



Evaluation des Pilotbetriebs 2011–2013

Initiative Kreativwirtschaft Basel IKB

Im Auftrag des Departements für Wirtschaft, Soziales und Umwelt
des Kantons Basel-Stadt, Amt für Wirtschaft und Arbeit

Inhalt:

1. Ausgangslage und Auftrag
2. Vorgehen, Grundlagen und Methodik
3. Evaluationsergebnisse
 - 3.1. Förderziele
 - 3.2. Förderablauf und -aktivitäten
 - 3.3. Strukturen, Ressourcen und Instrumente
 - 3.4. Resultate
 - 3.5. Fazit
4. Folgerungen und Empfehlungen
 - 4.1. Situation am Ende der Pilotphase
 - 4.2. Optionen
 - 4.3. Empfehlungen
5. Anhang

Management-Summary

(1) Die Initiative Kreativwirtschaft Basel (IKB) ist als dreijähriges Pilotprojekt konzipiert. Ende 2013 läuft das dritte Jahr aus. Der vorliegende Bericht dient als Entscheidungsgrundlage zur Frage, ob und gegebenenfalls in welcher Form die betreffenden Förderaktivitäten weitergeführt werden sollen.

(2) Nach einer Beurteilung der Projektziele, der Förderangebote und -aktivitäten, der Strukturen und Ressourcen sowie der Ergebnisse ergibt sich der Befund, dass es der IKB als "Anschub-Initiative" gelungen ist, ein zweckmässiges Portefeuille an Förderangeboten und -aktivitäten aufzubauen. Die Chancen, dass sich die eigentlichen Förderziele auf dieser Grundlage mittelfristig erreichen lassen, sind gut. Hingegen ist ein Ausweg aus der "Kulturförderfalle" unabdingbar. Das heisst, Angebote, Aktivitäten und Strukturen müssen noch deutlicher als kantonale Wirtschaftsförderung positioniert und von der Kulturförderung noch sichtbarer abgesetzt werden.

(3) Die Evaluation führt zu folgender Empfehlung:

➤ *Fokussieren und eingliedern*

Nach der Leitidee "Förderung der Kreativwirtschaft als ganz normale Wirtschafts- bzw. Standortförderung wie in den anderen Zielbranchen" braucht es dazu:

- eine Teilzeitstelle in der Abteilung Standortförderung
- ein Advisory Board bzw. Beirat analog IKB-Board, aber mit beratender Funktion
- Budget für Aktivitäten entsprechend den anderen Zielbranchen.

Sofern diese Lösung nicht möglich erscheint oder politisch nicht erwünscht ist:

➤ *Betriebseinstellung auf Ende 2013*

Hingegen erscheint es nicht erfolgversprechend, den bisherigen Pilotbetrieb zu verlängern und erst später über die Überführung in einen Regelbetrieb oder den Abbruch zu entscheiden.

1. Ausgangslage und Auftrag

(1) Die Initiative Kreativwirtschaft Basel (IKB) wurde Ende 2010 durch den Kanton Basel-Stadt lanciert (RRB Nr. 10/34/14 vom 9.11.2010). Als Teil der kantonalen Wirtschaftsförderung will sie die Entwicklung von Unternehmen der Kreativwirtschaft unterstützen und Basel zu mehr positiver Ausstrahlung verhelfen. Im Fokus stehen Design- und Architekturfirmen.

Die IKB ist als dreijähriges Pilotprojekt konzipiert. Ende 2013 läuft das dritte Jahr aus. Die Frage einer allfälligen Fortsetzung ist zurzeit völlig offen. Soll das Projekt in der bisherigen oder in veränderter Form weitergeführt werden, muss dem Regierungsrat ein fundierter Antrag vorgelegt werden, der auf die Erfahrungen in der Pilotphase Bezug nimmt, erste Erfolge aufzeigt und Verbesserungsmassnahmen für allfällige Schwächen aufzeigt.

(2) Der vorliegende Bericht dient in diesem Sinne als Entscheidungsgrundlage. Dazu misst er das Pilotprojekt IKB an seinen Zielen, d. h. er geht folgenden Leitfragen nach:

- Was wollte bzw. will man mit der IKB erreichen (Förderziele)?
- Was hat man getan, und wie hat man es getan (Förderablauf und -aktivitäten)?
- Welche Mittel (Strukturen, Ressourcen und Instrumente) hat man eingesetzt?
- Was ist bisher herausgekommen (Ergebnisse)?

Im Sinne einer Evaluation stellt sich dazu generell die Frage, inwiefern die Förderziele realistisch sind und ob Abläufe, Aktivitäten und Mittel zweckmässig erscheinen. Diese Beurteilung erfolgt aus externer, interessenneutraler Sicht. Das heisst, es geht im Wesentlichen um Plausibilität, Kohärenz und Stringenz des Programms und nicht um die Angemessenheit einzelner Förderentscheide.

Aus dieser Beurteilung werden Handlungsoptionen am Ende der Pilotphase abgeleitet, und es werden Empfehlungen für das weitere Vorgehen formuliert.

