

Endbericht

# Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette - Wirkungsketten, Innovationskraft, Potenziale



**Auftraggeber**  
Bundesministerium  
für Wirtschaft und  
Technologie (BMWi)

**Autoren**  
**Prognos AG**  
Dr. Olaf Arndt  
Kathleen Freitag  
Florian Knetsch  
Fabian Sakowski  
Rada Nimmrichter

**Fraunhofer ISI**  
Dr. Simone Kimpeler  
Dr. Sven Wydra  
Dr. Elisabeth Baier

Dezember 2012  
14-27341

## Inhalt

	<b>Seite</b>
<b>Inhalt</b>	<b>I</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Zielstellung und Studiendesign</b>	<b>3</b>
2.1 Zielstellung	3
2.2 Studiendesign	4
<b>3 Die Rolle der Kultur- und Kreativwirtschaft im Wertschöpfungssystem</b>	<b>6</b>
3.1 Ausgangssituation	6
3.2 Definition von Innovationen in der Wissensökonomie	6
3.3 Innovationswirkungen der Kultur- und Kreativwirtschaft	8
3.3.1 Strukturelle Besonderheiten der Kultur- und Kreativwirtschaft	9
3.3.2 Innovationen als Kernkompetenz der Kultur- und Kreativwirtschaft	11
3.3.3 Netzwerkbasierte Märkte in der Kultur- und Kreativwirtschaft	13
3.3.4 Zwischenfazit Innovationswirkungen der Kultur- und Kreativwirtschaft	16
3.4 Das Wertschöpfungsmodell der Kultur- und Kreativwirtschaft	16
3.5 Analyse der Kultur- und Kreativwirtschaft als Schlüsselakteur in offenen Innovationsprozessen	18
3.6 Innovationsindikatorik für die Kultur- und Kreativwirtschaft	24
3.7 Modell der gesamtwirtschaftlichen Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft	29
3.8 Hypothesen und Operationalisierung	31
3.8.1 Fazit aus dem Forschungsstand	32
3.8.2 Hypothesen	35
3.8.3 Operationalisierung	38

<b>4</b>	<b>Empirische Ergebnisse der Befragung der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft und deren Kunden</b>	<b>43</b>
4.1	Befragungsdesign	43
4.2	Charakteristik der Kultur- und Kreativwirtschaft	45
4.3	Die Kultur- und Kreativwirtschaft im Wertschöpfungs- und Innovationssystem	50
4.3.1	Das Innovationssystem der Kultur- und Kreativwirtschaft	50
4.3.2	Kundenbeziehungen der Kultur- und Kreativwirtschaft	64
4.3.3	Zwischenfazit	78
<b>5</b>	<b>Makroökonomische Analyse – Innovationskraft und innovationsbasierte Impulswirkung der Kultur- und Kreativwirtschaft</b>	<b>80</b>
5.1	Input-Output-Analyse	80
5.2	Ökonometrische Analyse	88
5.3	Methodik	90
5.4	Einfluss der Kreativintensität auf Innovation	93
<b>6</b>	<b>Fallstudien</b>	<b>99</b>
6.1	Design Thinking	101
6.2	Crowdsourcing	107
6.3	Open Innovation	114
6.4	Neuartige Rekombination von Methoden	118
6.5	Einbindung der Akteure in die gesamte Innovationskette in Anwendermärkten	124
6.6	Emotionalisierung von Produkten /Dienstleistungen	128
6.7	Verknüpfung von Kultur- und Kreativwirtschaft und Industrie am Beispiel der Games-Industrie	133
6.8	Verknüpfung von Kultur- und Kreativwirtschaft und Handel	139
<b>7</b>	<b>Schlussfolgerungen und Ableitung von Handlungsbedarfen</b>	<b>145</b>
<b>8</b>	<b>Handlungsempfehlungen</b>	<b>153</b>
<b>9</b>	<b>Literatur</b>	<b>167</b>
<b>10</b>	<b>Anhang</b>	<b>173</b>

## Abkürzungsverzeichnis

BMW	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
Bspw.	Beispielsweise
Bzw.	Beziehungsweise
Ca.	Cirka
CIS	Community Innovation Survey
CPA	Classification of Products by Activity
DCMS	Department for Culture, Media and Sports
D. h.	Das heißt
DL	Dienstleistung
DT	Design Thinking
EC	European Commission
Ebd.	Ebenda
Etc.	Et cetera
Evtl.	Eventuell
FuE	Forschung und Entwicklung
Ggf.	Gegebenfalls
GKZ	Gewerbekennzahlen
Hrsg.	Herausgeber
I. d. R.	In der Regel
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IP	Intellectual Property
IT	Informationstechnologie
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KKW	Kultur- und Kreativwirtschaft
MIP	Mannheimer Innovationspanel
Mrd.	Milliarde
MSR	Mess-, Steuer-, Regeltechnik
NESTA	National Endowment for Science, Technology and the Arts
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OI	Open Innovation
PoS	Point of Sale

PW	Produktionswert
RKW	Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
R&D	Research & development
S&T	Science & technology
U. a.	Unter anderem
U. ä.	Und ähnliches
Unt.-DL	Unternehmens-Dienstleistungen
Usw.	Und so weiter
Vgl.	Vergleiche
VL	Vorleistungen
Z. B.	Zum Beispiel
Z. T.	Zum Teil

# 1 Einleitung

Die Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) spielt als Vorreiter für eine zunehmend wissensbasierte Ökonomie eine wichtige Rolle in Deutschland. Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist dabei nicht mehr nur ein Imagefaktor, sondern wird als eigenständiges Wirtschaftsfeld mit einer hohen Wachstumsdynamik begriffen. Mit einem Umsatz von 137,3 Mrd. Euro (2010), etwa 240.000 Unternehmen und rund 960.000 Erwerbstätigen belegt die Kultur- und Kreativwirtschaft bereits heute ihre volkswirtschaftliche Relevanz (BMWi Hrsg. 2012). Im Jahr 2010 trug die Kultur- und Kreativwirtschaft mit circa 63,7 Mrd. Euro zur Bruttowertschöpfung in Deutschland bei und zählt damit neben Branchen wie dem Automobilbau, dem Maschinenbau und der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) zu den bedeutenden Wirtschaftsfeldern in Deutschland. Kennzeichen der Kultur- und Kreativwirtschaft ist ihre hohe Heterogenität. So gehören sowohl darstellende und bildende Künstler, Musiker, Journalisten als auch Werbeunternehmen, Designer sowie Hersteller von Games und Software zur Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Unternehmenslandschaft ist geprägt von einer hohen Zahl von freiberuflich arbeitenden KünstlerInnen und Kulturschaffenden sowie KleinstunternehmerInnen.

Abbildung 1: Entwicklungspfad der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland



Quelle: Prognos AG

Vor dem Hintergrund der Innovationsfähigkeit der Kultur- und Kreativwirtschaft und deren Impulsgeberfunktion für andere Wirtschaftsbranchen steht die Kultur- und Kreativwirtschaft seit gut einem Jahrzehnt im Fokus der Wirtschaftspolitik und wird von Seiten der Bundesregierung und der Länder in ihrer Entwicklung aktiv unterstützt (Abbildung 1).

Ein wesentlicher Meilenstein ist in der Einrichtung der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung im Jahr 2007 und dem darauffolgenden Aufbau des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft sowie der Regionalbüros zu sehen. Damit stehen den Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft verschiedene Beratungs- und Informationsangebote zur Verfügung. Gleichzeitig wurde eine Plattform des Austausches geschaffen, der Aufbau von Netzwerkstrukturen angestoßen sowie Ansätze zur Verbesserung der Wahrnehmung und Vermarktung der Kultur- und Kreativwirtschaft geschaffen.

Die verschiedenen Initiativen haben in den letzten Jahren erheblich dazu beigetragen, die Kultur- und Kreativwirtschaft als Wirtschafts- und Wachstumsfeld zu etablieren und zugleich ein Zugehörigkeitsgefühl der Akteure zur Kultur- und Kreativwirtschaft zu entwickeln. In den folgenden Jahren geht es darum, den Weg weiter zu gehen und die Wertschöpfungsverflechtungen sowohl zwischen den Teilmärkten der Kultur- und Kreativwirtschaft als auch mit Branchen außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft auszubauen, Innovationspotenziale zu erkennen und gezielt zu nutzen. Vor allem der Vernetzung mit der Industrie kommt dabei eine bedeutende Rolle zu. Um diesen Weg von Seiten der Bundesregierung aktiv begleiten zu können, hat das BMWi diese Studie in Auftrag gegeben, deren Ziel es ist, die Stellung der Kultur- und Kreativwirtschaft im gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungs-system zu beschreiben und Handlungsempfehlungen zur Hebung der Innovations- und Wertschöpfungspotenziale zu geben.

## 2 Zielstellung und Studiendesign

### 2.1 Zielstellung

Zentrale Merkmale der Wissensökonomie sind ein hoher Anteil immaterieller Produkte und Dienstleistungen, die Öffnung firmeninterner Innovationsprozesse für externes Wissen und neue Verwertungsmöglichkeiten internen Wissens (Open Innovation). Der Einsatz mobiler IKT ermöglicht neue Formen der Arbeitsgestaltung und Kollaboration sowie neue Geschäftsmodelle. Dieser Strukturwandel ist in einem Wirtschaftsbereich besonders zu beobachten: der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Die Kultur- und Kreativwirtschaft verfügt nicht nur für sich selbst über ein hohes Innovationspotenzial, sondern fungiert zugleich als wichtiger Katalysator für Innovationen und wissensbasiertes Wachstum in zahlreichen anderen Wirtschaftsfeldern. Branchen wie die Medien-, Design-, Games- oder Werbewirtschaft gelten als Vorreiter für neue Formen, Organisation und Prozesse der Innovation (z. B. Open Innovation, Design Thinking, Co-Working, virtuelle Kollaboration) und ihre spezifischen, vor allem designbezogenen Leistungen gewinnen für die Wettbewerbsfähigkeit anderer Branchen zunehmend an Bedeutung. Die Anteile service- und kundenbezogener Innovationen werden in diesen Branchen als besonders hoch eingeschätzt. Diese Art von Innovationen kann, anders als technische Innovationen, nicht mit herkömmlichen Innovationsindikatoren gemessen werden und stellt die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung vor hohe Herausforderungen, einen zunehmend wichtigeren Teil der Wertschöpfung quantitativ zu erfassen.

Die übergeordnete **Fragestellung** dieser Studie lautet daher: Welchen quantitativen und qualitativen Stellenwert haben die Kultur- und Kreativwirtschaft und ihre Teilbranchen in der Gesamtwirtschaft hinsichtlich ihres Wertschöpfungsbeitrages und ihrer Innovationswirkungen?

Zu den Zielen der Studie gehören folglich:

- Darstellung der Innovationsfähigkeit/-potenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft,
- Auswahl und Anwendung geeigneter Indikatoren zur Quantifizierung und Qualifizierung der Wertschöpfungseffekte der Kultur- und Kreativwirtschaft,
- Ableitung wirtschaftspolitischer und unternehmensstrategischer Handlungsempfehlungen.

## 2.2 Studiendesign

Die Studie setzt sich aus fünf Arbeitsmodulen zusammen, die in Abbildung 2 überblicksartig dargestellt sind.

Ausgangsbasis der Studie bildet eine Meta-Analyse und damit die Aufbereitung des internationalen Forschungsstands zu Konzepten, Modellen und Indikatoren sowie die Analyse des Innovationsverhaltens der Kultur- und Kreativwirtschaft und ihrer gesamtwirtschaftlichen Innovationswirkungen. Dabei wird der aktuelle theoretische Diskurs zu einem umfassenderen Innovationskonzept der Kultur- und Kreativwirtschaft, welches die Querschnittsbranche als Impulsgeber für Innovation und Wertschöpfung betrachtet, aufgezeigt und weiterentwickelt.

Abbildung 2: Überblick Arbeitsprogramm der Studie

Modul	Inhalt	Methode
1 Meta-Analyse	Innovationsverhalten der KKW	Desk Research
2 Analyse der Wirkungsketten & Wertschöpfungssysteme	Analyse der Wirkungsketten & Einbindung der KKW im gesamtwirtschaftlichen Innovations- und Wertschöpfungssystem	Online-Befragung
3 Makroökonomische Analyse	Innovationskraft und innovationsbasierte Impulswirkung der KKW	Ökonometrische Schätzung
4 Fallstudien	Erschließbare Innovationspotenziale der KKW	Stakeholder-interviews
5 Handlungsempfehlungen	Ableitung von politischen und unternehmensspezifischen Handlungsempfehlungen	Workshop, Bericht

Quelle: Prognos AG

An die theoretische Diskussion schließt im zweiten Modul die empirische Erhebung an. Mittels Online-Befragungen werden sowohl die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft als auch deren Kooperationspartner und Auftraggeber zu Zuliefer- und Abnehmerverflechtungen, Tätigkeitsprofil sowie Innovationstätigkeiten und -effekten befragt.

Neben qualitativen Aussagen zu Innovationsimpulsen und Wertschöpfungsverflechtungen dienen die Befragungsergebnisse zudem der ökonometrischen Schätzung und damit der Ableitung makroökonomischer Kennzahlen zur Innovationskraft und Impulswirkung der Kultur- und Kreativwirtschaft (Quantifizierung).

Die Ableitung von makroökonomischen Kennzahlen erfolgt im dritten Arbeitsmodul.

Der Fokus des vierten Arbeitsmoduls liegt darauf, mit Hilfe von qualitativen Fallstudien erfolgreiche Innovationsstrategien und Geschäftsmodelle der Kultur- und Kreativwirtschaft vertiefend herauszuarbeiten und noch nicht erschlossene Innovationspotenziale aufzuzeigen. Dazu werden die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie deren Kunden im Rahmen von leitfadengestützten Experteninterviews zu gemeinsamen Kooperations- und Innovationsprojekten und damit zu ihren Geschäftsbeziehungen interviewt.

Anhand der Ergebnisse der vier Arbeitsmodule werden im letzten Arbeitsschritt wirtschaftspolitische und unternehmerische Handlungsempfehlungen abgeleitet, die eine zielgerichtete Unterstützung der Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft in den kommenden Jahren ermöglichen.

## 3 Die Rolle der Kultur- und Kreativwirtschaft im Wertschöpfungssystem

### 3.1 Ausgangssituation

Bei der Betrachtung der Kultur- und Kreativwirtschaft im Wertschöpfungssystem kann zwischen direkten und indirekten Wirkungen unterschieden werden. Die direkten volkswirtschaftlichen Wirkungen der Kultur- und Kreativwirtschaft bemessen sich in der Beschäftigtenzahl und der eigenen Wertschöpfung der Kultur- und Kreativwirtschaft. Diese werden im jährlichen Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft (Hrsg. BMWi 2012) erfasst. Die indirekten Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft ergeben sich aus ihrer Nachfrage nach Vorleistungen aus anderen Branchen sowie aus ihrem Beitrag zu deren Wertschöpfung. Indirekte Effekte können auf der Basis von Schätzungen ermittelt werden, z. B. die Kreativintensität.

Ausgangsüberlegung ist, dass die indirekten Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft aufgrund ihrer niedrigen Vorleistungsquote im Vergleich zu anderen Branchen eher gering ausfallen (Voithofer et al. 2010). Ihr Beitrag zur Wertschöpfung bei Kunden und Kooperationspartnern hingegen dürfte im Vergleich zu anderen Branchen eher höher sein, da sie aufgrund ihrer spezifischen Kernaktivitäten und hohen Kooperationsneigung entlang der gesamten Wertschöpfungskette bei ihren Kunden involviert sind.

Die im Rahmen der vorliegenden Studie durchgeführte Input-Output-Analyse versucht, diese direkten und indirekten Wirkungen zu quantifizieren bzw. qualitativ zu bewerten. Dazu werden die konkreten Input- und Output-Aktivitäten identifiziert und geeignete Indikatoren zur Messung ausgewählt. Im Vorfeld der eigentlichen Input-Output-Analyse wird zunächst der Wandel in der Definition von Innovationen, der zu einer stärkeren Aufmerksamkeit für Wertschöpfungseffekte der Kultur- und Kreativwirtschaft geführt hat, dargestellt.

### 3.2 Definition von Innovationen in der Wissensökonomie

Die zunehmende Beachtung der Kultur- und Kreativwirtschaft im Wertschöpfungssystem fällt zeitlich zusammen mit einem Wandel des Innovationsverständnisses. Ging die traditionelle Innovationsindikatorik noch davon aus, dass Innovationen vorwiegend das Ergebnis wissenschaftlicher Forschung und Entwicklung sind, so werden heute zunehmend auch Neuerungen von Dienstleistungen,

Arbeitsweisen, Prozessen, Vertrieb oder Kooperationsformen in der Innovationsanalyse berücksichtigt.

Nach Dosi (1988) sind Innovationen die Suche nach und die Entdeckung, Entwicklung, Imitation und Adaption von neuen Produkten, Produktionsprozessen oder neuen Organisationsformen. Diese prozessorientierte und in der Innovationssystemtheorie begründete Definition geht zurück auf Schumpeter (1997), der Innovationen als "implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations" versteht (zitiert aus OECD/Eurostat 2005).

Die Generierung von Alternativen auf Anbieterseite und die Selektion des Angebots auf Nachfrageseite sind entscheidende Treiber für die Entstehung von Innovationen und bedürfen der Interaktion der Akteure am Markt. Kernaktivitäten im Innovationsprozess sind laut der Oslo-Manual-Definition alle wissenschaftlichen, technologischen, organisatorischen, gestalterischen und finanziellen Maßnahmen zur direkten und indirekten Entwicklung und Implementierung von Innovationen, respektive einer Verbesserung oder Erneuerung des Leistungsangebots von Unternehmen. Das beinhaltet sowohl neue oder merklich verbesserte Produkte und Dienstleistungen in Bezug auf Funktionalität oder Eigenschaft als auch effizientere Prozesse in der Entwicklung, Herstellung, Vertrieb und Nutzung. Der Vorteil einer innovationssystemischen Perspektive liegt darin begründet, dass dieser Ansatz den Akteuren in komplexen Netzwerken der Wissensgenerierung, -anwendung und -verbreitung ebenso Beachtung schenkt wie den institutionellen und politischen Rahmenbedingungen. Innovationen werden als evolutionärer, kumulativer und interaktiver Prozess definiert (Edquist 1997). Soziale Interaktion ist als "Kollektiver Lernprozess" ein zentrales Element des Innovationsprozesses (Dosi 1988, Cooke et al. 2011). Gesamtwirtschaftliche Innovationseffekte sind Gegenstand des Ansatzes Nationaler Innovationssysteme. Dieser hebt die Rolle und Möglichkeiten der staatlichen Förderung von Innovationen durch politische Rahmensetzung, Gesetzgebung und Förderprogramme hervor.

Nachdem in der Innovationsforschung zunächst der traditionelle Produktionssektor und High-Tech-Industrien im Mittelpunkt des Interesses standen, wurde Anfang der 1990er Jahre die Aufmerksamkeit auf den Dienstleistungssektor gelenkt (z. B. Miles 2007). Mithilfe des Innovationssystem-Ansatzes ist es gelungen, die geringeren Innovationsanteile im Dienstleistungsbereich und in Low-Tech-Branchen nicht auf weniger Innovationen, sondern auf eine unzureichende Indikatorik zur Messung nicht-technischer Innovationen zurückzuführen (Hipp/Grupp 2005; Legler/Frietsch 2006; Miles 2007).

Indikatoren wie z. B. Ausgaben für Forschung und Entwicklung (FuE) oder Patentanmeldungen eignen sich nur bedingt zur Analyse, da sie für dienstleistungs- und wissensintensive Branchen nicht passen. Da diese Branchen dennoch eine hohe wirtschaftliche Dynamik und Wachstum aufweisen und ihr Anteil an der Gesamtwirtschaft zunimmt, ist davon auszugehen, dass in diesen Branchen ein höherer Anteil nicht direkt erfasster Innovationen vorliegt, sogenannte versteckte Innovationen (Hidden Innovations) (Miles 2007; Miles/Green 2008).

### 3.3 Innovationswirkungen der Kultur- und Kreativwirtschaft

Basis der Darstellung des Forschungsstands bildet eine umfangreiche Literatursichtung deutschsprachiger und internationaler Berichte und Studien der Innovationsforschung und Wirtschaftsgeographie zu Besonderheiten der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Seit dem ersten umfangreichen Bericht über kreative Branchen, dem „Creative Industries Mapping Document“ des britischen Department for Culture, Media and Sports (DCMS 1998), der die überdurchschnittliche Wachstumsdynamik der Kultur- und Kreativwirtschaft aufzeigte, hat diese als eigenständiger Sektor zunehmend an Aufmerksamkeit in der Standort- und Wirtschaftspolitik gewonnen. Auch in Deutschland werden seit Ende der 1990er Jahre auf lokaler/regionaler Ebene und seit 2009 auf Bundesebene regelmäßig Reports zur Kultur- und Kreativwirtschaft publiziert. Diese zeigen, dass sich der Sektor auch hierzulande seit Ende der 1980er Jahre zu einem der dynamischsten Wirtschaftszweige entwickelt hat.

In der Vielzahl von Standortstudien und wirtschaftspolitischen Analysen sind neben den Fragen nach der statistischen Abgrenzung und der Unternehmensstrukturen des Sektors zunehmend auch die Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft für die Gesamtwirtschaft, ihr Beitrag zu Wachstum und Beschäftigung und ihre Relevanz im Wissenstransfer untersucht worden.

Wenige Studien haben sich bisher mit den Innovationswirkungen der Kultur- und Kreativwirtschaft beschäftigt. Zu den Ausnahmen gehören die Aktivitäten des britischen DCMS (1998), Arbeiten von Cunningham (2004, 2009) für Australien, der Dritte Österreichische Kreativwirtschaftsbericht (Georgieff et al. 2008), der European Competitiveness Report 2010 mit einem Schwerpunktkapitel zur Kultur- und Kreativwirtschaft (EC 2010) sowie Studien aus dem Umfeld dieser drei Berichte. Zu nennen sind beispielsweise Untersuchungen zur Charakteristik der Produkte der Kultur- und Kreativwirtschaft (Miles/Green 2008, Stoneman 2010), ihrer Märkte (Potts 2011) sowie zu Effekten der Kultur- und Kreativwirtschaft

auf die Innovationsfähigkeit benachbarter Unternehmen und Branchen (u. a. Castañer/Campos 2002, Morrison/Potts 2008, Chapain et al 2010, Müller et al. 2009, Bakhshi et al. 2008, Falk et al. 2011). Der European Competitiveness Report 2010 hat die Erkenntnisse aus diesen Studien auf die europäische Ebene übertragen und die Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Europa als ein übergeordnetes wirtschaftspolitisches Ziel definiert.

Alle Studien thematisieren als zentrales Problem für ihre Analyse, dass die Ergebnisse des schöpferischen Aktes der Kultur- und Kreativwirtschaft nicht mit herkömmlichen Produktkategorien oder Kennzahlen für Innovationen erfasst werden können und somit zwar eine Vielzahl von Hinweisen auf Innovationswirkungen der Kultur- und Kreativwirtschaft vorliegen, jedoch Art und Intensität der Wirkungen nur zum Teil dargestellt werden können. Hinzu kommt eine uneinheitliche Definition der Kultur- und Kreativwirtschaft, die die internationale Vergleichbarkeit der Studien einschränkt. Tendenziell stehen besonders dynamische Teilmärkte im Fokus von Vertiefungsstudien, z. B. die Musikwirtschaft, die Software- oder Games-Industrie.

Im Folgenden werden zunächst die Erkenntnisse aus den Studien zusammengefasst, die Aussagen über strukturelle Besonderheiten der Kultur- und Kreativwirtschaft mit Relevanz für Wertschöpfungseffekte geben. Im Anschluss werden die Ergebnisse der innovationsanalytischen Untersuchungen zur Kultur- und Kreativwirtschaft dargestellt.

### **3.3.1 Strukturelle Besonderheiten der Kultur- und Kreativwirtschaft**

In der vorliegenden Studie wird der (kontinental)-europäische Ansatz zugrunde gelegt, nach dem die Kultur- und Kreativwirtschaft den privatwirtschaftlichen Teil des Drei-Sektoren-Modells (Weckerle/Söndermann 2005) abdeckt. Im Gegensatz zu den beiden anderen Bereichen, dem öffentlichen und dem intermediären, sind die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft erwerbswirtschaftlich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen bzw. kreativen Gütern und Dienstleistungen befasst. Zur Kultur- und Kreativwirtschaft zählen in Deutschland die elf Teilmärkte Filmwirtschaft, Architekturmarkt, Buchmarkt, Software-/Games-Industrie<sup>1</sup>, Designwirtschaft, Werbemarkt, Kunstmarkt, Markt für darstellende Künste, Musikwirtschaft, Pressemarkt und Rundfunkwirtschaft.

---

<sup>1</sup> Die Software-Industrie ist nicht Gegenstand dieser Studie, da sie bereits im Fokus spezifischer Studien im Auftrag des BMWi stand. Die darin gewonnenen Erkenntnisse werden, soweit verfügbar und relevant, in dieser Studie berücksichtigt.

Die Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft sind hinsichtlich der Unternehmensstrukturen, Umsatz, Beschäftigung, Märkte, Vertriebswege und Geschäftsmodelle sehr heterogen.

Die Kultur- und Kreativwirtschaft weist eine besonders kleinteilige Unternehmensstruktur auf. Die absolute Zahl der Großunternehmen liegt in allen Teilmärkten nur im zweistelligen Bereich (BMW 2010). Im Vergleich zu anderen Branchen weist die Kultur- und Kreativwirtschaft einen höheren Anteil an Selbstständigen auf. Unternehmen der Kreativwirtschaft werden insbesondere aufgrund ihrer Kleinteiligkeit sowie ihrer nicht-technisch ausgerichteten Innovationsaktivitäten von gängigen, branchenunspezifischen Innovationsfördermaßnahmen nur schwer erreicht.

Eine geringe Kapitalintensität und hohe Heterogenität der Märkte der Kultur- und Kreativwirtschaft sorgen für niedrige Markteintrittsbarrieren und eine hohe Gründungsdynamik (KfW 2011, Georgieff/Kimpeler 2009, Rae 2007). Die GründerInnen in der deutschen Kultur- und Kreativwirtschaft sind meist jünger und verfügen tendenziell über einen höheren Bildungsabschluss als GründerInnen in anderen Wirtschaftsbereichen (KfW 2011). Sie starten ihr Unternehmen häufiger im Nebenerwerb und seltener mit MitarbeiterInnen (KfW 2011). Da die Idee der Gründerperson das Fundament der kreativen Selbstständigkeit darstellt und i. d. R. keine umfangreichen Produktionsanlagen benötigt werden, weisen Gründungen in der Kultur- und Kreativwirtschaft einen geringeren Finanzierungsbedarf auf (ebd.).

Dennoch hemmen die oftmals knappen Finanzressourcen das unternehmerische Wachstum, da diese Investitionen in FuE und die Marktbearbeitung erschweren (Georgieff/Kimpeler 2009). Dies hat zur Folge, dass Human- und Sozialkapital entscheidend sind für Markterfolg und Wettbewerbsfähigkeit (Georgieff et al. 2008, Lash/Urry 1994, Legler/Frietsch 2006).

Für viele Teilmärkte sind IKT und Software von hoher Relevanz, die branchenübergreifende Kollaborationen und neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Die Kultur- und Kreativunternehmen arbeiten intensiv mit ihren Kunden zusammen (Voithofer et al. 2010). Laut der letzten österreichischen Befragung von Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft passen 84 % ihre Produkte und Dienstleistungen für jeden Kunden neu an, 80 % arbeiten gemeinsam mit Kunden an Projekten, 33 % erbringen ihre Leistungen vorwiegend am Standort des Kunden (Voithofer et al. 2010).

### 3.3.2 Innovationen als Kernkompetenz der Kultur- und Kreativwirtschaft

Der Output der Kultur- und Kreativwirtschaft beinhaltet vornehmlich die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen, Produkte und Dienstleistungen (Georgieff et al 2008, Potts 2011). Die Produkte und Dienstleistungen sind selten standardisiert, sondern werden als Kleinserie, Unikate oder Prototypen realisiert. Innovationen machen die Kernkompetenz der Kultur- und Kreativwirtschaft aus. Das belegt auch die KfW-Studie (2011). Demnach starten 18 % der kreativen GründerInnen in Deutschland (versus 12 % aller anderen GründerInnen) nach eigener Aussage mit einer Marktneuheit (KfW 2011). Gründungen in der Kreativwirtschaft sind damit, auch unter Berücksichtigung sonstiger Einflussgrößen, überdurchschnittlich innovativ (Vgl. Georgieff et al 2008).

