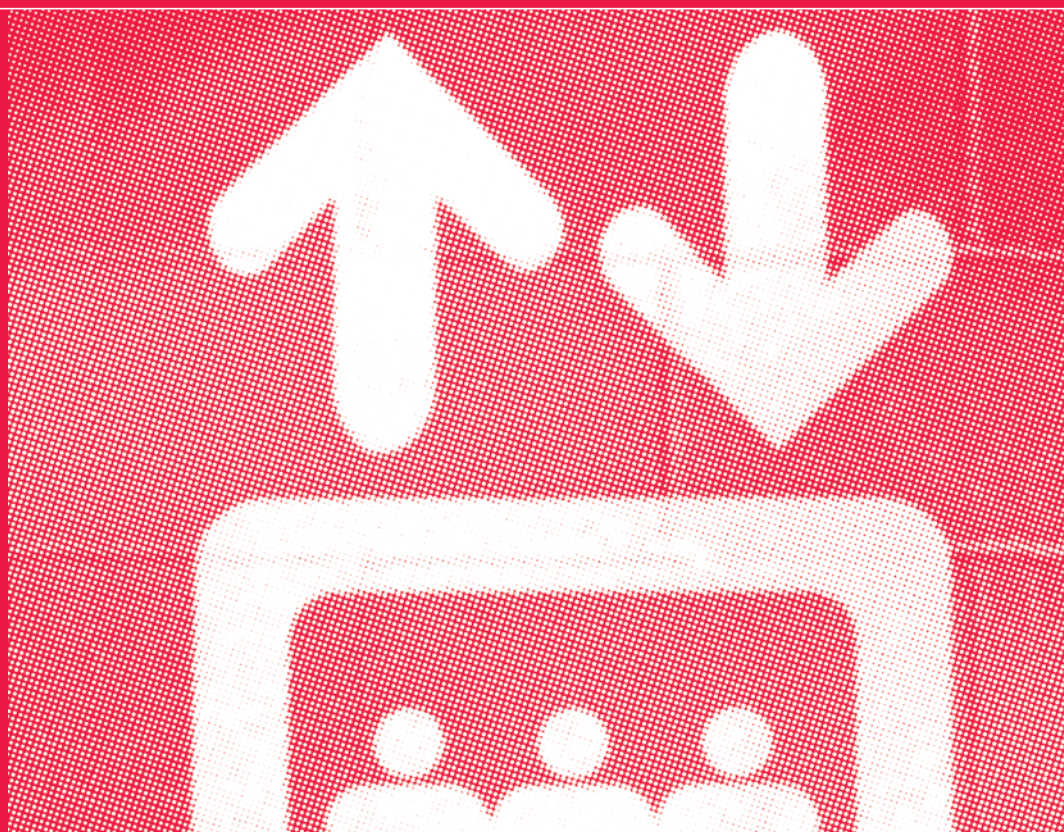


*Kulturwirtschafts-
region Aachen – ein
Innovationsstandort
in NRW und Europa*

*Empirischer
Ausblick der Creative
Industries auf Europa*

*Aktivitäten in
Aachen – das
GründerZentrum
Kulturwirtschaft e.V.*

*Innovative Kultur-
wirtschaftsförderung
– das „Neue“ am
Modell Aachen*



KULTURWIRTSCHAFT IN AACHEN POTENZIALE EINER STADT

GründerZentrum
Kulturwirtschaft
Aachen



VORWORT

Schon früh hat sich die Stadt Aachen mit den Potenzialen der Kulturwirtschaft in Aachen beschäftigt und zwar nicht nur unter dem Aspekt der viel zitierten „weichen Standortfaktoren“, sondern vielmehr unter dem Aspekt der Kulturwirtschaft als eigener Wirtschaftsfaktor und Innovationsmotor für andere Branchen.

Erste Studien hatten in der Vergangenheit erkennen lassen, dass es ein Wachstumspotenzial bei Existenzgründungen im Raum Aachen gibt. Die Wirtschaftsregion Aachen ist im Vergleich zu anderen Standorten in einer vorteilhaften Situation – Innovationspotenzial aus Hochschul- und Forschungseinrichtungen sowie die Grenzlage zum benachbarten Ausland ließen Entwicklungsperspektiven vermuten.

Konsequenz dieser Erkenntnis war die Eröffnung eines Gründerzentrums für kulturwirtschaftliche Existenzgründungen in Aachen im Juni 2004, welches sich mit seinem zukunftsweisenden Beratungskonzept innerhalb kürzester Zeit bei den Kulturschaffenden in und um Aachen etablierte und mittlerweile als Best-Practice-Beispiel überregional und international Aufmerksamkeit erhält. 381 Erstkontakte, 259 Erstberatungen, 67 Teilnehmer am Modellprojekt „KULTURunternehmen“ innerhalb der ersten zwei Jahre des Bestehens des GründerZentrums Kulturwirtschaft e.V. lassen die Potenziale Aachens in der Kulturwirtschaft nicht mehr nur erahnen. Mit sechs weiteren europäischen Städten aus Nord- und Westeuropa hat die Stadt Aachen und das GründerZentrum Kulturwirtschaft e.V. zudem ein Netzwerk (ECCE) geschaffen mit dem Ziel, Erfahrungen auf europäischer Ebene auszutauschen und gemeinsam Strategien zur Förderung kleiner und mittlerer Kultur- und Kreativunternehmen zu entwickeln, die den Bedürfnissen dieses Wirtschaftssektors gerecht werden und geeignet sind, dessen Potenziale zu stärken. Ein Teil dieser Erfolge ist sicherlich auch auf die von Anfang an gute Zusammenarbeit von Akteuren der Kultur- und Wirtschaftspolitik zurückzuführen.

Die Weiterentwicklung des Themas „Kulturwirtschaft in Aachen“ fand ihren Ausdruck in der Erstellung des ersten Kulturwirtschaftsberichtes für Aachen¹, welcher einen wertvollen Beitrag zur strategischen Ausrichtung der Stadt Aachen und des GründerZentrums Kulturwirtschaft e.V. in diesem Themenfeld leistete. Ferner bestätigt er die Potenziale der Kulturwirtschaft in Aachen ebenso wie die hier vorgelegten aktuellen Zahlen von Michael Söndermann²: Rund 7,6 Prozent der Unternehmen in der Aachener Gesamtwirtschaft zählen zur Creative Industries. Sie erwirtschaften 4,1 Prozent des gesamten Umsatzvolumens in der Stadt. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten liegt bei 3.400 Personen und kommt auf einen prozentualen Anteilswert an der Gesamtwirtschaft von 3,3 Prozent. Nach internen Berechnungen der Kulturwirtschaftsforschung liegt die Wirtschaftsregion Aachen und Stadt Aachen in fünf von sechs Vergleichswerten über den entsprechenden Landeswerten. Besonders überraschend ist dabei die Umsatzentwicklung: Diese zeigt eine extrem dynamisch wachsende Kulturwirtschaft der Wirtschaftsregion Aachen mit einem prozentualen Umsatzwachstum von 59,4 Prozent im Fünf-Jahreszeitraum, ähnlich stark in der Entwicklung ist auch die Creative Industries.

Die Ansiedlung neuer Unternehmen – auch und vor allem aus der Branche der Kulturwirtschaft – zu befördern, bedarf innovativer Konzepte. Die vorliegende Publikation verschafft einen Überblick über die Kulturwirtschaftsregion Aachen und vermittelt als Basis für zukünftige Projekte eine Bestandaufnahme über die bisherige Kulturwirtschaftsförderung in der Stadt Aachen.

