaft orientiert. Das Ziel eines aus der Praxis entwickelten Handbuchs für die Kultur- und Kreativwirtschaftlichen der Metropolregion wird auf diesem Wege eingelöst, indem es vor allem die Frage nach der Verknüpfung bzw. Abhängigkeit zwischen der spezifischen Arbeits- und Entstehungsumgebung für Kreativwirtschaft als Summe verschiedener Standortfaktoren und graduellen Unterschieden zwischen ländlicheren und urbaneren Regionen stellt.



*TEIL 2*



***BESONDERHEITEN DER  
KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT  
IM LÄNDLICHEN RAUM***



Im ersten Kapitel wurde die Branche definiert und beschrieben und die Eigenheiten der Akteure herausgestellt. So sind es die vielen Kleinstunternehmer und Einzelkämpfer, die das Bild der Branche prägen. Und so wie sich das unternehmerische Selbstverständnis dieser Akteure von dem des klassischen Unternehmers unterscheiden kann, so stellen diese Akteure auch spezifische Ansprüche an ihre räumliche Umgebung. Sie sind oftmals auf ein Umfeld angewiesen, das Vielfalt und Vernetzung zulässt und dabei tolerant ist gegenüber kreativen Methoden und unkonventionellem Handeln.

Der Kontakt zu anderen Kreativen ist ein wichtiger Faktor und der Austausch mit einer kreativen Szene dabei vielfach entscheidend für den eigenen Erfolg. Es wird nach Innovationen und Inspiration gesucht, es werden Ideen ausgetauscht und projektbezogene Partnerschaften gebildet. Temporäre Netzwerke und Kollaborationen sind grundlegende Arbeitsformen. Diese Kriterien können darauf hinweisen, dass die Ansprüche der Branche besonders im urbanen Raum eingelöst werden. So entsteht schnell das Klischee von Kreativwirtschaft aus diesem großen „Berlin“, die mit allem, was nicht Berlin oder zumindest gerade noch Hamburg oder Köln ist, nichts zu tun haben will. Die Frage: „Gibt es bei uns in der Region denn überhaupt Kultur- und Kreativschaffende?“, taucht daher oft zu

Beginn auf, wenn in wirtschaftspolitischen Kreisen die Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft als Thema ansteht. Doch natürlich ist die Branche auch in weniger urbanen Räumen vertreten.

Die Nachfrage auf das Modellprojekt „Ideenlotsen Metropole Nordwest“ sowie die große Resonanz haben dies ausdrücklich bestätigt.

~~~~~  
**IM LÄNDLICHEN  
RAUM FEHLT ES  
VIELEN AKTEUREN  
AN SICHTBARKEIT.**  
~~~~~

Hier zeigt sich aber zugleich ein wesentliches Merkmal der Kultur-

und Kreativwirtschaft im ländlichen Raum: Fehlende Sichtbarkeit. Die Akteure werden oftmals über die lokale Grenze hinaus nicht wahrgenommen und erzielen dort keine Wirkung. Sie bleiben nicht nur der regionalen Wirtschaftspolitik verborgen, sondern sind auch für potentielle Kunden nicht sichtbar. Die Akteure werden nach außen hin nicht als solche wahrgenommen. Erschwerend kommt hinzu, dass potentielle Auftraggeber gerne glauben, dass Kreativunternehmen in „kreativen“ Metropolen wie Berlin, Hamburg, München oder Köln auch automatisch kreativer seien. Das Problem der Sichtbarkeit besteht aber auch nach innen. Die Vernetzung der Kreativen untereinander gestaltet sich im ländlichen Raum deutlich schwieriger. Das liegt an den weiten Wegen, das liegt an der geringeren Dichte, das liegt aber auch daran, dass die Akteure regionaler denken und nicht so



***IST ALLES, WAS NICHT BERLIN IST,  
LÄNDLICHER RAUM, DEN ES  
ALS KREATIVER ZU VERLASSEN GILT?***

selbstverständlich netzwerken, wie es in den urbanen kreativen Szenen üblich ist. Dieser Umstand bedingt, dass sich ein kollektives Branchenverständnis erst noch entwickeln muss. So ist es für Kunden und Förderer deutlich schwieriger, Kultur- und Kreativwirtschaft auch als solche zu identifizieren.

Im ersten Kapitel wurde auch das innovative Potential der Branche dargestellt. In den urbanen Schmelztiegeln der Kultur- und Kreativwirtschaft ist es für die Akteure einfacher, neue Impulse aufzugreifen und weiterzutragen. Generell lässt sich festhalten, dass die Innovationskraft der Branche im ländlichen Raum weniger stark zum Tragen kommt. Die Akteure pflegen hier in der Regel traditionellere Geschäftsmodelle und berufen sich weniger auf kurzlebige Trends und urbane Geschwindigkeit. Das bedeutet, der Aufklärungsbedarf über die besonderen Potentiale, die in der eigenen kreativen Tätigkeit schlummern und die auch im ländlichen Raum für Unternehmen interessant sein können, ist dementsprechend größer, greift aber auch tiefer im individuellen Unternehmen als in urbaner Szene. Überhaupt sind die Fragestellungen an Beratungsangebote im ländlichen Raum etwas anders gewichtet, was bei der Beschreibung des Modellprojektes in Kapitel 3 noch dargestellt wird. Das hängt auch damit zusammen, dass die Kultur- und Kreativschaffenden in den ländlichen Regionen im Schnitt

älter sind. Ihre Lebenssituation, ihre Ansprüche, ihre Erfahrungen unterscheiden sich. Die Motivation aufs Land oder in eine Kleinstadt zu ziehen oder die Motivation, von hier gar nicht erst wegzugehen, prägt die Akteure. Eine starke Verbundenheit mit dem regionalen Umfeld ist typisch und die Mentalität oftmals eine andere. Dementsprechend sind Fördermaßnahmen, die im urbanen Raum greifen, möglicherweise an den ländlichen Raum anzupassen. Wer sich dafür entscheidet, sich als Kreativunternehmer abseits der deutschen Metropolen anzusiedeln, will vielleicht eben nicht in einem Co-Working-Space arbeiten. Die geringere Infrastruktur ist zwar auch für Kreative ein Faktor, wie beispielsweise die veralteten Telekommunikationsnetze – gerade im Hinblick auf den Einsatz neuer Medien. Aber der ländlichere Raum bietet auch Stärken, die es im Rahmen funktionsfördernder Förderung der Branche verstärkt auszuspielen gilt. So distanzieren sich Kultur- und Kreativschaffende zum Teil ganz bewusst von allein urban geprägten Räumen, um der Hektik und dem Stress der Stadt zu entgehen, dem Denken Freiräume zu eröffnen und in Ruhe arbeiten zu können. Abgeschlossenheit kann auch ein Standortvorteil sein.

~~~~~  
**FÖRDERMASSNAHMEN  
MÜSSEN ERST NOCH AN  
DEN LÄNDLICHEN RAUM  
ANGEPASST WERDEN.**  
~~~~~

TEIL 3



***DAS MODELLPROJEKT  
„IDEENLOTSEN METROPOLE  
NORDWEST“***

Das Klischee des hornbebrillten Designers, der auf den Straßen Berlins hängt, einen dampfenden Pappbecher in der Hand, einem oder zwei Smartphones am Ohr, unverständliches Halbenglisch faselnd, gehetzt auf dem Weg zum nächsten Thinktank, zeigt in die falsche Richtung. Schnell, überdreht, sprudelnd, auf jeder Hochzeit tanzend, urban. Alles ist im Fluss, überall ploppen neue Projekte auf wie Werbebanner, in Szenevierteln verschwimmt mit doppelter Geschwindigkeit die Trennung zwischen Arbeit und Leben, Idee und Konzept, Geschäft und Herzblut, Traum und Vision. Wer so nicht ist, ist nicht kreativ und in einem stumpfen Nine-to-five-Job wohl besser aufgehoben.

Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der wirklichen Welt findet aber vielfach anders und anderswo statt. Kreative Ideen werden überall geboren und auch überall realisiert. Bisher allerdings waren die Bedingungen für eine strukturelle Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft im ländlichen Raum, außerhalb der urbanen Ballungsräume, meist schlecht oder auch gar nicht vorhanden. Obwohl die Kreativwirtschaft seit Jahren als eine der treibenden Wirtschaftsbranchen erkannt ist, die Bedingungen sich langsam aber stetig verbessern, die Lobbyarbeit in Deutschland vorankommt, das Thema kontinuierlich auf Entwicklungsplänen auftaucht und sich immer mehr Verantwortliche für Kreative, ihre Methoden und Ergebnisse

interessieren, ist die Vorstellung der brodelnden Kreativwirtschaft bisher mit dem urbanen Raum verknüpft gewesen. Nur langsam und nur durch erstmalige Vorstöße wie mit diesem Modellprojekt stellt sich die Erkenntnis ein, dass die Existenz dieser Branche eben nicht von den räumlichen Bedingungen der Großstadt abhängt, sondern überall stattfindet, auch wenn die Rahmenfaktoren zwischen Stadtraum und ländlicher Region variieren. Dabei stecken im ländlichen Raum besondere Potentiale, die bisher unzureichend durch Strukturprogramme gehoben werden.

Das Modellprojekt „Ideenlotsen Metropole Nordwest“, durchgeführt von den Ideenlotsen des u-instituts aus Bremen, nahm sich modellhaft dieser Problemstellung an und realisierte zwischen 2012 und 2013 ein Verfahren zur Förderung, Beratung und Vernetzung der Kultur- und Kreativwirtschaft in der Metropolregion. Die Fachleute des u-instituts gingen dabei, basierend auf den Erfahrungen in Bremen und anderen Regionen Deutschlands, in drei Schritten vor, die auf unterschiedliche, im vorherigen Kapitel beschriebene Problemstellungen der Branche abzielen:

Die erste große Herausforderung der Kultur- und Kreativwirtschaft im gerade ländlichen Raum liegt in der Vernetzung und Sichtbarmachung unter erschwerten Bedingungen. Was in der Stadt keine Schwierigkeit



darstellt, da die Angebote zahlreich und die Entfernungen kurz sind, wird in größeren Gegenden mit weniger Infrastruktur zur Problemstellung. Der erste Schritt in Kooperation mit dem Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes des Modellprojektes Metropole Nordwest bestand aus diesem Grund aus Informationsveranstaltungen im gesamten Gebiet der Metropolregion Bremen-Oldenburg im Nordwesten, die einerseits zur Vorbereitung des Modellprojektes dienten und andererseits den hiesigen Kreativen erste institutionalisierte Gelegenheiten der brancheninternen Vernetzung bieten sollten. Der Zulauf bei den Veranstaltungen in Delmenhorst, Wilhelmshaven, Bassum, Achim und Osterholz Scharmbeck, sowie in Oldenburg und Bremen war immens und bestätigte das grundlegende Interesse der Region an dieser Branche, sowohl von den Akteuren als auch von sonstig Interessierten, Ausbildungssuchenden und Einwohnern der Region. Auf den Veranstaltungen referierten die Ideenlotsen über das anstehende Modellprojekt, den Wettbewerb, die hiesige Kultur- und Kreativwirtschaft und die eigene Beratungsleistung. Jede Veranstaltung bot darüber hinaus ausreichend Möglichkeit, sich untereinander zu vernetzen, Kontakte zu

~~~~~  
***IM LÄNDLICHEN RAUM  
STECKEN ZAHLREICHE,  
UNGEHOBENE POTENTIALE.***  
~~~~~



A photograph of a field with colorful circular markers on the ground. The markers are in shades of pink, purple, and teal, arranged in a path-like pattern on a dirt surface. The background shows a field of tall, dry grasses and reeds, with a line of trees and buildings in the distance under a pale sky. The text is overlaid on the right side of the image.

~~~~~  
**VERNETZUNG UND  
SICHTBARMACHUNG  
UNTER ERSCHWERTEN  
BEDINGUNGEN.**  
~~~~~

knüpfen, aber auch Fragen zu stellen und Interesse zu bekunden, mehr zu dem generellen Thema der Branche bzw. der Förderung derselben zu erfahren.

Die zweite Problemstellung besteht darin, die Kultur- und Kreativwirtschaft eines so großen Gebiets wie der Metropolregion Bremen-Oldenburg im Nordwesten

~~~~~  
***DIE AKTEURE SIND  
SCHEINBAR VERTRETER EINES  
ÜBERSCHAUBAREN MARKTES.***  
~~~~~

nicht als geschlossene Szene begreifen zu können. Die Akteure treten oft allein auf und sind in ihren Regionen oft scheinbar Vertreter eines überschaubaren

Marktes, auch wenn der reale Wettbewerb mit dem eines kreativwirtschaftlichen Unternehmens aus der Stadt durchaus vergleichbar ist. Die sprichwörtliche kreative Atmosphäre, die auf zahlreichen Veranstaltungen in der Großstadt leicht erzeugt wird, ist in einem so großen und heterogenen Raum wie der Metropolregion schwerer herzustellen. Daher bestand der zweite Schritt des Modellprojektes in einer Ausschreibung an alle Kreativunternehmen und sonstigen Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft der Region zu einem Wettbewerb, dessen Preis eine einjährige Begleitung und Beratung durch die Ideenlotsen war. 77 Parteien bewarben sich in einem kurzen Anschreiben und einer Vorstellung der eigenen Idee oder Vision und wurden

durch die Experten des u-instituts bewertet. Nach eingehender Beschäftigung mit den Bedingungen der hiesigen Märkte, der Tragfähigkeit, Innovation und Überzeugungskraft der eingereichten Projekte, Firmen und Ideen wählte die Jury 19 Unternehmen aus. Und auch wenn diese 19 dementsprechend mehr von dem Modellprojekt profitierten als die nicht teilnehmenden Akteure der Region, kann durch den verstärkten Fokus auf die Inhalte der Kultur- und Kreativwirtschaft doch von einem Mehrwert für die gesamte Branche der Region gesprochen werden. Die in der Praxis entwickelten Methoden sowie die Impulswirkung des Modellprojektes kommen der regionalen Kultur- und Kreativwirtschaft als Ganzes zu Gute.