In den meisten Teilmärkten der Kultur- und Kreativwirtschaft umfasst der Großteil der Aktivitäten die Erstellung und Verbesserung des immateriellen Gutes 'Inhalt' (Content), verstanden als symbolisch-kultureller, erfahrbarer oder ästhetischer, d. h. immaterieller Wert von Gegenständen oder (Medien-)inhalten. Damit ist die Erstellung und Vermittlung (Mediatisierung) von Inhalten eine Kernkompetenz der Kultur- und Kreativwirtschaft und ihre branchenspezifische Wissens- und Technologiebasis ist von innovativen, digitalen Technologien geprägt. Selbst spezielle Design-Branchen wie Innenarchitektur, Mode oder Industrie-Design geben an, dass bei ihren Innovationsaktivitäten die Entwicklung von Online- und Internet-Aktivitäten höchste Priorität haben, gefolgt von der Entwicklung, Vielfalt, Qualität und Innovationsintensität der Design-Produkte sowie drittens dem Ausbau der Marktaktivitäten (Adams et al. 2008).

Stoneman (2010) hat die breite Palette an Produkten und Diensten der Kultur- und Kreativwirtschaft – von Musik, Film und Literatur über Architektur und Mode bis hin zur Werbung – nach ästhetischen und funktionalen Merkmalen differenziert und die eher ästhetisch orientierten als „Soft Innovations“ charakterisiert. Ähnlich argumentiert Handke (2006), der am Beispiel der Musikbranche die Innovationen der Kultur- und Kreativwirtschaft in traditionelle technologische Innovationen, „Content Innovationen“ und „Humdrum Innovationen“ (nach Caves 2000), z. B. für den Vertrieb und das Merchandising unterteilt. Miles und Green (2008) verwenden in der Charakterisierung von „Hidden Innovations“ zusätzlich den Wertebegriff „Erfahrung“, d. h. der Wert des Produkts wird vornehmlich durch die Erfahrung des Nutzers mit dem Produkt generiert.

Ebenso diversifiziert wie die Produkte und Dienste der Kultur- und Kreativwirtschaft sind auch die Innovationsaktivitäten entlang der Wertschöpfungskette: von der Ideenfindung, über die Entwicklung bis hin zur Distribution und Kommerzialisierung der Innovation.

Die hohe Dienstleistungsorientierung und Kundennähe der Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft tragen zur Öffnung des firmeninternen Innovationsprozesses der Zulieferer und Kunden bei. Sämtliche Studien bestätigen die hohe Kooperationsneigung der Kultur- und Kreativwirtschaft entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Kreativunternehmen organisieren ihre Innovations- und Geschäftsprozesse häufig mithilfe offener und kollaborativer Modelle, was ihnen trotz bzw. aufgrund ihrer geringen Größe die notwendige Flexibilität im hoch-dynamischen Wettbewerbsumfeld gibt (vgl. Voithofer et al. 2010). Entscheidend ist die Fähigkeit der Akteure, ihr Wissen zu vernetzen, neu zu kombinieren und in Produkte und Dienste umzusetzen.

Die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft arbeiten in der Phase der Produktentwicklung häufig mit Hochschulen, mit Firmen aus benachbarten Branchen sowie mit Kunden zusammen (Georgieff et al. 2008, Falk et al. 2011). Klassische Formen von FuE werden durchaus auch von den Kultur- und Kreativunternehmen betrieben, haben aber für sie eine ganz andere Bedeutung als für das Produzierende Gewerbe (Davis et al. 2009), da Innovationsaktivitäten für sie häufig nicht nur eine Komponente der Wertschöpfung darstellen, sondern ein konkretes Geschäftsmodell sind. Dies gilt insbesondere für designintensive Teilbranchen der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Die Produkte und Dienste der Kultur- und Kreativwirtschaft selbst haben häufig einen interaktiven Charakter, d. h. sie provozieren eine spezifische Reaktion bei den Kunden bzw. Nutzenden. Dies kann wiederum zeitnah in Produktverbesserungen und somit Innovationen umgesetzt werden (Miles/Green 2008). Dieses gilt umso mehr durch die Digitalisierung der Inhalte, die als Content über das Internet erstellt, auf Social Markets (Potts 2011) kollaborativ weiterentwickelt, vertrieben, und konsumiert werden (ebd., Cunningham et al. 2004). Die Kultur- und Kreativunternehmen gelten als technikaffine Lead-User von IT und Medien und sind somit Treiber für IT- und Medieninnovationen ihrer Zulieferer (Mateos-Garcia et al. 2007).

Die digitale Produktionstechnik fördert bzw. erleichtert auch die Rekombination und kundenspezifische Anpassung existierender Produkte und Prozesse, ohne dass das Ergebnis explizit als Innovation bezeichnet wird. Viele dieser „heimlichen“ Innovationen finden nur eine einmalige Anwendung in einem individuellen Leistungserstellungsprozess.

### 3.3.3 **Netzwerkbasierte Märkte in der Kultur- und Kreativwirtschaft**

Die starke Netzwerkorientierung der Kultur- und Kreativwirtschaft ist nicht nur eine Folge ihrer Marktstrukturen, sondern auch konstitutives Element (vgl. Lange/Bürkner 2010). Denn Vernetzung ist eine notwendige Maßnahme zur Sicherung des Unternehmenserfolgs und prägt zugleich das Image der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Kollaboration zwischen Organisationen fördert Wissenstransfer und Lernprozesse. Die hohe Kooperationsneigung der Kultur- und Kreativwirtschaft innerhalb des eigenen Sektors in Form von gemeinsamen Projekten, Akquisitionen, Wettbewerbs- und Marktkoordination über Teilmarktgrenzen hinweg, aber auch intersektorale Lern- und Kommunikationsprozesse im Rahmen von Kooperationen und Dienstleistungen mit Akteuren aus anderen Branchen lassen einen intensiven Wissenstransfer zwischen der Kultur- und Kreativwirtschaft und anderen Branchen vermuten. Der Wissens- und Know-how-Transfer wird zusätzlich durch eine hohe Mobilität der Fachkräfte und dynamische Gründungsaktivitäten verstärkt. Auch ist der hohe Akademikeranteil der Gründenden und Beschäftigten eine gute Voraussetzung für die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft und für den Transfer von Forschungsergebnissen in neue Marktangebote. Georgieff et al. (2008) haben in ihrer Studie zur österreichischen Kultur- und Kreativwirtschaft mit der Unternehmensbefragung gezeigt, dass der Ideen- und Wissenstransfer vor allem über die Mobilität von MitarbeiterInnen stattfindet, wobei auch die große Anzahl freier MitarbeiterInnen eine zentrale Rolle spielt.

Die Kollaborationsneigung der Kultur- und Kreativwirtschaft fördert Knowledge- und Innovationspillovers in andere Branchen sowie hybride Marktaktivitäten, sowohl zwischen den elf Teilmärkten als auch zwischen der Kultur- und Kreativwirtschaft und anderen Branchen. Nischenmärkte entstehen an den Schnittstellen zwischen Kultur- und Kreativwirtschaft und weiteren Branchen, was die Innovationsdynamik weiter stärkt.

Aufgrund der hohen Marktdynamik ergibt sich die Herausforderung, mit Flexibilität und Vernetzung auf die geringe raum-zeitliche Stabilität der Märkte zu reagieren. Dies setzt eine intensive Kommunikation der Akteure am Markt „mit feingliedrigen rekursiven Bewertungsketten“ voraus (Lange/Bürkner 2010: 53).

Besonders deutlich wird dies am Beispiel von Co-Working-Arbeitsplätzen. Unter Co-Working versteht man Arbeitsräume, in denen einzelne, flexible Arbeitsplätze mit gemeinsam genutzter Infrastruktur kurzfristig vermietet werden. Sie bedienen eine Nachfrage nach flexiblen, kurzfristig und befristet nutzbaren Arbeitsorten mit vorhandener Infrastruktur für eine räumlich-zeitlich beson-

ders flexible Arbeitsgestaltung in Projektkontexten. Die Co-Working Places, z. B. Beta-Haus<sup>2</sup> Berlin (und mittlerweile weiteren Standorten in Europa), bieten die Verknüpfung von Kreativität und Effektivität in einem Raum für professionelles Arbeiten. Die Infrastruktur umfasst Empfang, Postadresse, Breitbandversorgung und Internet/WLAN, Ateliers, Meeting-Räume und Teeküche/Café und bietet damit die entscheidende Logistik für Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft in Kooperationsprojekten oder Gründungsphasen. Dabei legen die Betreiber von Co-Working Einrichtungen Wert darauf, dass den anmietenden Unternehmen Perspektiven zum Wachstum gegeben werden, so dass häufig eine Gründerberatung in das Konzept integriert und der Austausch mit etablierten Unternehmern gefördert wird (Kimpeler/Wydra 2010).

Auch „Communities of Practice“, d. h. informelle berufliche Netzwerke, die eine spezifische Gruppenkompetenz entwickeln, sind typisch für die Kultur- und Kreativwirtschaft. In diesen Netzwerken wird die Arbeitsteilung, Ressourcenallokation und Entscheidungskompetenz über persönliche Kontakte organisiert. Da Communities of Practice im Umfeld der Kultur- und Kreativwirtschaft nicht nur Kreativunternehmen sondern zunehmend auch ihre Zulieferer und Partner aus anderen Branchen umfassen, tragen sie zur gesamtwirtschaftlichen Verbreitung offen vernetzter Arbeitsweisen im Sinne des Open Innovation-Ansatzes bei. Von dieser Entwicklung profitieren vor allem jene Regionen, die diesen Netzwerken und Communities den nötigen Raum und die Infrastruktur zur Verfügung zu stellen und so den Strukturwandel befördern. Beispiele hierfür sind die Umwidmung von Industrieparks in Kultur- und Kreativparks wie das ehemalige AEG-Gelände in Nürnberg oder das frühere Schlachthofgelände in Karlsruhe, die den Nährboden für eine durch die Kultur- und Kreativwirtschaft geprägte Wirtschaftsentwicklung bilden sollen (Kimpeler/Wydra 2010).

Im Umfeld von Co-Working und Communities of Practice ist die Entstehung eines neuen Typs des Unternehmertums erkennbar, zu dessen Schlüsselkompetenzen die Vernetzung und projektbasierte Kollaboration zählen. Dabei kooperieren die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft sowohl mit Partnern der eigenen und benachbarten Branchen als auch mit ihren Zulieferern und Kunden, um gemeinsam spezifische Problemlösungen zu entwickeln.

Netzwerke, ebenso wie internetbasierte Kommunikation im Web, (z. B. Social Media) sind konstitutive Elemente eines neuen Trends hin zur Öffnung firmeninterner Innovationsprozesse und Wissensquellen. Hierunter fallen unterschiedliche Open Innovation-Ansätze, deren Gemeinsamkeit entweder die phasenweise oder vollständige Öffnung für den Wissens-, Technologie- und

---

<sup>2</sup> Siehe [www.betahaus.de](http://www.betahaus.de)

Knowhow-Transfer ist. Wie zuvor aufgezeigt, sind Kultur- und Kreativunternehmen nicht nur aufgrund ihrer IT-Affinität, sondern auch in Bezug auf ihre Kooperationsneigung über Branchengrenzen hinweg Vorreiter für Open Innovation (OI) und Community-basierte Märkte (Potts 2011, Baldwin/von Hippel 2011). Innovative Methoden und Arbeitsweisen der Kultur- und Kreativwirtschaft bergen hohe Potenziale in der Übertragung auf klassische Innovationsprozesse. Hierzu gehört z. B. der Ansatz des Design Thinking, einer vom Hasso Plattner Institut in Potsdam - in Kooperation mit der Stanford University und der Designagentur IDEO - geförderte Methode der Ideengenerierung, die sich zunehmender Beliebtheit erfreut. Ein anderes Beispiel für den Transfer von Kernkompetenzen der Kultur- und Kreativwirtschaft in andere Branchen ist das Paradigma des „X by design“. Ziel dieses Ansatzes ist die Umsetzung von Nachhaltigkeitsaspekten schon in frühen Phasen des Innovationsprozesses indem gesellschaftliche Anforderungen an technische Problemlösungen standardmäßig bereits in Design-Prozessen berücksichtigt werden. Das wiederum ist insbesondere erst durch die Einbindung des Nutzers in die Produktentwicklung möglich.

Vor allem die Kollaboration in Nischenmärkten und hybriden Märkten an der Schnittstelle unterschiedlicher Branchen fordert von den Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft und ihren Partnern die Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle. Hierzu gehören neue Vertriebswege für digitalisierte Produkte (z. B. eBooks) ebenso wie neue Dienstleistungen (z. B. E-Learning Portale, Web-Design) oder neue Bezahlmodelle (z. B. Pay per view, Premium-Kunden). Die Wertschöpfung verlagert sich hin zu wissensintensiven Branchen und damit zunehmend auf die Erstellung bzw. Nutzung von Inhalten (Content). Die Entwicklung der Mediennutzung hin zu Online-Medien und Social Media wie Facebook u. a. auf Nachfrageseite verändert das Verhältnis von Produzenten und Konsumenten nachhaltig hin zu einer neuen Arbeitsteilung. Konsumenten erhalten nicht nur eine neue Rolle im Innovationsprozess, indem sie in Phasen der Ideengenerierung und Produktentwicklung integriert werden (z. B. als Lead-User), sondern sie können auch mithilfe von 3-D-Druckern selbst zu Produzenten und Designern werden.

Potts definiert die Märkte der Kultur- und Kreativwirtschaft als „Social network markets“: „The set of agents and agencies in a market characterised by adoption of novel ideas within social networks for production and consumption“ (Potts 2011: 98). Das bedeutet, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft Vorreiter für eine kollaborierende, vernetzte und offene Einbindung der Kunden und Nutzenden in die Wissensgenerierung und Wertschöpfung ist.

### 3.3.4 Zwischenfazit Innovationswirkungen der Kultur- und Kreativwirtschaft

Die Kopplung der Kultur- und Kreativwirtschaft an einerseits Zulieferer aus der IT- und Medienindustrie und andererseits Kunden und Partner aus anderen Branchen macht sie zu einer typischen Querschnittsbranche, die mit ihren spezifischen Leistungen als Partner in der Wertschöpfung agiert, und zwar entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der Ideenfindung über Design bis hin zur Vermarktung. Dabei profitiert die Kultur- und Kreativwirtschaft insbesondere von lokalen Netzwerken und Fachkräften (Georgieff/Kimpeler 2009) sowie von neuen Formen der Zusammenarbeit. Die für die Wissensökonomie typische kulturelle, soziale und geographische Nähe zu Kunden und Zulieferern ist demnach auch für die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft ein wichtiger Erfolgsfaktor für ihren Wissenstransfer. Des Weiteren verstärkt die in vielen Kreativwirtschaftsstudien festgestellte hohe Mobilität der Fachkräfte den Wissenstransfer zwischen der Kultur- und Kreativwirtschaft und ihren Zulieferern und Kunden (Georgieff et al. 2008). Die primären volkswirtschaftlichen Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft in Form von Umsatz und Beschäftigung sind in der Vielzahl der Branchenreports zur Kultur- und Kreativwirtschaft hinreichend belegt und werden im Rahmen des Monitorings auch in Deutschland quantitativ erfasst.

Ferner hat dieser Überblick zum Forschungsstand bezüglich der Rolle der Kultur- und Kreativwirtschaft in der Wertschöpfung gezeigt, dass eine Innovationsanalyse notwendig ist, um die komplexen Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft auf die Gesamtwirtschaft hinreichend zu erfassen (vgl. Jaaniste 2009). Im nächsten Kapitel wird ein Modell zur Wertschöpfung der Kultur- und Kreativwirtschaft entwickelt anhand dessen die Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft innerhalb der Gesamtwirtschaft erfasst wird.

## 3.4 Das Wertschöpfungsmodell der Kultur- und Kreativwirtschaft

Wertschöpfung ist in der Kultur- und Kreativwirtschaft definiert als das Ergebnis interaktiver Problemlösung zwischen Anbieter und Nachfrager. Soziale und ästhetische Bewertungen haben einen hohen Stellenwert in der Wertschöpfung der Kultur- und Kreativunternehmen, da diese neben der Innovation (Neuheit) zentrale Produkteigenschaften in vielen Teilmärkten des Sektors darstellen. Die Wissensintensivität der Kultur- und Kreativwirtschaft basiert eher auf sozialen und kulturellen als auf materiellen Werten. Diese „Kulturelle Wertschöpfung“, erfolgt in interaktiven/kooperativen und rekursiven Wertschöpfungsmodellen (Bald-

win/von Hippel 2011), die klassische Input-Output-Modelle kaum abbilden (Lange/Bürkner 2010).

Komplementär-Effekte zwischen Kreativunternehmen und innovativen Unternehmen anderer Branchen basieren auf Knowledge Spillovers. Diese werden entweder durch direkte Kollaboration entlang ihrer Wertschöpfungsketten (Georgieff et al. 2008, Potts 2011, Falk et al. 2011), gemeinsam genutzte Informationsplattformen oder durch intersektorale Mobilität der Fachkräfte ausgelöst (Chapain et al. 2010).

Abbildung 3: Wertschöpfungsmodell der Kultur- und Kreativwirtschaft



Quelle: Fraunhofer ISI, 2012

Schumpeter (1997) unterscheidet drei Phasen der Innovationsstufen:

- Wissensgenerierung,
- Wissensprozessierung,
- Wissenskommmerzialisierung.

Angewendet auf das Wertschöpfungsmodell der Kultur- und Kreativwirtschaft (Abbildung 3) können folgende Stufen unterschieden werden:

**Wissensgenerierung:** Die umfasst die Schaffung von relevantem, innovationsbezogenem Wissen durch organisationsinterne FuE und Design bzw. ergänzt oder ersetzt durch externe Wissensquellen. Hier eignen sich besonders Ansätze wie Open Innovation zur Wissensgenerierung und -rekombination, Lead User-Konzepte, die vor allem Anwenderwissen berücksichtigen sowie Design Thinking als systematische Methode zum Aufbrechen vorhandener Denkstrukturen und unternehmensinterner blinder Flecken.

**Umsetzung der Innovation:** Das Wissen wird in Innovationen umgesetzt, d. h. Produkte, Dienste, Prozesse, Vermarktungsfor-

men werden verbessert, erneuert etc. Das Wissen wird dafür kodifiziert, d. h. anschlussfähig an unternehmensinternes Wissen als Innovation angewendet. Hier sind Kollaborationen mit externen Partnern wichtig, die Expertise in den für das Unternehmen bisher fremden Wissensdomänen einbringen. In dieser Phase sind „versteckten Innovationen“ angesiedelt, wenn bestehende Produkte ästhetisch und sozial aufgewertet werden. Während die ästhetische Aufwertung durch Vorleistungen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft keine neue Entwicklung an sich darstellt, sondern im Zuge der Berücksichtigung von „Hidden Innovations“ in der wirtschaftlichen Statistik an Aufmerksamkeit gewinnt, so erhält die soziale Aufwertung durch die Nutzung von Web 2.0 Anwendungen und Social Media eine neue Qualität, die auch neue, hybride Märkte entstehen lässt.

**Kommerzialisierung der Innovation:** In dieser Phase wird die Innovation in Produktivitätssteigerung und Umsatz überführt. Hier ist die Öffnung des Innovationsprozesses, vor allem durch innovative Marketingstrategien wie User-generated Content oder Kundenempfehlungen, möglich und in dieser Phase stark durch Social Media bzw. transmediale Kommunikation angetrieben. Zudem greift in dieser Phase die jeweilige Strategie des IP-Schutzes, die im Falle einer Open Innovation Strategie auch eine bewusste Offenlegung beinhalten kann.

### 3.5 Analyse der Kultur- und Kreativwirtschaft als Schlüsselakteur in offenen Innovationsprozessen

Die Kultur- und Kreativwirtschaft erbringt nicht nur selbst besondere Innovationsleistungen, sondern leistet durch ihre vielseitigen Kooperationsbeziehungen und kreativen Vorleistungen für Kunden auch einen erheblichen indirekten Beitrag zu Wissenstransfer, Wachstum und Beschäftigung anderer Branchen und damit zu deren Innovationsfähigkeit (European Commission 2010).

Der deutsche Rat für Formgebung (German Design Council, 2012) publizierte Anfang diesen Jahres Ergebnisse einer Studie zum Beitrag von Design zur Wertschöpfung: „Während der Umsatz im produzierenden Gewerbe, laut Statistischem Bundesamt, durchschnittlich um 7,4 % im Jahr 2011 gestiegen ist, haben Unternehmen mit Designausrichtung im gleichen Zeitraum durchschnittlich ein Wachstum von bis zu 18 % erzielt. Damit ist das Wachstum mehr als doppelt so hoch ausgefallen wie bei den Wettbewerbern ohne erkennbare Designorientierung.“ Die Studie betont, dass diese Tendenz auch in Studien des Danish Design Center und des British Design Council bestätigt wird, wonach designorientierte Unternehmen überdurchschnittlich wirtschaftlich erfolgreicher waren

als Unternehmen, die keine nachhaltige Designstrategie verfolgten (ebd.). Der hier erkennbare Tenor, dass Unternehmen aufgrund der Integration kreativer Vorleistungen innovativer und erfolgreicher sind, lässt sich statistisch leider nur schwer nachweisen. Jedoch ist ein deutlicher Zusammenhang von Kreativvorleistungen und Wettbewerbsfähigkeit auch in anderen Studien, (z. B. Bahkshi et al. 2008, Falk et al. 2011) bestätigt worden: Unternehmen, die mehr innovative Inputs aus der Kreativwirtschaft nutzen, weisen auch selbst einen höheren Anteil an Produktinnovationen auf. Insgesamt befördert die starke intersektorale Verknüpfung der Kultur- und Kreativwirtschaft dessen gesamtwirtschaftlichen Innovationseffekt (Leadbeater/Oakley 2005, Morrison/Potts 2008, Georgieff/ Kimpeler 2009).

So hat auch eine Befragung bei RKW-betreuten Unternehmen aus anderen Branchen gezeigt, dass 64 % der Befragten in den vergangenen zwei Jahren – im Rahmen von Produktentwicklungsprozessen – Unteraufträge an Kultur- und Kreativunternehmen vergeben haben.

Aus evolutionsökonomischer Perspektive sind Innovationen Wachstumstreiber, aber sie wirken in unterschiedlicher Weise auf die einzelnen Komponenten der Volkswirtschaft wie Unternehmen, Märkte, Beschäftigung, Technologien, Standards, Netzwerke, Institutionen, Sektoren oder Regionen. Selektions- und Replikationsmechanismen auf den Märkten führen zu strukturellen Veränderungen, neuen Marktteilnehmenden, neuen Geschäftsmodellen, neuen Verbindungen und Konstellationen zwischen Anbietern und Nachfragern (z. B. Technology Fusion und Hybrid Sektors im Sinne Kodama 1992). Die derzeit zentrale Veränderung der Gesamtwirtschaft ist auf den Einsatz von IKT und der damit einhergehenden Digitalisierung der Produkte und Prozesse zurückzuführen, die eine Öffnung des Innovationsprozesses in Unternehmen sowie kollaboratives Open Innovation fördern.

Die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft agieren in höherem Maße als andere Branchen sowohl IKT- als auch wissensbasiert (vgl. Stoneman 2010). Ihre Innovationen erhalten einen hybriden Charakter, wenn sie in Kooperation mit Akteuren anderer Branchen auf einer gemeinsamen Technologieplattform, z. B. dem Internet, stattfinden. Die intensive Nutzung von digitalen Technologien und digitalen Inhalten als Lead-User ermöglicht Kultur- und Kreativunternehmen bestehende Wertschöpfungsketten zu durchbrechen, sich auf Nischenmärkte zu konzentrieren und neue Erlösmodelle zu entwickeln. Hierzu gehört auch die Weiterentwicklung eines neuen Verständnisses von „Intellektuellem Eigentum“ (Intellectual Property, IP) im Zuge der Kollaboration mit Zulieferern und Kunden.

Das in der Innovationsforschung lange Zeit dominierende Prozessmodell der nur auf organisationsinternem Wissen basierenden Innovationen wird zunehmend durch zwei Konzepte zur Öffnung des Innovationsprozesses gegenüber externen Wissens herausgefordert. Sowohl anwendergetriebene Innovationsprozesse durch einzelne User (z. B. Lead-User), als auch offen, kollaborativ entstandene Innovation (Open Collaborative Innovation) widerlegen damit die Logik, dass ein Produzent, der für eine Vielzahl von Nutzern/Konsumenten ein Produkt anbietet auch mehr Ressourcen in die Entwicklung stecken kann als ein einzelner Nutzer (Baldwin/von Hippel 2011). User-basierte Innovationen und Open Collaborative Innovation Ansätze werden häufig unter dem Stichwort Open Innovation subsumiert, unterscheiden sich jedoch in der Organisation und dem Einsatz von Humankapital, Finanzierung, Design- und Kommunikationsanwendungen und damit deutlich in ihren Effekten von Innovationsinput und -output.

Das „User Innovation Modell“ findet dort Anklang, wo Nutzende und Konsumierende hoch motiviert sind, das Produkt nach eigenen Bedürfnissen zu optimieren und/oder eine besondere Technik-Affinität mitbringen, z. B. in Bereichen wie Sportartikel, Messinstrumente, IT. Nach Baldwin/von Hippel (2011) sind zwischen 6 % und 40 % der Nutzer selbst in der Produktentwicklung engagiert. Zentral ist dabei die „freie Verfügbarkeit von produktrelevanten Informationen“ (Baldwin/von Hippel 2011). Sie sind damit verwandt mit Konzepten wie Open Source in der Softwareentwicklung oder Open Access in der Wissenschaft. Dabei hat die Kommerzialisierung von Wissen an der jeweiligen Stufe der Wertschöpfung nicht unbedingt Priorität.

Der Ansatz des Open Innovation nach Chesbrough (2003) oder auch Gassmann und Enkel (Enkel et al. 2009) hingegen bezieht den Begriff „offen“ auf die strategische Öffnung von Organisationen entlang der Wertschöpfung mit dem Ziel der Kommerzialisierung jeglicher innovationsrelevanter Information, z. B. Ankauf oder Verkauf von Ideen, Patenten, Produkten, die (noch) nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens zählen.

Baldwin und von Hippel (2011) weisen darauf hin, dass das Konzept der Kommerzialisierung von Wissen nicht als Paradigmenwechsel im Innovationsmanagement gelten könne, da der zeitgleich aufkommende nutzergetriebene Innovationsansatz einen entgegengesetzten Trend im Umgang mit Wissen darstellt (vgl. Harhoff et al. 2003), in dem neben finanziellen Anreizen der Kommerzialisierung weitere Anreize zum Wissenstransfer bestehen, z. B. Reputation, privater Nutzen durch signifikante Verbesserung des Produkts und Kostenersparnis im Vergleich zur rein internen Produktentwicklung (ebd.). Dass insbesondere die Kostenersparnis durch Offenlegung innovationsrelevanter Information im Vergleich zu den Kosten für IP-Schutzmaßnahmen ein Motiv ist (Baldwin 2008), ist für den Innovationsprozess in der Kultur- und

Kreativwirtschaft interessant. Unternehmen in der Kultur- und Kreativwirtschaft sind damit aufgrund ihrer geringen Größe und der existierenden Finanzierungsbedarfe prädestiniert für diese Art der Innovation. Ferner ist in der Praxis eine Tendenz zum modularen Aufbau der Innovationsstrategie zu beobachten, vor allem in Branchen mit stark projektbasierter und auf Kollaboration basierender Arbeitsweise (Henkel/Baldwin 2010). Die modulare Arbeitsweise ist weit verbreitet in Designprozessen, um Spezialisierung auf konkrete Arbeitsschritte und Aufgaben einerseits und Transparenz zwischen den einzelnen Modulen andererseits zu ermöglichen. Sind Kommunikationskosten in Relation zu Designkosten niedrig, dann steigt die Präferenz der Akteure für kollaborative Innovationsformen gegenüber „geschlossenen“ Formen (Baldwin/Clark 2006).

Entwicklungen im Bereich Kommunikationstechnologie und Internet (inklusive Cloud Computing) deuten darauf hin, dass sowohl Design- als auch Kommunikationskosten weiter sinken werden, so dass nach Baldwin und von Hippel (2011) User-centred und Collaborative Innovations-Modelle die produzentenbasierten Formen zunehmend ablösen bzw. hybride Formen zu erwarten sind (z. B. „Closed Collaborative Innovation“ als hybride Form, in der kollaborative Outputs nicht öffentlich sind, sondern die Rechte beim Produzenten liegen).