Dr. Manfred Sicking

Co-Dezernent der Stadt Aachen

und Leiter des Fachbereichs Wirtschaftsförderung/Europäische Angelegenheiten

¹ Kulturwirtschaft in Aachen – erstes kulturwirtschaftliches Portrait einer Stadt in Deutschland; Aachen 2005 | ² Im Vergleich zum 1. Kulturwirtschaftsbericht der Stadt Aachen basiert die hier gewählte Abgrenzung auf einem europäischen Vergleichsmodell, welches eine Minimalabgrenzung darstellt und mit dem erweiterten Modell der Kultur- und Medienwirtschaft nicht übereinstimmt

KULTURWIRTSCHAFTSREGION AACHEN

K *Kulturwirtschaftsregion Aachen –
Ein Innovationsstandort in
Nordrhein-Westfalen und Europa*
von Michael Söndermann, Köln/Zürich

Die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen und Städten wird immer stärker daran gemessen, welchen Stellenwert die Kulturwirtschaft und die Creative Industries innerhalb der eigenen Wirtschaftsräume einnehmen. Die Kultur- und Kreativbranchen gelten als Zukunftsmärkte für Ideen und Visionen. Ehedem ein Modethema wandelt es sich zunehmend zu einem ernsthaften Themenfeld.

So beschreibt die **nordrhein-westfälische Landesregierung die Kultur- und Kreativwirtschaft** als einen innovativen Wirtschaftsbereich, in dem inzwischen im engeren Bereich der Kulturwirtschaft rund 33.000 Selbstständige und Unternehmen arbeiten, die Umsätze in Höhe von 20,7 Milliarden EUR erwirtschaften. Neben traditionellen sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätzen existiert eine große Zahl von freiberuflich Tätigen und freien Mitarbeitern, die für die wachsende projektorientierte Produktionsweise der Kulturwirtschaft und Creative Industries charakteristisch sind. (Quelle: Create.NRW – Gesucht: Die besten Ideen für die Kultur- und Kreativwirtschaft. Wettbewerbsaufruf vom August 2007)

Dieses wachsende Wirtschafts- und Beschäftigungspotenzial kommt nicht nur durch die stark verdichteten Kultur- und Kreativstädte wie Köln oder Düsseldorf zustande, sondern Kulturwirtschaft nimmt auch in den weniger verdichteten Wirtschaftsräumen des Landes eine wichtige Rolle ein, wie die Eckdaten der Wirtschaftsregion Aachen deutlich machen.

Eckdaten zur Kulturwirtschaft/Creative Industries in der Wirtschaftsregion Aachen, 2005

	Wirtschaftsregion* Aachen	darunter Stadt Aachen
Anzahl der Unternehmen		
▶ Kulturwirtschaft	2.116	789
▶ Creative Industries (CI)	2.913	1.064
▶ Anteil CI an der Gesamtwirtschaft	6,5%	7,6%
Umsatz in Millionen €		
▶ Kulturwirtschaft	987,9	391,0
▶ Creative Industries (CI)	1.370,9	543,9
▶ Anteil CI an der Gesamtwirtschaft	3,3%	4,1%
Anzahl der Beschäftigten (svB)**		
▶ Creative Industries (CI)	10.000	3.400
▶ Anteil CI an der Gesamtwirtschaft	3,0%	3,3%
Zur Information: Anzahl der Erwerbstätigen**		
▶ Creative Industries (CI)	27.000	9.600

Hinweise: *Zur Wirtschaftsregion Aachen zählen die Stadt Aachen sowie die Kreise: Aachen, Heinsberg, Düren und Euskirchen

**Schätzung, Erwerbstätige einschließlich Selbstständige und geringfügig Beschäftigte

Quelle: Umsatzsteuerstatistik, LDS NRW 2007; Beschäftigtenstatistik, BA für Arbeit 2007; M. Söndermann, eigene Berechnungen

Die **Kulturwirtschaft in der Wirtschaftsregion Aachen** erzielte im Jahr 2005 mit einer Unternehmenszahl von insgesamt 2.100 Selbstständigen und steuerpflichtigen Kulturunternehmen ein gesamtes Umsatzvolumen von knapp 990 Millionen EUR. Schließt man die Kreativbranchen Werbung und Software/Games in einem erweiterten Begriff der „Creative Industries“ mit ein, steigen die entsprechenden Vergleichszahlen für die Wirtschaftsregion Aachen auf 2.900 Selbstständige und steuerpflichtige Unternehmen bei einem entsprechenden Umsatzvolumen von 1,4 Milliarden EUR. Die Anteilswerte der Creative Industries an der Gesamtwirtschaft in der Wirtschaftsregion Aachen liegen für die Unternehmen bei 6,5 Prozent und für den Umsatzwert bei 3,3 Prozent.

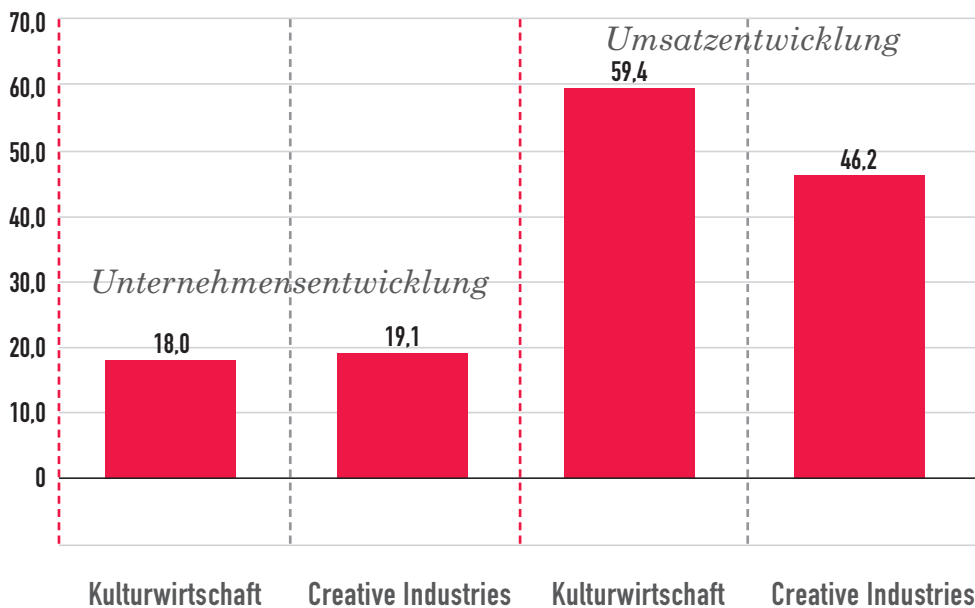
Wie die Eckdatenübersicht zeigt, erreichen die vergleichbaren prozentualen Anteilswerte für das Stadtgebiet Aachen noch etwas höhere Werte als die Wirtschaftsregion Aachen. Rund 7,6 Prozent der Unternehmen in der Aachener Gesamtwirtschaft zählen zur Creative Industries.

Sie erwirtschaften 4,1 Prozent des gesamten Umsatzvolumens in der Stadt. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten liegt bei 3.400 Personen und kommt auf einen prozentualen Anteilswert an der Gesamtwirtschaft von 3,3 Prozent. In fünf der sechs Vergleichswerte von Wirtschaftsregion und Stadt liegt der Raum Aachen über den entsprechenden Landeswerten, wie interne Berechnungen der Kulturwirtschaftsforschung zeigen.