2. Vorgehen, Grundlagen und Methodik

(1) Die Arbeiten zu dieser Evaluation wurden zwischen Ende Juni und Anfang Oktober 2013 durchgeführt. Dieser Zeitrahmen war notwendigerweise eng gesteckt: Einerseits mussten die Ergebnisse und Empfehlungen bis im September 2013 vorliegen, damit der Entscheidungsweg im Departement WSU rechtzeitig besprochen und die Förderaktivitäten der IKB – gegebenenfalls – ohne zu grosse Unterbrechung weitergeführt werden können. Andererseits hätte ein früherer Start der Evaluation bedeutet, dass sie sich auf eine noch kürzere Betriebszeit hätte stützen müssen. Einige wünschenswerte Arbeiten wie eine vollständige Befragung aller Boardmitglieder (Abwesenheiten) oder eine breit angelegte Umfrage bei den Teilnehmern der Förderangebote waren unter diesen Bedingungen nicht möglich. Dennoch ist die Datengrundlage ausreichend für die nachfolgend dokumentierten Ergebnisse.

(2) Eine ausführliche Darstellung des Vorgehens findet sich in unserem Arbeitsvorschlag vom 26. Juni 2013. Sämtliche Dokumente, Interviews und anderen Quellen, auf denen diese Evaluation beruht, sind im Anhang aufgelistet.

3. Evaluationsergebnisse

3.1. Förderziele

(1) Den Ausgangspunkt der ganzen Evaluation bilden folgende **Leitfragen** zu den Förderzielen:

- Was wollte man mit der IKB ursprünglich erreichen?
- Wurden die Förderziele im Projektverlauf angepasst bzw. verändert? Und welche Fassung ist dann für die Evaluation massgebend?
- Sind diese Ziele für die allfällige Weiterführung des Projekts noch aktuell?

(2) Aufgrund der Unterlagen und ergänzender Bemerkungen aus den Interviews ergibt sich die Feststellung, dass die Förderziele nicht von Beginn fixiert waren. Die erste, noch vorsichtige Formulierung findet sich im Antrag des WSU vom 2.9.2010 an den Regierungsrat, wobei zwischen möglichen Zielen für Architektur und Designwirtschaft unterschieden wird:

"Mögliche Ziele Architektur:

- Heutige Akteure und Szenen in Basel halten und einen Beitrag zu deren Weiterentwicklung leisten;
- Mit geeigneten Massnahmen die Community weiter aufwerten;
- Neue Architekten/-innen und Architekturbüros in Basel ansiedeln;
- Verstärkung der Kommunikation der Stärken nach innen und nach aussen – via Fachmedien und "Social Media";
- Entwickeln, Anbieten und Vermitteln geeigneter Produkte und Dienstleistungen, die diesen Zielen dienen.

Mögliche Ziele Designwirtschaft

- Heutige Akteure und Szenen in Basel halten und einen Beitrag zu deren Weiterentwicklung leisten;
- Die Diversität des Designmarktes anerkennen und den Austausch zwischen den Disziplinen und den einzelnen Akteuren fördern;
- Bestehenden Designunternehmen den Marktzugang mit geeigneten Massnahmen erleichtern; Neue Designunternehmen in der Region ansiedeln;
- Eigenaktivitäten, die der Förderung des Designmarktes dienen, unterstützen und begleiten."

Antrag des WSU vom 2.9.2010 an den Regierungsrat, 11 f.

Die noch unscharfe Formulierung war explizit gewollt, und es wurde als Aufgabe des Board bezeichnet, diese Ziele zu verfeinern und zu einem Programm zu verdichten.

In der Leistungsvereinbarung mit der de-lay GmbH (und gleich lautend in jener mit der Heller Enterprises GmbH) findet sich eine neue Formulierung, die nicht mehr zwischen den beiden Teilbranchen bzw. Zielgruppen trennt:

"Der Auftraggeber verfolgt folgende Ziele, die als Vorgaben für die Erbringung der Leistung durch den Auftragnehmer zu verstehen sind:

- Mittelfristig messbarer Beitrag zur positiven wirtschaftlichen Entwicklung von in Basel-Stadt ansässigen Unternehmen der Kreativwirtschaft (Anzahl Beschäftigte);
- Verstärkung der nationalen und internationalen Ausstrahlung Basels in ausgewählten Bereichen der Kreativwirtschaft ("Leuchttürme");
- Fokussierung der Ressourcen auf wenige Teilbranchen resp. Segmente ("Stärkung der Stärken");
- Marktorientierte Förderung, d. h. Stärkung der Potenziale der Akteure (und i.d.R. keine direkten Subventionen);
- Beitrag zur Vernetzung sämtlicher leistungswilliger Akteure der Kreativwirtschaft;
- Nutzung bereits bestehender, kantonally finanzierter Dienstleistungen für die Unternehmensentwicklung (z. B. solcher im Rahmen von i-net Basel)."