Für Potts (2011) ist diese jüngste Phase der industriellen Evolution durch eine extreme Vernetzung aller Marktakteure, inklusive Konsumenten gekennzeichnet. Er erkennt, dass diese Phase durch genau die Innovationsaktivitäten angetrieben wird, die als Kernprozesse der Kultur- und Kreativwirtschaft gelten. Er meint damit die Integration des Nutzers in den Innovationsprozess, z. B. Lead User als Ideengeber in der Entwicklung neuer Anwendungen oder Verbesserung von Produkten. Auch die zunehmend etablierten Online-Bewertungen und Empfehlungen von Kunden und Nutzern in Foren und Social Media gehören dazu und werden häufig strategisch von Unternehmen als Marketinginstrument genutzt.

Damit weist er der Kultur- und Kreativwirtschaft eine Schlüsselrolle im industriellen Wandel zu. Die Beschäftigung der Kultur- und Kreativunternehmen mit der experimentellen Nutzung neuer Technologien<sup>3</sup>, der Entwicklung neuer Inhalte und Anwendungen stellt letztlich die entscheidende Funktion der Integration neuer Technologien in soziale Praktiken und Lebensstile dar. Das bildet wiederum die Voraussetzung für neue Geschäftsmodelle oder die Übertragung bestehender Geschäftsmodelle in neue, z. B. onlinebasierte Märkte (Potts 2011). Potts argumentiert damit ganz im Sinne der Evolutionsökonomie und Innovationssystemtheorie, da er die Interaktion zwischen den Akteuren als zentrale Komponente im

---

<sup>3</sup> Er meint hier implizit vorwiegend Informationstechnologie, Anmerkung des Verfassers

Innovationsprozess betrachtet. Entsprechend stellen für ihn die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft Treiber des industriellen Wandels dar. Er erkennt in den internetbasierten sozialen Netzwerken die Märkte der Zukunft, „Novelty Bundling Markets“, d. h. neue, nutzergetriebene Märkte für Innovationen.

Ein theoretisches Fundament für Potts These ist der Generations of Innovation-Ansatz nach Rothwell (1992, 1994) (Potts 2011, Potts et al. 2008, Morrison/Potts 2008). Er hat Rothwells vier Generationen der Innovation fortgeschrieben und als aktuelle, fünfte Generation eine „strategisch-integriert offene“ Art des Innovationsmanagements ausgemacht. Das Innovations-Generations-Konzept nach Rothwell beschreibt die Evolution der Innovationsstrategien, ähnlich dem Open Innovation Konzept, als eine Entwicklung über Generationen hinweg zu einem zunehmend integrierten, netzwerkbasieren und offenen Innovationsprozess (Morrison/Potts 2008: 8) (Tabelle 1).

*Tabelle 1: Die Fünf Generationen der Innovation*

Generations of Innovation	Description of process phases
1. Supply Push (1950 - mid 60s)	Science → technology → applications by firms to market
2. Market Pull (Mid 60s - early 70s)	Market demand → research & development (R&D) → technology and manufacture → sales
3. Coupling Model (early 70s - mid 80s)	Science & technology (S&T) → interactions between R&D, design, operations, marketing (all within the firm) → markets
4. Collaborative Model	S&T → interactions between R&D, design, operations, marketing, etc. (collaboration with customers, suppliers, research alliances) → markets
5. Strategic, Integrated and Open Model	Systematic integration with all sources of knowledge (recursive), Creative Innovation Services

*Quelle: Morrison/Potts 2008, eigene Darstellung Fraunhofer ISI; 2012*

Nach Morrison und Potts entspricht die vierte Generation dem heutigen Standardmodell der Innovationsprozessphasen. Die fünfte Generation stellt eine idealisierte Version dar, die die Potenziale eines kollaborativ ausgerichteten Modells vollständig durch Vernetzung sowohl mit Zulieferern als auch mit Partnern und Kunden ausschöpft. Möglich wird diese „totale“ Vernetzung durch den intensiven Einsatz von IT sowie digitale Geschäftsprozesse. Dieses Modell entspricht in seinen Kernaussagen im Wesentlichen den Open Innovation Ansätzen, sowohl im Sinne einer kompletten Öffnung des Unternehmens für externes Wissen und Kollaboration (Baldwin/von Hippel 2011) als auch im Sinne einer nur teilweisen bzw. hybriden Form der Öffnung (Chesbrough 2003).

Für Potts und Morrison nimmt die Kultur- und Kreativwirtschaft eine Schlüsselposition in der fünften Innovationsgeneration ein. Potts und Morrison (2008) vermuten, dass diese offenen Innovationsmodelle in den mit Kultur- und Kreativunternehmen agierenden Unternehmen nachgeahmt werden und nennt diesen Impulsgebereffekt „nudging of innovation“, das „sanfte Anschubsen“ von Innovationen (Morrison/Potts 2008).

Diese Innovationspillowers finden entlang der gesamten Wertschöpfungskette statt. Zugleich wird diese Ausweitung durch den Einsatz innovativer IKT verstärkt. Gemeinsam mit Kultur- und Kreativunternehmen werden so neue Märkte durch „Hybride Innovationen“ erschlossen, d. h. in Kooperation mit Unternehmen und Akteuren anderer Branchen.

Innovation Spillovers der Kultur- und Kreativwirtschaft lassen sich weiter ausdifferenzieren in:

- Product-Spillover: z. B. kreative Produkte und Dienste erhöhen die Nachfrage für komplementäre Produkte in anderen Sektoren oder werden für andere Märkte adaptiert. Ein Beispiel ist die Nachfrage nach iPods aufgrund der breiten Verfügbarkeit von Online-Musik.
- Network-Spillover: z. B. die Attraktivität von Standorten steigt aufgrund der Präsenz der Kultur- und Kreativwirtschaft.
- Knowledge-Spillover: z. B. wenn Lead-User innovative Software nachfragen oder gemeinsam mit Zulieferern neue Lösungen entwickeln. Knowledge-Spillovers erfolgen auch über Arbeitskräftemobilität.

Es ist zunächst davon auszugehen, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft über die primären Effekte hinaus bedeutende Beiträge zur Innovationsfähigkeit der Gesamtwirtschaft leistet. Sie entwickelt direkte Innovationswirkungen mit der Umsetzung eigener Innovationen. Weiteres Wachstum entsteht durch indirekte Innovationswirkungen. So kann der Input durch Kultur- und Kreativunternehmen die Wertschöpfung in anderen Branchen befördern.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass Kultur- und Kreativunternehmen überdurchschnittlich innovativ sind. Es gibt Anzeichen für weitere gesamtwirtschaftliche Effekte der Querschnittsbranche und zwar direkte Effekte auf die Gesamtstruktur sowie die Hybridisierung und Entstehung neuer Märkte und Geschäftsmodelle, ausgelöst durch ihre Kollaborationsneigung und Vorleistungen (Kreativintensität). Ihnen wird eine Vorreiterrolle für kollaborative Geschäftsmodelle und Open Collaborative Innovation Praktiken zugeschrieben.

Folgt man Potts (2011) in seiner These, dass die Kultur- und Kreativunternehmen Schlüsselakteure für neue Social Markets sind, dann sind weitere, indirekte Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft auf die Gesamtwirtschaft möglich, indem die stärkere Integration des Konsumenten in die Wertschöpfung letztlich auch soziale Innovationen und neue gesellschaftliche Rahmenbedingungen hervorruft.

### 3.6 Innovationsindikatorik für die Kultur- und Kreativwirtschaft

Eine Reihe von Studien hat die Unzulänglichkeit der vorwiegend auf FuE-Investitionen und Patenzählungen basierenden Innovationsindikatoren hinsichtlich ihrer Schwerpunktsetzung auf technische Innovationen kritisiert. Sie eignen sich nicht zur Abbildung von Innovationen für die Kultur- und Kreativwirtschaft. Typische Produkte und Dienste dieses Sektors sind nicht patentfähig.

Die Messung und Analyse von Innovationen erfordert komplexe Modelle, wie im innovationspolitischen Leitfaden „Oslo Manual“ (OECD/Eurostat 2005) zur Sammlung und Interpretation von Innovationsdaten dargelegt. Das Oslo-Manual unterscheidet vier Dimensionen der Innovationsanalyse:

- den Innovationsprozess und damit verknüpfte Innovationsaktivitäten, -ausgaben und -beziehungen,
- Typen der Innovation (Produkt-, Prozess-, Organisations-, Marketinginnovation),
- Faktoren, die die Innovationsaktivitäten beeinflussen,
- Auswirkung der Innovation.

Ein Unternehmen gilt dann als innovativ, wenn es im Untersuchungszeitraum mindestens einen der oben genannten Innovationstypen (Produkt, Prozess, Organisation, Marketing) umgesetzt hat. Auch die OECD hat für die Weiterentwicklung des Oslo-Manuals den Bedarf der Ausweitung des Innovationsbegriffs auf nicht-technische Innovationen und Indikatoren erkannt. Innovationen umfassen nunmehr neben FuE-Aktivitäten auch organisatorische Veränderungen, Weiterbildung, Tests, Marketing und Design (OECD 2010). Diese Erweiterung der Innovationstypologie wird demnächst in einer Neufassung des Oslo-Manuals integriert.

In Innovationsanalysen zur Kultur- und Kreativwirtschaft wird ein Dreijahreszeitraum zugrunde gelegt, innerhalb dessen Innovationen eingeführt wurden. Die Art der den Innovationen zugrunde liegenden Tätigkeit ist dabei aus Sicht der Innovationsindikatorik

zunächst nicht relevant. Unternehmen, deren Marktangebot in der alleinigen Bereitstellung bestimmter Kreativleistungen besteht, können damit nicht innovierende Unternehmen sein, sofern ihr Marktangebot seit zumindest drei Jahren unverändert ist und auch im Leistungserstellungsprozess keine Innovationen vorgenommen wurden. Aus Innovationssystemansicht wäre für indirekte Wirkungen von Innovationen auf die (Gesamt-)Wertschöpfung eine Differenzierung zwischen der Art der Tätigkeit und dem Neuheitsgrad der angebotenen Güter sowie der angewendeten Verfahren jedoch sinnvoll. Denn für die Wettbewerbsfähigkeit und den Erfolg am Markt ist nicht entscheidend, ob eine Tätigkeit per se innovativ ist. Entscheidend ist vielmehr, ob Neuheiten angeboten bzw. bestehende Produkte effizienter hergestellt werden können und auf diesem Weg neue Absatzmöglichkeiten eröffnet oder Marktanteile gewonnen werden. Damit ergibt sich auch aus dieser Sicht ein dringender Bedarf der Weiterentwicklung der Innovationsindikatorik.

Entsprechend der vier Dimensionen der Innovationsanalyse im Oslo Manual bedarf es eines Ansatzes der Betrachtung des Innovationsgeschehens, bei dem die Komplexität der Beziehungen der Akteure im Innovationsprozess und die Dynamik zwischen den Dimensionen ausreichend Beachtung finden. Diesen Anforderungen wird der Innovationssystemansatz gerecht, da dieser die Komplexität, Dynamik, und Interaktivität von Innovationsprozessen in den Fokus der Analyse rückt. Allerdings liegen bisher keine Operationalisierungen vor, die sowohl direkte als auch indirekte Wirkungen spezifischer Innovationen der Kultur- und Kreativwirtschaft analysieren und „kreative“, „weiche“ oder „symbolische“ Wertschöpfung messen. Lediglich eine Hintergrundstudie für den EU Competitiveness Report hat eine Schwerpunkterhebung des Community Innovation Surveys (CIS) ausgewertet und als Input- und Outputkennzahlen „Product Innovation“, „Novel Products“, „Process Innovations“ und als Kennzahlen für Innovationswirkungen „Improved Quality“, „Increased Range“ und „Expanded Markets“ definiert (Bahkshi et al 2008, Vgl. Falk et al. 2011). Leider liegen aus der CIS Hintergrundstudie keine Daten zur Kultur- und Kreativwirtschaft für Deutschland vor (ebd.).

Neben der oben dargestellten Problematik der Innovationsindikatorik im engeren Sinne hat sich auch die Wertschöpfungsindikatorik für die Kultur- und Kreativwirtschaft im weiteren Sinne aufgrund der spezifischen Charakteristika des Sektors als schwierig erwiesen.

In den meisten Studien zur Kultur- und Kreativwirtschaft, wie auch in der Community Innovation Survey (CIS), wurden gemäß des Oslo Manuals vornehmlich folgende Indikatoren zur Analyse der Wertschöpfung des Querschnittssektors verwendet (Falk et al. 2011):

- **Outputindikatoren:** Produkte, Dienstleistungen, neue Märkte, neue Herstellungsverfahren, neue Vertriebsformen, Beratungsleistungen
- **Inputindikatoren:** interne FuE, externe FuE, externe FuE-Ausgaben, Investitionen in Maschinen und Ausrüstung, anderes externes Wissen, berufliche Aus- und Weiterbildung, Marketing

Als Indikator für gesamtwirtschaftliche Wirkungen der Kultur- und Kreativwirtschaft scheint sich derzeit die „Kreativintensität“ zu etablieren, definiert als der Anteil der Kreativvorleistungen bei den Kunden der Kultur- und Kreativunternehmen (Vorleistungen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft in Prozent des Produktionswerts, vgl. Voithofer et al. 2010).

Die für die Kultur- und Kreativwirtschaft spezifischen, nicht-technischen Innovationsaktivitäten und deren indirekte Wirkungen lassen sich nicht mit traditionellen Indikatoren der technischen Entwicklung wie Patente oder FuE-Ausgaben messen (Miles/Green 2008, Stoneman 2010). Zwar haben z. B. in einer Studie zur Innovationsaktivität der Kultur- und Kreativwirtschaft in Österreich knapp ein Drittel der befragten Unternehmen angegeben, dass sie selbst FuE betreiben, allerdings ging auch in dieser Studie die Definition von FuE weit über die OECD-Definition hinaus<sup>4</sup>. Diese Aktivitäten lassen sich nicht über Ausgaben für FuE beziffern und werden auch nicht in der amtlichen Statistik erfasst.

Andere Indikatoren mit Bezug zu Innovationsoutput, z. B. der Schutz des geistigen Eigentums wie Copyrights oder Marken eignen sich ebenfalls nur begrenzt als Kennzahlen, da sie erstens nicht für alle Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft gleich relevant sind und zweitens in der Entwicklung hin zu offeneren Innovationsprozessen an Bedeutung verlieren. Angesichts der Schwierigkeiten, die Breite der Innovationen in der Kreativwirtschaft mithilfe traditioneller Kennziffern zu erfassen, spricht man in der Kultur- und Kreativwirtschaft von „versteckten“ Innovationen.

---

<sup>4</sup> In der Erhebung lautete die Definition für FuE-Tätigkeiten „jede systematische schöpferische Arbeit zur Erweiterung des vorhandenen Wissens in Unternehmen“ (Georgieff 2008: 78)

Dabei unterscheiden Miles und Green (2008) vier Kategorien versteckter Innovationen:

- Innovationen, die zwar dem herkömmlichen Innovationsverständnis entsprechen, jedoch nicht gemessen werden, da es z. B. keine eigene FuE-Abteilung gibt,
- Innovationen bezüglich des Geschäftsmodells bzw. der Organisation des Unternehmens,
- Innovationen, die in einer neuen Kombination bestehender Technologien, Prozesse und Inhalte bestehen und
- Innovationen in Form von Problemlösungen, die häufig von den Beteiligten weder als Innovationen wahrgenommen noch repliziert werden.

Nach Miles und Green (2008) ist die Kultur- und Kreativwirtschaft in allen vier Kategorien stark vertreten.

In einem Pilotprojekt zur Weiterentwicklung der NESTA Innovation Index-Indikatorik in Großbritannien haben Adams et al. (2008) durch Interviews mit Kultur- und Kreativunternehmern herausgefunden, dass Business Models und Reputation für Innovation und Kreativität weitere wichtige Outputs von Innovationsaktivitäten darstellen. Aus dem Kreativwirtschaftssektor wurden Designbranchen als Fallbranchen untersucht. Als Kennzahlen für erfolgreiche Business Models nennen die Autoren, dass die Unternehmen a) ausreichend flexibel für Prozessveränderungen im Fall von Umweltherausforderungen sind und b) produktive, kollaborative Beziehungen entlang der Wertschöpfung und mit Nutzenden unterhalten. Innovationsreputation als Indikator bezieht sich auf die Erkenntnis, dass Innovationen die Kernaktivität der Kultur- und Kreativunternehmen ausmachen und entsprechend von Kunden und Partnern wahrgenommen werden.

Diese Innovation Index Pilotstudie hat zusätzlich zu den in der Community Innovation Survey (CIS) verwendeten Innovationsindikatoren nach altem Verständnis ergänzende Indikatoren entwickelt, die sowohl die Analyse auf der Mikroebene der Innovationspraxis in Unternehmen, der Mesoebene der Sektoren/Branchen und auf der Makroebene der gesamtwirtschaftlichen Innovationsanalyse ermöglichen soll (Adams et al. 2008). In der Studie wird kritisiert, dass in der Praxis häufig nicht genau zwischen Prozess- und Output-Indikatoren differenziert wird. Innovationserfolg kann ebenso von der Performanz der FuE- und Produktentwicklungsprozesse (Dauer, Budget, Effizienz, usw.) direkt wie auch indirekt von deren unmittelbaren oder langfristigen Auswirkungen (neue Produkte, Geschäftsmodelle, neue Märkte usw.) abhängen (Adams et al. 2008). Und in dieser Studie liegt der Fokus auf Output-Indikatoren für Innovationen. Ferner sehen die Autoren den

Beitrag ihrer Studie weniger in der Entwicklung aggregierter Kennzahlen, sondern vielmehr in der Entwicklung zusätzlicher branchenspezifischer Indikatoren, um der Diversität der Sektoren besser gerecht zu werden (Adams et al. 2008). Für zwölf untersuchte Branchen wurden 21 weitere Messkategorien mit insgesamt 60 verschiedenen Kennzahlen entwickelt. Für die Kultur- und Kreativwirtschaft werden in der Studie von Adams et al. (2008) die in Tabelle 2 aufgeführten Messkategorien und Indikatoren empfohlen.

In dieser Empfehlung finden Entwicklungen aus dem Bereich Open Innovation oder nutzergenerierte Innovationen keine Berücksichtigung. Dies wird in der Studie damit begründet, dass diese als Maßnahmen zur Innovationsgenerierung oder Diffusion zwar die Innovationsfähigkeit der Unternehmen beeinflussen, jedoch keinen Indikator für Innovationsoutput darstellen.

Damit liefert diese Vertiefungsstudie zwar wertvolle Hinweise für spezifische Output-Indikatoren der Kultur- und Kreativwirtschaft, lässt aber den ebenso relevanten Input für Innovationen, und damit die indirekten Innovationswirkungen, die insbesondere für die gesamtwirtschaftliche Wirkung der Kultur- und Kreativwirtschaft relevant sind, außer Acht.

*Tabelle 2: Messkategorien und Indikatoren für die Kultur- und Kreativwirtschaft*

Measurement Theme	Measure
Content creation (IP Counting)	Number of copyrights, trademarks etc. in last $n$ years
Financial performance	Percentage revenue from offerings that did not exist in $n$ years ago
Business model innovation	Number and scale of significant business model changes in last $n$ years
	Number and diversity of productive collaborations in last $n$ years
Reputational enhancement	Customer and peer perceptions of us as an innovative organisation

*Quelle: Adams et al. 2008, eigene Darstellung Fraunhofer ISI; 2012*

Da sektorale Wachstums- und Produktivitätsunterschiede durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden, die nicht direkt mit Innovationsaktivitäten in Verbindung stehen, legen Adams et al. (2008) nahe, die Kommerzialisierung von Innovationen stärker durch Inputindikatoren zu messen, mit denen das Unternehmen

die Kommerzialisierung der Innovation betreibt. Ausgehend von einer Kritik an Community Innovation Survey (CIS) – in Bezug auf den Mangel an Aussagen über Innovationsaktivitäten auf einzelnen Wertschöpfungsstufen – haben Adams et al. (2008) das Innovation Value Chain-Modell als Drei-Phasen-Modell der Innovations-Wertschöpfung von Hansen/Birkinshaw (2008) adaptiert und die Phasen (a) Accessing Knowledge, (b) Building Innovation, (c) Commercialisation unterschieden. Dieses Modell entspricht weitestgehend den schon von Schumpeter (1997) vorgeschlagenen drei Innovationsphasen.

### **3.7 Modell der gesamtwirtschaftlichen Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft**

Wie in den bisherigen Ausführungen deutlich geworden ist, geht eine Vielzahl gesamtwirtschaftlicher Effekte und Innovationswirkungen von der Kultur- und Kreativwirtschaft aus. Der Forschungsstand zum Innovationsbegriff für die Kultur- und Kreativwirtschaft zeigt, dass Innovations-Output und Innovationsaktivitäten nicht deutlich abgrenzbar sind. Da Innovationen in der Kultur- und Kreativwirtschaft eine Kernkompetenz darstellen, sind Innovationsaktivitäten zugleich eine Form von Innovations-Output. Hierzu zählen v.a. Open Innovation-Prozesse im Sinne eines offenen Wissenstransfers, der zugleich auch Dienstleistung des Kultur- und Kreativunternehmens für seine Kunden sein kann.

Darüber hinaus konnte mit der Analyse des Innovations- und Wertschöpfungsbegriffs der Kultur- und Kreativwirtschaft verdeutlicht werden, dass in der Kultur- und Kreativwirtschaft nicht nur Innovation die Kernkompetenz darstellt, sondern diese vor allem mit der hohen Kooperationsneigung, hohen Technikaffinität und Treiberrolle für Social Network Markets begründet wird. Der Kultur- und Kreativwirtschaft wird eine zentrale Funktion in der Entstehung neuer Marktformen und in der Diffusion von Open Innovation Aktivitäten in die Gesamtwirtschaft zugeschrieben, die jedoch bisher nur mit wenigen Fallbeispielen belegt sind. Ferner sind die unterschiedlichen Innovationseffekte bisher nicht systematisch für die Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland in Input-Output-Analysen untersucht worden.

Von besonderer Bedeutung für die vorliegende Studie sind Wirkungen der Kultur- und Kreativwirtschaft in Form von direktem Innovations-Output sowie Wirkungen von Innovationsprozessen in der Kultur- und Kreativwirtschaft auf ihren eigenen Output und auf die Wertschöpfung in anderen Branchen.

Zur besseren Strukturierung dieser Wirkungsebenen lassen sich die Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft auf die Gesamtwirtschaft in vier Gruppen unterscheiden, die in Abbildung 4 dargestellt sind.

Abbildung 4: Gesamtwirtschaftliche Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft

Nicht Quantifizierbar	<b>Tertiäre Effekte</b>	<b>Quartäre Effekte</b>
	Positive Effekte durch neue Geschäftsmodelle, Hybridisierung der Märkte, Knowledge-Spillovers  <i>durch Befragung zu Kooperationen und Fallstudien erfasst</i>	User-generated Innovation, Skills-Development of Users/Consumers (Web 2.0), + Effekte der Kulturförderung = Innovationsprozesse der 5. Generation  <i>durch Literaturanalyse und Fallstudien erfasst</i>
Quantifizierbar	<b>Primäre Effekte</b>	<b>Sekundäre Effekte</b>
	Wertschöpfung und Beschäftigung in der KKW  <i>durch Verwendung aktueller Statistiken für KKW erfasst</i>	Positive Effekte auf Wertschöpfung bei Kunden, Kooperationspartner, Zulieferer (insbes. IKT)  <i>durch Ermittlung der Kreativ-Intensität mittels Input-Output-Analyse erfasst</i>
	direkt	indirekt

Quelle: Fraunhofer ISI 2012, in Anlehnung an Falk et al. 2011

**Primäre Effekte** der Kultur- und Kreativwirtschaft auf die Gesamtwirtschaft sind in Form von direkter Bruttowertschöpfung und Beschäftigung erfasst. Sie sind quantifizierbar und werden mittels aktueller Statistiken auf Ebene der Teilmärkte erfasst.

**Sekundäre Effekte** der Kultur- und Kreativwirtschaft auf die Gesamtwirtschaft sind alle positiven Effekte in Form von indirekten Beiträgen zur Gesamtwirtschaft, die über Input-Output-Analysen quantifizierbar sind. Der Input der Kultur- und Kreativwirtschaft ist ihre Nachfrage nach Gütern aus den der Kultur- und Kreativwirtschaft vorgelagerten Branchen, insbesondere der IKT und Materialwirtschaft, aber auch aus den wissensintensiven Dienstleistungen (Vorleistungsstruktur). Der Output der Kultur- und Kreativwirtschaft ist die Versorgung von Kunden- und Kooperationspartnern mit kreativen Vorleistungen. Hierzu gehören aufgrund der Heterogenität der Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft sowohl das Produzierende Gewerbe, der Dienstleistungssektor, die Kultur- und Kreativwirtschaft selbst, Öffentliche Auftraggeber und Privathaushalte (Absatzstruktur).

**Tertiäre Effekte** der Kultur- und Kreativwirtschaft setzen sich zusammen aus positiven Wirkungen in Form von der Entwicklung und Einführung neuer Geschäftsmodelle, hybrider und neuer Märkte sowie Kreativspillovers (von Wissen, Innovationen, Netz-

werken/Kontakten). Tertiäre Effekte wirken sich direkt auf die gesamtwirtschaftliche Struktur und das wettbewerbliche Umfeld aus und sind damit relevant für die Innovationspolitik sowie das Innovationsmanagement in den Unternehmen. Allerdings sind sie, da nicht mit eindeutigen Kennzahlen hinterlegt, auch nicht quantifizierbar, sondern nur qualitativ, z. B. durch Fallstudien zu Kooperationsstrukturen und Kollaborationen zu analysieren.

**Quartäre Effekte** sind Auswirkungen der Aktivitäten der Kultur- und Kreativwirtschaft auf gesamtgesellschaftlicher Ebene, die wiederum als Rahmenbedingungen für alle anderen drei Arten von Effekten rückwirken. Hierzu gehören Social Innovations, neue Formen der Arbeitsgestaltung oder Paradigmenwechsel. Aktuelle Beispiele sind neue oder hybride Formen des Produzenten-Konsumenten-Verhältnisses wie der Trend hin zu „Prosumers“ und „User-generated Content“ oder neue Praktiken der Wertschöpfung und Innovation, z. B. Open Collaborative Innovation oder Open Innovation Management. Diese Entwicklungen sind aufgrund ihres systemischen, komplexen Charakters ebenfalls nicht quantifizierbar, sondern werden durch Sekundäranalyse sozialwissenschaftlicher Studien, Trendanalysen und Foresight-Prozesse in den gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang gebracht und z. B. mit Fallstudien und Sektoranalysen verifiziert.

Das besondere Interesse in dieser Studie gilt den tertiären und quartären Effekten der Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Besonderheiten der Kultur- und Kreativwirtschaft lassen vermuten, dass diese Effekte in der Kultur- und Kreativwirtschaft im Vergleich zu anderen Branchen besonders hoch sind und dass diese in Zukunft auch für andere Branchen an Bedeutung gewinnen werden. Da weder direkte Spillovereffekte noch indirekte gesamtgesellschaftliche Effekte mit der herkömmlichen Statistik ausreichend abgebildet werden, erfolgt im nächsten Schritt dieser Studie eine Ableitung von Hypothesen über Wirkungspotenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft und ihre anschließende Überprüfung mithilfe von Unternehmensbefragungen und Fallstudien.

### 3.8 Hypothesen und Operationalisierung

Zur Operationalisierung der Erkenntnisse aus der Literatur über die Besonderheiten der Kultur- und Kreativwirtschaft in Bezug auf ihre Innovationswirkungen und gesamtwirtschaftlichen Effekte werden zunächst die zentralen Ergebnisse zum Forschungsstand zusammengefasst und in Hypothesen überführt. Im Anschluss wird die Operationalisierung der Hypothesen für die Befragungen der Kultur- und Kreativunternehmen sowie deren Kunden und Kooperationspartner dokumentiert.

### 3.8.1 Fazit aus dem Forschungsstand

Der dargestellte Forschungsstand zur Kultur- und Kreativwirtschaft bietet eine Reihe von Hinweisen auf Innovationswirkungen der Kultur- und Kreativwirtschaft auf die Gesamtwirtschaft. Zusammenfassend lassen sich drei Besonderheiten der Kultur- und Kreativwirtschaft bezüglich ihrer Innovationswirkungen auf die Gesamtwirtschaft herausstellen:

- ihre Vorreiterrolle für neue Geschäftsprozesse, Arbeitsgestaltung, Medientechnologien, Open Collaborative Innovation und neue Märkte,
- ihr hoher Anteil an „Soft Innovations“ und
- ihre Spillovereffekte entlang der gesamten Wertschöpfung.