Die Kulturwirtschaft und Creative Industries gewinnen für die Aachener Wirtschaftsregion an Bedeutung, wie die Entwicklung der letzten fünf Jahre deutlich macht. Die Unternehmens- und Umsatzpotenziale der Kulturwirtschaft und Creative Industries in der Wirtschaftsregion Aachen sind in diesem Zeitraum z.T. geradezu explodiert. Die Zahl der Selbstständigen und Unternehmen stieg zwischen 2000 und 2005 um 18 bzw. 19,1 Prozent in Aachen.

Entwicklung der Kulturwirtschaft / Creative Industries in der Wirtschaftsregion Aachen 2000 – 2005

Veränderung der Unternehmen und Umsätze 2005 gegenüber 2000 in Prozent (2000 = 0%)



Wirtschaftsregion Aachen

Hinweise:

* Zur Wirtschaftsregion Aachen zählen die Stadt Aachen sowie die Kreise: Aachen, Heinsberg, Düren und Euskirchen

Quelle: Umsatzsteuerstatistik, LDS NRW 2007;

M. Söndermann eigene Berechnungen

Der Vergleich der Umsatzentwicklung zeigt eine extrem dynamisch wachsende Kulturwirtschaft der Wirtschaftsregion Aachen mit einem prozentualen Umsatzwachstum von 59,4 Prozent im Fünf-Jahreszeitraum, ähnlich stark auch in der Entwicklung der Creative Industries. Der Grund für die extrem starke Entwicklung ist u.a. in der stark wachsenden Entwicklung im Verlagsgewerbe begründet. So wuchs das Aachener Umsatzvolumen im Verlagsgewerbe von 202 Millionen EUR im Jahr 2000 auf knapp 500 Millionen EUR in 2005, also auf das Zweieinhalbfache an.

Das Verlagsgewerbe belegt traditionell in der Kulturwirtschaft in NRW und in Aachen mit dem entsprechenden Umsatzpotenzial den jeweils ersten Rang in der Branchenliste der Kulturwirtschaft oder in den Creative Industries. Aber auch andere Teilbranchen wie der Buchhandel oder die Architektur- und Designbranchen zählen in absoluten Umsatzgrößen in Höhe von mehr als 100 Millionen EUR bis 177 Millionen EUR zu den größeren Wirtschaftszweigen der Kulturwirtschaft in Aachen. Hinzu kommen nach neuer Definition noch die beiden Kreativbranchen Werbung und Software/Games, die ebenfalls bedeutende Umsätze in Höhe von 112 Millionen EUR bis 271 Millionen EUR pro Jahr erzielen.

*Wirtschaftsdaten nach Branchengliederung
der Kulturwirtschaft/Creative Industries in der Wirtschaftsregion* Aachen 2005*
Anzahl der Unternehmen und ihre Umsätze 2005 absolut und Veränderung in Prozent 2005 gegenüber 2000

Wirtschaftsgliederung	Unternehmen Anzahl 2005	Umsatz in Tsd. EUR	Veränderungen in %	
			2005 zu	2000
I. Kulturwirtschaft				
Verlagsgewerbe, Tonträgerindustrie	101	495.200	0,0	144,7
Filmwirtschaft/TV-Produktion	97	24.703	16,6	41,6
Rundfunk-/TV-Unternehmen	9	3.044	12,5	34,0
Darstellende/Bildende Künste, Literatur, Musik	473	55.786	14,0	24,6
Journalisten-/Nachrichtenbüros	145	13.039	45,0	108,8
Museumshops, Kunstaustellungen, etc.	20	2.630	-4,8	-60,5
Handel mit Büchern, Musikalien, Kunst	137	176.806	-4,3	39,7
Architekturbüros	668	115.195	-3,8	-20,3
Design (Industrie-, Grafik-, Kommunikations-)	466	101.524	105,1	47,2
Kulturwirtschaft insgesamt	2.116	987.927	18,0	59,4
II. plus Kreativbranchen				
Werbung	247	111.855	-25,2	-22,1
Software/Games	550	271.076	70,8	55,7
I. + II. Creative Industries	2.913	1.370.859	19,1	46,2
Alle Wirtschaftszweige (A.-0.)	44.644	41.897.024	3,9	6,3
Anteil Kulturwirtschaft an Gesamtwirtschaft	4,7 %	2,4 %	-	-
Anteil Creative Industries an Gesamtwirtschaft	6,5 %	3,3 %	-	-

Hinweise: * Zur Wirtschaftsregion Aachen zählen die Stadt Aachen sowie die Kreise: Aachen, Heinsberg, Düren und Euskirchen
Quelle: Umsatzsteuerstatistik, LDS NRW 2007; M. Söndermann, eigene Berechnungen

Nach Ansicht der Landesregierung NRW ist die Kulturwirtschaft in Aachen und in den anderen Regionen NRWs nicht nur als eigenständige Branche von Bedeutung: Sie wirkt darüber hinaus als Impulsgeber für Innovationen in vielen anderen Wirtschaftsbranchen. Durch die ausgeprägte Entwicklungs- und Erneuerungsdynamik in der Kulturwirtschaft entstehen neue Sichtweisen und Handlungsansätze. Mit der Entwicklung von unterschiedlichsten Prototypen in allen Kultur- und Kreativbranchen entstehen neue originäre und unverwechselbare Produkte und Dienstleistungen, die oftmals den entscheidenden Unterschied im Wettbewerb ausmachen.

„Es ist davon auszugehen, dass nachhaltige Kooperationen zwischen den Künstler/innen und Unternehmen, zwischen den wirtschaftlichen Akteuren einer oder mehrerer Kultur- und Kreativbranchen, zwischen Kulturwirtschaft und Wissenschaft zu neuen Ideen und Konzepten führen werden.“ Dies ist die Kernaussage des neuen Programms der Landesregierung zur Entwicklung der Kulturwirtschaft in allen Regionen NRWs. (Create.NRW – Gesucht: Die besten Ideen für die Kultur- und Kreativwirtschaft. Wettbewerbsaufruf vom August 2007)

Wie die kurze empirische Analyse der Kulturwirtschaft Aachens illustrieren konnte verfügt die Wirtschaftsregion Aachen bereits heute über hervorragende Entwicklungspotenziale, wie auch das Beispiel des GründerZentrums Kulturwirtschaft e.V. zeigt. Hier entstehen zudem im Rahmen des INTERREG IIIB Projektes „ECCE“ (Developing Economic Clusters of Cultural Enterprises) kulturwirtschaftliche Kontakte zu anderen europäischen Regionen, die zu wirtschaftlich tragfähigen Märkten ausgebaut werden sollen.

AACHEN AUF DEM WEG ...

A *Aachen auf dem Weg zu einer einheitlichen Definition des Begriffs Kulturwirtschaft und Creative Industries in Europa*

Die Aachener Abgrenzung der Kulturwirtschaft/Creative Industries basiert auf einem europäischen Vergleichsmodell, wie unten ausgeführt.