Leistungsvereinbarung mit der de-lay GmbH vom 22.02.2011, S. 2

Diese Zielformulierung wurde anlässlich der Erneuerung der Leistungsvereinbarung für die Jahre 2012 und 2013 nicht mehr verändert. Eine neue Formulierung findet sich erst wieder in der Antwort des Regierungsrates auf die Interpellation von Tobit Schäfer betreffend IKB. Hier werden die Förderziele wie folgt genannt:

- Positive Entwicklung und Wahrnehmung;
- Verstärkung der nationalen und internationalen Ausstrahlung;
- Marktorientierte Qualifizierung der Akteure;
- Erhöhung der Wertschöpfung und der Anzahl Beschäftigter;
- Verdichtung der Vernetzung innerhalb wie auch nach aussen;
- Kooperationen mit vergleichbaren Initiativen und Projektpartnern.

Antwort des Regierungsrates auf die Interpellation Nr. 101 Tobit Schäfer betreffend Initiative Kreativwirtschaft, RRB vom 6.11.2012, S. 2 f.

Weder in den Unterlagen noch in den Interviews finden sich Hinweise, dass die Förderziele später noch verändert worden wären. Diese Fassung kann demnach für die Evaluation als massgebend gelten. Verweise auf Förderziele in den folgenden Kapiteln beziehen sich demnach auf diese Fassung.

(3) Der **Befund** ist hier nicht primär über die inhaltliche Stossrichtung der Förderziele zu erheben – diese ist eine Frage der politischen Willensbildung. Wichtig ist freilich die Feststellung, dass weder in den Unterlagen noch in den Gesprächen Hinweise darauf finden, dass diese Ziele aufgrund der Projektentwicklung oder aus anderen Gründen in Frage gestellt würden.

Darüber hinaus geht es im Rahmen der Evaluation auch um die Beurteilung der formalen Qualität der Ziele. Dazu haben sich im Projektmanagement die SMART-Kriterien bewährt. Dabei ist SAMRT eine Abkürzung für fünf Kriterien, nach denen die Förderziele wie folgt beurteilt werden können:

- *Spezifisch*
In der Gesamtbetrachtung als Zielkatalog im Sinne des Förderanliegens sind die Ziele durchaus spezifisch, insbesondere wenn man die Eingrenzung auf die Teilbranchen Architektur und Design mitberücksichtigt. Spezifische Zielsetzungen für die dreijährige Pilotphase finden sich hingegen nicht. So bleibt etwa offen, ob es sich um einen Versuchsbetrieb für eine potenziell dauerhafte Struktur handelte,

oder ob vor allem eine möglichst grosse initiale Förderwirkung erzielt werden sollte.

- *Messbar*
Woran und wie die Zielerreichung gemessen werden sollte, war offensichtlich kein zentrales Thema bei der Lancierung. Zwar wird ein "mittelfristig messbarer Beitrag..." postuliert und an der Beschäftigtenzahl in der Branche festgemacht. Wie aber die Kausalität geklärt (und von anderen, insbesondere konjunkturellen Faktoren unterschieden) werden könnte, wurde nicht diskutiert. Bei den anderen Zielen finden sich keine Hinweise, dass und wie man die Zielerreichung messen wollte.
- *Akzeptiert*
Dieses Kriterium bezieht sich auf die Akzeptanz der Ziele bei den Beauftragten als Grundlage für Motivation und Engagement. In dieser Hinsicht bietet das offene Vorgehen mit Delegation der "Zielverfeinerung und Verdichtung" an Board und Geschäftsstelle (s. o.) den grossen Vorteil, dass sich die Beauftragten inhaltlich einbringen und entsprechend mit den Zielen identifizieren können. Allerdings ist der Interpretationsspielraum resp. sind die entsprechend unterschiedlichen Zielinterpretationen innerhalb des Boards auch ein Grund für den Konflikt, der im ersten Betriebsjahr erhebliche Ressourcen gebunden hat.
- *Realistisch*
Da die Förderziele grundsätzlich die erwünschte Wirkungsrichtung, nicht aber einen klar definierten (und evtl. unrealistischen) Zielzustand angeben, sind sie durchaus realistisch. Das heisst es ist plausibel, dass mit geeigneten Massnahmen in die gewünschte Richtung etwas bewirkt werden kann.
- *Terminiert bzw. terminierbar*
Nur eins der Ziele enthält eine (wenig konkrete) Zeitangabe: "*Mittelfristig* messbarer Beitrag zur positiven wirtschaftlichen Entwicklung...". Grundsätzlich wäre eine Terminierung dieser Förderziele denkbar; dies würde freilich eine Definition des Zielerreichungsgrades voraussetzen (s. o. Messbarkeit). Wie häufig bei Förderprogrammen ist aber offensichtlich eine nicht näher bestimmte mittel- bis längerfristige Zukunft gemeint. Faktisch ergibt sich hingegen durch die Laufzeit der IKB als Pilotprojekt eine Terminierung auf drei Jahre. Diese zeitliche Inkongruenz gilt es bei der Evaluation zu berücksichtigen.