#### Besonderheit 1: Vorreiterrolle der Kultur- und Kreativwirtschaft

Es wird immer wieder betont, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft eine Vorreiterrolle für **neuartige Unternehmensprozesse und Formen der Arbeitsgestaltung** einnimmt. Allerdings wird zugleich darauf hingewiesen, dass nicht alle Teilmärkte diese Wirkung haben. „Interaktive Problemlösungsprozesse“ stellen die Kernaktivität der Kultur- und Kreativwirtschaft dar. Diese Ausrichtung des Sektors hat zur Folge, dass sie dafür spezifische Arbeitsformen herausgebildet haben, die im Zuge der Entwicklungen der Arbeitsgestaltung auch in anderen Branchen zum Teil Modellcharakter haben, z. B. Co-Working Places. Die an die intensive Vernetzung, zeitlich-räumliche Flexibilität und Projektarbeitsweise gekoppelte steigende Nachfrage nach Co-Working Arbeitsplätzen und Communities of Practice lässt vermuten, dass aus dieser Form des Arbeitens ein neuer Typ des Unternehmertums entsteht und möglicherweise auch in anderen Branchen adaptiert wird.

Als Grund für die Herausforderung, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft seltener in das Raster branchenübergreifender Innovationsfördermaßnahmen passen, wird häufig ihre kleinteilige Unternehmensstruktur mit einhergehend wenig formalisierter FuE genannt. Aber auch die eher unkonventionellen, auf persönliche Kontakte basierenden Unternehmensprozesse und die Tatsache, dass Innovationen oftmals das Kerngeschäft der Kultur- und Kreativunternehmen sind, tragen wohl zu dieser Problematik bei.

Weiterhin wird insbesondere den Medien- und Content-basierten Teilmärkten eine Vorreiterrolle für **die Nutzung innovativer Technologien** zugeschrieben. Der intensive Gebrauch innovativer Technologien und die hohe Technikaffinität tragen zur Nutzung und Weiterentwicklung branchenübergreifender Technologieplattformen für Kollaboration bei. Potenzielle Innovationswirkungen der

Lead-User Funktion sind erstens die Förderung der Diffusion neuer Technologien in Wirtschaft und Gesellschaft, insbesondere neue Medien und Internettechnologie sowie zweitens eine starke Nachfrage nach innovativen Technologien und Materialien.

Die in den Studien zur Kultur- und Kreativwirtschaft beobachtete Umsetzung neuartiger flexibler Arbeitsgestaltung und die intensive Nutzung innovativer (Medien-)Technologien ist eng gekoppelt an die zunehmende **Öffnung der Innovationsprozesse für Wissenstransfer und Kollaboration**, so dass der Kultur- und Kreativwirtschaft auch hier eine Vorreiterrolle zugestanden wird. Kultur- und Kreativunternehmen haben eine ausgeprägte Fähigkeit, ihr Wissen zu vernetzen, neu zu kombinieren und in Innovationen umzusetzen. Die für die Kultur- und Kreativwirtschaft typischen hybriden Geschäftsaktivitäten über Teilbranchengrenzen hinweg und ihre – trotz der hohen Technikaffinität – eher nicht-technisch ausgerichteten Innovationsaktivitäten mit hoher Kundenorientierung sind geprägt von Praktiken des Open Innovation und offener Kollaboration. Diese werden als Paradigmenwechsel im Innovationsmanagement zunehmend auch für andere Branchen wichtig. Produkte und Dienste der Kultur- und Kreativwirtschaft haben einen interaktiven Charakter und das Feedback kann gleich im Innovationsprozess umgesetzt werden. Open Innovation im Sinne einer Öffnung des Wissenstransfers prägt auch die interne Organisation von Innovationsprozessen in der Kultur- und Kreativwirtschaft, deren eigene FuE-Aktivitäten und Projektorganisation eher informell und vermutlich nicht standardisiert ablaufen. Die Wissensgenerierung in Kultur- und Kreativunternehmen scheint stark auf interaktiven Lernprozessen zu basieren.

Es wird demnach angenommen, dass Kultur- und Kreativunternehmen einerseits selbst diese Praktiken intensiv nutzen und andererseits durch ihre intensive Zusammenarbeit mit anderen Branchen diese Arbeitsweise auf andere Unternehmen übertragen. Die Dienstleistungsorientierung und Kundennähe der Kultur- und Kreativunternehmen tragen zusätzlich zur Öffnung des Innovationsprozesses auf beiden Seiten bei. Und offene Unternehmensprozesse unterstützen flexibles Agieren in einem hochdynamischen Marktumfeld und fördern Nischenmärkte sowie hybride Märkte.

Die Kultur- und Kreativwirtschaft als Vorreiter trägt dazu bei, dass die Unternehmen letztlich auch als Treiber für die Entstehung **neuer Geschäftsmodelle und Marktentwicklungen** betrachtet werden. So wird den Kultur- und Kreativunternehmen auch ein intensiver Kommunikationsbedarf aufgrund geringerer raumzeitlicher Marktstabilität zugeschrieben. Die auf Interaktion basierenden Plattformen Content-basierter Märkte werden maßgeblich durch Kultur- und Kreativunternehmen geprägt. Die wachsende Bedeutung dieser Markt-Modelle führt zur Hypothese, dass Human- und Sozialkapital entscheidend für den Markterfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Kultur- und Kreativwirtschaft sind.

Die kollaborativen Geschäftspraktiken und Innovationsaktivitäten der Kultur- und Kreativwirtschaft prägen nicht nur die elf Teilmärkte. Es gibt Hinweise, dass auch Kunden und Partner der Kultur- und Kreativunternehmen sich zunehmend diese Praktiken aneignen. Damit trägt die Kultur- und Kreativwirtschaft zur Entstehung neuer Social Media und Social Network Markets (im Sinne Potts 2011) bei. Onlinebasierten Social Markets werden von technikaffinen Nutzenden angetrieben und agieren Community-basiert, beide gelten als typische Eigenschaften der Kultur- und Kreativwirtschaft. So engagieren sich zahlreiche Nutzende in spezifischen Online-Communities. Sind sie dabei in Innovationsprozesse von Herstellern involviert, so stellt dies eine Form von Open Collaborative Innovation dar (z. B. Lead-User oder Crowdsourcing Modelle). Sind die Nutzenden jedoch selbst die Auslöser und treibende Kraft in (selbst-organisierten) Innovationsaktivitäten, dann spricht man von nutzergetriebenen Innovationen bzw. Social Innovation. Daraus lässt sich eine Vorreiterrolle der Kultur- und Kreativwirtschaft für innovative Wertschöpfungsprozesse wie die der Social Markets ableiten, sowohl in der Wissensgenerierung als auch in der Umsetzung und Kommerzialisierung.

## **Besonderheit 2: Soft Innovations**

Innovationsorientierung ist in der Kultur- und Kreativwirtschaft ein wichtiges Element der Definition des Geschäftsziels. Der Fokus der unternehmerischen Tätigkeit der Kultur- und Kreativunternehmen liegt vornehmlich auf Problemlösungskompetenz und Einzigartigkeit bzw. Neuheit des Produkts. Entsprechend ist das Selbstverständnis der Kultur- und Kreativwirtschaft geprägt von einer **Abgrenzung gegenüber rein gewinnorientierten Geschäftsmodellen**. Verwertung und direkte (monetäre) Wertschöpfung sind nicht zentrales Motiv der schöpferischen Tätigkeit. Der Geschäftserfolg definiert sich somit eher über interessante Projekte, die Umsetzung von „Neuem“ sowie über selbstbestimmtes Arbeiten als über Wachstum und Gewinne. Die für Kultur- und Kreativwirtschaft typischen Content-orientierte Innovationen sind eher von symbolisch-kulturellem, emotional erfahrbarem, ästhetischem, d. h. immateriellem Wert, sogenannte **Soft Innovations** und entziehen sich damit zum Teil der gesamtwirtschaftlichen Innovationsmessung.

Wenn die Wertschöpfung eher auf sozialen und kulturellen als auf materiellen Werten basiert, dann kann die Kultur- und Kreativwirtschaft auch als Initiator bzw. Verstärker für den gesellschaftlichen Wandel wirken. Auf diesen quartären Effekt bezieht sich auch die These, dass Kultur- und Kreativwirtschaft die Early Adopters und zentralen Treiber für Social Markets darstellen.

Ein weiterer Effekt der Zunahme von Soft Innovations ist der Bedarf nach neuen Erlösmodellen, damit einhergehend nach einem neuen Verständnis vom Schutz intellektuellen Eigentums.

### **Besonderheit 3: Kultur- und Kreativwirtschaft bewirkt Spillovers**

Die Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft sind sehr kleinteilig strukturiert. Es besteht eine hohe Gründungsdynamik bei geringem Finanzierungsbedarf. Daraus resultieren eine starke Kooperationsneigung zur Sicherung des Unternehmenserfolgs sowie eher nicht-formalisierte FuE-Aktivitäten.

Durch die Vernetzung und intensive Zusammenarbeit sowohl mit Partnern aus eigenen und benachbarten Teilmärkten als auch mit Zulieferern und Kunden aus anderen Branchen gehen von der Kultur- und Kreativwirtschaft Innovationseffekte durch den intra- und intersektoralen Wissenstransfer aus.

Zu den typischen Merkmalen der in der Kultur- und Kreativwirtschaft beschäftigten Personen zählen: ihr hoher Bildungsgrad, irreguläre Beschäftigungsverhältnissen sowie eine räumlich-zeitlich besonders flexible Arbeitsgestaltung. Diese tragen zur starken Netzwerkbildung und damit zum Wissenstransfer und zu Spillovers bei.

Zusätzlich findet Wissenstransfer über Kooperation mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen statt. Hier dürften die hohen persönlichen Kontakte zu Hochschulen eine wichtige Rolle spielen.

Diese Spillovers steigern als Vorleistungen den Wert der Produkte/Innovationen der Kunden und tragen dazu bei, dass unternehmensinterne blinde Flecken durch die externe, kreative Sichtweise überwunden werden können. Somit sind Kultur- und Kreativunternehmen prädestiniert als Partner für Open Collaborative Innovation in allen Branchen.

#### **3.8.2 Hypothesen**

Die Zielsetzung der Studie beinhaltet die Darstellung der Innovationskraft und -fähigkeit der Kultur- und Kreativwirtschaft, zukünftiger Innovationspotenziale sowie die Ableitung wirtschaftspolitischer und unternehmensstrategischer Handlungsempfehlungen. Daraus ergibt sich die übergeordnete Fragestellung nach dem quantitativen und qualitativen Stellenwert der Kultur- und Kreativwirtschaft und ihrer Teilmärkte in der Gesamtwirtschaft hinsichtlich ihrer Wertschöpfung und Innovationswirkungen.

In den Studien zur Kultur- und Kreativwirtschaft wird immer wieder die hohe Kooperationsneigung als besonderes Merkmal hervorgehoben. Aus der Innovationssystemanalyse wissen wir, dass Innovationen als interaktive Lernprozesse zu verstehen sind, somit also Wissensgenerierung und Wissenstransfer zwischen den

beteiligten Akteuren Innovationen begünstigen. Kooperationen werden üblicherweise zu Zwecken des Wissenstransfers und kollektiver Lernprozesse angebahnt. Neuere Studien betonen zudem die Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft für den lokalen Wissenstransfer aufgrund ihrer intensiven Vernetzung mit Unternehmen, seien es Kunden oder Partner, vor Ort. Wir beziehen aus diesem Grund die Kooperationspartner und Kunden der Kultur- und Kreativwirtschaft in einer zweiten Befragungsrunde in die Analyse ein, um die aus ihrer Sicht erfolgten Innovationswirkungen identifizieren und in Fallstudien genauer spezifizieren zu können.

Ausgangspunkt der Analyse ist zunächst die besonders hohe Kooperationsneigung in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Es wird erwartet, dass diese einerseits eine notwendige Maßnahme zum Erhalt des Geschäftserfolgs in den dynamischen und hybriden Teilmärkten der Kultur- und Kreativwirtschaft ist, andererseits auch Voraussetzung für die Wissensgenerierung und Entstehung innovativer, offener Geschäftspraktiken.

Die Kooperationen erfolgen vorwiegend im lokalen Umfeld der Kultur- und Kreativunternehmen und laut einiger Studien zur Standortwirkung basieren diese vorwiegend auf persönlichen Kontakten. Folglich lautet die erste Hypothese

**H1 - Ihre hohe Kooperationsneigung und (vorwiegend lokale) Vernetzung sind Erfolgsfaktoren für Innovationen der Kultur- und Kreativwirtschaft.**

Aus den Besonderheiten der Kultur- und Kreativwirtschaft bezüglich Unternehmensstruktur und Beschäftigung ergibt sich ein geringerer Finanzbedarf, der für wissensorientierte Branchen typisch ist. Zusätzlich ergibt sich aber für die Kultur- und Kreativwirtschaft die Besonderheit der hohen Kooperationsneigung und intensiven Nutzung von Netzwerken, die bereits zur Herausbildung neuer Formen von Arbeitsplätzen mit für die Kultur- und Kreativwirtschaft spezifischer Infrastruktur führt. Daraus leiten wir die zweite Hypothese ab:

**H2 - Ihr Human- und Sozialkapital sind zentrale Wertschöpfungsfaktoren der Kultur- und Kreativwirtschaft.**

Die in der Kultur- und Kreativwirtschaft häufig beobachtete Kollaboration mit Partnern, Kunden und Konsumierenden führt immer wieder zu der Hypothese, dass Spillovereffekte in Bezug auf Wissen und Know-how, kreative Arbeitsweisen und -prozesse sowie neue Geschäftsmodelle stattfinden. Diese Effekte sind allerdings bisher nicht systematisch analysiert worden. Wir erwarten von der Befragung neue Erkenntnisse zu diesen Spillovereffekten. Aus diesem Grund lautet unsere dritte Hypothese:

### **H3 - Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist Vorreiter und Impulsgeber für neue Geschäftsmodelle und offene Innovationsprozesse und -praktiken (kreative Spillover).**

Direkt an die dritte Hypothese schließt sich folgende Überlegung an: Wenn neue, offene Formen der intensiven Kollaboration und des Wissenstransfers die Innovationsfähigkeit der Kultur- und Kreativunternehmen stärken, dann sollte diese Wirkung auch bei deren Kooperationspartnern und Kunden feststellbar sein. Somit bezieht sich die vierte Hypothese auf die Innovationsfähigkeit der Partner der Kultur- und Kreativunternehmen. Es werden zwei Ausprägungen der vierten Hypothese zu Innovationseffekten bei den Partnerunternehmen unterschieden. Erstens wird ein grundsätzlicher Zusammenhang von Kooperationen mit Kultur- und Kreativunternehmen und Innovationsaktivitäten der Partnerunternehmen vermutet (H4a). Zweitens wird erwartet, dass die verstärkten Innovationsaktivitäten der Partner auch zu einem höheren Innovations-Output und mehr Wettbewerbsfähigkeit führen (H4b). Letztere Hypothese impliziert auch die Erschließung neuer Märkte durch die Kooperation.

**H4a - Firmen anderer Sektoren mit enger Kopplung aufgrund von Kollaboration, Kooperation, Partnerschaft oder Geschäftsbeziehungen an die Kultur- und Kreativwirtschaft sind innovativer.**

**H4b - Wenn innovative Unternehmen Kooperations- oder Geschäftsbeziehungen zur Kultur- und Kreativwirtschaft unterhalten, dann tragen diese maßgeblich zur Wettbewerbsfähigkeit bei.**

Abschließend wird die in der Literatur häufig beschriebene Rolle der Kultur- und Kreativwirtschaft als Querschnittsbranche überprüft. Aufgrund der Heterogenität der Teilmärkte liegen zu dieser These bisher nur Ergebnisse für einzelne Teilbranchen, z. B. in Form von Fallstudien, vor. Die These wird zusätzlich von der Aussage, die Kultur- und Kreativwirtschaft wirke entlang der gesamten Wertschöpfungskette, da sie sowohl mit Zulieferern als auch mit Kunden und Partnern aus dem eigenen Sektor zusammenarbeite, gestützt. Diese Argumente möchten wir im Rahmen der Befragung der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft und der Einbeziehung eben dieser Partner in einer zweiten Befragungsrunde überprüfen und hinsichtlich der konkreten Umsetzung neuer Innovationsformen und -praktiken weiter ausdifferenzieren:

**H5 – Die Kultur- und Kreativwirtschaft wirkt aufgrund der breiten Palette ihrer Innovationsarten als Querschnittsbranche innovations-unterstützend entlang der gesamten Wertschöpfungskette.**

### 3.8.3 Operationalisierung

Die innovationspolitische Standard-Definition nach OECD/Eurostat ist noch passfähig: "implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations"(OECD, Eurostat 2005), insbesondere wenn diese demnächst um Social Innovation und Design erweitert wird. Allerdings sind alle nicht-technischen Innovationen, und deren wachsender Anteil an der Gesamtwirtschaft, schwer messbar. Ebenso verhält es sich mit den Wirkungen der Innovationen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. D. h. die Vorleistungen sind nur schwer messbar.

Die Wertschöpfung der Kultur- und Kreativwirtschaft ist, quer zu allen Teilmärkten, vornehmlich als Innovation definiert. Damit liegt der Schwerpunkt der Operationalisierung auf der Analyse von Innovationsoutput, -aktivitäten, -prozessen und -wirkungen. Zur Analyse der gesamtwirtschaftlichen Innovationseffekte über die übliche Branchenstatistik hinaus müssen vor allem die darin nicht enthaltenen sekundären, tertiären und quartären Effekte untersucht werden.

*Tabelle 3: Phasen und Indikatoren der Innovation in der KKW*

Phase der Innovation in der KKW	Indikatoren z. B.
Phase 1: Wissensgenerierung	(Weiter-)bildung, Open Innovation Instrumente, Kollaboration etc.
Phase 2: Innovationsentwicklung	Input- und Outputelemente des Innovationsentwicklungsprozesses, z. B. Prozessveränderungen, Anteil neuer Produkte und Dienstleistungen im Gesamtumsatz, Breite der Innovationsaktivitäten und Produktfunktionalität. <sup>5</sup>
Phase 3: Kommerzialisierung	Art der Kundeneinbindung, Reputation und Markenbildung, IP-Schutz

*Quelle: Fraunhofer ISI 2012*

Innovationen der Kultur- und Kreativwirtschaft werden definiert als neue oder verbesserte Produkte, Dienstleistungen, Technologie, Marketing, Design, Prozesse, soziale oder organisatorische Neuerungen. Legt man das Modell der drei Innovationsphasen zugrunde, so lassen sich Indikatoren bestimmen, die Innovationsinput und -output, -aktivitäten und -praktiken der Kultur- und Kreativwirtschaft

<sup>5</sup> CIS verwendet aktuell für die Analyse der Daten aus 2010 ebenfalls hierzu neue Indikatoren: New Business Practices, New methods of organising work responsibilities and decision making, New methods of organising external relations, Significant changes to the aesthetic design or packaging, New media or techniques for product promotion, New methods for product placement, New methods of pricing goods or services. (CIS 2010),

schaft, zumindest qualitativ abbilden können. Innovationen der Kultur- und Kreativwirtschaft werden im Rahmen des Monitoring der Kultur- und Kreativwirtschaft bzw. der amtlichen Statistik erfasst und bilden als direkten Output die Ebene der Primäreffekte der Kultur- und Kreativwirtschaft ab.

Auf tertiärer Ebene sind insbesondere alle nicht-technischen Innovationen der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie ihre Innovationsaktivitäten und -praktiken relevant. Die tertiären Effekte werden im Rahmen einer Befragung der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie einer zweiten Befragung der Kunden, Zulieferer und Kooperationspartner der Kultur- und Kreativwirtschaft ermittelt. Für die Analyse der Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft in der Wertschöpfung in Deutschland ist es besonders interessant, diese Kooperationen näher zu differenzieren: nach Branchen, Richtungen des Wissenstransfers und Arten der Zusammenarbeit.

Tabelle 4: Operationalisierung

Operationalisierung der Hypothesen für die Unternehmensbefragung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland (Erste Befragungsstufe)						
Fragen (inklusive Nummer im Fragebogen)		Bezug zu Hypothesen				
Nr. <sup>6</sup>		H1	H2	H3	H4	H5
<b>Innovationstätigkeit innerhalb der KKW</b>						
8	Haben Sie bei sich im Unternehmen in den vergangenen 3 Jahren Neuheiten in den folgenden Bereichen entwickelt bzw. eine Marktneuheit in Ihr Angebot aufgenommen?			x		x
9	Nutzen Sie Vorleistungen/Produkte/Dienstleistungen aus anderen Branchen, die wesentlich für Ihre Geschäftstätigkeit sind? (Filterfrage)	x		x	X	x
10	Welche der folgenden Vorleistungen dienen als Basis für Ihre eigene Kreativarbeit?			x	X	x
11	Welche Bedeutung hat die Kopplung von bestehenden Technologien, Materialien oder Inhalten, die bislang nicht miteinander kombiniert wurden, für die Entwicklung Ihrer Innovationen?			x	X	
12	Welche der folgenden Methoden nutzen Sie für Ihre Arbeit?	x		x		

<sup>6</sup> Fragen 1-7 beziehen sich auf den deskriptiven Frageblock und sind hier nicht aufgeführt, da sie nicht in direktem Bezug zu den Hypothesen stehen.

Operationalisierung der Hypothesen für die Unternehmensbefragung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland (Erste Befragungsstufe)						
13	Bitte beschreiben Sie in wenigen Worten, wie Ihnen die am häufigsten genutzte Methode hilft, um Neuerungen und Innovationen in Ihrem Unternehmen und bei Ihren Auftraggebern zu generieren.			x		
14	Welche der folgenden Impulsgeber befördern die Kreativität und Ideenfindung in Ihrem Unternehmen?	x	x		X	x
15	Möchten Sie die Art und Weise der Impulsgeber etwas genauer beschreiben? Wie genau interagieren Sie mit diesen Impulsgebern und wie wird dadurch Kreativität/Ideenfindung stimuliert?	x	x	x	X	x
Interaktive Wertschöpfung mit Auftraggebern						
16	Wie ist Ihre Auftraggeber-/Kundenstruktur zu beschreiben? (gewerbliche Auftraggeber, Endverbraucher, Beides)			x	X	x
17	Aus welchen der folgenden Branchen stammen Ihre Auftraggeber? Bitte geben Sie zusätzlich an, welchen Anteil die ausgewählten Branchen am gesamten Umsatz Ihres Unternehmens einnehmen (Bezugsjahr 2011). Eine Schätzung ist ausreichend!					x
18	Welche Unternehmensgröße haben Ihre Auftraggeber? Bitte geben Sie die Anteile Ihrer Auftraggeber nach Mitarbeitergrößenklassen an.				X	x
19	Wie kommen die Geschäftsbeziehungen mit Ihren Auftraggebern in der Regel zu Stande?	x	x	x		
20	In welchen Prozessen bzw. Tätigkeitsfeldern unterstützen Sie Ihre Auftraggeber vornehmlich?			x		
21	Wie sieht diese Prozessunterstützung konkret aus? Bitte kennzeichnen Sie, welche Formen der Unterstützung Sie bei Ihren Auftraggebern in den Innovationsphasen leisten (Inspirationsphase, Entwicklungs-/Gestaltungsphase, Umsetzungsphase)			x		x
22	Bitte bewerten Sie nun, welche Innovationseffekte aus der geschäftlichen Zusammenarbeit bei Ihren Auftraggebern resultieren.	x			X	
23	Wenn Sie an Ihre typische Zusammenarbeit mit Auftraggebern denken, welche der folgenden Kriterien treffen auf Ihre Beziehungen mit diesen zu?			x	X	x
24	[Bitte um Referenzen für zweite Befragungsrunde]					

Operationalisierung der Hypothesen für die Unternehmensbefragung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland (Erste Befragungsstufe)						
25	Wenn Sie für einen Auftrag mit Kooperationspartnern arbeiten, wie wichtig sind die folgenden Typen von externen Kooperationspartnern für Ihren Erfolg?	x	x			
26	<i>Optional:</i> Möchten Sie die Einbindung Ihrer Kooperationspartner etwas genauer beschreiben? Welche typischen, kreativen Leistungen binden Sie von diesen Kooperationspartnern ein? Bitte nennen Sie einige typische Beispiele.	x	x	x		
Abschließende Einschätzungen						
27	Welche der folgenden Entwicklungshemmnisse treffen für Ihre Branche zu?	x		x		
28	Was ist Ihr abschließender Eindruck zu der Bedeutung Ihrer Tätigkeit für die Innovationsfähigkeit Ihrer Auftraggeber, Partner und Zulieferer?				X	x
Operationalisierung der Hypothesen für die Befragung der Auftraggeber und Kooperationspartner der Kultur- und Kreativwirtschaft (Zweite Befragungsstufe)						
Fragen		Bezug zu Hypothesen				
Nr. <sup>7</sup>		H1	H2	H3	H4	H5
4	Aus welchen der folgenden Bereiche stammen Ihre eigenen Kunden? Bitte geben Sie zusätzlich an, welchen Anteil die ausgewählten Bereiche am gesamten Umsatz Ihres Unternehmens einnehmen (Bezugsjahr 2011). Eine Schätzung ist ausreichend.	x			x	x
5	Hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren Neuerungen intern oder am Markt eingeführt?				x	
6	Falls ja: Wie hoch ist der Anteil der Beschäftigten die am Innovationsprozess beteiligt sind?				x	
7	Falls ja: Wie viele Personen befassen sich hauptsächlich mit kreativen Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen?				x	
8	Falls ja: Wie hoch sind Ihre Aufwendungen/Ausgaben für Innovationstätigkeiten in % von Ihrem Umsatz/ ihrem Budget?				x	
9	Falls ja: Mit welchen Akteuren/Unternehmen kooperieren	x	x	x	x	x

<sup>7</sup> Fragen 1-3 sind deskriptiver Natur und hier nicht aufgeführt.

Operationalisierung der Hypothesen für die Unternehmensbefragung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland (Erste Befragungsstufe)						
	Sie, um Ihren Innovationsprozess zu optimieren?					
10	Aus welchen der folgenden Bereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft beziehen Sie Leistungen und Vorarbeiten? Bitte geben Sie zusätzlich an, welchen Kostenanteil die ausgewählten Bereiche am Gesamtumsatz Ihres Unternehmens einnehmen (Bezugsjahr 2011).			X		X
11	Mit Blick auf die Leistungen der Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft: Welche Dienstleistungen / Produkte haben Sie in den vergangenen drei Jahren aus diesem Sektor in Anspruch genommen?			X	X	
12	In welchen Phasen des Innovationsprozesses werden Sie von Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft unterstützt? Bitte geben Sie hierzu den Intensitätsgrad der Zusammenarbeit an.			X		X
13	Welche konkreten Tätigkeitsfelder werden durch die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft unterstützt?			X	X	
14	Welche Impulse lassen sich aus ihrer Sicht durch die spezifischen Kompetenzen und Sichtweisen der Akteure der KKW erreichen?			X	X	X
15	Welche der folgenden Impulsgeber/Tools/ Technologien nutzen Sie in Ihrem Unternehmen im Rahmen Ihrer Entwicklung von Marktneuheiten?			X		
16	Welche der folgenden Aussagen zu den Effekten der Zusammenarbeit sind für Ihr Unternehmen zutreffend?			X	X	X
17	Bitte beschreiben Sie kurz einen für Ihr Unternehmen beispielhaften Fall der Innovationstätigkeit.			X	X	X
18	Bitte denken Sie nun an Herausforderungen der Zusammenarbeit: Welche Innovationshemmnisse sind im Zuge der Zusammenarbeit aufgetreten?			X	X	
19	Gibt es aus Ihrer Sicht weitere Herausforderungen bzw. Hemmnisse? Bitte notieren Sie diese hier.			X	X	X
20	Welche Faktoren entscheiden darüber, wie Kreativleistungen externer Unternehmen erfolgreich in Ihre Unternehmensprozesse integriert werden?		X	X		X

Die auf Basis der Operationalisierung entstandenen Fragebögen zur Befragung der Kultur- und Kreativunternehmen sowie deren Kunden befinden sich im Anhang (Kapitel 10).

## 4 Empirische Ergebnisse der Befragung der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft und deren Kunden

### 4.1 Befragungsdesign

Die schriftliche Unternehmensbefragung fungiert als Kernelement der Studie. Anhand der Befragung werden die Innovationsimpulse der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie deren Kooperationsstrukturen mit anderen Branchen untersucht und aufgezeigt.