Das wohl wichtigste und am schwersten wiegende Problemfeld der regionalen Kultur- und Kreativwirtschaft bestand und besteht in den geringen Möglichkeiten der Bildung und Beratung durch externe Fachleute als Teil des Netzwerkes vor Ort. Durch die Innovationskraft der Branche im Zusammenhang mit ihrem relativ neuen Auftreten gegenüber traditionsreichen deutschen Wirtschaftszweigen wie der Automobil- oder der Chemieindustrie gibt es bisher wenige Experten und Anlaufstellen für die unterschiedlichsten Akteure der Branche mit ihren unterschiedlichsten Belangen. Daher zielte das Modellprojekt Metropole Nordwest der Ideenlotsen vor allem

~~~~~

**ES GIBT EINEN LANGFRISTIG  
ZU SEHENDEN BEDARF AN  
INFORMATION UND FÖRDERUNG  
DER GESAMTEN BRANCHE.**

~~~~~

auf die Möglichkeit der langfristig strukturellen Beratung der Kultur- und Kreativwirtschaft vor Ort ab. Umgesetzt wurde dieser Anspruch durch eine auf die spezifischen Fragestellungen der hiesigen Kultur- und Kreativschaffenden abgestimmte Reihenfolge von sechs Einzel-Coachings für jede der 19 ausgezeichneten Kreativunternehmungen und vier Gesamt-Workshops, zu denen alle Preisträger eingeladen wurden, um sich einerseits über bestimmte Themen informieren und andererseits gegenseitig kennenlernen und vernetzen zu können. Die Themen der Workshops wurden explizit auf die Bedingungen und Fragestellungen der Akteure abgestimmt: Vernetzung, Motivation, Identität, Gesprächsführung, Effectuation, Stakeholder-Analyse und kollegiale Beratung waren nur einige der angesprochenen Themen und angewandten Methoden. Die verschiedenen Veranstaltungen, Coachings und Workshops füllten den Zeitraum eines guten Jahres und stießen auf einen langfristig zu sehenden Bedarf an Information und Förderung der gesamten Branche in der Region. Die empirischen Ergebnisse des Modellprojektes bilden die Grundlage für dieses Handbuch, fließen aber auch in die Konzeptionen grundlegender Fördermodelle für ländliche

Regionen mit ein und belegen die Notwendigkeit fachkundiger Strukturmaßnahmen für nicht-urbane Räume.

Um einerseits allen Akteuren einen Einstieg in die Thematik zu eröffnen und andererseits eine Sensibilität für die spezifischen Problemstellungen und Gedankenmuster der Branche zu ermöglichen, werden hier im Folgenden grundlegende Fragestellungen, die während der unterschiedlichen Beratungen und Workshops mit den 19 ausgewählten Akteuren der Metropole Nordwest aufgetreten sind, vorgestellt und eingeordnet in Erklärungsmodelle für die spezifischen Rahmenfaktoren, die zu den Problemstellungen der Region und anderer ähnlich strukturierter Regionen führen.



~~~~~

***Vom Feindbild der Ökonomie  
und dem Ausweg des individuellen  
Unternehmertums***

Wenn man versucht, angehende Akteure der Kreativwirtschaft zu verstehen, muss man sich bewusst machen, dass viele Akteure mit künstlerischer Ambition arbeiten. Kunst definiert sich in diesem Kontext durch drei Aspekte: Aktualität, Deutungshoheit und den Selbstzweck. Der Umgang und die Schaffung von Kunst werden von diesen drei Ansprüchen geprägt genauso wie die Menschen dahinter. So entwickelt sich eine bestimmte Denkhaltung, die – vielleicht nötig, um künstlerisch und kreativ tätig sein zu können – hinderlich wird beim Eintritt in eine Wirtschaftswelt, die durch andere Aspekte geprägt ist. Hier zählt weniger Aktualität als Dauerhaftigkeit, weniger Deutungshoheit als Verständnis und weniger Selbstzweck als Nutzen. Scheinbar also treffen hier zwei Welten aufeinander, unüberbrückbar getrennt und unvereinbar. Scheinbar. Denn jede noch so kreative, künstlerische Arbeit bewegt sich automatisch in wirtschaftlichen Kontexten des allesumgebenden Marktes. Denn die Binsenweisheit „Es gibt für alles einen Markt“ stimmt. Logische Schlussfolgerung: Es gibt jeden (eigenen) Markt. Also die logische Schlussfolgerung für jeden



und jede, die sich aktiv wirtschaftlich bewegen und so leben wollen, selbstbestimmt und nur an die eigenen Entscheidungen gebunden: Man kann sich nicht *nicht* am Markt bewegen.

Für gestandene BWLer bildet diese einfache Tatsache womöglich einen der Grundsteine eines jeden Gedankengebäudes, einer jeden Unternehmung, eines jeden noch so großen Welterklärungsmodells. Für Kreative ist der Fokus dabei ein anderer. Für Kreative erschafft jedes Werk einen neuen Markt, jede Idee eine bisher nie dagewesene Vergleichssituation und jede Inspiration ein eigenes Puzzlestück der Selbstverwirklichung. Das ist weder schlecht noch naiv, auch nicht kontraproduktiv, sondern einfach eine Konsequenz des eigenen Willens, sich die eigene Arbeit selbst zu erschaffen. Werden Kreative auf Möglichkeiten der eigenen Professionalisierung angesprochen, auf wirtschaftliche Tragfähigkeit und den eigenen Marktwert, taucht die Tendenz auf, ideologische Entschuldigungen für ein „Ich kann das nicht“ zu suchen, die nur verschleiern sollen, dass bisher kein Bewusstsein für die Freiheiten der eigenen ökonomischen Perspektiven entwickelt wurde. Die allermeisten Argumente gegen „das kapitalistische System“ oder „die grauen Anzugträger“, vorgebracht und angewendet auf die eigene wirtschaftliche Positionierung, sind nichts weiter als Ausreden.

Dabei sind die allermeisten Kreativunternehmer gut ausgebildete, intelligente Persönlichkeiten, die es gewohnt sind, Ideen zu entwickeln und umsetzen und sich daher vor so etwas Bodenständigem wie einer Marktanalyse, einer Steuererklärung oder einer gut gemachten Selbstvermarktungsstrategie nicht verstecken müssten. Was ist also das Problem? Warum ist es so schwer, Kunst und Wirtschaft, Kultur und Kommerz zusammen zu denken? Es beginnt ja schon in der Bezeichnung „Kreativunternehmer“ innerhalb der „Kreativwirtschaft“. Es beginnt da, wo Kreative sich umdefinieren, sich einer Branche zugehörig fühlen (sollen), die in ihrer Gesamtheit aus einer unüberblickbaren Vielzahl an unterschiedlichsten Individualisten besteht und schwer zusammen zu fassen ist, wenn man mal die Zahlen und bestimmte Arbeitsmethoden außen vor lässt. Genau da stutzen schon die ersten, fühlen sich eben nicht angesprochen, suchen eher Unterschiede als Gemeinsamkeiten. „Kreativunternehmertum“, das klingt so fertig, so gemacht in den Ohren mancher Kreativer. Als wäre diese rein formale Bezeichnung für „Innerhalb-der-Kreativwirtschaft-wirtschaftlich-Tätige“ ein fragwürdiges Ziel, entweder anzustrebendes Ideal oder zu umkurvendes Zerrbild der eigenen Vision.

Dieser Umstand darf aber *nicht* dazu führen, Kreative in der Ausübung ihrer wirtschaftlich-orientierten Tätigkeit *nicht* ernst zu nehmen oder den Anspruch

~~~~~  
**„KREATIVUNTERNEHMERTUM“,  
DAS KLINGT SO FERTIG,  
SO GEMACHT IN DEN OHREN  
MANCHER KREATIVER.**  
~~~~~



der Selbstständigkeit zu unterschätzen. Kreative sind qua Ausbildung dafür prädestiniert, selbstständig bzw. wirtschaftlich zu arbeiten, aus den eigenen Ideen ein Vermögen zu machen. Sie sind dafür prädestiniert, nicht extra motiviert werden zu müssen für ein interessantes Projekt, sondern das Projekt selber aus dem Boden zu stampfen. Kreative sind dafür prädestiniert, durch die geübte Reflexion der eigenen Arbeitsweise, eigene Strategien zur Schöpfung und Schaffung eigener Inhalte zu entwickeln, abseits der oft unnötigen Ratschläge aus oft unnötiger Beratungsliteratur.

Und genau da setzt eine tragfähige Beratung an, die speziell auf die Bedürfnisse und Bedingungen von Akteuren der Kreativwirtschaft ausgerichtet ist. Bei