3.2. Förderablauf und -aktivitäten

(1) Die **Leitfrage** zur Beurteilung des Förderablaufs und der Förderaktivitäten lautet: Was tut die IKB und wie tut sie das? Oder konkret:

- Welche Aktivitäten und Angebote wurden in der Pilotphase aufgebaut?
- Zeigen diese eine strategische Stringenz, d. h. lassen sie sich nachvollziehbar aus den Förderzielen ableiten?
- Welche dieser Aktivitäten sind, bezogen auf die Förderziele, zweckmässig, welche evtl. nicht?

Da die IKB als Pilotprojekt auch den Charakter eines Lernprozesses hat, sind zudem Änderungen in den Abläufen und Aktivitäten zu beurteilen.

(2) Wie in der Projektanlage vorgesehen, hat die IKB ihr **Angebot** schrittweise aufgebaut und – im Fall der Projektförderung – auch schon wieder reduziert. Insgesamt werden bzw. wurden bisher folgende Angebote realisiert:

- Showcase

Mit diesem Angebot unterstützt die IKB Basler Designer und Architekten beim Auftritt an Ausstellungen, Verkaufsmessen und Branchenanlässen. Dazu lädt sie Kandidatinnen und Kandidaten gezielt ein, schreibt Plätze für bestimmte Veranstaltungen aus und nimmt auch Anträge entgegen.

Die Showcases sind erkennbar auf die ersten drei Förderziele ausgerichtet. Sie ermöglichten bis Mitte 2013 rund 30 Destinatären die Teilnahme an 14 Anlässen. Die Kosten für die IKB beliefen sich total auf rund CHF 100'000 (ohne Arbeitsleistung der Geschäftsstelle).

- Erfolgsgeschichten

Bei dieser Veranstaltungsreihe in Zusammenarbeit mit dem Museum der Kulturen spricht Martin Heller, Leiter des Boards, vor Publikum mit international erfolgreichen Vertreterinnen und Vertretern der Kreativwirtschaft. Anschliessend können die Teilnehmenden beim Apéro den Gästen Fragen stellen und ihr Netzwerk ausbauen.

Die Erfolgsgeschichten sind dem ersten, zweiten und fünften Ziel zuzuordnen. Bis Mitte 2013 wurden sie viermal durchgeführt und wurden von bis zu ca. 200 Teilnehmenden besucht. Die Kosten belaufen sich für die IKB auf ca. 5'000–6'000 CHF pro Durchführung. Die Infrastruktur wird vom Museum zur Verfügung gestellt.

- Input

Diese Veranstaltungsreihe wurde im April 2013 lanciert. In Workshops und Fachvorträgen wird branchenspezifisches Know-how vermittelt, und Designer/-innen und Architekt/-innen werden bei der Bewältigung betriebswirtschaftlicher Herausforderungen unterstützt.

Input kann dem dritten, vierten und fünften Ziel zugeordnet werden. Am 6.9.13 fand die vierte Auflage als ganztägiges Seminar über Kreativitätstechniken statt. Die Kosten für die IKB betragen je nach Programm zwischen 1'000 und ca. 6'000 CHF bei einer bescheidenen Kostenbeteiligung der Teilnehmenden (z. B. 49 CHF für ein Eintagesseminar).

- Transfer

Unter diesem Titel erhalten Designfirmen und Architekturbüros ein intensives Beratungs- bzw. Coachinggespräch mit einer erfolgreichen Unternehmerpersönlichkeit ihrer Branche. Kontaktvermittlung und Honorar werden von der IKB übernommen.

Dieses Angebot bedient direkt das dritte, indirekt evtl. auch das vierte Ziel. Von der IKB wird es nachvollziehbar als besonders bedürfnisorientiertes Angebot bezeichnet. Bisher wurde es von vier Kandidaten in Anspruch genommen.

- Business Plan Challenge

Kreativunternehmer in der Startup-Phase oder vor einer Expansion können ihren Businessplan von Experten überprüfen lassen und erhalten in einem halbtägigen Workshop spezifische Beratung.

Auch dieses Angebot setzt beim dritten und vierten Förderziel an. Im Rahmen einer Kooperation mit der Firma PWC betragen die Kosten pro Durchführung 10'000 CHF. Bisher wurde das Angebot erst einmal in Anspruch genommen.

- Mediendienst

Die IKB (d. h. insbesondere ihr Geschäftsführer) verfügt über ausgezeichnete Kontakte zu Medienschaffenden und Fachredaktionen in der Schweiz und im Ausland. Basler Designbetriebe und Architekturbüros können dieses Kontaktnetz für ihre Publikationen nutzen.

Der Mediendienst dient v. a. den ersten zwei Zielen. Bisher wird dieses Angebot nicht genutzt.