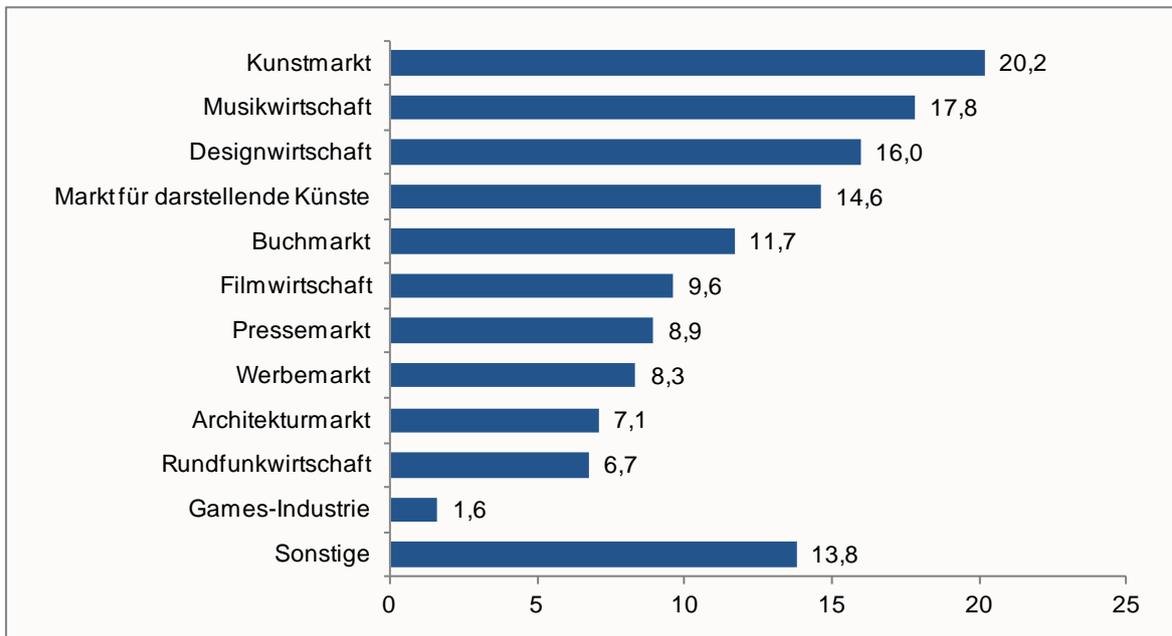
Die schriftliche Unternehmensbefragung fand in zwei zeitlich aufeinander folgenden Befragungsrunden statt. Zielgruppe der ersten Befragungsstufe waren die Kultur- und Kreativunternehmen. Die zweite Befragungsrunde richtete sich an Kooperationspartner und Kunden der Kultur- und Kreativwirtschaft. Dieses Verfahren ermöglicht es, die Wertschöpfungs- und Innovationsprozesse sowohl aus Perspektive der Impulsgeber als auch aus Sicht der Impulsnehmer zu betrachten. Die Datenerhebung erfolgte mittels Online-Befragung anhand von teilstandardisierten Fragebögen.

Die **Befragung der Kultur- und Kreativunternehmen (erste Stufe)** fand schwerpunktmäßig im Februar 2012 statt. Dabei wurden rund 4.000 Kultur- und Kreativunternehmen direkt per E-Mail angeschrieben, die vorab über die Unternehmensdatenbank MarkusCreditreform recherchiert worden waren. Des Weiteren wurde auf den Homepages der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft und zahlreicher Branchenverbände für die Umfrage geworben und zur Befragung verlinkt. Insgesamt beteiligten sich **1.390 Kultur- und Kreativunternehmen** an der Befragung.

Die Teilnehmer stammen aus den unterschiedlichen Segmenten der Kultur- und Kreativwirtschaft, so dass ein guter Querschnitt über die Teilmärkte erreicht werden konnte (Abbildung 5). Der Bereich „Sonstiges“ wurde von einigen Akteuren gewählt, die Schwierigkeiten hatten, ihre Tätigkeit in einen der 11 Teilmärkte einzuordnen, aber dennoch zur Kultur- und Kreativwirtschaft zu zählen sind. Die Einbeziehung dieser Teilgruppe beeinflusst folglich das Gesamtergebnis nicht.

Die Auswertung der Befragung der Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft erfolgte in erster Linie für die Gesamtbranche und wurde durch teilmarktspezifische Ergebnisse dann untersetzt, wenn signifikante Unterschiede zwischen den Teilmärkten feststellbar waren. Aufgrund der geringen Fallzahl im Bereich Games bleibt dieses Segment bei den teilmarktspezifischen Auswertungen unberücksichtigt.

Abbildung 5: Teilmarktzugehörigkeit der Befragten  
(n=1.188, Mehrfachantworten)



Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

Die **zweite Befragungsstufe** fand im März/April 2012 statt. Das Sample setzte sich aus Unternehmen zusammen, die bereits mit der Kultur- und Kreativwirtschaft zusammengearbeitet haben. Die Unternehmen wurden aus den Referenzen der Teilnehmer der ersten Befragungsrunde generiert. Zum einen haben wir die Kultur- und Kreativunternehmen in der ersten Befragungsrunde gebeten, uns bis zu fünf Auftraggeber zu nennen. Zum anderen wurden die Referenzlisten der Homepages der Kultur- und Kreativunternehmen ausgewertet. Insgesamt konnten in der zweiten Befragungsrunde 2.000 Unternehmen per E-Mail angeschrieben werden. Von den angeschriebenen Unternehmen haben 127 Unternehmen an der Befragung teilgenommen, was einer Rücklaufquote von 6,4 % entspricht. Trotz der Identifikation von zahlreichen Kundenunternehmen und der mehrmaligen Ansprache ließ sich der Rücklauf nicht wesentlich erhöhen. Über die Gründe können nur spekulative Aussagen getroffen werden. Möglicherweise wird den Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft von den Kundenunternehmen nur geringe Relevanz für die eigene Wettbewerbsfähigkeit unterstellt oder die Zusammenarbeit findet nur in geringem Maße statt. Für die Auswertung der zweiten Befragungsstufe bedeutet das, dass lediglich Trendaussagen ergänzend zu den Inhalten aus der ersten Befragungsstufe dargestellt werden können.

Im Folgenden werden in den einzelnen Themenblöcken zugleich die Ergebnisse der Befragung der Kultur- und Kreativunternehmen als auch der Kunden und Kooperationspartner der Kultur- und Kreativwirtschaft abgebildet.

## 4.2 Charakteristik der Kultur- und Kreativwirtschaft

### Teilmarktzugehörigkeit

Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist eine Querschnittsbranche, deren Akteure in elf zum Teil sehr unterschiedlichen Teilmärkten agieren. Die Mehrheit der Unternehmen des Samples (78,3 %) sieht ihren Tätigkeitsschwerpunkt in einem der elf Teilmärkte. Folglich fühlen sich rund ein Fünftel der Unternehmen zwei Teilmärkten (13,4 %) oder gar drei bis vier Teilmärkten (8 %) zugehörig. Bei den Mehrfachnennungen dominieren die Verknüpfungen zwischen der Musik-, Film- Rundfunkwirtschaft und der darstellende Kunst. Weiterhin sind der Buch- und Pressemarkt, die Segmente Architektur, Design und Kunstmarkt sowie die Teilmärkte Design und Werbung in den unternehmerischen Tätigkeitsprofilen häufig kombiniert.

Das Sample der Befragung weist einen guten Querschnitt über die elf Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft auf. Der Kunstmarkt, die Musikwirtschaft, die Designwirtschaft, der Markt für darstellende Künste und der Buchmarkt sind dabei am stärksten vertreten. In diesen Teilmärkten sind jeweils mehr als 10 % der befragten Unternehmen tätig (Abbildung 5).

### Tätigkeitsspektrum

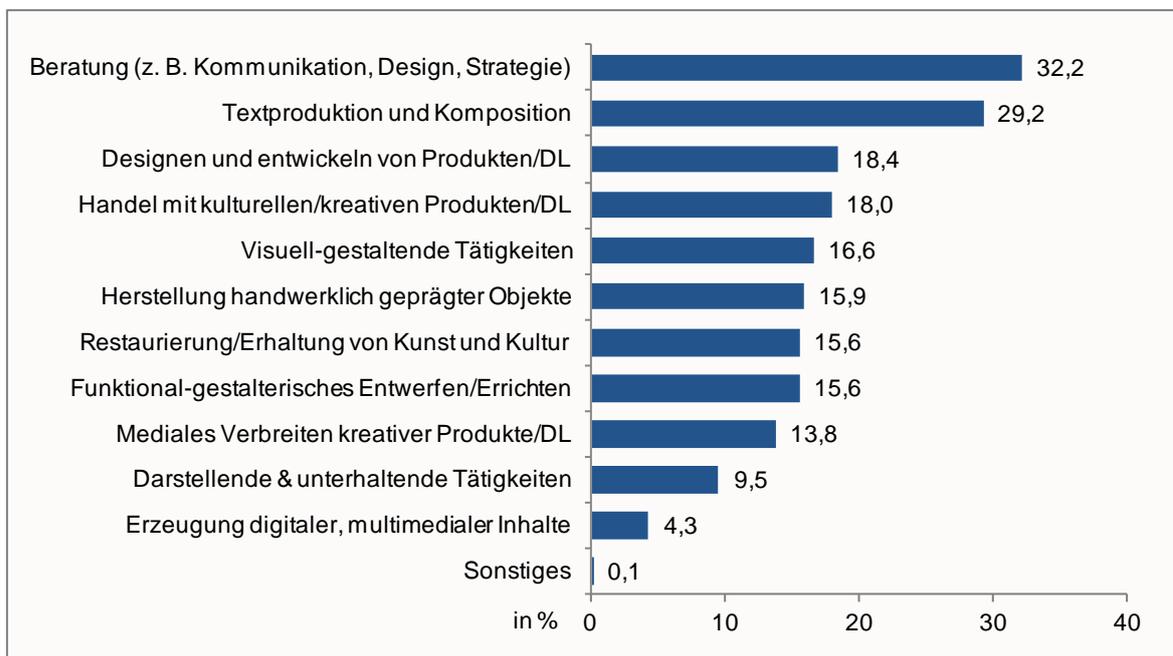
Kennzeichnend für das Leistungsspektrum der Kultur- und Kreativwirtschaft ist deren starke Einbindung in gestalterische Prozesse. Eng damit verbunden sind hohe kommunikative Fähigkeiten als zentrales Werkzeug der Geschäftstätigkeit der Kreativen. Ein Drittel der befragten Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft sieht die strategische Beratung der Kunden als eine ihrer Hauptaufgaben an (Abbildung 6). Die Einsatzfelder sind vielfältig und reichen vom Aufzeigen neuer Ansätze zum Durchbrechen traditioneller Strukturen und Verfahren, über die Beratung bezüglich der Wahrnehmung und Kommunikation von Produkt- und Dienstleistungswerten bis hin zur Fragen des Produkt- und Dienstleistungsdesigns. Die Beratungsleistungen kristallisieren sich zusammen mit der Textproduktion und Komposition von Werken (vor allem Literatur, Journalismus, Musik) als jene Tätigkeiten heraus, die am häufigsten von den Befragten des Samples durchgeführt werden. Weitere Tätigkeitsbereiche folgen mit einem deutlichen Abstand zu diesen beiden Schwerpunkten.

Leicht abgesetzt zu dem ansonsten recht ausgeglichenen Tätigkeitsspektrum liegen das Designen von Produkten und Dienstleistungen sowie der Handel mit kulturellen und kreativen Produkten und Dienstleistungen mit jeweils circa 18 %. Konträr dazu finden sich das mediale Verbreiten kreativer Produkte und Dienstleistungen (13,8 %) und die Erzeugung digitaler, multimedialer Inhalte

(4,3 %) eher in den weniger verbreiteten Tätigkeiten wieder. Ebenso die darstellenden und unterhaltenden Tätigkeiten sind bei den befragten Unternehmen geringer ausgeprägt.

Darüber hinaus sind visuell-gestaltende Tätigkeiten zum einen und funktional-gestalterische Tätigkeiten zum anderen, aber auch die Restaurierung von Kunst und Kultur sowie die Herstellung handwerklicher Objekte Tätigkeitsbereiche, die von vergleichbarer Bedeutung sind.

Abbildung 6: Tätigkeitsspektrum der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft (Mehrfachantworten)



Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

Zusammenfassend betrachtet, werden das breite Leistungsspektrum der Kultur- und Kreativwirtschaft, die zahlreichen und zugleich sehr unterschiedlichen Einsatzbereiche und Anwendungsmöglichkeiten und damit die Wertschöpfungspotenziale deutlich.

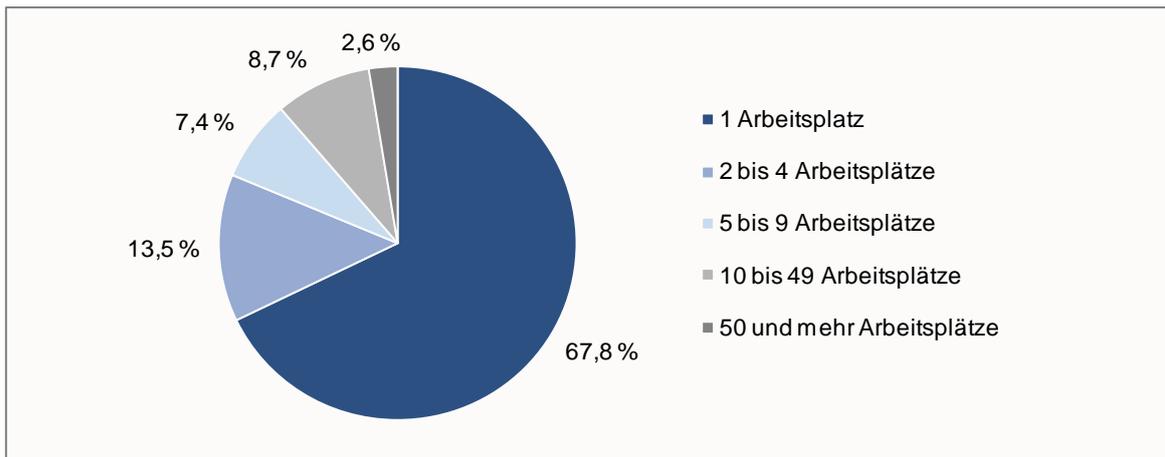
### Unternehmensstruktur

Markant für die Kultur- und Kreativwirtschaft ist ihre kleinteilige Unternehmensstruktur. Zwei Drittel der Befragten sind „Einzelkämpfer“ und nahezu neun von zehn Unternehmen zählen zur Kategorie der Kleinunternehmen. Sie verfügen damit über weniger als zehn Arbeitsplätze (Abbildung 7).

Nahezu jedes zweite Kultur- und Kreativunternehmen (48 %) greift in seiner Geschäftstätigkeit auf freie Mitarbeiter zurück. Deutliche Unterschiede treten zwischen den Ein-Personen-Unternehmen

und den Unternehmen der anderen Größenklassen auf. Von den Ein-Personen-Unternehmen greifen nur 37 % der Unternehmen auf freie Mitarbeiter zurück. In den anderen Größenklassen ist mit Werten zwischen 61 und 75 % der Anteil an Unternehmen, die für ihre Geschäftstätigkeit freie Mitarbeiter einbeziehen deutlich stärker ausgeprägt.

Abbildung 7: Unternehmensgrößenstruktur der Kultur- und Kreativwirtschaft (n=1.390)



Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

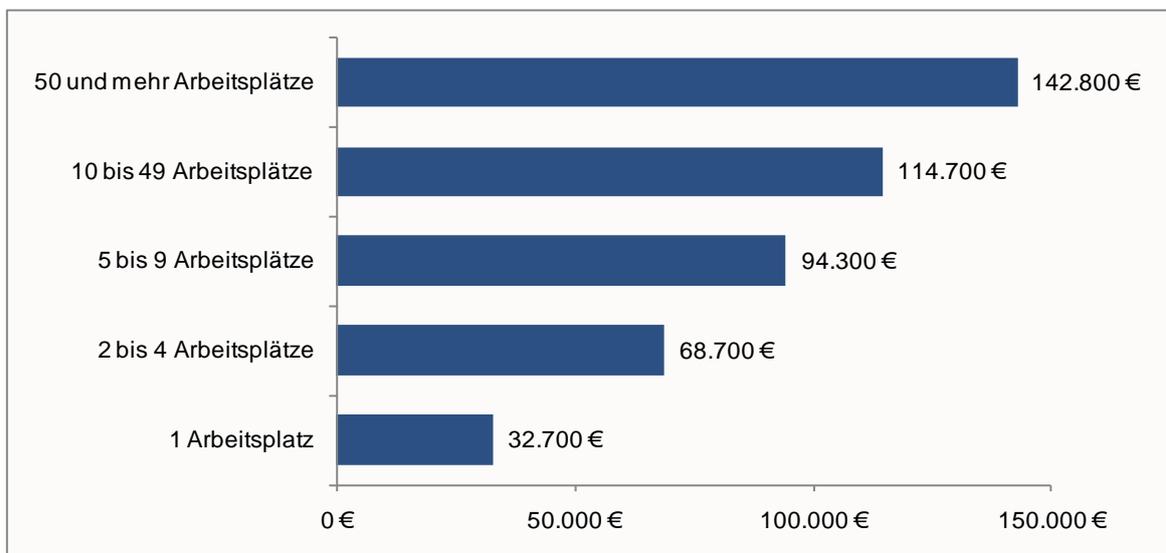
Die Kleinstunternehmen (weniger zehn Arbeitsplätze), die freie Mitarbeiter für ihre Geschäftstätigkeit nutzen, greifen im Durchschnitt auf fünf Mitarbeiter zurück. Bei den KMU steigt die Zahl auf ein Netz von rund 34 FreiberuflerInnen an. Die Netzwerke sind für die Kultur- und Kreativwirtschaft von zentraler Bedeutung, einerseits um Schwankungen in der Kapazitätsauslastung auszugleichen und andererseits um die eigenen fachlichen Kompetenzen durch Partner entsprechend der Anforderungen der Auftraggeber flexibel ergänzen zu können.

Ferner gibt es Unterschiede zwischen den Teilmärkten. Die Unternehmen der Film- und Rundfunkwirtschaft, der darstellenden Kunst und des Werbemarktes verfügen mit durchschnittlich 20 bis 30 freien Mitarbeitern über einen vergleichsweise stark ausgebauten Pool an FreiberuflerInnen, auf den sie flexibel zurückgreifen. Hingegen sind in der Architektur, dem Kunst- und Buchmarkt und der Games-Industrie die Verbindungen zu Freiberuflern mit Durchschnittswerten zwischen drei und sechs Freiberuflern deutlich geringer ausgeprägt.

## Umsatz und Umsatzentwicklung

Im Durchschnitt erwirtschafteten die Kreativunternehmen des Samples im Jahr 2011 einen Umsatz von rund 52.700 Euro<sup>8</sup> je Mitarbeiter. Dabei ergeben sich in Abhängigkeit von der Größenklasse der Unternehmen deutliche Unterschiede. Wie die Abbildung 8 zeigt, steigt mit zunehmender Unternehmensgröße auch der Umsatz je Mitarbeiter deutlich an. Während der Umsatz je Mitarbeiter bei Ein-Personen-Unternehmen im Durchschnitt bei 32.700 Euro lag, belief sich dieser bei den Unternehmen mit 50 und mehr Arbeitsplätzen auf 142.800 Euro. Die Unternehmen mit 50 und mehr Arbeitsplätzen erzielten folglich mehr als viermal so viel Umsatz je Mitarbeiter wie die Einzel-Personen-Unternehmen. Markant ist zudem, dass bereits die Unternehmen mit zwei bis vier Arbeitsplätzen mit doppelt so hohen Umsätzen je Mitarbeiter eine deutlich höhere Wirtschaftlichkeit aufweisen als die Ein-Personen-Unternehmen. Dies zeigt, wie schwierig es ist, sich als „Einzelkämpfer“ am Markt zu behaupten, da von der Entwicklung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios, über die Organisation der Geschäftsprozesse bis hin zum Vertrieb und der Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen sowie der Vernetzung alles auf einer Person lastet. Die Höhe der Umsätze verdeutlicht zudem, die zum Teil sehr schwierige Finanzsituation der „Einzelkämpfer“. So lagen bei der Hälfte der Ein-Personen-Unternehmen die Umsätze bei maximal 24.000 Euro im Jahr.

Abbildung 8: Umsatz je Mitarbeiter (n=861) nach Größenklassen der Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft für das Jahr 2011<sup>8</sup>



Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

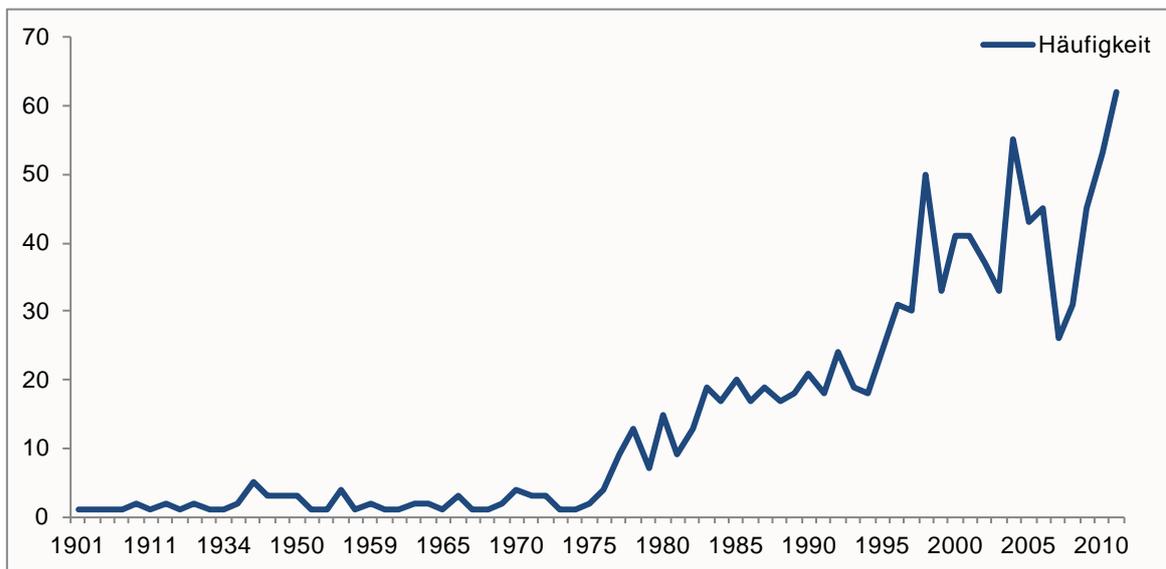
<sup>8</sup> Umsatz je Mitarbeiter bereinigt um Ausreißer am oberen und unteren Rand der Wertematrix von insgesamt 10 %.

Anhand der angegebenen Werte der Befragungsteilnehmer kann für die Umsatzentwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft ein positiver Trend abgeleitet werden. Im Zeitraum von 2009 bis 2011 verzeichneten die befragten Unternehmen ein bereinigtes Umsatzwachstum von 11,9 %<sup>9</sup>. Das höchste Umsatzwachstum wiesen die Unternehmen mit fünf bis neun Arbeitsplätzen (16,6 %) auf. Ein durchschnittliches Umsatzwachstum von unter 10 % war einzig bei den Ein-Personen-Unternehmen (8,5 %) anzutreffen.

### Gründungsdynamik

Betrachtet man die Gründungen im Zeitverlauf begann circa 1975 eine erste deutlichere Gründungswelle von Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft (Abbildung 9). Eine zweite Phase zeichnet sich seit 1998 ab, die bis heute anhält. So nehmen seit 1998 die Gründungen, von jährlichen Schwankungen abgesehen, kontinuierlich zu. Mehr als die Hälfte (57 %) der Unternehmen des Samples haben sich in dieser zweiten Phase gegründet. Auch in den letzten drei bis vier Jahren ist ein Aufwärtstrend der Gründungen zu verzeichnen, der positive Signale für die nächsten Jahre gibt. Während die Mehrzahl der Teilmärkte bereits in den 1970er bis 1990er Jahre eine gute Gründungsdynamik aufwiesen, setzte hingegen in den Teilmärkten Design, Werbung und Games eine stärkere Gründungsdynamik ab den 1990er ein.

Abbildung 9: Unternehmensgründungsstruktur der Kultur- und Kreativwirtschaft (n=1.077)



Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

<sup>9</sup> Bereinigtes Umsatzwachstum: Umsatzwachstum bereinigt um Ausreißer am oberen und unteren Rand der Wertematrix von insgesamt 10 %. Die Umsatzentwicklung basiert auf jenen Unternehmen, die bereits 2009 existiert haben. Umsatzentwicklungen durch Neugründungen 2010/2011 sind damit nicht berücksichtigt.

## 4.3 Die Kultur- und Kreativwirtschaft im Wertschöpfungs- und Innovationssystem

### 4.3.1 Das Innovationssystem der Kultur- und Kreativwirtschaft

#### Innovationstätigkeiten der Kultur- und Kreativwirtschaft

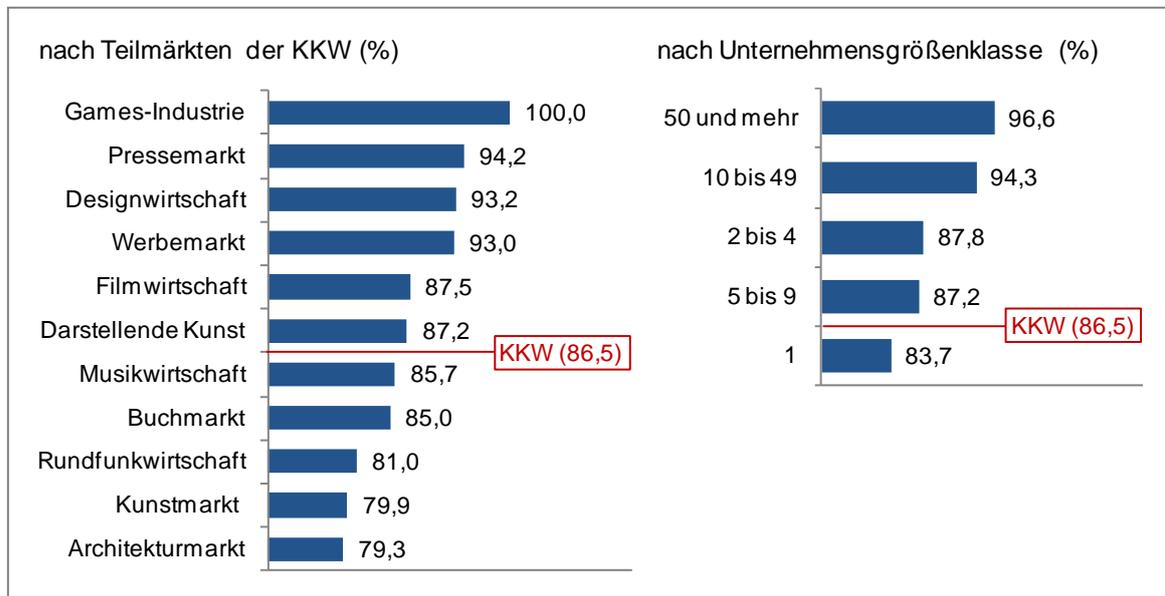
Die Befragungsergebnisse zeigen: die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft sind innovativ. So gaben 86,5 % der Befragten an, in den letzten drei Jahren Marktneuheiten entwickelt bzw. Marktneuheiten ins eigene Produkt- und Dienstleistungsportfolio aufgenommen zu haben.

Die mit 86,5 % sehr hohe Innovatorenquote ist vor dem Hintergrund des verwendeten Innovationsverständnisses zu bewerten. Unter Innovationen werden in dieser Studie sowohl Produkt- und Prozessinnovationen als auch neue Arbeitsweisen und Geschäftsprozesse, neuartige Vertriebs- und Servicekonzepte sowie bisher nicht genutzte Kommunikationsstrukturen verstanden. Damit werden sowohl technische als auch nicht-technische Innovationen unter dem Innovationsbegriff subsumiert. Gleichzeitig werden unter dem Innovationsbegriff nicht nur Marktneuheiten, die das Kreativunternehmen selber entwickelt und auf dem Markt gebracht hat verstanden, sondern auch jene Marktneuheiten, die vom Kreativunternehmen in den Geschäftsprozess neu aufgenommen, aber nicht selbst entwickelt wurden, erfasst.

Die hohe Indikatorenquote resultiert damit aus dem umfassenden Innovationsverständnis, welches aufzeigt, dass Innovationen in der Kultur- und Kreativwirtschaft sehr vielfältig und häufig mehr als klassische Produkt- und Verfahrensinnovationen sind. Die hohe Innovatorenquote in der Selbsteinschätzung der Kultur- und Kreativunternehmen bestätigt zugleich, dass die Mehrheit der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft sich kontinuierlich mit neuen oder veränderten Methoden, Geschäftsprozessen, Produkten und Dienstleistungen an die sich wandelnden Märkte anpasst bzw. den Wandel durch Innovationen aktiv gestaltet. Die hohe Innovationskraft der Kultur- und Kreativwirtschaft kommt zudem in den dynamischen Wachstumsprozessen der letzten Jahre zum Ausdruck.