~~~~~  
***BERATUNG FÄNGT DAMIT AN,  
FÜR JEDEN AKTEUR  
EIGENE REGELN UND METHODEN  
ZU ENTWICKELN.***  
~~~~~

einem Umdenken zum individuellen Unternehmertum. Bei der unterstützenden Außenperspektive, die nötig ist, um für jedes kreativwirtschaftliche Unternehmen und jeden

kreativwirtschaftlichen Akteur eben eigene Regeln und Methoden zu entwickeln. Auf Augenhöhe und so nah dran am Gegenstand wie nur irgend möglich. In jedem Beratungsgespräch während des Modellprojektes Metropole Nordwest ging es den Beratern darum,

jede Unternehmung für sich genommen – natürlich im Kontext des jeweiligen regionalen Raums, der jeweiligen inhaltlichen Ausrichtung, personellen Konstellation, Tradition, Vision und konkreten Problemstellung – individuell zu beraten und das innewohnende Erfolgsmodell aus sich selbst heraus zu bestärken. Den Akteuren klar zu machen, dass sie ihre eigenen Unternehmerpersönlichkeiten erst entwickeln können, fernab starrer Businessplan-Dogmen, wenn sie aufhören, Kreativwirtschaft als unangenehmen Spagat zu begreifen, sondern als Chance. Als Chance, die eigene Arbeit selbst als Werk und sich selbst als Künstler *und* Unternehmer zu denken, persönlich, frei und individuell: Man kann sich nicht *nicht* am Markt bewegen, aber man kann entscheiden wie man sich bewegt. Und „Wie?“ ist die Frage jeder Form von Kreativität.

#### **VIelfalt vs. Vervielfältigung**



### ***Vom dauerhaften Umgang mit der kreativen Verantwortung***

Ein Wirt zapft jeden Abend auf die gleiche Weise das gleiche Bier. Ein Friseur schneidet jeden Tag auf die gleiche Weise Haare und ein Produzent von langweiligen Schrauben produziert jeden Tag auf die gleiche Weise langweilige Schrauben. Von einem Texter aber wird erwartet, dass er mit dem immer gleichen

Zeichensatz tagein tagaus neue Formulierungen erschafft, so wie ein Kurator für jede Ausstellung neu das Besondere und ein Plattenproduzent für jeden Song neu das Unerhörte in die Welt zu bringen hat. Kreative sehen sich der Anforderung und dem Selbstverständnis ausgesetzt, immer etwas Neues schaffen zu müssen. Das bedeutet Druck. Ständig das nächste Projekt, das nächste bisher nie Dagewesene, ständig das nächste große Ding.

Natürlich kann man sagen, diese Möglichkeit der eigenen Selbstverwirklichung zu haben, sei doch bestimmt schön, erfüllend, geradezu das Gegenteil von Monotonie und Fließbandarbeit. Schon richtig. Aber wenn Kreative sich dazu entschließen, von ihren Ideen leben zu wol-

len, wenn sie also Teil der Kreativwirtschaft werden, unternehmerisch handeln wollen, um sich so ihren Lebensunterhalt zu verdienen, dann wird genau dieser

~~~~~  
**ES GIBT EINEN UNTERSCHIED  
ZWISCHEN WIEDERHOLUNG UND  
VERVIELFÄLTIGUNG.**  
~~~~~

Innovationsdruck gegenüber den konstanten Bedürfnissen zum Problem. Auf Knopfdruck immer und immer wieder genial sein zu müssen, ist unmöglich. Nicht schwierig, nicht Gewohnheitssache oder erlernbar, sondern schlichtweg unmöglich. Auch wenn Kreative meist während ihrer Ausbildung bestimmte Strategien

erlernen, die Schöpfungsprozesse teilweise automatisieren und vereinfachen, gibt es keinen Maler, keinen Musiker oder Schriftsteller, keinen Radiomoderator oder Zeitungsredakteur, der immer gleich gut arbeitet, Ideen entwickelt, umsetzt, die immer „richtigen“, das Werk betreffenden Entscheidungen trifft oder mit dem zufrieden ist, was hinterher rauskommt.

Problematisch daran ist, wie sich dieser Druck auf die eigene Arbeit auswirkt. Unzufriedenheit, wirtschaftliche Passivität und Wiederholung gelernter Muster sind die Konsequenzen einer unstrukturierten Arbeitsmethode, die auf fehlendem Druckausgleich basiert. Wer dann eine Schreibblockade hat, der schreibt, wenn er muss, das, was er schon geschrieben hat und entgeht so der kreativen Verantwortung durch Täuschung und Resignation. Auf Dauer ist so eine Arbeitshaltung unhaltbar und kann nicht Ausgangspunkt für eine wirtschaftliche Tragfähigkeit sein, die das Hauptziel strategischer Beratung in der Kultur- und Kreativwirtschaft markiert.

Entscheidend an diesem Punkt ist das Bewusstsein für den Unterschied zwischen Wiederholung und Vervielfältigung. Kultur- und Kreativschaffende sind darauf aus, immer wieder neue Ideen zu entwickeln, und zwar von Grund auf. Diese Haltung führt oft zu einer Ideenvielfalt, die von der Kreativität aus betrachtet erfreulich, aber von der unternehmerischen

Seite aus kontraproduktiv ist. Diese Haltung verzerrt aber auch den Blick auf den Unterschied zwischen bloßer Wiederholung und unternehmerischer Vervielfältigung. Kreatives Unternehmertum heißt nicht, allein auf der horizontalen Geraden der Ideenvielfalt immer neue Ideen wie die Perlen auf einer Schnur an-

einander zu reihen, sondern auch, auf der vertikalen Ebene die einzelne Idee in der Tiefe zu entwickeln und ihr Potential voll auszuspielen. Die kreative Arbeit sollte nicht dort enden, wo ein Produkt oder eine Dienstleistung vollendet ist, sondern auch unternehmerische Bereiche wie Vermarktung,

Akquise oder Kundenbindung mit einbeziehen. Wer so an seine unternehmerische Tätigkeit heran geht, der begreift die Vervielfältigung einer einzelnen Idee selbst wieder als einen kreativen Prozess.

Es lohnt sich, die Möglichkeiten der Vervielfältigung für jedes Geschäftsmodell herauszuarbeiten. Denn auch für die Kreativwirtschaft gibt es bessere und schlechtere, funktionierende und nicht-funktionierende Geschäftsmodelle gemäß der Frage: Was tue ich wann für wen gegen welche Bezahlung? Um diese Möglichkeiten herauszuarbeiten, bedarf es einer strengen Analyse jedes Teilvorgangs der eigenen wirtschaftlichen Tätigkeit von der Akquise über die

~~~~~  
***DIE VERVIELFÄLTIGUNG  
EINER IDEE  
IST SELBST EIN  
KREATIVER PROZESS.***  
~~~~~



~~~~~  
**DIE FRAGE IST:  
WAS TUE ICH WANN FÜR WEN  
GEGEN WELCHE BEZAHLUNG?**  
~~~~~



Bearbeitungsmechanismen bis hin zum erfolgreichen Abschluss eines in sich geschlossenen Auftrages. Ziel dieser Analyse sind ein geschlossenes Verständnis von den Bedingungen und Bedürfnissen der eigenen Arbeit sowie ein Verständnis für die Optimierungs- und Vervielfältigungsmöglichkeiten derselben. Dies kann für Kultur- und Kreativschaffende, die sich selbst der Unmöglichkeit immer brandneuer Ideen aussetzen, Anstoß geben zu einem veränderten Selbstverständnis der eigenen kreativen Arbeit.

Gerade im ländlichen Raum scheinen Vervielfältigungsstrategien besonders notwendig zu sein, aber auch besonders fruchtbar zu greifen, einfach weil sich in einem Raum, der nicht durch ein Überangebot an Kreativen geprägt ist, Erfolg grundsätzlich langfristiger durchsetzt und daher auch in langfristigeren Planungszeiträumen angestrebt werden muss. Weil es länger dauert, sich auf dem Land bekannt zu machen, aber Bekanntheit, ist sie erst mal erreicht, sich auch länger hält. Wer in dieser Situation nicht temporäre Kreativität vervielfältigen und so ein tragfähiges Geschäftsmodell aufbauen kann, verliert viel schneller Boden als sich jemals wieder gut machen lässt.