- Finanzielle Projektförderung

Bis Ende 2012 nahm das Board auch Anträge auf die Finanzierung von Projekten entgegen. Im Zuge der Schärfung der Förderrichtlinien beschloss das Board im November 2012, auf die finanzielle Förderung von Projekten Dritter grundsätzlich zu verzichten. Begründet wird dies u. a. damit, dass sie IKB Wirtschafts- und nicht Kulturförderung betreibt (Board-Protokoll 4/2012, S. 3).

Eine finanzielle Förderung von Projekten Dritter kann je nach geförderten Projekten jedem Förderziel dienen. Gemäss Bericht an den Standortförderungsfonds gingen zwischen September 2011 und November 2012 insgesamt 31 Anträge ein. Davon erhielten neun finanzielle Unterstützung im Umfang von total 56'000 CHF.

Zu den Förderaktivitäten im weiteren Sinne sind auch die Kommunikationsmassnahmen zu zählen:

- Der IKB-Newsletter

Der elektronische Newsletter geht in der Regel monatlich an ca. 2'500 Adressen und wird von rund 50 % der Empfänger geöffnet (elektronische Rückmeldung).

- Website

www.ikbasel.ch verzeichnet laut Google Statistics monatlich rund 400 Besuche, davon entfallen gegen 100 auf den Tag nach Versand des Newsletters.

- Der Runde Tisch

In diesen Treffen stellen auf Einladung der IKB verschiedenste Institutionen der Kultur, Kulturwirtschaft und -förderung sich und ihre Projekte vor. Der Anlass fand dreimal statt.

(3) Als **Befund** lässt sich festhalten, dass alle Angebote einen erkennbaren Bezug zu den Förderzielen aufweisen. Ohne der Frage nach den Ergebnissen vorzugreifen (s. u. 3.4) ist die Zweckmässigkeit doch zumindest plausibel. Selbst bei den bisher wenig genutzten Angeboten wie Transfer, Business Plan Challenge oder Mediendienst kann aufgrund der bisher kurzen Laufzeit nicht einfach auf einen fehlenden Bedarf geschlossen werden; vielleicht brauchen diese Angebote einfach noch mehr Anlaufzeit. Zudem fallen hier nur bei Nutzung die entsprechenden Kosten an.

Der Verzicht auf die finanzielle Projektförderung – trotz grosser Nachfrage – ist aus dem Verlauf des Pilotprojekts verständlich und vom Board nachvollziehbar begründet.

3.3. Strukturen, Ressourcen und Instrumente

(1) Im Rahmen dieser Evaluation stellt sich auch die **Frage**, ob die IKB als Betrieb über geeignete Strukturen sowie die erforderlichen Ressourcen und Instrumente verfügt, um ihr Ziele zu erreichen.

(2) Strukturell ist die IKB durch das Board und die Geschäftsstelle definiert. Beide sind über das Instrument der Leistungsvereinbarung mit der Wirtschaftsförderung im AWA verbunden. Dieses spezielle Konstrukt verleiht der IKB eine grosse operative Autonomie. Aus dem Antrag des WSU an den Regierungsrat vom 2.9.2010 geht hervor, dass dies explizit beabsichtigt war, um der "etwas anderen Charakteristik" der Kreativwirtschaft als Zielbranche gerecht zu werden (ebenda, S. 2). Man ging also davon aus, dass für eine effektive Wirtschaftsförderung in dieser zuvor nicht bearbeiteten Zielbranche ein unkonventioneller Zugang zweckmässig war. Darauf basierte zum einen die Auftragsvergabe an R. Rossel, weil dieser aufgrund seiner Studie Kreativwirtschaft über spezifische Branchenkenntnisse und -kontakte verfügte. Ebenso dotierte man das Board mit Persönlichkeiten aus den entsprechenden Gebieten und übertrug ihm eine Entscheidungskompetenz analog einer Jury in einer privat-gemeinnützigen Förderinstitution. Insgesamt kann man diese Struktur als Fördermodell nach dem Prinzip der Intendanz bezeichnen.

Aus dem Standortförderungsfonds wurden für die dreijährige Pilotphase 996'000 CHF bewilligt, was erheblich mehr ist, als für den Regelbetrieb der Wirtschaftsförderung in den anderen Zielbranchen zur Verfügung steht.

(3) Der **Befund** über die Zweckmässigkeit der IKB-Strukturen fällt ambivalent aus. Einerseits bietet dieses flexible Modell mit seiner ansehnlichen Mittelausstattung Spielraum für Experimente und Lernprozesse. Dadurch war es möglich, dass nach einer konfliktreichen Startphase rasch ein zunehmend genutztes und viel beachtetes Programm anlief. Diese Art von Pionierarbeit wäre im verwaltungsinternen Tagesgeschäft kaum möglich gewesen.

Andererseits führt die Affinität zu privat-gemeinnützigen Fördermodellen auch zu Problemen. So wurde die wiederholte Klarstellung, die IKB betreibe Wirtschafts- und nicht Kulturförderung, offenbar nicht immer verstanden bzw. von der (publizistischen) Öffentlichkeit als Schutzbehauptung aufgenommen.