Insgesamt werden unter dem Begriff Kulturwirtschaft/Creative Industries diejenigen Kultur- bzw. Kreativunternehmen erfasst, welche überwiegend erwerbswirtschaft-

lich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen. Sie bilden den privaten(-wirtschaftlichen) Teilsektor des gesamten Kultur-/Kreativsektors ab. Nach üblicher Branchenabgrenzung zählen dazu die folgenden Teilbranchen: Musikwirtschaft, Literatur-, Buch- und Pressemarkt, Kunstmarkt, Film-/Video-/Rundfunkwirtschaft, Design- und Architekturmarkt, Markt für kulturelles Erbe sowie der Werbemarkt und die Software/Games-Industries. Diese gliedern sich in einer statistisch anwendbaren Klassifikation wie folgt:

Abgrenzung der Kulturwirtschaft / Creative Industries Aachen nach europäischer Systematik

NACE-Nummer	Gruppe
-	I. Kulturwirtschaft
221	Verlagsgewerbe
921	Filmwirtschaft mit TV-Produktion
922	Rundfunk-/TV-Unternehmen
923	Darstellende Künste, Musik, Literatur etc.
924	Journalisten-/Nachrichtenbüros
925	Museumsshops, Kunstausstellungen
524*	Handel mit Büchern, Musikalien, Kunstgegenständen
742*	Architekturbüros
742*	Designbüros
-	II. Kreativbranchen
744*	Werbung
722	Software/Games
-	I.+II. = Creative Industries

Hinweis: Die deutsche Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ03), basiert auf der europäischen NACE Rev.1 = „Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne“ – Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft. *teilweise einbezogen.

EMPIRISCHER AUSBLICK

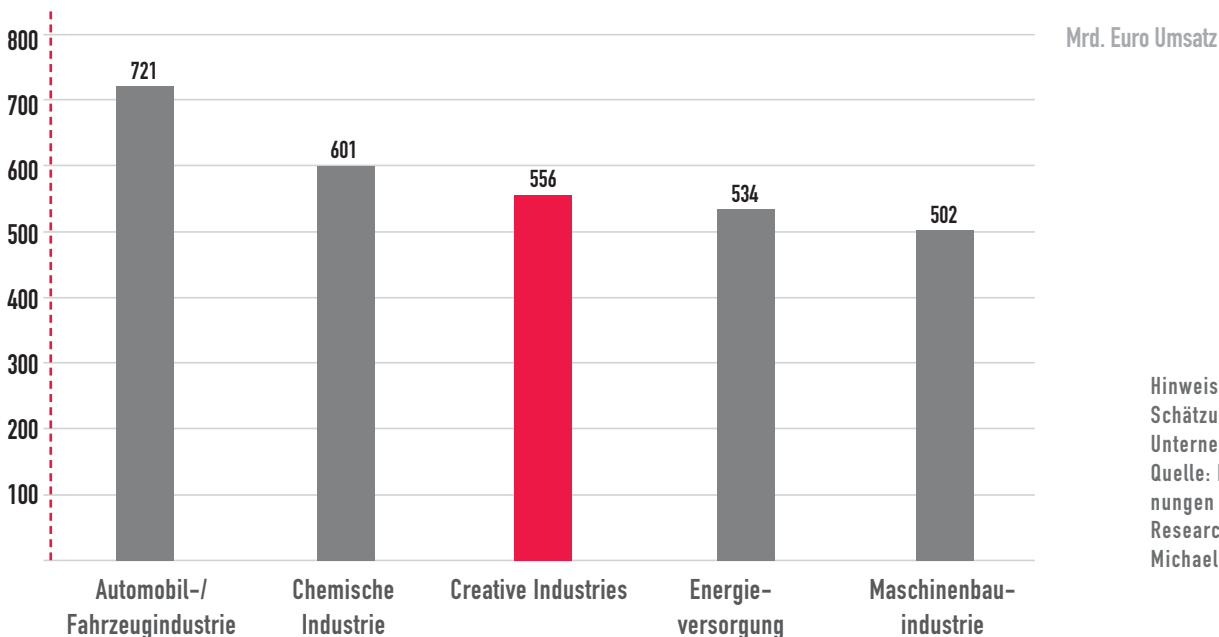
E *Empirischer Ausblick der Creative Industries auf Europa*

Im Jahr 2002 beschäftigte die Creative Industries in Europa (EU-25) rund 6,4 Millionen Menschen und erzielte eine Wertschöpfung von rund 215 Milliarden EUR. Die Unternehmensstruktur der Creative Industries ist durch eine extrem hohe Zahl von Mikrounternehmen geprägt, die auf Basis der strukturellen Unternehmensstatistik (SUS) von EUROSTAT ermittelt wurden.

Dies wurde im Rahmen der Creative Industries Research Unit an der Zürcher Hochschule der Künste und in Zusammenarbeit mit der Forschungsgruppe bei der EU Generaldirektion Kultur zur „europäischen Kulturwirtschaft“ in einem Branchenvergleich der Creative Industries für die EU-25 im Jahre 2002 ermittelt. Die Definition orientiert sich ebenso am britischen Begriff des Department for culture, media and sport of the British Government (Creative Industries Mapping Documents). Das bemerkenswerte Ergebnis dabei: Die Creative Industries mit ca. 556 Mrd. EUR Umsatz findet sich zwischen der chemischen Industrie mit ca. 601 Mrd. und

der Energieversorgungsbranche mit ca. 534 Mrd. EUR wieder. Noch signifikanter ist der Vergleich, wenn man die Anzahl der Unternehmen darstellt: Mit fast 1.400.000 Unternehmen liegen die Creative Industries konkurrenzlos vor der Maschinenbau-Industrie mit 162.000 Betrieben oder der oft zitierten Automobilindustrie mit knapp 17.000 Betrieben. Nach den statistischen Berechnungen und Schätzungen beschäftigen diese Unternehmen in den Creative Industries innerhalb der EU-25 bis zu 6,4 Millionen Personen. Diese Schätzung berücksichtigt die Tatsache, dass es überdurchschnittlich viele Mikro-Betriebe (um die 5 Beschäftigte) in den Creative Industries gibt.

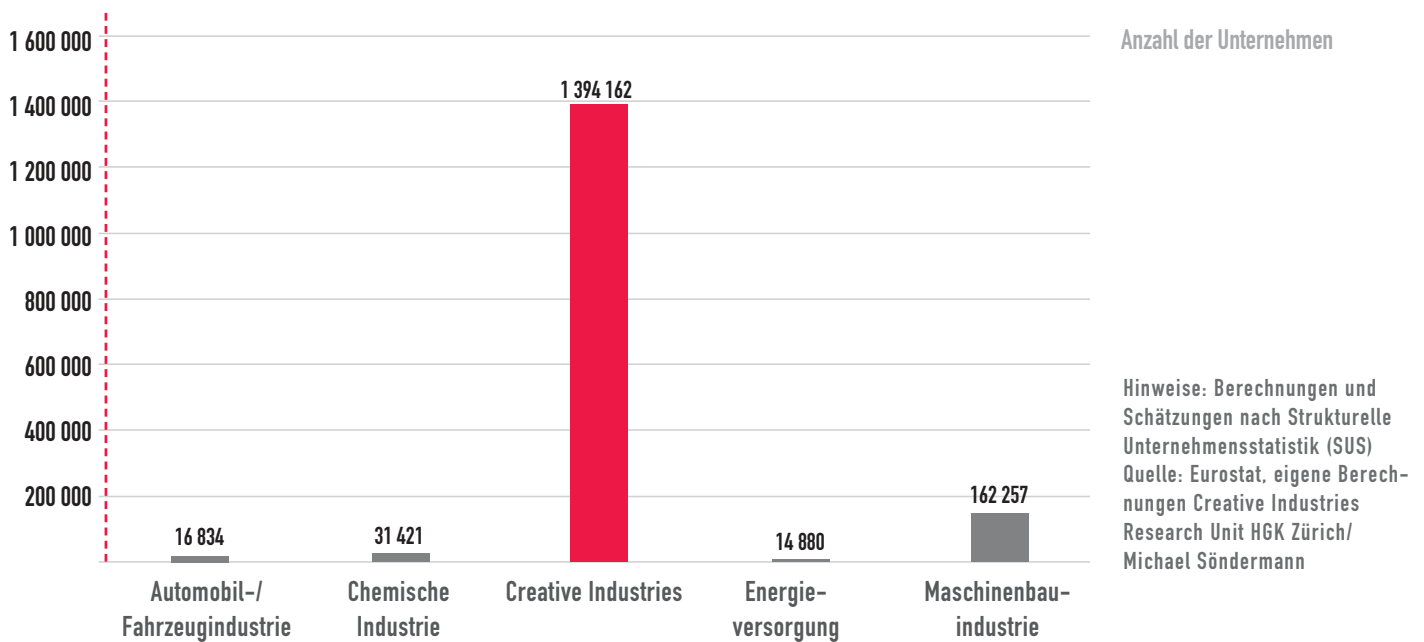
Creative Industries in der EU-25 im Branchenvergleich nach Umsätzen in Mrd. EUR