~~~~~  
**Vom Suchen  
und Finden der Nische**

Für die Kultur- und Kreativwirtschaft mit ihren unzähligen Akteuren mit ihren unzähligen Ideen und Geschäftsmodellen sind Nischenmärkte zweischneidige Schwerter. Einerseits sind Nischen gemäß ihrer Definition eng, wenig begehbar und schlecht bis gar nicht zu vergrößern. Um die Metapher kurz zu erklären also aus ökonomischer Sicht keine Selbstläufer, weil Nischenmärkte Nischenzielgruppen bedienen, diese schwer zu finden und noch schwerer zur Sicherung des eigenen Auskommens zu binden sind. Andererseits kann die erfolgreiche Besetzung einer Nische bzw. eines Nischenmarktes bei relativ geringen Umsätzen zu relativ hohen Gewinnmargen führen und einen dauerhaften Erfolg fixieren. Kreativwirtschaftliche Unternehmen agieren oft in Nischenmärkten bzw. schaffen sich diese selbst, da ihre besonderen Dienstleistungen und Produkte auf der eigenen Kreativität basieren. Hinzu kommt, dass kreativwirtschaftliche Akteure durch ihre eigene Herangehensweise, auch an konventionellere Märkte, den jeweiligen Markt mehr verändern als, sagen wir, der fünfte Gebräucht-

~~~~~  
**NISCHENMÄRKTE  
SIND ZWEISCHNEIDIGE  
SCHWERTER.**  
~~~~~

wagenhändler den lokalen Gebrauchtwagenmarkt einer Kleinstadt von bisher vier Akteuren verändert.


In den Beratungsgesprächen während des Modellprojektes mit den 19 ausgewählten Unternehmen wurde klar die Herausforderung definiert, eine solche Nische zu besetzen bzw. für sich zu bestimmen, wie genau die jeweilig erstrebenswerte Nische aussehen kann. Wichtig hierbei ist wiederum die Ausarbeitung der Tiefe einer Idee, die im vorigen Abschnitt bereits angesprochen wurde. Nur handelt es sich bei dieser Idee grundlegend um die Idee des eigenen Angebots. Vielfalt ist gut, muss sich aber fokussieren lassen auf ein reduziertes Angebot, dessen innere Komplexität weniger abschreckt durch seine Erklärungsbedürftigkeit, sondern mehr fasziniert durch seine subtile Durchdachtheit. Anders ausgedrückt: den Kunden interessiert einzig und allein, ob seine eigenen speziellen Bedürfnisse durch das angefragte Kreativunternehmen zufriedenstellend erfüllt werden können und ob es dabei bezahlbar bleibt. Wenn das eigene Angebot so fokussiert wird, dass diese Fragen nicht mehr gestellt werden müssen, sondern qua Ausformulierung des Angebots bereits beantwortet werden, ergibt sich automatisch eine Nische. Genauso wie sich aus einer Marktnische im Folgenden ein Nischenmarkt entwickelt.

~~~~~

***Vom Unterschied  
zwischen selbstständig  
und selbstständig***

Eines der Ziele von strategischer Beratung in der Kultur- und Kreativwirtschaft ist die Schaffung eines eigenen Unternehmer-Bewusstseins. Die grundsätzliche Denkhaltung als wirtschaftlich schaffender Mensch, Marktteilnehmer und Arbeitgeber. Streng genommen ist natürlich jeder, der selbstständig arbeitet, d.h. unternehmerisch tätig ist, Unternehmer und somit auch eine Unternehmerpersönlichkeit. Doch es besteht ein Unterschied beispielsweise zwischen einem Grafiker, der freischaffend für eine Agentur auf eigene Rechnung arbeitet und einem Grafiker, der mit einer eigenen Vorstellung von Design eine eigene Agentur eröffnet, selbstständig eine Marke aufbaut und bewirbt, Mitarbeiter einstellt, sich einen Namen macht und so ein tragfähiges Unternehmen aus der Wiege hebt. Der zweite Grafiker wird vom Zuarbeiter zum Unternehmer und sieht sich, neben seiner Arbeit als Grafiker, plötzlich vollkommen anderen, zusätzlichen Ansprüchen, Sachzwängen und Aufgaben ausgesetzt. Andererseits eröffnen sich ihm auch andere Möglichkeiten, größere Freiheiten und, nicht zu vergessen, potentiell höhere Erträge.



A photograph of a harvested field with wind turbines in the background. The field is filled with dry, golden-brown stalks of grain, likely corn, that have been cut and are lying on the ground. In the distance, three wind turbines are visible against a hazy sky. The foreground shows dark, tilled soil with some remaining stalks. The text is overlaid on the right side of the image.

***WAS ES HEISST,  
DIE EIGENE ARBEIT  
IN DIE EIGENEN HÄNDE  
ZU NEHMEN.***

Einer der fundamentalsten Unterschiede zwischen beiden Grafik-Designern in ihren unterschiedlichen selbstständigen Situationen besteht zwischen der Auftragslogik auf der einen, und der Produzentenlogik auf der anderen Seite. Dieser Unterschied verursacht in beiden Fällen andere Zielsetzungen der eigenen Arbeit und führt zu

komplett verschiedenen Arbeitsmethoden. In den Beratungen, die im Rahmen des Modellprojektes Metropole Nordwest durchgeführt

~~~~~  
**VIELE PROBLEME ENTSTEHEN  
AUS EINEM MISSVERSTÄNDNIS  
DER EIGENEN ABHÄNGIGKEIT.**  
~~~~~

werden konnten, gelang es oft, die Kreativen auf die Unterschiede zwischen der Auftrags- und der Produzentenlogik hinzuweisen und einen ideellen Wandel zu initiieren. Denn viele Problemstellungen für Akteure der Kreativwirtschaft entstehen aus einem Missverständnis der eigenen Abhängigkeit heraus und führen zu kontraproduktiven Entscheidungen. Um dies zu verdeutlichen, müssen die beiden entgegengesetzten Positionen zunächst erläutert werden.

Die Auftragslogik funktioniert so: Der erste Grafikdesigner erstellt sich selbst eine Website und vermittelt dort sein Angebot. Er bietet Grafikdesign an. Und dann wartet er. Er wartet auf Aufträge bzw. auf Auftraggeber. Und dann rufen im besten Fall nach



und nach Auftraggeber an. Sie bieten bestimmte Budgets für bestimmte Leistungen, lassen nicht verhandeln, erwarten fristgerecht erwartbare Arbeit und reagieren auf eine Absage mit einem müden Schulterzucken, denn vor dem nächsten Telefon wartet schon der nächste Grafikdesigner, dessen Arbeitsmodell einer Auftragslogik folgt. Konsequenz: Der Grafiker muss sich, um das Büro, die Wohnung, das Handy, tägliches Essen und die Krankenkasse bezahlen zu können, den Arbeitsbedingungen seiner Auftraggeber beugen. Passen ihm diese Arbeitsbedingungen nicht, bekommt er den Auftrag nicht und muss auf den nächsten Anruf warten. Die Auftraggeber kennen seine Situation und wissen diese für sich und ihre wirtschaftlichen Interessen zu nutzen.

Die Produzentenlogik geht von anderen Bedingungen aus: Der zweite Grafikdesigner erstellt sich selbst eine Website und erschafft dort ein einzigartiges Angebot. Er bietet potentiellen Auftraggebern die Möglichkeit an, von seiner Expertise und Kreativität zu profitieren. Er betreibt Akquise, gewinnt Wettbewerbe, macht auf sich aufmerksam und gibt sich selbst einen Tagessatz, einen Wert und eine Exklusivität. Das „Nein sagen“ hat er gelernt. Wenn ihm ein Budget nicht passt, nimmt er den Auftrag nicht an und bewirbt sich lieber initiativ bei der nächsten lukrativen Ausschreibung. Natürlich hat er auch Kosten, muss die Wohnung und