Auch die Board-internen Konflikte, die zum Ausscheiden von zwei Mitgliedern führten, stehen im Zusammenhang mit den offenen und dementsprechend zumindest anfänglich unklaren Strukturen. Dabei ging es u. a. um Rollenverständnis, gegenseitige Erwartungen, Förderpolitik und Arbeitsweise im Board.

Vor diesem Hintergrund kann man die IKB als Hybrid-Struktur bezeichnen, die auf der einen Seite (explizit) Wirtschaftsförderung betreibt – nur eben in einer besonderen Zielbranche – und auf der anderen Seite typische Merkmale der "Kulturszene" im weitesten Sinne trägt und damit immer (implizit) Assoziationen zur Kulturförderung weckt. Als Instanz kantonaler Wirtschaftsförderung muss die IKB den Kriterien verwaltungstechnischer Regelmässigkeit genügen. Als "kulturräffine verwaltungsexterne Institution" erwartet man kreatives, situatives und unbürokratisches Handeln. In der politischen Diskussion sind beide Argumentationsweisen nicht nur relevant, sondern je nach Interessenposition frei wählbar, was diese Hybridstruktur letztlich in ein unauflösbares Dilemma bringt.

3.4. Resultate

(1) Wie oben unter 3.1. dargelegt, ist der Zeithorizont für die Erreichung der Förderziele nicht klar definiert, weist aber offensichtlich über die Laufzeit des Pilotprojekts hinaus. Berücksichtigt man zudem, dass die eigentlichen Förderangebote zunächst definiert und lanciert werden mussten, und dass die Evaluation Mitte des dritten Betriebsjahres angegangen wurde, dann wird klar, dass noch kaum eine Grundlage bestehen kann, um die Erreichung von **Wirkungszielen** dieser Förderinitiative zu beurteilen. Valide Aussagen dazu dürften erst in einigen Jahren möglich sein.

(2) Für die IKB als dreijähriges Pilotprojekt kann man als **implizites Leistungsziel** annehmen, die zur Erreichung der Förderziele zweckmässigen Angebote zu entwickeln und entsprechende Aktivitäten aufzunehmen. In dieser Hinsicht zeigt die Beurteilung der Förderaktivitäten (oben, 3.2.), dass dies durchaus gelungen ist.

(3) In den Interviews wurde verschiedentlich bemerkt, es sei nicht gelungen, die IKB als Brand aufzubauen und als Institution zu positionieren. Ein solches Ziel wurde freilich weder in den Projektunterlagen noch in den Leistungsvereinbarungen genannt. Ob die IKB als Brand überhaupt relevant ist resp. werden soll, hängt demnach einzig von der zukünftigen Entwicklung ab, die die Wirtschaftsförderung in dieser Zielbranche nach dem Willen der Regierung nehmen soll.

3.5. Fazit

(1) Zusammenfassend ergibt sich der Befund, dass es der IKB als "Anschub-Initiative" dank unkonventioneller Struktur und relativ grosszügiger Mittelausstattung gelungen ist, ein zweckmässiges Portefeuille an Förderangeboten und -aktivitäten aufzubauen. Die Chancen, dass sich die eigentlichen Förderziele auf dieser Grundlage mittelfristig erreichen lassen, sind gut.

(2) Soll die Wirtschaftsförderung in dieser Zielbranche weitergeführt werden, dann ist ein Ausweg aus der "Kulturförderfalle" unabdingbar. Das heisst, die Angebote und Aktivitäten sowie die entsprechenden Strukturen müssen noch deutlicher als kantonale Wirtschaftsförderung positioniert und von der Kulturförderung noch sichtbarer abgesetzt werden.

4. Folgerungen und Empfehlungen

4.1. Situation am Ende der Pilotphase

(1) Die Unterstützung aus dem Standortförderungsfonds wie auch die Leistungsvereinbarungen zum Betrieb der Geschäftsstelle und des Boards laufen Ende 2013 aus. Damit ist ein Entscheid über die Zukunft der IKB unumgänglich, respektive: Kein Entscheid wäre gleichbedeutend mit der Option, den Betrieb der IKB per Ende 2013 einzustellen (s. u., 4.2).

(2) Wie in Kapitel 3 gezeigt wurde, ist es zum Evaluationszeitpunkt erheblich zu früh für einen soliden Leistungsausweis. Es gibt viel versprechende Hinweise, dass sich die angestrebte Förderwirkung mittelfristig erzielen lässt. Gleichzeitig zeigen sich aber auch Schwächen des bisherigen Konzepts. Ein unverändertes Weiterführen der IKB erscheint daher problematisch. Andererseits gingen mit einem Projektabbruch wohl nicht nur die erkennbaren Anfangserfolge verloren, sondern es würde auch auf längere Zeit schwierig, in der Kreativwirtschaft als "fünfter Zielbranche" überhaupt erfolgreich Wirtschaftsförderung zu betreiben. Damit stellt sich die Frage nach einer dritten Möglichkeit, d. h. einer teilweisen Fortführung in angepasster Form. Alle drei Optionen werden im Folgenden kurz dargestellt.