Hinweise: Berechnungen und Schätzungen nach Strukturelle Unternehmensstatistik (SUS)
Quelle: Eurostat, eigene Berechnungen Creative Industries Research Unit HGK Zürich/
Michael Söndermann

Im Allgemeinen wird den traditionellen Branchen wie Chemie, Automobilindustrie oder Maschinenbau eine sehr große Bedeutung bei Umsätzen, Innovationen und Beschäftigung beigemessen. Die beiden Grafiken und die Tabelle machen klar, welcher hoher Stellenwert den Creative Industries zukommt. Dies ist bisher wenig erkannt und deshalb weder von privater noch von öffentlicher Seite gefördert oder in den öffentlichen Diskurs gebracht worden.

Creative Industries in der EU-25 im Branchenvergleich nach Anzahl der Unternehmen – 2002



Das hier beschriebene empirische europäische Modell findet zunehmend Verbreitung auch in anderen Studien, wie dem „5. Kulturwirtschaftsbericht NRW“, herausgegeben vom Wirtschaftsministerium NRW, in den Studien „Kulturwirtschaft und Creative Industries 2007“, hrsg. von der Bundestagsfraktion Bündnis 90/Die Grünen sowie „Culture and Creative Industries in

Germany“, hrsg. von der UNESCO-Kommission (beide Quellen in: www.kulturwirtschaft.de), in der europäischen Studie „The Economy of Culture“ (cultural employment), hrsg. von der EU-Kommission und in der Studie „Kreativwirtschaft Schweiz“ hrsg. von der Züricher Hochschule der Künste (Oktober 2007)

AKTIVITÄTEN IN AACHEN

A Aktivitäten in Aachen – Das GründerZentrum Kultur- wirtschaft e.V.

von Sylvia Hustedt, Aachen

Bereits im Februar 2001 stellte die Stadt Aachen erste Überlegungen an, Existenzgründungen im kulturwirtschaftlichen Sektor zu fördern und zu erleichtern. Immerhin verfügt die StädteRegion Aachen³ über eine sehr ausgeprägte und vor allem vielseitige Kulturlandschaft. Zu dieser Kulturlandschaft zählen unter anderem die Bereiche der Musikwirtschaft, des Literatur- und Pressemarktes, Verlage, bildende und darstellende Kunst und die durch die Hochschulen standortgeprägten Sparten Design, Architektur, Geisteswissenschaften und neue Technologien. Diese Überlegungen mündeten in einem Gründerzentrum für kulturwirtschaftliche Existenzgründungen in Aachen, das im Juni 2004 eröffnet wurde.

Kulturschaffende erhalten im GründerZentrum Kulturwirtschaft e.V. Beratung und Hilfestellung bei der Entwicklung in die künstlerische und unternehmerische Selbstständigkeit. Dabei ist die Beratungsstelle in die Aktivitäten der GründerRegion Aachen⁴ eingebunden und ergänzt das bestehende Angebot.

Neuer erfolgreicher Beratungsansatz in Aachen

Da die klassischen Förderinstrumente bei Kulturschaffenden in der Regel nicht greifen, wurden im GründerZentrum Kulturwirtschaft e.V. zusätzliche, neue und individuelle Förderinstrumente entwickelt. Das Beratungsangebot umfasst als Kernleistung das Programm „KULTURunternehmen“, in dem die Kulturschaffenden durch regelmäßige Coachings und Workshops kontinuierlich begleitet werden. Zudem werden Erstberatungen und weiterführende Beratungen durchgeführt. Wie groß der Bedarf und das Interesse an solchen innovativen Instrumenten ist, belegt die Statistik, die zeigt, dass bereits in den ersten zwei Jahren 34 Existenzgründer und 33 Freiberufler langfristig begleitet wurden. Insgesamt wurden 259 einstündige Erstberatungen durchgeführt (Vorgründungs-, Gründungs-, Sicherungs- und Wachstumsberatung). Wirtschaftsförderer und Arbeitsagenturen berechnen zwischen 50.000 und 70.000 Euro für die Beratung von einem Existenzgründer.⁵ Demnach wären die Kosten für das Programm in Aachen auf 1,7 Mio. bis 2,4 Mio. Euro zu veranschlagen. Tatsächlich wurden diese Effekte jedoch mit „nur“ knapp 150.000 Euro p.a. erzielt.

Evaluation

Das Programm „KULTURunternehmen“ ist durch eine schriftliche Befragung der Teilnehmenden im Juni 2006 evaluiert worden. Hier die wesentlichen Ergebnisse (Stand 30.06.2006):

- ▶ Am Programm „KULTURunternehmen“ nahmen 67 Kulturschaffende teil.
- ▶ 65% der Teilnehmerinnen und Teilnehmer kamen aus der Arbeitslosigkeit.
- ▶ Zur Evaluation wurden 42 Fragebögen mit jeweils 32 Fragen versandt. Dies entspricht der Teilnehmermenge, die bisher an mehr als zwei Terminen des Programms teilgenommen hat (durchschnittlich 5 Termine).⁶
- ▶ Die Fragen bezogen sich auf: die Einschätzung der eigenen unternehmerischen Kompetenz vor und nach

³ Die StädteRegion Aachen umfasst das Gebiet des Kreises Aachen mit seinen 9 kreisangehörigen Kommunen und der Stadt Aachen | ⁴ Die GründerRegion Aachen ist ein Netzwerk von über 40 Beratungsinstitutionen im Wirtschaftsraum Aachen | ⁵ Söndermann, M.; Kulturwirtschaft. Das unentdeckte Kapital der Kommunen; Sankt Augustin 2006 |

⁶ Der Rücklauf betrug 50%

der Beratung, Umsatz- und Gewinnerwartung, Bedeutung der einzelnen Programmteile, Wahrnehmung anderer Beratungsangebote etc.

▶ 70% der Teilnehmenden verfügen über ein abgeschlossenes Hochschulstudium (Diplom, Magister, Master oder Bachelor). Ein Viertel hat die Fachoberschulreife (FOR) oder die Fachhochschulreife (FHR). Die verbleibenden 5% verfügen über Abschlüsse von privaten Bildungseinrichtungen und/oder über Abschlüsse aus dem Ausland.

▶ knapp 60% der Kulturschaffenden haben während des Programms ihr Kulturunternehmen gegründet oder planen, im nächsten halben Jahr zu gründen.

▶ gut 40% sind bereits selbstständig und fragen im Programm Professionalisierungsstrategien nach.