~~~~~  
**DER ROTE FADEN  
EINES UNTERNEHMENS  
LÄSST SICH SELBST  
BESTIMMEN.**  
~~~~~

das tägliche Essen genauso bezahlen wie der erste Grafikdesigner, aber innerhalb der Produzentenlogik gibt es vielfältige Möglichkeiten, das notwendige Geld zu verdienen. Vielleicht lässt sich ein designtes Buch massentauglich verkaufen. Oder eine freie Design-Messe in Kooperation mit Unternehmen XY finanziert den unternehmerischen Gedanken ein weiteres halbes Jahr. Oder der Ausbau des eigenen Netzwerkes verspricht gegenseitige Rentabilität. Der rote Faden seines Unternehmens ist bestimmt durch ihn selbst, nicht durch Andere. Potentielle Auftraggeber begegnen der gewachsenen Unternehmerpersönlichkeit auf Augenhöhe. Dieser Grafiker weiß diese Augenhöhe zu nutzen.

Natürlich klingt die Produzentenlogik weitaus besser, rentabler, gesteuerter und irgendwie cooler. Aber sie ist natürlich kein Selbstläufer, für den man nur den Schalter umlegen muss. Sie ist ein Ideal, dem sich Kreativunternehmer durch stetige Arbeit annähern. Sofort erreichen kann man sie nicht, dafür beruhen die Ergebnisse kreativer Arbeit zu sehr auf Wirkung und Wirksamkeit. Wichtig zu vermitteln ist nur, dass die allermeisten damit anfangen, einer Auftragslogik zu folgen, die wenigsten aber klar sagen können, dass sie eine Produzentenlogik anstreben. Denn wenn

sich halbwegs abgesicherte Strukturen der eigenen Arbeit erst mal gesetzt haben und die Anrufe von Auftraggebern in einer bestimmten Regelmäßigkeit so erfolgen, dass es sich leben lässt, wird es schwer und immer schwerer, den notwendigen Sprung bzw. Marathon zum selbstständig geführten Unternehmen mit Produzentenlogik zu wagen. Dann den Hebel umzulegen, wenn das Telefon nicht mehr klingelt, langfristige, gute Kunden abspringen, das ist eine große Herausforderung. Vor allem für die Kreativwirtschaft im ländlichen Raum ist dies oft ein Problem, wenn sich bestimmte Erfolgsmodelle in ihren langfristigeren Strukturen erst mal verfestigt haben und die Angst immer größer wird, das schon Erreichte für vielleicht Unreichbares aufgeben zu müssen. Daher ist es wichtig, frühzeitig und dauerhaft ein Bewusstsein dafür zu schaffen, was ein eigenes Unternehmen und was eine eigene Unternehmerpersönlichkeit ist. Was es heißt, die eigene Arbeit in die eigenen Hände zu nehmen.

#### **SICHTBARKEIT UND NETZWERKE**



### ***Von den Dringlichkeiten des Netzwerks auf dem Land***

Netzwerke sind das Werkzeug der Gegenwart. Die Möglichkeit der sozialen Vernetzung ist allgegenwärtig, die technischen Bedingungen werden von Tag zu Tag

besser und die Erfolgsgeschichten von Geschäftsmodellen, die auf Netzwerken beruhen, häufen sich. Dabei muss man trennen zwischen den zum geflügelten Wort gewordenen sozialen Netzwerken im Internet und den sozialen Netzwerken, die jeder Mensch sowieso und schon immer um sich herum baut, pflegt und bearbeitet. Auf der einen Seite halten Communitys wie Facebook seit Jahren Einzug in fast jeden Lebensbereich unserer Gesellschaft, sei es die Kultur, die Wirtschaft oder gar die Politik, auf der anderen Seite nimmt durch solche Methoden auch die Möglichkeit zu, die natürlichen Netzwerke des Einzelnen intensiver zu bedienen. So nimmt automatisch auch die Notwendigkeit zu, sich zu vernetzen, sich zu produzieren und in ständig wachsendem Kontakt zu treten mit möglichen Kunden, Zulieferern, Kooperationen und Interessierten. Manche Geschäftsmodelle lassen sich direkt ins Internet bzw. in die digitalen sozialen Netzwerke übertragen, andere erschaffen sich selbst aus den Ansprüchen und der Nachfrage einer jungen, technisch versiert-vernetzten Zielgruppe. Die Kehrseite dieser Entwicklungen bedeutet den Druck, sich selbst mit Netzwerken identifizieren, sie verstehen und anwenden zu müssen.


Gerade für die Kultur- und Kreativwirtschaft ist Netzwerkarbeit ein essentieller Teil der eigenen Akquise und somit zur Sicherung der Auftragslage und

Beschäftigung. In einer Branche, in der eine Unzahl an Kleinstunternehmen mit wenigen Mitarbeitern und einem spezialisierten Angebot den Markt beherrscht und miteinander im Wettbewerb und Austausch steht, basieren die meisten Unternehmen auf einem gut ausgebauten Netzwerk der unterschiedlichsten Parteien aus egal welcher Teilbranche der Kreativindustrie. Umgekehrt kommen die wenigsten Unternehmen durch ein in sich geschlossenes Angebot ohne funktionierendes, gegenseitiges Netzwerk aus. Das Problem ist nur, dass man schlecht lernen kann, wie und wodurch Netzwerke gut bzw. rentabel funktionieren und welche Schritte man einleiten kann, um das eigene Netzwerk stabiler, flexibler, innovativer oder schlicht profitabler zu machen. Tausend Freunde auf Facebook zu haben ist dafür nicht die Messlatte.