Die stärkste Innovationstätigkeit findet sich in der Games-Industrie (Abbildung 10). In diesem Teilmarkt haben alle Befragten in den letzten drei Jahren Marktneuheiten entwickelt bzw. eingeführt. Mit mehr als 90 % an innovierenden Unternehmen weisen zudem der Pressemarkt, die Designwirtschaft und der Werbemarkt eine sehr hohe Innovationstätigkeit auf.

Abbildung 10: Anteil der Unternehmen, die in den letzten drei Jahren Marktneuheiten entwickelt bzw. ins Portfolio aufgenommen haben nach Teilmärkten und Unternehmensgrößenklasse (n=831)



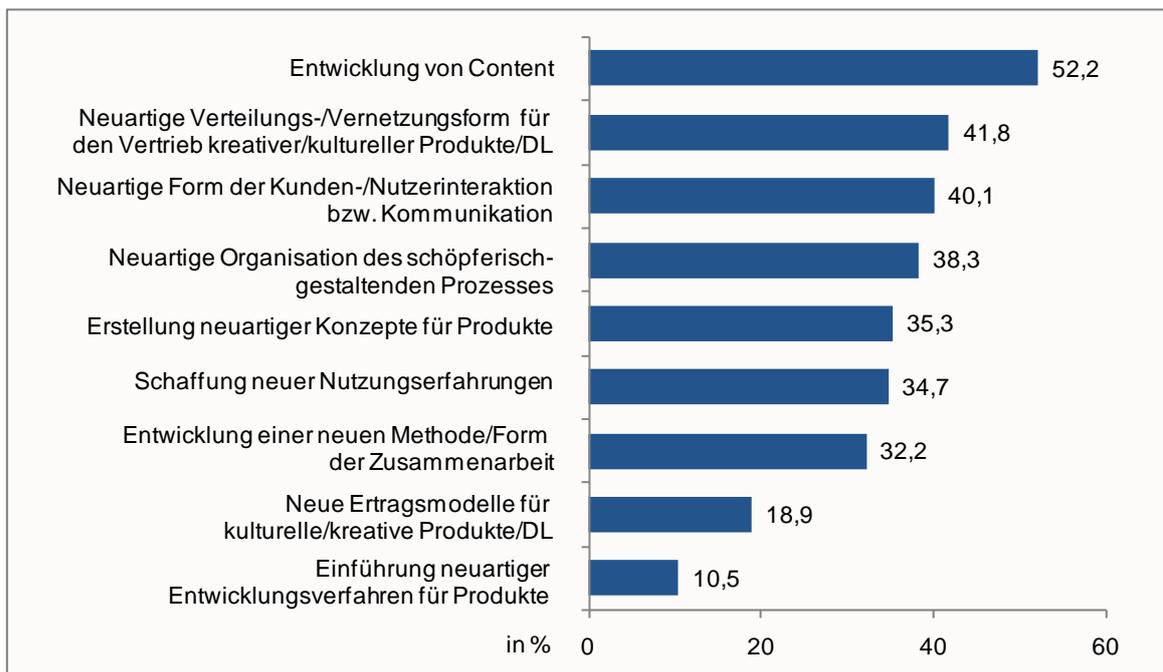
Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

Des Weiteren ist eine Abhängigkeit der Innovationstätigkeit von der Unternehmensgröße feststellbar. So steigt der Anteil der Unternehmen, die in den letzten drei Jahren Marktneuheiten eingeführt haben mit zunehmender Unternehmensgröße an (Abbildung 10). Während bei den Ein-Personen-Unternehmen 83,7 % der Befragten in den letzten drei Jahren Innovationen durchgeführt haben, sind es bei den Unternehmen mit 50 und mehr Arbeitsplätzen fast alle Befragten (96,6 %), die in den letzten drei Jahren Marktneuheiten entwickelt bzw. eingeführt haben. Zurückzuführen ist dies u. a. auf die unterschiedlichen finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen. Größeren Unternehmen stehen tendenziell mehr Ressourcen zur Verfügung als kleineren Unternehmen, so dass diese i. d. R. über mehr Handlungs- und Finanzspielraum verfügen, um Innovationsprozesse kontinuierlich voranzutreiben.

Innovationen in der Kultur- und Kreativwirtschaft umfassen vorrangig die Einführung und Entwicklung neuer Ideen, Produkte und Dienstleistungen, die geprägt sind durch kundenspezifische Anpassungen und eine geringe Standardisierung. Dabei wird zwischen der Einführung eines neuen Leistungsangebots im Markt durch ein Unternehmen („Produkt- und Dienstleistungsinnovation“) und der Einführung eines neuen Verfahrens zur Leistungserbringung im Unternehmen („Prozessinnovation“) unterschieden. Weiterhin spielt die Erstellung und Verbesserung von Inhalten (Content) in den meisten Teilmärkten eine wichtige Rolle. Neuerungen der Kultur- und Kreativwirtschaft sind häufig geprägt durch einen hohen Individualisierungsgrad, der auch aus der überdurchschnitt-

lich hohen kundenspezifischen Ausrichtung resultiert, die enge Anbindung an Nutzer und Kunden sowie den hohen Stellenwert von schwer messbaren konzeptuellen und prozessualen Innovationen. Das Konzept dieser Studie setzt genau an dieser Stelle an. Mit Hilfe der Befragung der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft zu Innovationsformen, Innovationsmethoden etc. wird in dieser Studie die Innovationsleistung der Kultur- und Kreativwirtschaft messbar gemacht.

Abbildung 11: Entwicklung von Marktneuheiten und/oder Aufnahme von Marktneuheiten ins Portfolio



Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

Mehr als die Hälfte der Befragten (52,2 %) deklarieren die Entwicklung von Content als wesentliche Marktneuheit für sich, so dass diese eine wesentliche Form der Innovationstätigkeit der Kultur- und Kreativunternehmen darstellt (Abbildung 11). Unter der Entwicklung von Content werden sämtliche Tätigkeiten im Bereich der Medienproduktion gefasst, wie z. B. das Schreiben von literarischen Texten, das Produzieren eines TV-Beitrags, die Komposition eines Musikstückes oder das Betreiben eines Weblogs. Content entsteht darüber hinaus auch abseits der üblichen Medieninhalte. So sind Konstruktionszeichnungen im Bereich der Architektur oder neue Modeschnitte ebenfalls als Content zu bezeichnen, da sie als Güter mit symbolischen Konnotationen klassifiziert werden können (Bourdieu 1983). Mit Ausnahme der Unternehmen aus dem Kunstmarkt gaben die Befragten an, dass Innovationen im Bereich Content von zentraler Bedeutung sind.

Knapp 42 % der Befragten entwickelten in den vergangenen drei Jahren neuartige Verteilungs-/Vernetzungsformen zur Unterstützung des Vertriebs. Damit zeigt sich, dass die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft verstanden haben, dass neben der eigentlichen Entwicklung von Content, Produkten und Dienstleistungen insbesondere der Vertrieb und die Vermarktung eine hohe Bedeutung für den Geschäftserfolg haben. Beispiele für neuartige Vertriebsformen sind der Aufbau von Online-Marktplätzen, der Einsatz von Social Media, die Einbindung in IT-gestützte Vertriebspartnerschaften oder die Nutzung neuartiger Bezahlformen. Insbesondere die Akteure des Pressemarktes gaben an, in den letzten drei Jahren neuartige Vertriebswege eingeführt zu haben. Die Notwendigkeit zu innovieren entsteht in diesem Bereich vor allem durch den starken Bedeutungsverlust klassischer Printmedien im Zuge der Digitalisierung. So werden neben E-Paper für den PC die Presseprodukte zunehmend auch als Apps für die mobile Nutzung zur Verfügung gestellt. Zudem spielt die Einbindung von Social Media eine immer wichtigere Rolle und wird von den Akteuren des Pressemarktes als Mittel zur Imagepflege sowie Leser- und Nutzerbindung gesehen. Aber auch rund ein Drittel der Akteure aus dem Werbemarkt der Musikwirtschaft und der Darstellenden Kunst gaben an, in den letzten drei Jahren neue Verteilungs- und Vernetzungsformen im Unternehmen eingeführt bzw. ins Leistungsportfolio aufgenommen zu haben. Während im Bereich der Darstellenden Kunst und der Musikwirtschaft zum Beispiel die Nutzung von Social Media zur eigene Präsentation und Vermarktung im Vordergrund steht, gestalten Werbefirmen Social-Media-Tools vorrangig für ihre Kunden.

Neue Formen der Kundeninteraktion und -kommunikation wurden ebenfalls von rund 40 % der Befragten entwickelt. So leisten unternehmenseigene Foren, Weblogs oder die Möglichkeiten der einfachen Bewertung von Produkten einen wichtigen Beitrag zur schnellen Anpassung an Marktgegebenheiten und Nachfrageänderungen. Auch werden zunehmend aktive Nutzer und User als Co-Innovatoren in den Innovationsprozess eingebunden. Eine weitere Form der neuartigen Kundeninteraktion ist darin zu sehen, dass ein Set an Ressourcen und Werkzeugen zur Erzeugung von Produkten nach individuellen Vorlieben zur Verfügung gestellt wird. Beispiele hierfür ist die Erstellung von Unikaten im Bereich der Bekleidung (z. B. [spreadshirt.de](http://spreadshirt.de)) oder die individuelle Gestaltung von Konsumartikeln (z. B. [mymuesli.de](http://mymuesli.de) oder [chocri.de](http://chocri.de)). Auch in diesem Bereich weisen die Akteure aus den Bereichen Werbung, Presse und Musik die höchsten Innovationsquoten auf.

Zentral für die Innovationsleistung von Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft ist der schöpferische Akt, der eine Idee oder ein neuartiges Konzept oder Design etc. hervorbringt. Diesen Prozess beständig zu optimieren, ist daher von hoher Bedeutung für die kontinuierliche Innovationsleistung. Mehr als ein Drittel (38,3 %) der Befragten organisierte in den letzten drei Jahren

diese Prozessschritte neu, um damit zu besseren Ergebnissen zu gelangen. Verbesserungen können beispielsweise durch die Nutzung von Software im Bereich Mode, Design, Architektur oder Musik erreicht werden, die kreative Prozesse unterstützen und die Dokumentation erleichtern.

Andere Reorganisationsprozesse greifen stärker in die unternehmensinternen Arbeitsabläufe ein, wie z. B. durch die Einbindung von beliebig vielen Usern im Innovationsprozess (Crowdsourcing) oder die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen nach den Prinzipien des Design Thinking.

Ebenfalls von gut einem Drittel der Befragten (35,3 %) wurden Marktneuheiten durch neue Konzepte für Produkte entwickelt. Die Weiterentwicklung bestehender Produkte kann beispielsweise durch die Erweiterung und die Etablierung von Produktfamilien erfolgen. Hohe Anwendung findet dies z. B. im Pressemarkt, wo Bücher-, CD- oder DVD-Reihen zusätzlich zu den Kernprodukten angeboten werden. Auch sind Funktionserweiterungen auf Online-Dienste oder die Verknüpfung mit anderen Medien (Cross-Media) als weitere Beispiele anzuführen. Das Aufgabenspektrum entspricht im hohen Maße den Kernkompetenzen der Werbeunternehmen, die ihre Kunden bei diesen Prozessen begleiten. Dementsprechend weisen neben dem Pressemarkt die Werbeunternehmen die höchsten Innovatorenquoten bei der Konzeptentwicklung für Produkte auf.

Für knapp 35 % der Befragten drücken sich Marktneuheiten durch die Schaffung neuer Nutzungserfahrungen aus. Darunter wird die Erweiterung der Produktfunktion um eine ästhetische, wahrnehmbare Ebene verstanden. So können beispielsweise Designelemente, das verwendete Material oder eine eigens entwickelte „Identity“ das Produkt mit einem zusätzlichen Wert aufladen und somit höhere Kommerzialisierungseffekte erzeugen. Oft genanntes Produktbeispiel hierfür ist das iPhone von Apple, das sich von anderen Smartphones weniger durch neuartige Technologien als vielmehr durch eine eigene Design- und Produktsprache abhebt. Diese Innovationsform kommt häufiger bei Unternehmen der Teilmärkte Design, Werbung sowie Musik und Rundfunk vor. Zu begründen ist dies damit, dass der Verkauf von Images und Lebensgefühl immer stärker in den Vordergrund rückt und diese Emotionalisierung sehr stark durch Design zum einen und eine spezielle Kommunikation (Bilder, Slogans und Musik) in hohem Maße erreicht wird.

Wie bereits dargestellt, eignen sich Open Innovation-Ansätze sehr gut, Anwenderwissen zur Optimierung und Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen zu internalisieren. So entwickelten ca. 32 % der Befragten in den letzten drei Jahren neue Formen der Zusammenarbeit mit Kunden, Anwendern und Auftraggebern, um zu einem besseren Produkt bzw. zu einer besseren Anwendung zu

gelangen. Dabei können beispielsweise mittels offenen und leicht zugänglichen Konstruktionsplänen Nutzer ermuntert werden, sich aktiv an der Entwicklung von Produkten zu beteiligen. Auch in diesem Bereich gelten die Designwirtschaft und der Pressemarkt als Vorreiter, die stärker in diesem Segment innovieren als die anderen Teilmärkte.

Im deutlich geringeren Umfang wurden von den Kreativen neue Ertragsmodelle entwickelt oder neue Entwicklungsverfahren eingeführt. Diese wurden nur von 18,9 % (neue Ertragsmodelle) bzw. 10,5 % (neue Entwicklungsverfahren) der Befragten umgesetzt.

Insgesamt zeigt sich, dass die Mehrzahl der Kreativen auf verschiedenen Wegen Marktneuheiten umsetzt. Bei den beschriebenen Ansätzen und Methoden existieren zahlreiche Überschneidungspunkte, so dass sich anhand des Antwortverhaltens feststellen lässt, dass eine individuelle Auswahl verschiedener Methoden in ihrer Summe zum Markterfolg beiträgt. So kann beispielsweise die Schaffung neuartiger Nutzungserfahrungen einhergehen mit einer veränderten Einbindung von Kunden und Nutzern und einem innovativen Vertriebskonzept.

Zugleich zeigt die Auswertung, dass die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft zumeist erkannt haben, dass zur monetären Verwertung von kreativen und innovativen Produkten und Dienstleistungen nicht nur das Produkt bzw. die Dienstleistung selbst aufgewertet werden muss, sondern darüber hinaus neue Wege in der Zusammenarbeit mit den Kunden und Usern sowie im Vertrieb gefunden werden müssen.

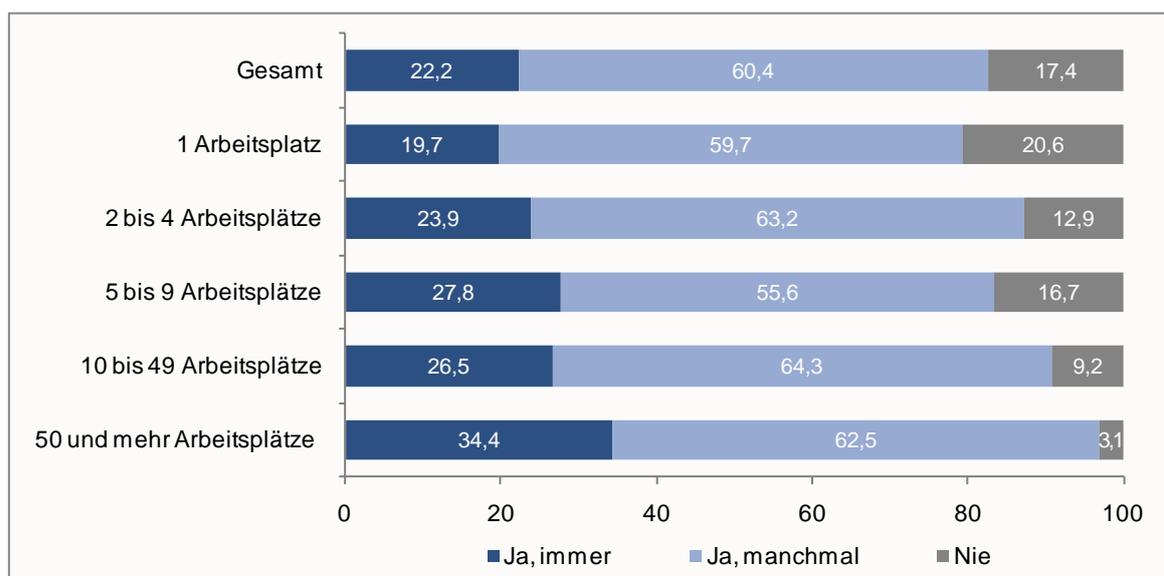
Mit Blick auf die Innovationstätigkeit der Kundengruppen der Kultur- und Kreativwirtschaft zeigt sich, dass die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen dominieren. An zweiter Stelle stehen die Prozessinnovationen. Einen sehr geringen Anteil am Innovationsverhalten hat die Entwicklung neuer Ertrags- und Geschäftsmodelle. Das spiegelt im Wesentlichen das Innovationsverhalten klassischer Branchen z. B. aus den Bereichen Handel und Industrie wider, wo vielfach neue Produkte und Dienstleistungen an bestehende Märkte und mittels bestehender Vertriebsstrategien entwickelt werden.

### **Voraussetzungen und Arbeitsmethoden der Kultur- und Kreativwirtschaft im Innovationsprozess**

Die Produkte und Dienstleistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft lassen sich aufgrund der großen Heterogenität und der damit verbundenen unterschiedlichen Anforderungen schwer generalisieren. Miles/Green (2008) haben allein insgesamt 15 verschiedene Formen der Innovationen klassifiziert. Dennoch existieren einige grundlegende gemeinsame Muster, auf die im Folgenden eingegangen werden soll.

So zeigte sich in der Befragung, dass knapp 83 % der befragten Kultur- und Kreativunternehmen für die eigene Geschäftstätigkeit auf Vorleistungen aus anderen Branchen zurückgreifen. Dies ist von hoher Bedeutung für die Innovationstätigkeit der Kultur- und Kreativwirtschaft, da sich aus der Kombination bestehender Komponenten – seien es soziale Praktiken oder technische Bauteile – neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln lassen. Dabei werden bestehende Technologien, Materialien oder Inhalte, die bisher nicht miteinander kombiniert wurden, miteinander verknüpft, so dass neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren entstehen. Von den Befragten gaben zwei Drittel an, dass die Rekombination von Technologien, Materialien oder Inhalten für die Entwicklung eigener Innovationen wichtig bzw. sehr wichtig ist. Von besonders hoher Bedeutung ist die Rekombination für die Unternehmen aus den Bereichen Design, Architektur, Werbung, aber auch dem Kunstmarkt. Eine untergeordnete Rolle spielt die Rekombination für die Unternehmen des Buchmarktes und der Musikwirtschaft. Voraussetzung für die Rekombination ist die Existenz eines zentralen Konzepts, für das eine neuartige Kombination nötig ist. Ein in diesem Zusammenhang oft angeführtes Beispiel ist das Tablet. So gab es bereits Mobiltelefone, kleine Festplatten, digitale Musikdateien, Plastikgehäuse und kleine Displays, die in verschiedenen Nutzungszusammenhängen getrennt voneinander eingesetzt wurden. Die Kombination der einzelnen Bauteile führte in diesem Fall zu einem innovativen und neuartigen Produkt.

Abbildung 12: Vorleistungsbezug der Kultur- und Kreativwirtschaft in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße (n=1.018)

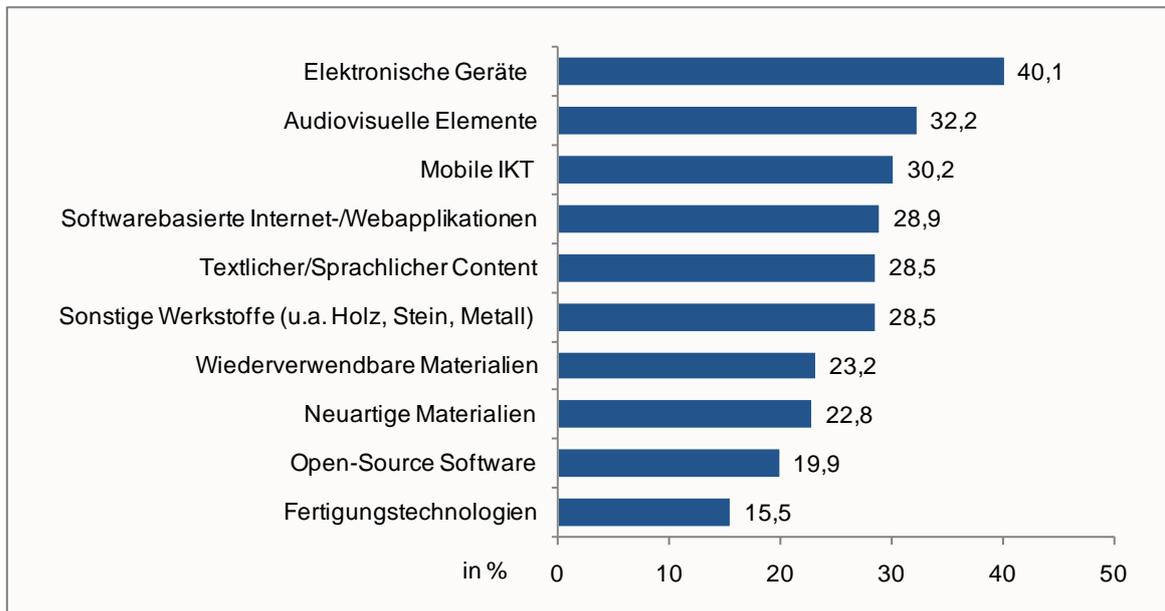


Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

Mit Blick auf die Abbildung 12 wird deutlich, dass tendenziell eine Abhängigkeit im Vorleistungsbezug von der Unternehmensgröße besteht. Während 20,6 % der Ein-Personen-Unternehmen keine Leistungen wie bestimmte Technologien, Materialien und Inhalte aus anderen Branchen beziehen, steigt mit der Unternehmensgröße auch der Anteil der Unternehmen, die Vorleistungsbezüge aufweisen. Kreativunternehmen mit 50 und mehr Arbeitsplätzen beziehen zu 96,9 % Vorleistungen aus anderen Branchen. Einzelunternehmer hingegen entwickeln häufiger Produkte und Dienstleistungen – wenn auch zu einem geringem Prozentsatz – ohne auf branchenfremde Komponenten zurückzugreifen. Das trifft insbesondere auf Kreative im Bereich des Kunstmarktes zu.

Als zentraler Innovationstreiber der Kultur- und Kreativwirtschaft gelten die stetigen Fortschritte der digitalen Technologien (Miles/Green 2008). Neue Informationstechnologien (IT) werden beständig in interne und externe Geschäftsprozesse sowie in konsumenten-nahe Bereiche integriert und erhalten immer höhere Relevanz für das Geschäfts- und Privatleben. Wesentliche Aspekte hiervon sind: Digitalisierung und ständige Verfügbarkeit von Content, rasante Erweiterung der Speicher- und Verarbeitungskapazitäten von IT-Technologien sowie die erhöhten Erwartungen an mobile IT-Technologien mit damit zusammenhängenden neuartigen Medien- und Vertriebsformaten. Diese Entwicklung wird ebenso in der Befragung deutlich. Mit Blick auf die von den Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft genutzten Vorleistungsarten (siehe Abbildung 13) umfassen Nennungen aus dem Bereich der IT-Technologien (mit Ausnahme der Content-bezogenen audiovisuellen Elemente) den höchsten Stellenwert. Dabei verteilen sich die genutzten IT-relevanten Vorleistungen auf die folgenden Bereiche: elektronische Geräte (40,1 %), Mobile IKT (30,2 %) sowie softwarebasierte Internet- und Webapplikationen (28,9 %). All diese Technologien unterstützen die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft beim Vertrieb, der Interaktion mit den Nutzern und Kunden sowie bei der Nutzung externen Wissens für den eigenen Innovationsprozess oder als generelle Voraussetzung zur Entwicklung der eigenen Produkte und Dienstleistungen. Softwarebasierte Internetapplikationen werden besonders stark von Unternehmen der Teilmärkte Presse und Werbung nachgefragt. Ebenfalls überdurchschnittliche Bezugsquoten sind zudem im Buchmarkt, der Designwirtschaft und der Musikwirtschaft feststellbar. Hohe Vorleistungsbezüge von elektronischen Geräten weisen die Unternehmen der Film-, Rundfunk- und Musikwirtschaft sowie der darstellenden Kunst auf. Im Bereich der mobilen IKT fallen die Unterschiede zwischen den Teilmärkten geringer aus. Einzig für den Kunstmarkt sind diese als Vorleistungen von deutlich untergeordneter Bedeutung.

Abbildung 13: Von der Kultur- und Kreativwirtschaft nachgefragte Vorleistungsarten (n=1.213)



Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

Neben den IT-Technologien sind audiovisuelle Elemente von hoher Relevanz. Diese werden besonders stark von Unternehmen der Musik-, Film- und Rundfunkwirtschaft sowie der darstellenden Kunst nachgefragt.

Der Bereich Content nimmt an dritter Stelle ebenfalls eine hohe Bedeutung ein. So werden von rund zwei Drittel der Befragten Medieninhalte wie Sounds, Film, Fotos etc. als benötigte Vorleistung genannt (32,2 %), Textlicher und sprachlicher Inhalt wird von rund 28,5 % der Befragten als Vorleistung bezogen. Dabei weisen der Buch-, Presse- und Werbemarkt stark überdurchschnittliche Vorleistungsbezüge auf.

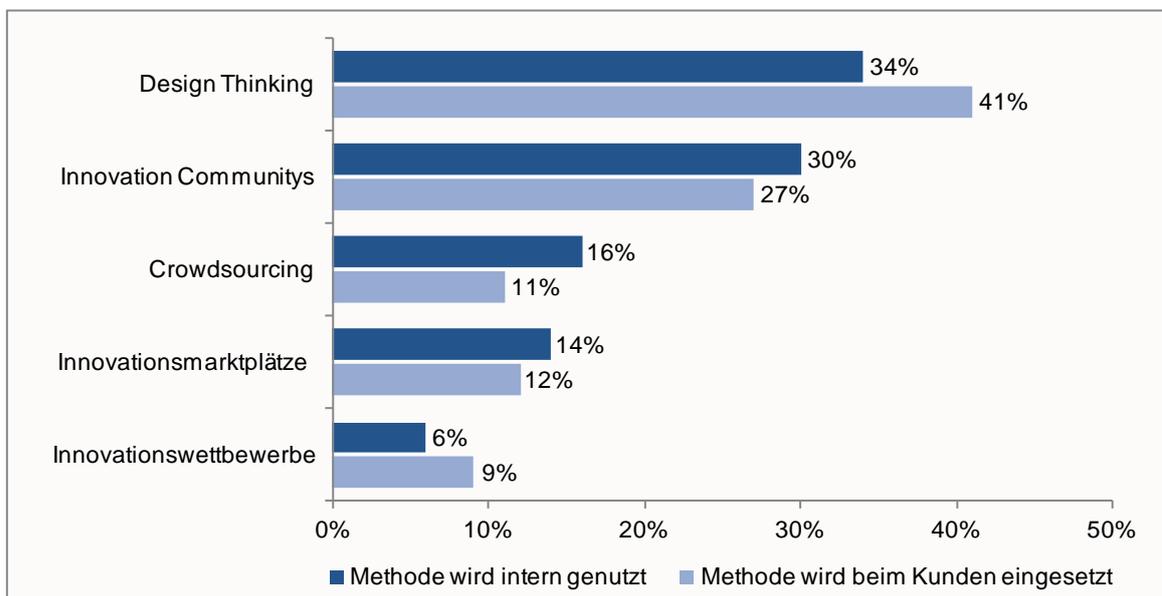
Weniger Bedeutung kommt den Materialien als Vorleistung zu. Hier antworteten zwischen 22,8 % (neuartige Materialien) und 28,5 % (sonstige Werkstoffe) der befragten Kreativunternehmen, diese als Vorleistungen für ihre Geschäftsprozesse zu beziehen. Ebenfalls seltener werden Open-Source-Software (19,9 %) und bestimmte Fertigungstechnologien (15,5 %) von den Kultur- und Kreativunternehmen als Vorleistungen nachgefragt.