▶ Von den Befragten geben 70% an, dass sie sich zu Beginn des Programms eher schlecht oder sehr schlecht auf ihr Dasein als Unternehmer gerüstet fühlten. Zudem bescheinigen sich 85% kaum oder gar keine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse zu Beginn des Programms. Zum Zeitpunkt der Befragung geben 70% an, dass sie nun über ein ziemlich gutes betriebswirtschaftliches Verständnis verfügen und 80% fühlen sich ausreichend gerüstet, um den unternehmerischen Alltag zu bewerkstelligen.

▶ Die eigene Veränderung schätzen 65% als sehr, beziehungsweise ziemlich stark ein. Kein Teilnehmer gibt an, sich überhaupt nicht verändert zu haben. Die Veränderung beschreiben 60% mit mehr Selbstbewusstsein und 95% der Teilnehmer mit einer besseren Selbsteinschätzung, die sie mit Hilfe der Beratung und der Begegnung mit den anderen Kulturschaffenden bekommen haben. Für 65% hat sich ihre Einschätzung zur Betriebswirtschaft im Hinblick auf den Erfolg ihres Unternehmens verändert.

▶ Bei der Erkundung der Marktverhältnisse haben 60% herausgefunden, wer ihre Kunden sind. 75% wissen heute besser, wer ihre Kunden sind und welche Preise sie realisieren können. 65% der Kulturschaffenden bezeichnen nach ihren Erfahrungen den Austausch mit Kunden und die Kundenperspektive als notwendig für das Geschäftsleben.

▶ Die Kulturunternehmerinnen und -unternehmer wollen wachsen: 83% der Befragten wollen ihren Umsatz im nächsten Jahr verdoppeln. Sie alle verlassen damit den Kleinstunternehmerbereich und erreichen Jahrumsätze zwischen 15.000 bis 40.000 EUR. Im Jahr der Befragung planen sechs Kulturschaffende bis zu zehn Aufträge, vier weitere geben zehn bis 50 Aufträge an und zwei Kulturunternehmer aus der Musikbranche geben 50 bis 100 Aufträge (Engagements) an. Im folgenden Jahr wollen noch fünf Teilnehmerinnen und Teilnehmer bis zu zehn Aufträge akquirieren, weitere fünf planen zehn bis 50 Aufträge. Beide Kulturschaffende aus der Musikbranche wollen auf 100 bis 150 Aufträge (Engagements) kommen.

▶ Den Gewinn des ersten unternehmerischen Jahres nach Beginn der Beratung können 75% der Befragten beziffern. Davon gaben 55% der Teilnehmenden an, dass er bei 10.000 EUR lag. 6,5 % gaben zwischen 10.000 EUR und 20.000 EUR an. Weitere 13,5 % haben zwischen 20.000 und 40.000 EUR Gewinn erwirtschaftet. Bei dem Rest der Befragten lag der Gewinn unter 10.000 EUR.

▶ Die meisten der Kulturschaffenden beginnen mit einem sehr geringen Startkapital. 70% beginnen mit weniger als 5.000 EUR ihr Unternehmen, weitere 15% werden ohne Startkapital beginnen oder haben bereits begonnen. Nur 15% verfügen über ein Startkapital zwischen 5.000 und 15.000 EUR. Diese geringe finanzielle Startausstattung wird bei 88% der Befragten selbst aufgebracht, nur 12% nehmen Fremdkapital auf oder mischen beide Kapitalformen.

▶ 45% der Befragten haben zuvor andere Beratungsangebote in Anspruch genommen. Davon fühlten sich 14% als Künstler angesprochen und bekamen Hilfe bei der Konkretisierung ihrer Unternehmensidee. Bei 28% der Befragten ist auf ihre individuelle Situation eingegangen worden.

▶ Alle Kulturunternehmen wollen expandieren und sehen dafür positivere Erfolgsaussichten als zu Beginn des Programms (80% sehr hohe bis ziemlich hohe Erfolgsaussichten am Ende des Programms).

Ferner wird durch die Evaluation des Programms „KULTURunternehmen“ belegt, dass wiederkehrende Themen, Probleme und Fragestellungen des hohen Anteils von Freiberuflern und „Einzelkämpfern“ bei der Existenzgründung und Existenzsicherung spartenübergreifend in der Regel die folgenden sind:

- ▶ starke Produktionsorientierung und damit einhergehende Vermarktungsschwierigkeiten (z.B. wie komme ich an neue, zusätzliche Kunden und/oder andere Kundensegmente? Gibt es „Dritte“, die mich vermarkten oder finanzieren können?),
- ▶ selten vorhandene, zu breite oder nicht am Markt orientierte Angebotsstruktur (z.B. Angebotsstruktur beinhaltet Musikunterricht, Bandauftritte, CD-Verkauf und Organisation von Auftritten ohne eine Kundenperspektive und ökonomische Priorisierung der unterschiedlichen Märkte),
- ▶ Angestelltenmentalität trotz Unternehmertums,
- ▶ starke Vorbehalte gegen Betriebswirtschaft und Ökonomie (z.B. Haltung: „Vermarktung führt zu Veränderung der Kreativität und bedroht deren „Freiheit“),
- ▶ Quersubventionierung des eigentlichen Geschäftes (z.B. Taxi fahren, um die eigentliche künstlerische Tätigkeit zu ermöglichen).

Da die klassischen Instrumente der Wirtschaftsförderung bei Kulturschaffenden in der Regel nicht greifen, und diese sich von den bestehenden Beratungsprogrammen nicht angesprochen fühlen und/oder die Beratungsangebote nicht die richtigen sind, werden öffentliche Beratungsprogramme zur Existenzgründung und Existenzsicherung nur partiell wahrgenommen.

Die Erfahrungen zeigen, dass eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung für eine effektive und nachhaltige Förderung von Kulturschaffenden darin besteht, dass die Maßnahmen dem speziellen Beratungsbedarf von Künstlern Rechnung tragen und sich somit deutlich von klassischen Standortmarketingprojekten und den sonstigen öffentlich geförderten Beratungsansätzen unterscheiden.

Internationale Aufmerksamkeit

Die Aktivitäten und Erfolge bei der Beratung von Kulturschaffenden führten zu einer überregionalen Aufmerksamkeit auf das GründerZentrum Kulturwirtschaft e.V., die sich darin niederschlägt, dass es auf vielen internationalen Fachtagungen⁷ als Best-Practice-Beispiel präsentiert ist. Weiterhin wurde das GründerZentrum Kulturwirtschaft e.V. aufgrund seiner Erfahrungen mit der Bearbeitung des Gutachtens für die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Kultur in Deutschland“ zum Thema „Existenzgründung und Existenzsicherung von selbstständig und freiberuflich arbeitenden Künstlerinnen und Künstlern“ beauftragt.

Das GründerZentrum Kulturwirtschaft e.V. arbeitet inzwischen mit einem internationalen Expertenkreis zusammen. So hat sich das GründerZentrum Kulturwirtschaft e.V. unter anderem im INTERREG III B Projekt „ECCE“ (Developing Economic Clusters of Cultural Enterprises) mit sechs weiteren Partnern aus den Ländern Frankreich, Niederlande und Großbritannien zusammengeschlossen, um in einem grenzüberschreitenden Projekt Einzelunternehmen und Microenterprises aus dem Bereich Creative Industries zu fördern.

⁷ so etwa: April 2007: Eurocities Tagung zur Kreativwirtschaft in Nantes; Mai 2007: Europäische Jahrestagung zur Kultur- und Kreativwirtschaft in Berlin; Juni 2007: Tagung des Landes Brandenburg zur Kulturwirtschaft in Potsdam; August 2007: Workshop des Landes Hessen zur Kulturwirtschaft in Gießen.