4.2. Optionen

(1) *Verlängerung des Pilotbetriebs um weitere drei Jahre*

Diese Option liegt insofern auf der Hand, als die Förderaktivitäten de facto erst seit rund zwei Jahren laufen und in dieser Zeit für einen Teil der Förderziele noch gar keine messbaren Erfolge vorliegen können. Die Evaluation zeigt, dass die IKB als "lernfähige Institution" eine zweckmässige Aktivitäts- bzw. Angebotspalette aufgebaut und aufgrund der ersten Erfahrungen bereits verbessert hat. Man kann daher argumentieren, es sei eine Weiterführung des bisherigen Konzepts um mindestens drei weitere Jahre notwendig, um den Zweck dieses Pilotprojekts überhaupt zu erreichen.

(2) *Betriebseinstellung auf Ende 2013*

Als radikale Alternative lässt sich argumentieren, die IKB habe in der Pilotphase nicht die erhofften Wirkungen erzielt, und dementsprechend sei der Betrieb einzustellen. Mit dieser Option nimmt man jede Kritik am bisherigen Konzept und Verlauf ernst und vermeidet jegliche weiteren Kosten. Da die wichtigsten Vertragsverhältnisse (Leistungsvereinbarungen) befristet sind, sind zudem praktisch keine Massnahmen erforderlich – abgesehen von der anspruchsvollen Aufgabe, den Abbruch ohne Reputationsschaden für die kantonale Wirtschaftsförderung zu kommunizieren.

(3) *Fokussieren und eingliedern*

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, die Förderung der Kreativwirtschaft auf die Angebote zu fokussieren, die sich in der Pilotphase am besten bewährt haben, und die entsprechenden Aktivitäten ins AWA einzugliedern. Diese Option setzt beim Befund

an, dass sich hauptsächlich jene Angebote bzw. Aktivitäten bisher gut entwickelt haben, die erkennbar auf *Wirtschaftsförderung* in der Design- und der Architekturbranche zielen, und die damit am direktesten dem eigentlichen Kernanliegen der IKB entsprechen. Strategisch und strukturell würde die Förderung der Kreativwirtschaft damit jener in den anderen Zielbranchen angeglichen.

4.3. Empfehlungen

(1) Aufgrund der Evaluationsergebnisse gelangen wir zu folgender **Empfehlung**:

- *Fokussieren und eingliedern*

Sofern dies nicht möglich erscheint oder politisch nicht erwünscht ist:

- *Betriebseinstellung auf Ende 2013*

Hingegen erscheint es nicht erfolgversprechend, den bisherigen Pilotbetrieb zu verlängern und erst später über die Überführung in einen Regelbetrieb oder aber den Abbruch zu entscheiden.

(2) Für diese Empfehlung sprechen folgende **Argumente** (vgl. auch oben, 3.5):

- Die zugrundeliegende Absicht – die Förderung der Kreativwirtschaft als eine von fünf Zielbranchen der kantonalen Wirtschaftsförderung – ist nicht bestritten.
- Einige Förderaktivitäten und -angebote verzeichnen erkennbare Anfangserfolge, auch wenn eine nachhaltige Förderwirkung nach so kurzer Zeit noch nicht festgestellt werden kann. Oder technisch gesprochen: Wichtige Leistungsziele hat die IKB erreicht, für die Beurteilung von Wirkungszielen ist es noch zu früh.
- Die "Hybridstruktur" der IKB mit Elementen privat-gemeinnütziger Förderung auf der einen und politischem bzw. öffentlichem Legitimationsbedarf auf der anderen Seite würde weiterhin konflikthanfällig bleiben und wäre auf Dauer nicht tragfähig.
- Die Eingliederung ins Wirtschaftsförderungs-Portefeuille des AWA würde die Positionierung als *Wirtschaftsförderung* unterstreichen, die Abgrenzung gegenüber der Kulturförderung besser sichtbar machen und damit das immanente Konfliktpotenzial ("Kulturförderfalle") reduzieren.
- Der Verzicht auf eine externe Geschäftsstelle und die Fokussierung des Angebots bringen gegenüber der Pilotphase eine erhebliche Kostenreduktion.

(3) Im Sinne einer **Lösungsskizze** werden im Folgenden die wichtigsten Elemente bzw. Merkmale der favorisierten Option dargestellt:

- Die Leitidee – *Förderung der Kreativwirtschaft als ganz normale Wirtschafts- bzw. Standortförderung wie in den anderen Zielbranchen* – betont statt den Unterschieden die Ähnlichkeit zu den anderen Zielbranchen der kantonalen Wirtschaftsförderung und setzt sich damit deutlich vom Auftritt der IKB ab. Das ist nicht als Herabsetzung der IKB zu verstehen: Das Innovative, Experimentelle war wertvoll für die Startup-Phase – ist aber ohne einzelne Misserfolge und Konflikte nicht zu haben und für den Regelbetrieb in dieser Form nicht notwendig.
- Der Verzicht auf eine externe Geschäftsstelle, auf ein eigenes "Corporate Design" und auf die Vergabe von Fördergeldern setzt das Angebot deutlich von der Kultur-

förderung ab und reduziert die entsprechende Gefahr von Missverständnissen und Konflikten. Da es in der Pilotphase nicht gelungen ist, die IKB als Brand effektiv aufzubauen und zu positionieren, ergibt sich auch kein wesentlicher Reputationsverlust.