~~~~~  
**NETZWERKARBEIT IST  
EIN ESSENTIELLER TEIL  
DER EIGENEN AKQUISE.**  
~~~~~

In den Beratungen während des Projektes Metropole Nordwest hat das Thema Netzwerk für die 19 ausgezeichneten Kreativunternehmer noch mal eine ganz eigene Bedeutung gewonnen, die sogar im Vergleich zu Kreativunternehmen aus dem urbanen Raum höher einzuschätzen ist. Im ländlichen Raum gestaltet sich Netzwerkarbeit automatisch anders als in der Stadt:


**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 die räumlichen Entfernungen 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. Anders ausgedrückt: 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.*



Aus diesen Gründen ist Netzwerkarbeit ein so wichtiges Thema für die Kreativbranche auf dem Land und muss dementsprechend behandelt werden. Die Veranstaltungen und Beratungen während des Projektes stießen auch deshalb auf so großen Zuspruch, weil das Angebot bisher unzureichend und die Nachfrage ungedeckt war. Dauerhaftere Einrichtungen und Initiativen braucht vor allem der ländliche Raum mit den wenigen Akteuren, die auf langfristige Projekte und Zusammenarbeiten abzielen.



## ***Von qualitativen und quantitativen Erfolgsmodellen***

In der Stadt kann man mit einem Projekt potentiell in wenig Zeit viele Leute erreichen. Sei es die funktionierende Guerilla-Marketing-Aktion, das Überraschungskonzert oder auch die spontane Galerie mit Laufkundschaft. Ideen können schnell und öffentlich realisiert werden und erfahren sofort eine Art automatischen Widerhall, der sofort einsetzt und über das Weiterbestehen des Projektes und seiner Macher entscheidet. Informationen werden schnell weitergetragen, die Netzwerke funktionieren mit wenig Verzögerung und Meinungen bilden sich schnell über das neue Underground-Restaurant, den Club im Industriegebiet oder das neue Stadtmagazin, das jetzt überall rumliegt. Auf dem Land hingegen breitet sich dieser Hall langsamer aus, als wäre das Gewitter der Innovation einfach weiter weg. Im Gegenzug gibt es auch nicht ganz so viele neue Informationen über Veränderungen der (wirtschaftlichen) Umgebung wie in der Stadt, was bedeutet, dass sich Informationen, die sich durchsetzen, auch langfristiger durchsetzen. Projekte werden auf dem Land also mit längerer Zeitspanne realisiert und zur Wirkung gebracht, einfach weil die Produktionsbedingungen der gegenseitigen Aufnahme dies bedingen.



In diesem Zusammenhang waren die Bedingungen für tragfähigen Erfolg kreativwirtschaftlichen Unternehmertums auf dem Land zentrales Thema der Beratungen des Modellprojektes. Dabei wurde immer wieder auf die Schärfung des Geschäftsmodells hingewiesen und gegenüber einer Vielzahl von Einzelideen in den Vordergrund gehoben. Ein Geschäftsmodell, das auf langfristigen Planungen basiert und trotzdem so flexibel bleibt, dass es auf spontane Veränderungen reagieren kann – wie sie sich vor allem in der Kultur schnell bemerkbar machen – ist ein Erfolgsgarant. Ein funktionierendes Netzwerk ist genauso wichtig und ist oft von funktionierenden Geschäftsmodellen nicht leicht zu trennen. Die Denkweise echter Unternehmerpersönlichkeiten tut ihr Übriges und zwingt die Akteure durch die Produzentenlogik zur ständigen Optimierung und Reflektion der eigenen Tätigkeit.

Für Kreative ist aber ebenso wichtig wie alle angesprochenen Faktoren die eigene Definition von Erfolg: Ist es die wirtschaftlich-monetäre Komponente oder mehr eine bestimmte Form von Aufmerksamkeit bzw. Bekanntheit? Oder ist es ein Wachstum der Unternehmensgröße, Expansion, das internationale Geschäft oder sogar der Ausbau zum Franchise-Unternehmen und der Vergabe von Lizenzen? Erfolg kann vieles sein für kreativwirtschaftliche Unternehmen und muss, gemessen an den Ergebnissen der eigenen





*AUF DEM LAND BREITET SICH  
HALL LANGSAMER AUS.  
ALS WÄRE DAS GEWITTER DER  
INNOVATION WEITER WEG.*

Arbeit, immer wieder hinterfragt und mit der realistischen Erwartungshaltung verglichen werden. Wichtig dabei ist nur, vor allem für gesetzte Unternehmen

im ländlichen Raum, ein ständiger Abgleich mit den räumlichen, sozialen und wirtschaftlichen Faktoren der Umgebung. Denn auf dem Land haben diese Gegebenheiten

viel mehr Einfluss auf Entwicklungen der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens als in der Stadt, wo man einfach die Gegebenheiten ändert, wenn man nur von einem Stadtteil in den nächsten zieht.

Für Kreative ist es wichtig, realistische Erfolgsmodelle zu zeichnen, denn Applaus allein ist noch keine Währung. Wenn es gut läuft, läuft es schnell umso besser, wenn es schwer ist, ist es auf dem Land noch schwerer, denn die Entwicklungen gehen langsamer voran und haben größere Konsequenzen. Ein ständigerer Austausch auf ständigeren Veranstaltungen in ländlichen Gegenden könnte qualitativen, also beständigen Erfolg absichern und gegenüber aufkommenden quantitativen Blasen schützen. Ein gegenseitiger Kontakt im Netzwerk der kreativwirtschaftlichen Unternehmen auf dem Land ist einer der Schlüssel