Folglich haben IT-relevante Güter gegenüber Materialien und Produktionstechnologien als Vorleistungen eine höhere Bedeutung für die Kultur- und Kreativwirtschaft.

Neben den Vorleistungen sind **neuartige Arbeitsmethoden** für Innovationsprozesse von Relevanz (Abbildung 14). Von den neuartigen Arbeitsmethoden wenden die Kultur- und Kreativunterneh-

men im Rahmen von internen Innovationsprozessen vor allem Design Thinking an. Mit dieser Methode lassen sich Neuheiten aus einer konsequenten Nutzerperspektive entwickeln. Am zweit häufigsten werden Innovation Communitys genutzt. Das heißt räumlich getrennte Akteure verbinden sich über IT-Technologien und arbeiten gemeinsam durch eine intensive Interaktion und Kommunikation an Innovationsprojekten. Mit den Innovation Communitys wird der Kooperationsgedanke innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft erneut deutlich.

Abbildung 14: Einsatz neuartigen Methoden durch Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft (gemessen als Anteil an den Kultur- und Kreativunternehmen, die neuartige Methoden einsetzen)



Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

Seltener werden Innovationsmarktplätze (Netzwerke und Marktplätze, die Teilschritte von Innovationsprozessen an spezialisierte Akteure auslagern) oder Crowdsourcing (Methoden zur Einbindung von Internetnutzern über eine Onlineplattform für die Ermittlung von neuen Ideen und Problemlösungen) genutzt. Kaum Anwendung finden Innovationswettbewerbe.

Die beschriebenen innovativen Methoden werden von den Kultur- und Kreativunternehmen unterschiedlich stark eingesetzt. Während mehr als die Hälfte der Design- und Werbeunternehmen innovative Methoden im Rahmen der Geschäftstätigkeit anwenden, sind diese für maximal ein Drittel der Unternehmen des Buchmarktes, der Filmwirtschaft und des Kunstmarktes von Relevanz. Zu begründen ist dies mit unterschiedlichen Auffassungen und Zielen im Kreativprozess. Die Designern und Werbefachleute setzen in ihren Analysen wesentlich stärker an den Bedarfen der Zielgruppe an. Objektivität im Sinne von „Welches Design, welche Bilder und

welche weiteren Elemente sprechen die Nutzenden am stärksten an?“ steht vor Subjektivität im Sinne von „Welches Design, welche Bilder und welche weiteren Elementen sprechen mich persönlich am stärksten an“. Die Handlungen sind stärker reflektiv an der Umwelt ausgerichtet. Bei den Akteuren der Filmwirtschaft, des Buch- und Kunstmarktes spielt hingegen oftmals die Subjektivität bei der Schaffung des Kreativproduktes eine wesentlich stärkere Rolle. Selbstverwirklichung und die Vermittlung eigener Überzeugungen besitzen oftmals eine höhere Priorität als der Kundennutzen.

Des Weiteren sind Unterschiede beim Einsatz innovativer Methoden in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße feststellbar. So greifen deutlich weniger Ein-Personen-Unternehmen auf die genannten neuartigen Methoden zurück als Unternehmen der anderen Größenklassen. Sind es bei den „Einzelkämpfern“ nur 29 % der Unternehmen, welche die neuartigen Methoden anwenden, steigt die Quote bereits bei Unternehmen mit zwei bis vier Arbeitsplätzen auf 51 % an und bewegt sich sowohl bei den Unternehmen mit fünf bis neun, zehn bis 49 sowie 50 und mehr Mitarbeitern auf einem vergleichbaren Niveau (53 % bis 56 %).

Der Befragung der Kunden der Kultur- und Kreativwirtschaft ist zu entnehmen, dass bisher nur wenige Unternehmen außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft diese neuartigen Methoden im Innovationsprozess einsetzen. Entgegen der Kultur- und Kreativwirtschaft greifen die Unternehmen anderer Branchen von den beschriebenen Methoden am ehesten auf Online-Communitys (User-Blogs etc.) zurück, während Design Thinking, Crowdsourcing oder Innovation Communitys kaum eine Rolle spielen.

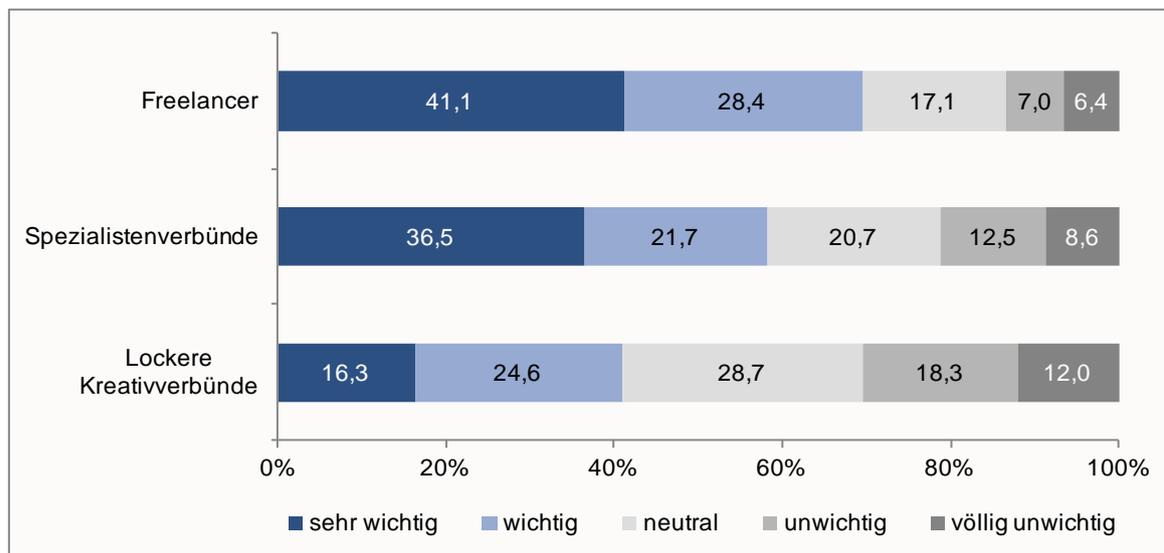
Die Kultur- und Kreativunternehmen wurden zudem nach den **externen Impulsgebern** für ihre Kreativität und Ideenfindung gefragt. Die Hauptimpulse werden durch sämtliche Akteure des Geschäftsnetzwerks wie Auftraggeber, Kooperationspartner und Endverbraucher gegeben. Für mehr als ein Drittel der Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft sind die Akteure des Geschäftsnetzwerkes wichtige Impulsgeber der eigenen Kreativität. Hochschulen (17,5 %) und Kapitalgeber (3,4 %) sind als Impulsgeber für deutlich weniger Kreativunternehmen von Relevanz.

Neben klassischen Geschäfts- und Kooperationsbeziehungen spielen auch neue Technologien für die Kultur- und Kreativunternehmen eine wichtige Rolle im Innovationsprozess. Neben Technologien wie Web 2.0, Mobile Internet oder Data Mining (16 %) befördern vor allem Online-Communitys (z. B. User-Blogs; 12,4 %) bei den Unternehmen die Ideenfindung und Kreativität.

In Abhängigkeit vom jeweiligen Auftrag sind die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft auf eine **Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern** angewiesen. Wie der Abbildung 15

zu entnehmen ist, werden vor allem Freelancer präferiert und somit projektspezifisch Unteraufträge an Einzelpersonen vergeben. So gaben 69,5 % der Unternehmen an, dass Freelancer als sehr wichtige bzw. wichtige Kooperationspartner fungieren. Der Stellenwert von Kreativverbänden, d. h. große heterogene Partnergruppen, die flexibel verschiedene Anforderungen im Projekt erfüllen können, ist im Vergleich zu den anderen Kooperationsformen weniger stark ausgeprägt. Insgesamt halten 40 % der Kultur- und Kreativunternehmen diese Kooperationsform für wichtig bzw. sehr wichtig. Spezialistenverbände, ergo kleine, homogene Partnergruppen, reihen sich hinsichtlich der Bedeutung zwischen den Freelancern und lockeren Kreativverbänden ein und sind für 58,2 % der Kreativunternehmen von höherer Bedeutung.

Abbildung 15: Kooperationsformen der Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft



Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

Unterschiede ergeben sich in Abhängigkeit von der Unternehmensgrößenklasse. Tendenziell kann man feststellen, dass je kleiner das Unternehmen, desto häufiger werden Unteraufträge an Freelancer vergeben. Sind Freelancer als externe Kooperationspartner für 73,3 % der Ein-Personen-Unternehmen sehr wichtig bzw. wichtig, liegt der Anteil bei den Unternehmen mit 50 und mehr Arbeitsplätzen nur bei 38,5 %. Einzelunternehmen sind damit in ihrem Leistungsspektrum eingeschränkter und viel stärker auf ein Netzwerk an Kooperationspartnern angewiesen, um bestimmte Aufträge zu erledigen als größere Unternehmen. Während die Bedeutung von Kreativverbänden bei den Unternehmen mit bis zu 50 Arbeitsplätzen recht homogen ist, spielt diese Kooperationsform für größere Unternehmen (ab 50 Arbeitsplätze) eine stark untergeordnete Rolle. Die Spezialistenverbände sind hingegen für alle Unternehmensgrößenklassen von vergleichbarer Bedeutung. Kennzeichnend ist zudem, dass größere Unternehmen Spezialisten-

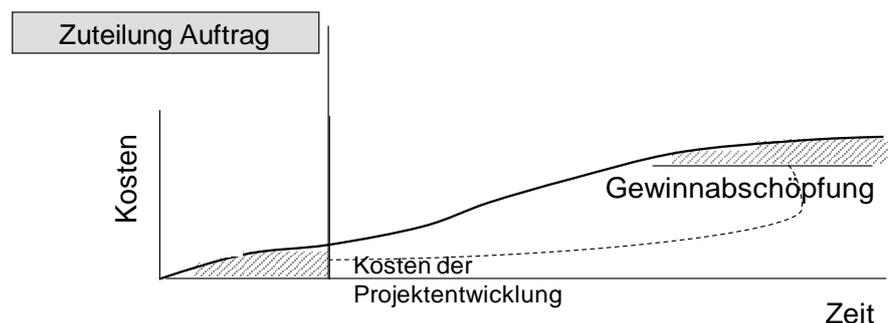
verbünde stärker präferieren als Freelancer. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass kleine Unternehmen in viel stärkerem Maße sowohl Know How als auch zeitliche Ressourcenengpässe über externe Kooperationen abpuffern, während für größere Unternehmen die Einbindung von im Unternehmen nicht verfügbarem Spezialwissen bei Kooperationen vordergründig ist.

### **Hemmnisse im Innovationsprozess der Kultur- und Kreativwirtschaft**

Trotz einer hohen Entwicklungsdynamik der Kultur- und Kreativwirtschaft werden von den Unternehmen aber auch Faktoren benannt, die sich hemmend auf den Innovationsprozess auswirken (Abbildung 17). Als Haupthemmnisse werden fehlende Förderprogramme für Innovationsvorhaben von Freiberuflern als auch für neuartige Geschäftsmodelle der Kultur- und Kreativwirtschaft angeführt. Die fehlenden Fördermöglichkeiten und der sich als eher schwierig gestaltende Zugang zu privatwirtschaftlichem Kapital behindern oftmals die Umsetzung kreativer Ideen und damit die Innovationsprozesse der Kultur- und Kreativunternehmen.

Eine der größten Herausforderung für die Kleinst- und Kleinunternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft bleibt die Finanzierung. Eine unzureichende Eigenkapitalausstattung, geringe Löhne und Projektbudgets sowie Unregelmäßigkeiten im Einkommensbezug bedingen die Unterfinanzierung von vielen Kreativen. Finanzpolster können kaum aufgebaut werden. Dies erschwert die Vorfinanzierung neuer Projekte erheblich (Abbildung 16). Es fehlt oft die Planungssicherheit, um die Realisierung kreativer Ideen mit einem festgelegten Budget umzusetzen.

*Abbildung 16: Vorfinanzierung neuer Projekte*

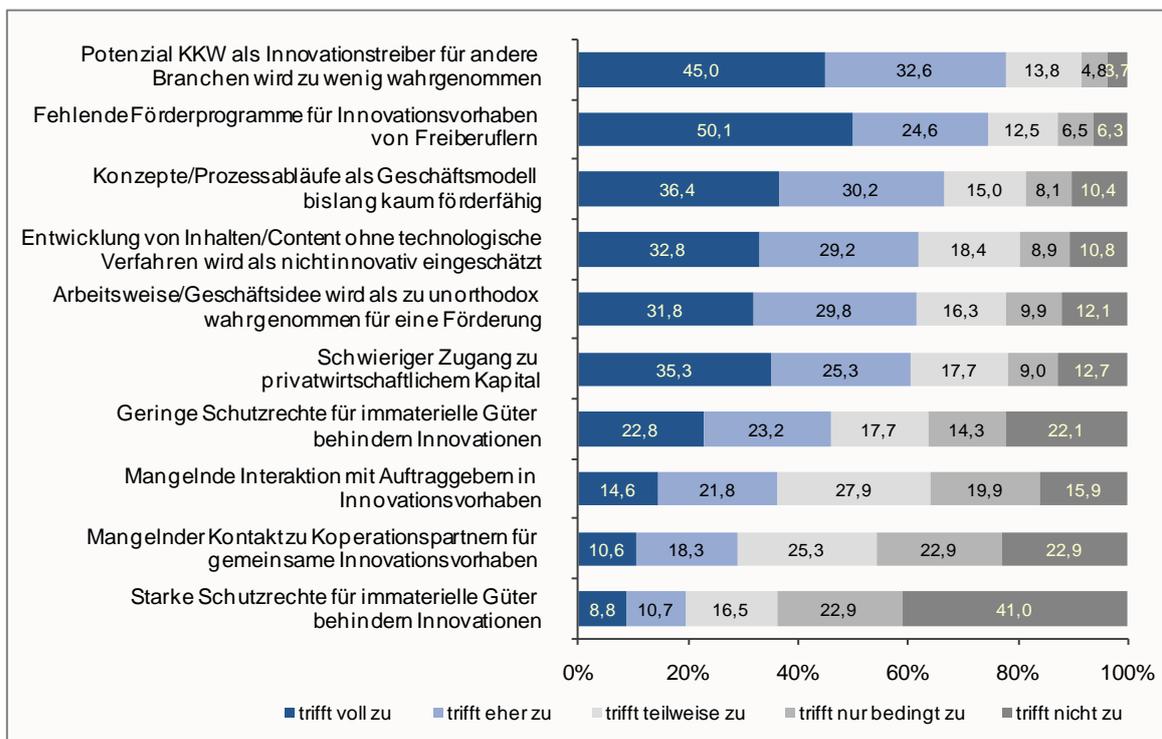


Quelle: Prognos AG

Neben den finanziellen Restriktionen bemängelten die Kultur- und Kreativunternehmen die fehlende Wahrnehmung ihrer Branche als Innovationstreiber für andere Wirtschaftsfelder. Aufgrund der fehlenden Wahrnehmung werden die bestehenden Innovationspotenziale nicht ausgeschöpft. Einerseits fehlen entsprechende Partner und Anwender und andererseits ist aufgrund fehlender Ressour-

cen, vor allem finanzieller Natur, die Realisierung von Innovationen aus eigener Kraft für viele Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft kaum möglich. Infolgedessen kommt es innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft zu Fluktuationen und Unternehmensaufgaben.

Abbildung 17: Hemmnisse im Innovationsprozess der Kultur- und Kreativwirtschaft



Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

Ein weiteres Problem sehen die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft darin, dass die Entwicklung von Content ohne technologische Verfahren oftmals als nicht innovativ angesehen wird. Hier zeigt sich, dass nach wie vor am Markt das klassische Innovationsverständnis dominiert, welches viele Innovationsprozesse der Kultur- und Kreativwirtschaft nicht einschließt.

In Hinblick auf das Hemmnis der Schutzrechte für immaterielle Güter weicht das Meinungsbild der Akteure des Presse- und Buchmarktes von den anderen Teilmärkten der Kultur- und Kreativwirtschaft ab. So werden von den Akteuren des Presse- und Buchmarktes geringe Schutzrechte für immaterielle Güter deutlich häufiger als nachteilig für die eigene Geschäftstätigkeit empfunden als von den Akteuren der übrigen Teilmärkte. Ein hoher Anteil von knapp 64 % sieht darin allerdings kein wesentliches Hemmnis.

Ein mangelnder Kontakt zu Kooperationspartnern für gemeinsame Innovationsvorhaben sowie eine unzureichende Interaktion mit Auftraggebern im Innovationsprozess werden deutlich seltener als

Entwicklungshemmnisse von den Kultur- und Kreativunternehmen benannt. Dies verweist auf die hohe Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft. Dennoch bestehen trotz des besseren Abschneidens auch hinsichtlich der Kooperationsstrukturen noch Verbesserungspotenziale.

Dies zeigt sich auch mit Blick auf die wesentlichen Hemmnisse in der Zusammenarbeit mit der Kultur- und Kreativwirtschaft aus Kundensicht. Hier wurden als Hemmnisse fehlende Kompetenzen auf Seiten der Kreativakteure benannt. Dabei wurde vorrangig die fehlende Sachkenntnis über die Branche des Kundenunternehmens angesprochen. Zudem führten die Kundenunternehmen die unterschiedliche Sprache und Unternehmenskultur als weiteres Hemmnis an. Darüber hinaus wird eine zentrale Hürde der Zusammenarbeit in den geringen finanziellen Ressourcen für die Beauftragung externer Dienstleister gesehen. So gaben die Kunden der Kultur- und Kreativwirtschaft einerseits an, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis eines der zentralen Entscheidungskriterien dafür ist, ob Kreativleistungen extern eingekauft werden.

Zum anderen benannten die Kunden als Hemmnisse der Zusammenarbeit bzw. der Inanspruchnahme von Leistungen der Kultur- und Kreativunternehmen fehlende finanzielle Budgets ihrerseits bzw. das Auseinanderdriften von ihren Preisvorstellungen und denen der externen Dienstleister. Dies zeigt, dass auf Kundenseite das Innovationspotenzial der Kultur- und Kreativwirtschaft nach wie vor unterschätzt wird. Die Hervorhebung des Kostenfaktors als bedeutendes Hemmnis verdeutlicht, dass der Mehrwert der Produkte von Kreativunternehmen auf Seiten der Kundenunternehmen oftmals als eher gering eingeschätzt wird.

### **4.3.2 Kundenbeziehungen der Kultur- und Kreativwirtschaft**

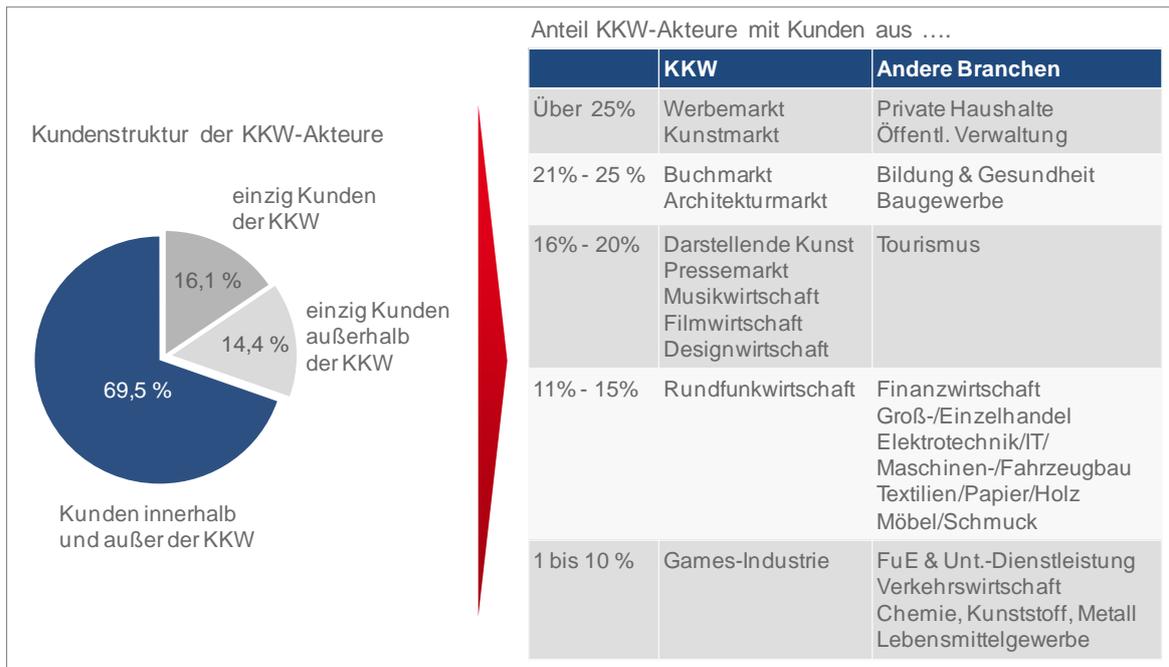
#### **Struktur der Abnehmerbranchen**

Ebenso vielfältig wie die Kultur- und Kreativwirtschaft ist auch deren Kundenstruktur. Rund 86 % der Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft sind für die gewerbliche Wirtschaft und 79 % für Endverbraucher tätig. Dabei stammen bei mehr als der Hälfte (55 %) der Kreativen die Kunden aus beiden Segmenten.

Für die Geschäftstätigkeit der Kreativen sind neben Kunden aus der Kultur- und Kreativwirtschaft auch andere Branchen von hoher Bedeutung. So bedienen rund 70 % der Kreativen mit ihren Produkten und Dienstleistungen sowohl die Kultur- und Kreativwirtschaft als auch Branchen außerhalb des Querschnittssektors.

Im Durchschnitt unterhalten die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft Geschäftsbeziehungen zu Unternehmen aus 3,5 Markt-bereichen<sup>10</sup>. Wie die Abbildung 18 zeigt, sind die Geschäftsbeziehungen in Abhängigkeit von der jeweiligen Branche unterschiedlich stark ausgeprägt.

Abbildung 18: Kundenstruktur der Kultur- und Kreativwirtschaft



Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

Innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft erhält mehr als jedes vierte Unternehmen Aufträge aus der Werbebranche und dem Kunstmarkt. Während von Aufträgen der Werbebranche die Mehrheit der Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft profitiert, stammen bei den Unternehmen des Kunstmarktes 49 % der Auftragnehmer aus dem eigenen Teilmarkt. Der Anteil der Kunden aus dem eigenen Teilmarkt liegt bei den Werbeunternehmen hingegen nur bei 23 %.

Hohe Interaktionen bestehen zudem mit dem Buchmarkt und zum Teilmarkt Architektur. Dabei sind beim Buchmarkt die Geschäftsbeziehungen ähnlich dem Kunstmarkt strukturiert. Neben den Unternehmen des eigenen Teilmarktes profitiert vor allem der Pressemarkt von Aufträgen der Buchverlage und Autoren. Bei Aufträgen aus dem Bereich Architektur werden neben dem eigenen Teilmarkt auch Akteure aus dem Kunstmarkt und der Designwirtschaft häufiger nachgefragt. Zudem wird öfters auf Akteure, die im Bereich Film, Rundfunk, und darstellende Kunst arbeiten zurück-

<sup>10</sup> Kultur- und Kreativwirtschaft als ein Marktbereich gezählt.

gegriffen. Im Vergleich zu den anderen Teilmärkten fallen die Aufträge aus der Games-Industrie deutlich geringer aus. Die Produktentwicklung der Games-Industrie erfolgt vorrangig im eigenen Unternehmen, das Designer, Musiker, Modellierer und Programmierer beschäftigt.

Wichtigste Auftraggeber außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft sind öffentliche Verwaltungen sowie private Haushalte. Aufgrund des breiten Spektrums der privaten Haushalte werden sehr heterogene Produkte und Dienstleistungen nachgefragt, die prinzipiell viele Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft tangieren. Überdurchschnittlich stark sind die Kundenbeziehungen zwischen der öffentlichen Verwaltung und dem Architekturmarkt ausgeprägt. Rund 71 % der Akteure aus dem Architekturmarkt gaben an, Aufträge von öffentlichen Verwaltungen zu erhalten. Darüber hinaus fallen zudem die Verflechtungen zwischen der Öffentlichen Verwaltung und den Akteuren der darstellenden Kunst, der Rundfunkwirtschaft, des Kunstmarktes und der Filmwirtschaft überdurchschnittlich aus. In diesen Teilmärkten hat circa jedes zweite Unternehmen Kunden aus der öffentlichen Verwaltung.

Rund 30 % der Unternehmen mit gewerblichen Auftraggebern verfügen über Kunden im industriellen Sektor. Kennzeichnend ist die hohe Nachfrage nach Leistungen im Bereich Werbung und Design. Rund 55 % der Akteure der Designwirtschaft und des Werbemarktes verfügen über Kunden aus der Industrie. Die Industriekunden fragen damit im hohem Maße kreative Leistungen nach, wenn es darum geht, neue Nutzungserfahrungen der Produkte und Dienstleistungen zu schaffen, die Leistungen an die Bedarfe der Kunden anzupassen sowie Images und Marken zu kreieren und damit Einfluss auf die Kaufentscheidungen der Kunden zu nehmen. Darüber hinaus werden auch Leistungen im Bereich Film und Rundfunk von der Industrie häufiger nachgefragt. Gut ein Drittel der Akteure dieser Teilmärkte verfügt über industrielle Kunden. Hier stehen häufig Vermarktungsaspekte bei der Einbindung der Kultur- und Kreativunternehmen im Vordergrund.

Die Befragung der Kunden der Kultur- und Kreativwirtschaft bestätigt die gegenüber den anderen Teilmärkten höheren Verflechtungen zu Designern und Werbefachleuten. So gaben rund ein Fünftel der befragten Unternehmen außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft an, Leistungen im Bereich Design und Werbung zu beziehen. Darüber hinaus vergeben mehr als 10 % der Kundenunternehmen Leistungen an Akteure des Pressemarktes und der Musikwirtschaft.

Hinsichtlich der Größenstruktur der Kunden der Kultur- und Kreativwirtschaft ist feststellbar, dass mit zunehmender Mitarbeiterzahl der Unternehmen tendenziell auch mehr Leistungen extern eingekauft werden. Rund 42 % der Auftraggeber der Kreativen sind Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten. Zwischen zehn und 49

Beschäftigte weisen rund 21 % der Kunden der Kultur- und Kreativwirtschaft auf. Dennoch werden auch von kleinen Unternehmen Aufträge vergeben, vorrangig an Freiberufler bzw. Ein-/Zwei-Personen-Unternehmen.

### **Anbahnung von Geschäftsbeziehungen**

Die Geschäftsbeziehungen kommen hauptsächlich durch die Kontaktaufnahme von Seiten der Auftraggeber, Empfehlungen durch Dritte sowie persönliche Kontakte bzw. Netzwerke zustande. Dabei ist vor allem für Kleinstunternehmen das Vorhandensein eines hohen Sozialkapitals von existenzieller Bedeutung. Denn, gerade in einem Markt, in dem zunehmend mehr Akteure aktiv sind, ist die Fähigkeit ein breites Netzwerk aufzubauen und die Kontakte regelmäßig zu pflegen und damit in Erinnerung zu bleiben, unerlässlich. Die Nutzung von Social Media als auch die Präsenz auf relevanten Veranstaltungen der Szene dienen dabei als wichtige Instrumente, um sich zu vernetzen und die Kontakte „up to date“ zu halten. Eine konkrete Geschäftsanbahnung über Social Media wird bisher jedoch eher selten erreicht. „Klassisches“ Marketing und Werbung spielen eine untergeordnete Rolle, wobei deren Bedeutung mit steigender Unternehmensgröße wächst. Zurückzuführen ist dies sicherlich auch darauf, dass mit steigender Unternehmensgröße auch mehr finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen, um klassische Marketinginstrumente zu bedienen.