Was ist ECCE?⁸

2006 haben sieben europäische Städte aus Nord- und Westeuropa ein Netzwerk gegründet mit dem Ziel, ihre Erfahrungen auszutauschen und Strategien zur Förderung kleiner und mittlerer Kultur- und Kreativunternehmen zu entwickeln, welche die Bedürfnisse dieses Wirtschaftssektors berücksichtigen und geeignet sind, dessen Potenziale zu stärken.⁹ Diese Initiative mit dem Namen ECCE-Projekt fand die Zustimmung der Europäischen Union, welche das Projekt mittels der EU-Gemeinschaftsinitiative INTERREG III B bis Mitte 2008 fördert.

Die ECCE-Partnerstädte verstehen die kleinen Unternehmen aus dem Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft als Quelle für Innovation, Beschäftigung und Attraktivität und streben danach, dieses Potenzial zu fördern. In Ergänzung zu den praktischen Maßnahmen für Unternehmen vor Ort versucht das ECCE-Projekt, die Interessen und die Bedürfnisse und die Besonderheiten dieses Wirtschaftszweiges zu identifizieren und durch Beratung, Weiterbildung und Zugang zu Finanzmitteln, sowohl auf politischer Ebene als auch in Bezug auf Banken und Investoren zu befördern.

Unter der Leitung von Nantes Métropole sind die ECCE-Partnerstädte Aachen, Angers, Rennes Métropole, Utrecht, Eindhoven und die in Huddersfield ansässige Creative Industries Development Agency (CIDA) dabei, Ressource-Zentren vor Ort aufzubauen, um Unternehmensberatung, finanzielle Beratung, Weiterbildung und Betreuung für kleine Unternehmen und Einzelunternehmer, die der Kultur- und Kreativwirtschaft zuzurechnen sind, anbieten zu können. Die betroffenen Wirtschaftszweige sind sehr vielfältig, aber alle entspringen „individueller Kreativität, Fertigkeit und Begehung und verfügen durch die Schaffung und Verwertung von geistigem Eigentum über ein Potenzial für Vermögens- und Arbeitsplatzschaffung...“. Die Wirtschaftszweige reichen von traditioneller „Kulturwirtschaft“ wie dem Verlagswesen und der Musikindustrie, der bildenden Kunst bis hin zu Design, Werbung, Architektur und den neuen Medien.

Ausblick

Das Wissen darum, dass die „klassischen“ Kunstmärkte und die verwandten Kulturmärkte nur einer begrenzten Anzahl von Akteuren eine langfristig gesicherte unternehmerische Basis oder sozialversicherungspflichtige Beschäftigung bieten können, ist von zentraler Bedeutung für die weitere Arbeit in Aachen. Die Förderung von unternehmerisch arbeitenden Kulturschaffenden muss somit die Akteure darin unterstützen, durch Innovationen neue Märkte zu erschließen. Dadurch wird zugleich die bereits bestehende Wirkung der Kulturwirtschaft als Impulsgeber für andere Branchen verstärkt.

Die Kulturschaffenden verfügen über gute Voraussetzungen für unternehmerisches Handeln in den sich stetig wandelnden Märkten. Bei entsprechender Qualifizierung und durch die Erschließung neuer Märkte in und jenseits der Kulturwirtschaft gibt es insgesamt gute kulturelle, ökonomische und gesellschaftliche Entwicklungsmöglichkeiten. Gerade die Gruppe der Kulturschaffenden ist durchaus in der Lage und bereit, die permanent politisch eingeforderte Eigenverantwortung beruflichen Handelns auf vielfältige und kreative Weise umzusetzen. Sie bedarf aber eines adäquaten Rahmens institutioneller Unterstützung, um sich auf alten, neuen und wandelnden Märkten zu behaupten.¹⁰

Hier gilt es anzusetzen und in enger Abstimmung mit den Bedürfnissen der Akteure der Kulturwirtschaft, das bestehende Beratungskonzept des GründerZentrums Kulturwirtschaft e.V. weiterzuentwickeln.

⁸ siehe auch: www.connectedcreatives.eu | ⁹ Teil des ECCE Projektes ist das Handbuch „Read This First – Growth and Development of Creative SMEs“; hrsg. von der Utrecht School of Arts
¹⁰ vgl. Betzelt, S.; Flexible Wissensarbeit: Alleindienstleisterinnen zwischen Privileg und Prekarität; Zes-Arbeitspapier Nr. 3/2006 des Zentrums für Sozialpolitik der Universität Bremen

EINE EINSCHÄTZUNG

E *Eine Einschätzung – Innovative Kulturwirtschafts- förderung – Das „Neue“ am Modell Aachen*

von *Christoph Backes, Bremen*

Kulturwirtschaft nimmt in der öffentlichen Debatte der jüngsten Zeit einen immer breiteren Raum ein. Eine Vielzahl von Fachtagungen und Kulturwirtschaftsberichten auf regionaler und überregionaler Ebene zeigen die wirtschaftliche und kulturelle Bedeutung der Kulturwirtschaft auf und verweisen dabei immer öfter auf das Modell des GründerZentrums Kulturwirtschaft e.V. So erhielt die Arbeit des GründerZentrums Kulturwirtschaft e.V. als ein Best-practice Beispiel im Rahmen der zur EU-Rastpräsidentschaft ausgerichteten 4. Jahrestagung Kulturwirtschaft „Kultur- und Kreativwirtschaft in Europa – Kohärente Politik in einer globalisierten Welt“ überregional eine positive Resonanz. Spätestens mit der Erstellung des Gutachtens „Existenzgründung und Existenzsicherung für selbstständig und freiberuflich arbeitende Künstlerinnen und Künstler“ im Auftrag der Enquete Kommission „Kultur in Deutschland“ des Deutschen Bundestags ist das Aachener Modell anscheinend zu einem Vorzeigemodell in der Kulturwirtschaft geworden. Es stellt sich die Frage, warum die Aachener Kulturwirtschaftsförderung modellhaft ist?

Neben den bereits an anderer Stelle beschriebenen strukturellen Voraussetzungen und Vorarbeiten in der Stadt Aachen möchte ich an dieser Stelle einige „weiche“ Erfolgsvoraussetzungen beschreiben, die meiner Ansicht nach dazu beigetragen haben, die „harten“ positiven Erfolgszahlen in Aachen in wesentlichen Teilen zu ermöglichen.

Kulturwirtschaftsförderung braucht Vertrauen und Mut

Einer der bedeutenden Kulturmanager in Europa, Gerard Mortier, Direktor der Pariser Oper, hat einmal gesagt, dass die wichtigsten Innovationen am Rande der Metropolen in der Provinz entstehen. Seine These war es, dass die Politik die Provinz vor den Provinzlern schützen sollte und mit Mut und Entschlossenheit die institutionelle Rahmung für Freiheiten und neue Entwicklungsmöglichkeiten schaffen sollte.

Das Besondere an der Aachener Konzeption ist, dass unternehmerische Fragestellungen, wie Vermarktung und Finanzierung als gleichwertige „künstlerische“ Gestaltungsaufgaben ebenso wie „wirtschaftliche“ Gestaltungsaufgaben verstanden werden. Eine Zuordnung, was in den Zuständigkeitsbereich einer kulturellen Wirtschaftsförderung oder einer wirtschaftlichen Kulturförderung gehört, hat es nie gegeben. Die vielfach in Studien geforderte ressortübergreifende Themenpolitik schlägt sich in Aachen von Beginn an in der vorbildlichen Zusammenarbeit und dem Pragmatismus der Führungskräfte aus dem Wirtschafts- und Kulturdezernat sowie der öffentlichen und privaten Förderer nieder. Die häufig in Studien formulierte Forderung nach einer klaren Schnittstellendefinition, was in den Zuständigkeitsbereich des Kultur- und was in den des Wirtschaftsbereichs gehört, sind wahrscheinlich so notwendig wie Eheverträge, aber nicht hinreichend.