~~~~~  
***ES ZÄHLT DER STÄNDIGE ABGLEICH  
MIT DEN RÄUMLICHEN, SOZIALEN  
UND WIRTSCHAFTLICHEN FAKTOREN  
DER UMGEBUNG.***  
~~~~~

zur grundlegenden Stärkung und Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft. In diesem Sinne waren die Beratungen im Rahmen des Modellprojektes ein Erfolg und Erfolgsmodell für ländliche Regionen und könnten ihre volle Wirkung in einer Verstetigung entfalten, um so selbst zu einem qualitativen Erfolg zu werden.

*TEIL 4*



# ***SCHLUSSWORTE***

*Ein Gespräch mit Sylvia Hustedt und Johannes Tomm vom u-institut in Bremen über das Modellprojekt Ideenlotsen Metropole Nordwest 2012-2013. Über die Beweggründe, die Durchführung und die Ergebnisse der ersten Initiative zur Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft im ländlichen Raum.*

**Wie kam es zu dem Projekt, das in dieser Publikation geschildert wurde?**



**SH:** Die Förderung von Kreativwirtschaft ist klassischerweise ein urbanes Thema. Unser Gefühl und unsere bisherigen Erfahrungen sagten uns aber, dass dies auch ein Thema des eher ländlich geprägten Raumes ist und der Bedarf nach einer branchengerechten Förderung auch hier gegeben ist. Dies gilt eben auch für die gesamte Metropolregion Nordwest, einer Region zwischen urbanem und eher ländlich geprägtem Raum. Aufgrund der jüngsten Entwicklungen in der Kreativwirtschaft und des gesteigerten Bewusstseins für die Branche, sind wir als u-institut mit der Metropolregion ins Gespräch gekommen, um herauszufinden, welches Potenzial genau in dieser Region steckt.

**Wie seid ihr an diese Aufgabe herangegangen?**



**SH:** Es musste zunächst mal ein umfassender Verteiler aufgebaut werden. Wir haben dann das Wettbewerbsverfahren aufgestellt und viele persönliche Gespräche mit Akteuren und Verantwortlichen geführt. Kern des ersten Kontaktes waren die 5 Veranstaltungen, während der wir vor Ort die Kultur- und Kreativwirtschaft sowie das Programm der Ideenlotsen vorstellen konnten. Die Veranstaltungen waren ausnehmend gut besucht, was uns bestätigte, dass ein großes Interesse am Thema vorhanden ist und ein hoher Bedarf bei den Akteuren besteht.

**JT:** Generell hatten wir es uns tatsächlich schwieriger vorgestellt, die entsprechenden Leute zu erreichen. Wir hatten sogar überlegt, einen Scout zu engagieren. Die Vermittlung des Projektes durch die Wirtschaftsförderungen der Gebietskörperschaften und das RKW Kompetenzzentrum hat uns dann aber sehr auf dem Weg geholfen. Überrascht hat uns dann, wie schnell die Leute aufmerksam wurden und vor allem wie hungrig alle waren.

### ***Welche Rolle kam euch zu?***

### ***Wie seid ihr auf die Leute zugegangen?***



**JT:** Wir haben zunächst versucht zu vermitteln: Was ist das für ein Thema, was ist daran spannend? Während des Projektes selber war es dann eine begleitende,



coachende Rolle. Dabei geht es nicht darum, den Leuten ihre Steuer oder ihren Businessplan zu machen. Denn wichtig ist, dass sie eigenständig und selbstbewusst mit ihrem eigenen Unternehmertum umgehen können. Deshalb versuchen wir im Coaching-Prozess den Fokus der Teilnehmer hin zu mehr eigener unternehmerischer Verantwortung zu verschieben. Hilfe zur Selbsthilfe sozusagen ...

**SH:** Wir haben schnell gemerkt, dass der Bedarf nach Vernetzung unter den Akteuren enorm groß ist. Also haben wir versucht, vermehrt Raum zum Austausch und die Chance zu geben, an übergreifenden Fragestellungen gemeinsam weiter zu arbeiten.

### ***Welche Ziele habt ihr verfolgt?***



**JT:** Die Situation der ausgewählten Akteure zu stärken, ihnen dabei zu helfen gut und besser, von und mit ihrer Tätigkeit, zu leben. Ebenso haben wir darauf geachtet wo Kooperationen zwischen den Leuten auftauchen könnten und diese dann partiell unterstützt.

**SH:** Unser Hauptziel war, die Leute in ihrem Unternehmertum zu begleiten und dafür zu sorgen, dass die Leute schlicht und ergreifend mit dem was sie gelernt haben und machen wollen, mehr Geld verdienen.





***ES IST BEWIESEN: ES GIBT  
SPANNENDE GESCHÄFTSMODELLE  
IM LÄNDLICHEN RAUM.***

***Auf welche Unterschiede zwischen der Kreativwirtschaft im urbanen Raum und im ländlichen Raum seid ihr gestoßen?***




**JT:** Thema Sichtbarkeit. Wir reden im urbanen Raum immer davon, dass Sichtbarkeit wichtig ist. Im ländlichen Raum ist sie noch wichtiger. Es sind, genauso wie in der Stadt, gute Akteure da, aber diese tauchen weniger sichtbar auf in ihrer Region, es braucht länger diese zu identifizieren. Das erschwert natürlich auch die Förderung. Umgekehrt ist es so, dass es sich mehr lohnt, sichtbar zu werden im ländlichen Raum, denn die lokale Konkurrenz ist immer kleiner als in der Stadt.

**SH:** Thema Geschäftsmodelle. Innovative Geschäftsmodelle mit hohem Erklärungsbedarf – beispielsweise im Social-Media-Bereich für den Mittelstand – haben es schwerer. Das hat zur Folge, dass im Allgemeinen die Geschäftsmodelle der Kreativwirtschaft im ländlichen Raum traditioneller sind, aber auch stabiler.

**JT:** Thema Mobilität. Aufgrund der Entfernungen werden Kreativunternehmer vor andere Herausforderungen für ihre Vernetzung gestellt. Es ist eben deutlich schwerer, sich mal kurz aufs Fahrrad zu setzen, um mit irgendwem einen Kaffee trinken zu gehen. Dies führt aber auch zu einer verbindlicheren Kommunikationsstruktur.

***Das große Thema ist Vernetzung bzw. die Schwierigkeiten der Vernetzung außerhalb des urbanen Raums. Das Modellprojekt sollte auch dazu taugen, die Vernetzung in der Region zu stärken. Hat das funktioniert?***



**SH:** Ich glaube das Bewusstsein fürs Netzwerken ist gestiegen. Nicht nur austauschen, sondern sich auch auftragsbezogen vernetzen. Ein Verständnis für die Aufgabe der eigenen Netzwerkarbeit konnten wir stärken. Vor allem wollten wir selbsttragende Strukturen initiieren. Ob das funktioniert hat? Schauen wir mal.

***Inwieweit hat das Projekt den Modellcharakter erfüllt?***



**JT:** Man denkt Kreativwirtschaft bisher immer in Verbindung mit Stadt. Wenn man googelt, dann findet man ganz wenig zu Kreativwirtschaft im ländlichen Raum. Es gab zwar Ansätze, aber ein übergreifendes Angebot von Coachings, das gab es noch nicht. Und auch keine Auswertung, dass so etwas regionenübergreifend funktionieren kann. Da wir erste Ansätze gefunden haben und diese unsere Herangehensweise bestätigen, kann man schon vom Erfolg des Modells sprechen.

## ***Was hat euch überrascht, gefreut, bestätigt?***



**JT:** Vor allem wie engagiert die Leute waren. Dass die Teilnahme bei allen Workshops und Coachings bei fast 100% lag. Bei 19 Unternehmern, die pro Workshop zwei Tage aus ihrer Arbeit raus waren, war das überraschend und großartig.

**SH:** Auch wie enthusiastisch und lernwillig, quasi wie hungrig auf neue Impulse alle waren. Dieser bei allen spürbare Wille, sich zu verbessern.

## ***Wie geht es weiter?***



**SH:** Es gibt ein hohes Interesse daran, das Projekt fortzusetzen. Wir sind in Gesprächen, vor allem über Projekte zur besseren Vernetzung. Wir sind auch in Gesprächen, die individuelle Begleitung zu verstetigen.

**JT:** Wir hoffen, dass unser Projekt ein Best-Practice-Beispiel wird und dass sich auch in anderen Regionen was bewegt.

**SH:** Man sieht, dass das Interesse zunimmt. Schön ist, wenn was passiert.

## **Wie lauten eure Schlussworte?**



**SH:** Es ist bewiesen: Es gibt spannende Geschäftsmodelle im ländlichen Raum.

**JT:** Der Unterschied von kreativwirtschaftlichen Potenzialen von Stadt zu Land ist viel geringer als zunächst gedacht – man muss im ländlichen Raum einfach etwas genauer hinsehen.



# PARTNER

## **IDEENLOTSEN Metropole Nordwest:**

Programm der Metropole Nordwest, des RKW Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes/Regionalbüro Bremen-Niedersachsen und des u-institut Bremen. Projektleitung durch die Wirtschaftsförderung Bremen.

## **Beteiligte Gebietskörperschaften:**

Wirtschaftsförderung Bremen GmbH (WFB), WFG Wirtschaftsförderung in Wilhelmshaven, Landkreis Verden (Wirtschaftsförderung), Stadt Delmenhorst (Fachbereich Wirtschaft), Stadt Oldenburg (Wirtschaftsförderung), Landkreis Diepholz (Wirtschaftsförderung) und Landkreis Osterholz (Stabsstelle für Wirtschaftsförderung).

*Das Programm wird von der Europäischen Union aus Mitteln des Europäischen Regionalfond (EFRE) gefördert.*









# **IMPRESSUM**

Erste Auflage | Bremen, 2013

## ***Herausgeber***

u-institut für unternehmerisches Denken und Handeln e. V. –  
Institut an der Hochschule Bremen · [www.u-institut.de](http://www.u-institut.de)

## ***Inhaltlich verantwortlich***

Christoph Backes, Sylvia Hustedt, Johannes Tomm

## ***Redaktion, Lektorat, Korrektorat***

DIE SPIELMACHER · [www.die-spiel-macher.de](http://www.die-spiel-macher.de)

## ***Gestaltungskonzept, Typografie und Illustrationen***

anneandrea. Markenschärfung & Design · [www.anneandrea.de](http://www.anneandrea.de)  
mit Fotos von Hendrik Lüders · [www.hendrik-lueders.de](http://www.hendrik-lueders.de)

## ***Druck***

LASERLINE – Digitales Druckzentrum Bucec & Co. Berlin KG  
[www.laser-line.de](http://www.laser-line.de)

***u-institut  
für unternehmerisches Denken  
und Handeln e. V.***



Hinter dem Schütting 1A  
28195 Bremen  
Telefon: 0421 69 10 78 89  
Fax: 0421 69 10 78 82  
[kontakt@u-institut.de](mailto:kontakt@u-institut.de)  
[www.u-institut.de](http://www.u-institut.de)