- Die Unterstützung durch ein Gremium mit verwaltungsexternen Fachpersonen erlaubt es auch in dieser Struktur, Impulse aus den betreffenden Branchen aufzunehmen und einzuspeisen und damit zu einer aussengerichteten Dynamik beizutragen.
- Insgesamt ergibt sich damit eine Lösung, die strategisch, strukturell und kostenmässig dem Umgang mit anderen Zielbranchen entspricht. Da es noch einige Zeit dauern wird, bis eine valide Zielbeurteilung möglich ist, wäre auch für diese Lösung eine Befristung z. B. auf fünf Jahre zweckmässig. Empfehlenswert wäre in diesem Zusammenhang auch eine Überarbeitung der Förderziele anhand der SMART-Kriterien.
- Der auslaufende Pilotbetrieb kann bis Ende 2013 nicht in die hier empfohlene Lösung überführt werden. Um nach innen einen mehrmonatigen Unterbruch mit entsprechendem Knowhow-Verlust und nach aussen einer raschen Erosion der Wahrnehmung zu vermeiden, braucht es eine Übergangslösung, die realistischweise nur durch die bisherige Geschäftsstelle gewährleistet werden kann.

5. Anhang: Quellen/Grundlagen

- Interviews
 - mit S. Hess 29.07.2013
 - mit R. Rossel 06.08.2013
 - mit M. Heller 20.08.2013
 - mit T. Mühlhans 26.08.2013
 - mit A. Mergenthaler 28.08.2013
 - mit Th. Wüthrich 27.09.2013
 - mit C. Güdel 02.10.2013
- Studie Basler Kreativwirtschaft, von Raphael Rossel (Hrsg.) Mai 2010
- Förderung der Basler Kreativwirtschaft (KW) – Position des Amts für Wirtschaft und Arbeit Basel-Stadt, von Samuel Hess, 11.05.2010
- Regierungsratsbeschluss vom 09. November 2010 Nr. 10/34/14
- Bericht WSU an den Regierungsrat P101608 vom 28. Oktober 2010
- Stellungnahme der Finanzkommission vom 19. Oktober 2010
- Beratungsvertrag mit der de-lay GmbH vom 18.06.2009
- Leistungsvereinbarung mit der de-lay GmbH vom 22.02.2011, mit Nachträgen vom 23.12.2011 und 11.03.2013
- Vertragszusatz "Studie zur Basler Kreativwirtschaft im Rahmen des Projekts DesignBasel" mit der de-lay GmbH vom 09.06.2009
- Leistungsvereinbarung mit der Heller Enterprises GmbH vom 22.02.2011 mit Nachträgen vom 23.12.2011 und 21.01.2013
- Halbjahresbericht IKB 1. Halbjahr 2011, von Martin Heller und Raphael Rossel
- Erstjahresbericht zur IKB 2011
- Positionspapier i.S. eines Rückblicks, erste Erkenntnisse, von Marin Heller
- Bericht zuhanden Standortförderungsfond, Rückblick auf die IKB 2012, von Raphael Rossel
- Facts and Figures Stand IKB im Oktober 2012, Mail von Raphael Rossel an Samuel Hess
- Bord-Unterlagen
 - Thesenpapier zur Kick-off Sitzung vom 13.12.2010
 - Protokoll Kick-off Sitzung vom 13.12.2010
 - Protokoll Board-Sitzung vom 23.02.2011
 - Protokoll Board-Sitzung vom 11.05.2011
 - Protokoll Board-Sitzung vom 14.09.2011
 - Protokoll Board-Sitzung vom 09.11.2011

- Protokoll Board-Sitzung vom 05.03.2012
- Protokoll Board-Sitzung vom 09.05.2012
- Protokoll Board-Sitzung vom 05.09.2012
- Protokoll Board-Sitzung vom 26.11.2012
- Protokoll Board-Sitzung vom 19.03.2013
- Kurzprotokolle Runder Tisch vom 17.05.2011 und 20.10.2011
- Interpellation Nr. 101 Tobit Schäfer betreffend Initiative Kreativwirtschaft, mit Antwort des Regierungsrates an den Grossen Rat vom 07.11.2012
- IKB Newsletter Januar 2012 – Juli 2013
- www.ikbasel.ch
- 22 Zeitungsartikel (BaZ, TagesWoche, Der Sonntag, Basellandschaftliche Zeitung)