Neben der erfolgreichen Kooperation und Koordination sind es in Aachen vor allem die „weichen“ Erfolgsfaktoren, die es erlauben über die definierte Schnittstelle hinaus, das Neue zu ermöglichen. Zu nennen sind vor allem Neugierde, Offenheit und Lernbereitschaft, sowie der gemeinsame Erfolgswille der handelnden Personen. Diese haben sich im Verein des GründerZentrums Kulturwirtschaft e.V. vereint. Bei ihnen handelt es sich im Wesentlichen um die Akteure, die Aachen kulturell und wirtschaftlich prägen.

Förderung sollte da ankommen, wo sie erfolgreiche Effekte erzielt

Auffällig ist, dass sich das Phänomen der Kulturwirtschaft in den letzten Jahren ohne politische Aufmerksamkeit und Förderung prächtig entwickelt hat. Die empirischen Studien zeigen, dass in allen Kulturbranchen insbesondere die Zahl der Kleinst-, Mikro-, oder Einpersonunternehmen überproportional wächst.¹¹

Der kulturelle und kreative Sektor ist ein Wachstumssektor, der sich schneller entwickelt als die übrige Wirtschaft. Dasselbe gilt für die Beschäftigung. So bietet der Sektor ganz verschiedene, oft hoch qualifizierte Arbeitsmöglichkeiten, und auch bei der Schaffung von Arbeitsplätzen weist dieser Sektor ein höheres Wachstum auf als die übrige Wirtschaft. Hinzu kommt, dass die Entwicklung und die Innovationen vieler anderer Branchen, insbesondere die der IKT (Informations- und Kommunikationstechniken), durch diesen Sektor vorangetrieben werden.¹²

Diese Ausführungen provozieren die Fragen:
Warum soll gefördert werden?
Warum lassen wir es nicht wie es ist?

In weiten Teilen führen die aufgezeigten Forschungsergebnisse und Fakten noch nicht zu den gebetsmühlenartig geforderten veränderten Politik- und Förderstrategien mit Fokus auf die so genannten Microenterprises. Michael Söndermann beziffert im Jahr 2006 die steuerpflichtigen Unternehmen in Deutschland, die der Kreativwirtschaft zugerechnet werden können auf 218.000. Von diesen sind mehr als 150.000 Einzelunternehmer und Microenterprises, die als die wesentlichen Werttreiber der Wertschöpfung in dem Feld der Kreativwirtschaft gesehen werden. Die Gruppe der selbstständigen Kulturberufe wächst viermal schneller als die Gruppe der Selbstständigen der gesamten erwerbstätigen Bevölkerung. Als die wichtigste Triebfeder für die Wachstumsdynamik erreicht sie insgesamt eine Wachstumsrate von über 60 Prozent, die jährlich um 5,4 Prozent weiter ansteigt.¹³

Auch wenn inzwischen in weiten Teilen bekannt ist, dass in der Kulturwirtschaft neue atypische Beschäftigungsformen entstehen, sind die Ergebnisse der Diskussionen der Fachtagungen noch immer völlig entkoppelt von der wirtschaftlichen Realität der kulturwirtschaftlichen Microenterprises. Wahrscheinlich ist es den Akteuren innerhalb der Kulturwirtschaft in weiten Teilen unbekannt, dass über sie als eine Querschnittsbranche und ein neues soziologisches Phänomen diskutiert wird. Geschweige denn, dass sie einmal befragt worden sind, was eine öffentliche Förderung ihrer Ansicht nach leisten können sollte. Tatsache ist zumindest, dass Förderinstrumente, die für Gründer/Unternehmen anderer Branchen entwickelt wurden, Kulturunternehmer zu wenig erreichen, da sie den Besonderheiten dieser Klientel nicht hinreichend Rechnung tragen. Gleichzeitig ist eine Tendenz zu beobachten, über die Köpfe der zentralen Treiber der Kulturwirtschaft hinweg, alte und untaugliche Politik- und Förderstrategien lediglich als innovativ zu verpacken. Da sich die tatsächlichen Akteure der Kulturwirtschaft bisher noch nicht als Lobby bemerkbar gemacht haben, scheint an dieser Stelle kein Innovationsdruck zu existieren. Für „Subventionsritter“ ist die Tür weit geöffnet. Der Begriff der Kreativität droht zum Bumerang zu werden, wenn er nicht zu

¹¹ vgl. Söndermann M.; Kulturwirtschaft – das unentdeckte Kapital; Sankt Augustin 2006 | ¹² vgl. auch Zusammenfassung zur Studie „The Economy of Culture in Europe“, Oktober 2006
¹³ vgl. Söndermann, M.; Kulturwirtschaft – das unentdeckte Kapital; Sankt Augustin 2006

ernsthafter Innovation führt. Schon 1997 hat der Berliner Managementsoziologe Baecker dieses Phänomen beschrieben: „Als kreativ wird der gelobt, dem nicht nur etwas Neues einfällt, sondern der gleichzeitig alles beim Alten belässt. Der Kreative glänzt vor allem als Konformist. Vermutlich bewegt sie sich dort am wenigsten, wo das Lob der Kreativität am lautesten ist.“¹⁴

Das Aachener Modell zeigt, dass eine bedarfsgerechte Förderung Sinn macht und in der Lage ist, wirtschaftliche Effekte – insbesondere bei den Einzelunternehmern aus der Kulturwirtschaft – zu erzielen. In diesem Zusammenhang ist das Wesentliche des Aachener Modells darin zu sehen, dass die Konzeption von Anfang an in Kontakt mit den von der Beratung betroffenen Akteuren entwickelt wurde. Die konsequente Orientierung darauf, weniger Vorratswissen anzubieten, sondern vielmehr individuell und situationsadäquat auf die Bedürfnisse und Fragestellungen der Akteure zu reagieren und (wie in einem künstlerischen Prozess) Wissen und Erfahrung immer wieder neu entstehen zu lassen, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Grund für die hohe Akzeptanz und Erfolgsquote des GründerZentrums Kulturwirtschaft e.V. in Aachen. Die Fähigkeit, die Bedürfnisse der Akteure zu erkennen und strukturell einzuordnen, macht das GründerZentrum selbst zu einem Innovationsmotor.

¹⁴ Baecker, D.; Was ist Kreativität; in: die tageszeitung (taz), Ökolumne (1997)

Impressum:

Im Auftrag des GründerZentrums Kulturwirtschaft Aachen e.V.

**Verfasst von
Christoph Backes
Sylvia Hustedt
Michael Söndermann**

**Unter Mitarbeit von
Elke Luchtenberg**

**Gestaltung: büro G29 Aachen
Auflage: deutsche Ausgabe 1.000 Stück | englische Ausgabe 500 Stück**

GründerZentrum Kulturwirtschaft e.V.
Sandkaulstraße 1
52062 Aachen
Tel: +49 (0) 241-41 38 89 10/11
Fax: +49 (0) 241-41 38 89 99
www.kulturunternehmen.info

GründerZentrum
Kulturwirtschaft
Aachen



Gefördert durch die EU-Gemeinschaftsinitiative INTERREG III B und die Stadt Aachen