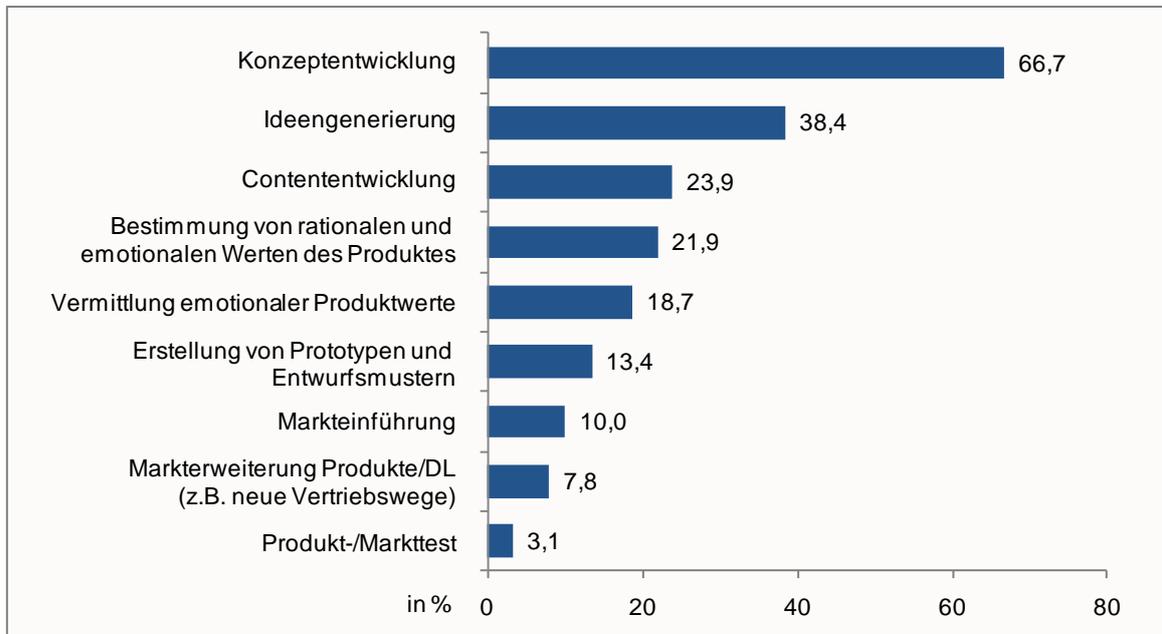
### **Tätigkeitsfelder der Kultur- und Kreativwirtschaft bei Geschäftsbeziehungen**

Die Kultur- und Kreativunternehmen unterstützen ihre Auftraggeber vornehmlich bei der Konzeptentwicklung (66,7 %) und Ideengenerierung (38,4 %) (Abbildung 19). Das sind die mit Abstand am häufigsten genannten Unterstützungsleistungen. Trotz hoher Werte in der Mehrzahl der Teilmärkte gaben besonders häufig die Unternehmen aus den Teilmärkten Design, Architektur, Film- und Pressemarkt an, für ihre Auftraggeber mit der Ideengenerierung und Konzeptentwicklung betraut zu sein. Im Gegensatz dazu tragen die Games-Industrie und der Kunstmarkt vergleichsweise selten zur Entwicklung von Ideen und Konzepten bei ihren Auftraggebern bei. Die niedrigeren Anteile in der Games-Industrie und im Kunstmarkt zeigen, dass die Akteure dieser Teilmärkte eher eigene Produkte kreieren und anschließend vermarkten.

Indem die Kunden die Kultur- und Kreativunternehmen oftmals beauftragen, sie bei der Ideengenerierung und Entwicklung von Konzepten zu unterstützen, nehmen die Auftraggeber vor allem in der Inspirationsphase die Leistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft in Anspruch. Durch die Einbindung der Kultur- und Kreativwirtschaft in der Frühphase der Entwicklung von Produkten, Dienst-

leistungen und Verfahren wird deutlich, dass der Sektor als bedeutender Impulsgeber im Innovationsprozess der Auftraggeber fungiert.

Abbildung 19: Unterstützung der Auftraggeber durch die Kultur- und Kreativwirtschaft (Mehrfachantworten, n=624)



Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

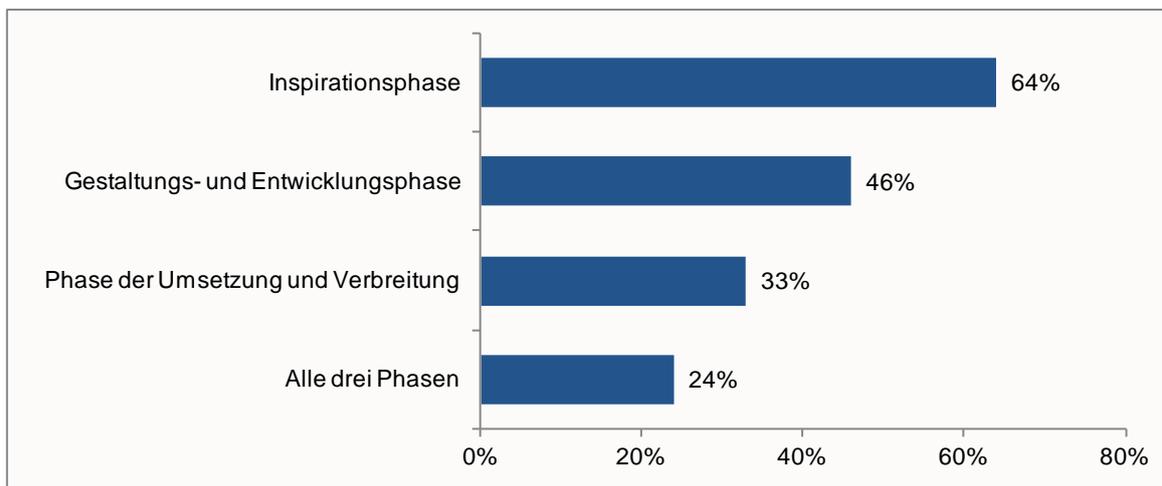
Rund ein Viertel der Unternehmen unterstützt ihre Auftraggeber durch die Entwicklung von Inhalten. Dabei gaben die Unternehmen des Buch- und Pressemarktes, aber auch Werbefirmen am Häufigsten an, mit der Erstellung von Content für ihre Kunden betraut zu sein.

Darüber hinaus werden Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft - häufig aus den Bereichen Design, Musik, Architektur und dem Kunstmarkt - beauftragt, wenn es darum geht, die rationalen und emotionalen Werte eines Produktes zu bestimmen. Die Kultur- und Kreativunternehmen nehmen in diesen Fällen die Perspektive der Nutzer ein und bewerten mit ihrem Blick von „außen“, wie das Produkt vom Nutzer wahrgenommen wird und worauf sich diese Wahrnehmung begründet. Neben der Bestimmung der Produktwerte unterstützen die Kultur- und Kreativunternehmen ihre Auftraggeber auch darin, Ansätze einer optimalen emotionalen Vermittlung der Produkte zu erarbeiten, so dass diese beispielsweise aufgrund eines ansprechenden Designs, einer nutzerfreundlichen Bedienung oder eines spezifischen Images die Zielgruppe ansprechen.

Mit Ausnahme der Designer sind die Kultur- und Kreativunternehmen eher selten damit betraut, Prototypen und Entwurfsmuster für ihre Kunden zu erstellen. Auch werden die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft von den Auftraggebern eher selten nachgefragt, wenn es darum geht Produkt- und Markentests durchzuführen, Produkte und Dienstleistungen am Markt einzuführen bzw. neue Märkte für bestehende Angebote zu erschließen. Wenn doch, dann werden hauptsächlich Werbefirmen oder Akteure aus den Teilmärkten Presse und Rundfunk für diese Leistungen nachgefragt.

Betrachtet man den gesamten Innovationsprozess von der Inspirationsphase über die Gestaltungs- und Entwicklungsphase bis hin zur Phase der Umsetzung und Verbreitung zeigt sich, dass knapp ein Viertel der Kultur- und Kreativunternehmen ihre Auftraggeber entlang der kompletten Wertschöpfungskette unterstützen (Abbildung 20). Mit Anteilen zwischen 23 % und 27 % unterstützen eher Unternehmen aus den Bereichen Design, Presse, Werbung sowie Architektur ihre Kunden im gesamten Wertschöpfungsprozess. Hinsichtlich der einzelnen Prozessphasen zeigt die Abbildung 20 zudem, dass die Kultur- und Kreativunternehmen vorrangig in der Inspirationsphase nachgefragt werden und vergleichsweise selten in der Phase der Umsetzung und Verbreitung der Produkte und Dienstleistungen.

Abbildung 20: Prozessunterstützung entlang der Wertschöpfungskette: Anteil der Kultur- und Kreativunternehmen, die ihre Kunden in den Prozessphasen unterstützen

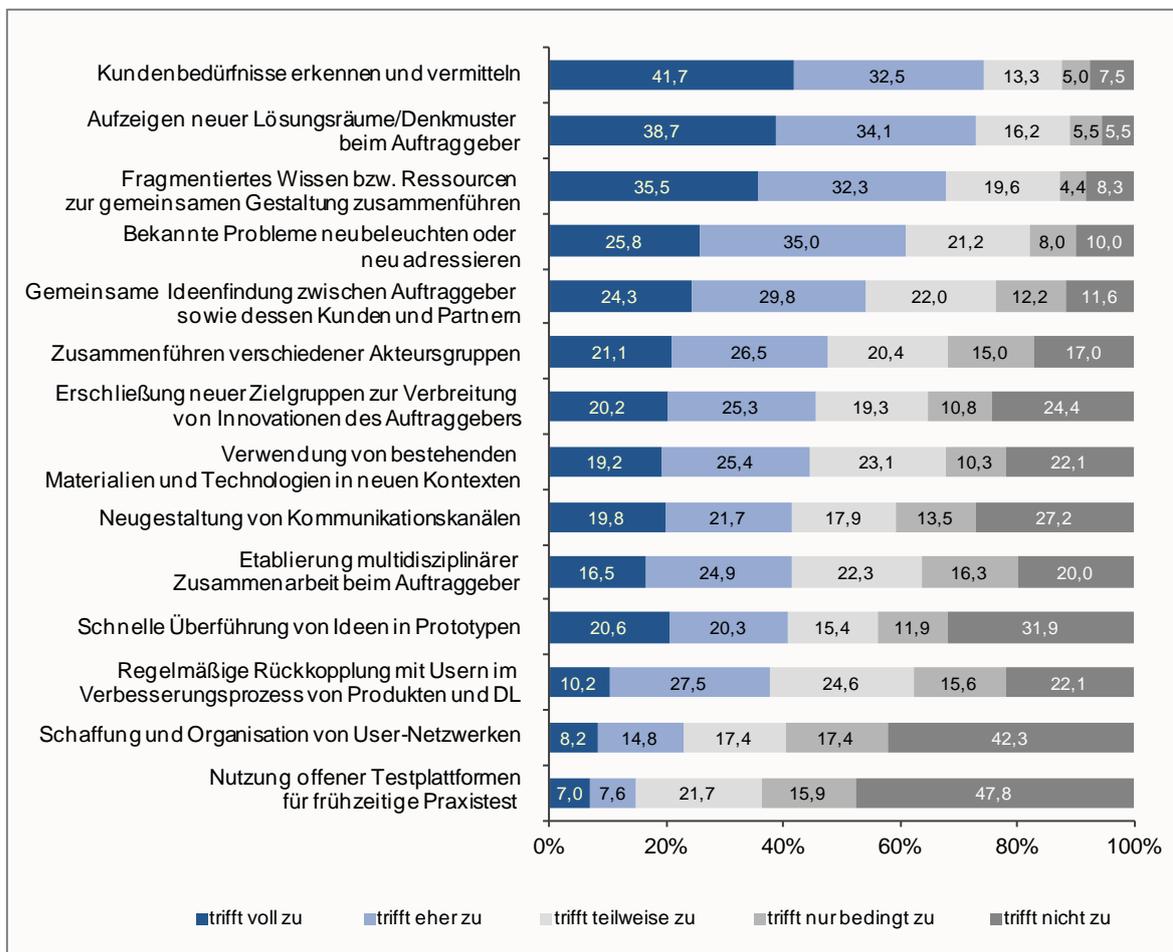


Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

In der **Inspirationsphase** unterstützen die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft die Auftraggeber vor allem dabei die Bedürfnisse deren Zielgruppe zu erkennen und zu vermitteln (Abbildung 21). Denn nur mit dieser Kenntnis gelingt es den Auftraggebern, die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung erfolgreich auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten. Von nahezu gleich hoher

Bedeutung ist das Aufzeigen neuer Lösungsräume und Denkmuster. So gaben rund 73 %<sup>11</sup> der Kultur- und Kreativunternehmen an, die Auftraggeber in diesen Prozessen zu unterstützen. Eng damit verbunden ist, bekannte Probleme neu zu beleuchten und neu zu adressieren (ca. 61 %<sup>11</sup>). Aufgabe der Kultur- und Kreativwirtschaft ist es dabei, die bei den Auftraggebern bestehende Strukturen im Innovationsprozess zu Durchbrechen, eine andere Sichtweise auf die Problemlagen zu produzieren und damit neuartige Lösungsansätze zuzulassen. Auch können so bestehende Produkte in neue Anwendungszusammenhänge gebracht werden. Diese Prozesse erfolgen durch den Einsatz kreativer, bisher nicht angewendeter Techniken, die dem Auftraggeber durch die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft aufgezeigt werden.

Abbildung 21: Konkrete Prozessunterstützung der Auftraggeber durch die Kultur- und Kreativwirtschaft



Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

<sup>11</sup> Bezug der Prozentwerte auf die beiden Kategorien „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“

Gerade in der Inspirationsphase ist eine starke kommunikative Gestaltung gefragt. Knapp 54 %<sup>11</sup> der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft gaben an, die Ideenfindung zwischen Auftraggeber und dessen Kunden und Partnern zu unterstützen. Zudem sind knapp 48 %<sup>11</sup> der Befragten mit der Zusammenführung verschiedener Akteursgruppen (z. B. Praktiker/Nutzer mit der Wissenschaft) im jeweiligen Innovationsprozess betraut.

In der **Gestaltungs- und Entwicklungsphase** unterstützen die Kultur- und Kreativunternehmen ihre Auftraggeber insbesondere dabei fragmentiertes Wissen bzw. Ressourcen zur gemeinsamen Gestaltung zusammenführen. Mehr als zwei Drittel (ca. 68 %<sup>11</sup>) der Befragten bestätigten, diese Leistung für ihre Auftraggeber zu erbringen. Auch sind die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft häufiger gefordert bestehende Materialien und Technologien in neue Kontexte und Anwendungszusammenhänge zu bringen. Eine Aufgabe, die rund 45 %<sup>11</sup> der Kultur- und Kreativunternehmen für ihre Auftraggeber durchführen. Ein zentrales Aufgabenfeld der Designwirtschaft ist zudem die schnelle Überführung von Ideen in Prototypen, wie mehr als zwei Drittel (ca. 71 %<sup>11</sup>) der befragten Designer bestätigten. An zweiter und dritter Stelle folgt die Architektur (46 % der Unternehmen) und der Kunstmarkt (40 %<sup>11</sup> der Unternehmen). Bei den anderen Teilmärkten ist diese Leistung weniger stark im Portfolio verankert.

In der **Phase der Umsetzung und Entwicklung** werden die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft vor allem nachgefragt, wenn es darum geht, neue Zielgruppen zur Verbreitung von Innovationen zu erschließen. Zum anderen greifen die Auftraggeber auch bei der Neugestaltung von Kommunikationskanälen auf Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft zurück. Eher selten sind die Kultur- und Kreativunternehmen mit der Schaffung und Organisation von User-Netzwerken und der regelmäßigen Rückkopplung mit Usern im Verbesserungsprozess von Produkten und Dienstleistungen betraut.

Zusammenfassend ist die sehr hohe Einbindung der Kultur- und Kreativunternehmen in der Innovationsphase als sehr positiv herauszustellen. Die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft tragen damit wesentlich zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen bei und sind in den Innovationsprozess ihrer Auftraggeber involviert. Zusätzlich zu den eigenen Innovationsleistungen gehen damit von der Kultur- und Kreativwirtschaft hohe Innovationswirkungen auf deren Kunden und damit auch auf Branchen außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft aus.

Aus Sicht der Kunden lässt sich anhand der Auswertung der Kundenbefragung diese Aussage noch spezifizieren. Die Ergebnisse in Abbildung 22 deuten darauf hin, dass Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft hauptsächlich im Bereich des Marketings und Vertriebs innovative Prozesse anstoßen. So gaben rund zwei Drit-

tel der Befragten an, dass sie von den Kreativen Grafik- und Designelemente beziehen. Weitere 25 % beziehen Texte und andere Medieninhalte von Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft. Diese Elemente sind wichtig für die Vertriebs- und Marketingkommunikation.

Vergleichbar mit den oben gemachten Aussagen aus Sicht der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft ergeben sich auch aus Sicht der Kundenunternehmen weitere Kooperationen im Bereich Coaching und Weiterbildung (20,5 %), Marktforschung (13,4 %), der strategischen Beratung (11,0 %) und der Moderation/Projektbegleitung (7,9 %). Damit wird auch hier deutlich, dass die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft einen wichtigen Beitrag am Beginn der Innovationsprozesskette leisten und wichtig für die Ideenfindung und Inspirationsphase sind. Deutlich geringer ist die Nachfrage seitens der Kundenunternehmen nach umsetzungsorientierter fortlaufender Beratung (6,3 %), Konstruktion/Prototypenbau (5,5 %) und Gutachten/Expertise (lediglich 3,9 %).

Abbildung 22: Von den Kunden bei den Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft nachgefragte Leistungen (n=127)

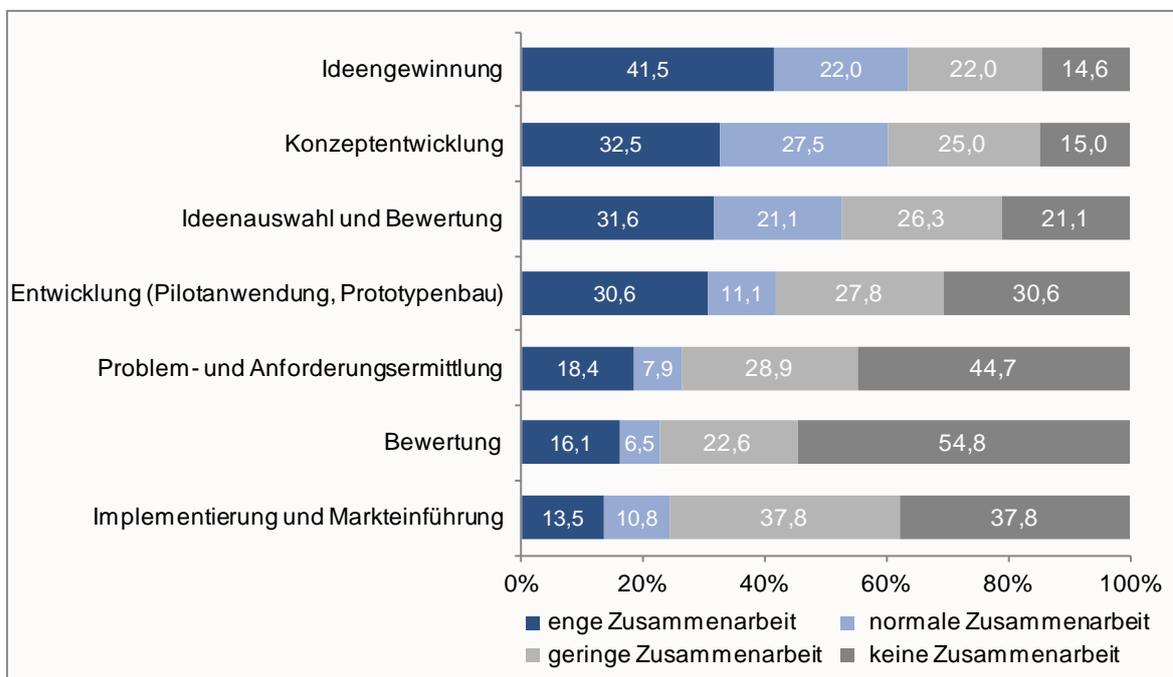


Quelle: Unternehmensbefragung der Kunden der Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

Dieses Bild wird bestätigt durch die Angaben der Kundenunternehmen hinsichtlich der Unterstützung im Innovationsprozess (Abbildung 23). Hier zeigte sich, dass hauptsächlich in der Anfangsphase des Innovationsprozess auf die Unterstützung der Kreativen zurückgegriffen wird.

Circa 41,5 % der Befragten gaben an, dass die Ideengewinnung mit enger Unterstützung von Akteuren aus der Kultur- und Kreativwirtschaft geschieht. Für die dann folgende Entwicklungs- und Gestaltungsphase, in der erste Pilotanwendungen erstellt und Prototypen gebaut werden, weisen noch rund 30,6 % der Kunden eine enge Zusammenarbeit mit Kreativunternehmen auf. Bei der Implementierung und Markteinführung am Ende des Innovationsprozesses findet hingegen nur noch bei 13,5 % der Kundenunternehmen eine enge Zusammenarbeit mit Kreativen statt.

Abbildung 23: Zusammenarbeit mit Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft im Innovationsprozess der Kundenunternehmen



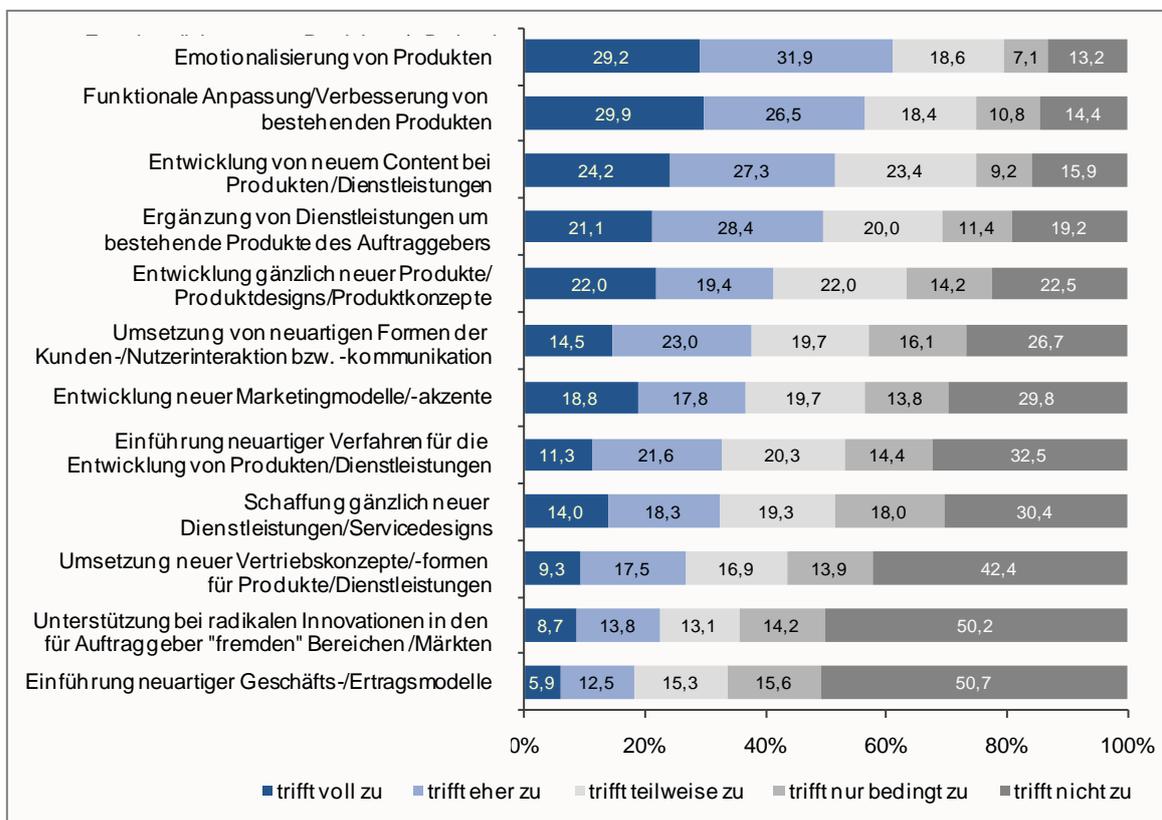
Quelle: Unternehmensbefragung der Kunden der Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

### Innovationseffekte bei den Auftraggebern der Kultur- und Kreativwirtschaft

Durch die geschäftliche Zusammenarbeit mit den Kultur- und Kreativunternehmen entstehen bei den Auftraggebern verschiedene Innovationseffekte. Die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft wurden gebeten, zu bewerten, welche Innovationseffekte sich bei ihren Auftraggeber aus der Zusammenarbeit ergeben. Die Ergebnisse sind in Abbildung 24 dargestellt.

Am Häufigsten (61 %<sup>12</sup>) nannten die befragten Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft, dass sie zu Innovationseffekten bei den Auftraggebern durch die Emotionalisierung von Produkten beitragen. Dies erfolgt z. B. durch die Schaffung von neuen Nutzungserfahrungen u. a. durch ansprechende Designs, aber auch spezifischer Images, die mit den Produkten vermittelt werden. Eng damit verbunden ist auch der am zweithäufigsten genannte Aspekt, nämlich die Erzeugung von Innovationseffekten durch die funktionale Anpassung bzw. Verbesserung von bestehenden Produkten. Die Schaffung einer intuitiveren Benutzerführung kann in diesem Zusammenhang exemplarisch angeführt werden.

Abbildung 24: Innovationseffekte aus der geschäftlichen Zusammenarbeit bei den Auftraggebern der Kultur- und Kreativwirtschaft aus Sicht der Kultur- und Kreativunternehmen



Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

Rund die Hälfte der Unternehmen sieht einen wesentlichen Beitrag zur Innovationsleistung der Auftraggeber durch die Entwicklung von neuem Content bei Produkten und Dienstleistungen. Auch werden Innovationseffekte dadurch erzeugt, dass die bestehenden

<sup>12</sup> Bezug der Prozentwerte auf die beiden Kategorien „trifft voll zu“ und „trifft eher zu“

Produkte des Auftraggebers um Dienstleistungen ergänzt werden. Mit der Verbindung von Produkt und Dienstleistung werden für den Kunden Mehrwerte geschaffen, die häufig die Entscheidung für ein Produkt positiv beeinflussen.

Auch aus Sicht der Kundenunternehmen wird diese Einschätzung bestätigt. Wichtige Impulse durch die spezifischen Kompetenzen der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft werden vorrangig durch die Umsetzung von neuen Trends und Technologien in konkrete Produkte und Dienstleistungen gesetzt. Zudem führten die Kundenunternehmen an, dass Innovationen befördert werden, indem die Kultur- und Kreativunternehmen die „Kundenperspektive“ einnehmen und sie damit zur Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen entsprechend der Bedarfe der Zielgruppen beitragen. Weiterhin schätzt die Mehrheit der befragten Kundenunternehmen die kreativen und ungewöhnlichen Elemente, mit denen Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in Gang gesetzt werden. Zudem stehen für die Hälfte der Befragten Eigenschaften wie Offenheit, das Denken in Zusammenhängen, Beweglichkeit, Ideenreichtum und Veränderungsfähigkeit im Vordergrund, wenn es um die Einbindung von Kultur- und Kreativunternehmen in den Innovationsprozess geht. Auch erachteten die befragten Kundenunternehmen die Schaffung neuer Nutzungserfahrungen und die Emotionalisierung von Produkten und Dienstleistungen als wesentliche Unterstützungsleistung der Kultur- und Kreativunternehmen.

Zum Abschluss der Befragung wurde im Rahmen der ersten Befragungswelle den Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft der Raum gegeben, ihre eigene Bedeutung für die Innovationsfähigkeit der Kunden und Auftraggeber einzuschätzen (Abbildung 25). Insgesamt wurde die Bedeutung ihrer Tätigkeiten für Auftraggeber, Partner und Zulieferer als sehr hoch bewertet. Differenzierungen sind jedoch hinsichtlich einzelner Teilmärkte und Unternehmenstypen notwendig. Darüber hinaus wurden einige Hürden und Schwierigkeiten genannt.

Bestehende Hemmnisse wurden größtenteils in der Wertschätzung der eigenen Arbeit gesehen. So existiere eine Schere zwischen der tatsächlichen Bedeutung der Innovationskraft und der beim Auftraggeber wahrgenommenen Bedeutung. Vor allem dann, wenn die von einem Kreativunternehmen erbrachte Leistung im Vorfeld der eigenen Innovationstätigkeit liegt, wird die Leistung des Kreativunternehmens häufig nicht als Bestandteil des Markterfolges gewertet. Die von den Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft wahrgenommene geringere Wertschätzung ist wiederum häufig mit einer unterdurchschnittlichen finanziellen Anerkennung verbunden. Die Bereitschaft, für ideelle und immaterielle Güter einen angemessenen Ausgleich zu zahlen, sei bei einigen Kundenunternehmen nur bedingt gegeben. Verstärkend kommt hinzu, dass für die Überwindung eines kulturellen Unterschieds der Ge-

schäftspartner hin zu einer gemeinsamen Sprache ein hoher Aufwand nötig ist, so die Wahrnehmung der Befragten.

Weiterhin zeigt sich, dass hinsichtlich der befragten Unternehmen eine Differenzierung nach Unternehmenstypen vorgenommen werden muss. So existieren in der Kultur- und Kreativwirtschaft - neben vielen innovativen Bereichen - auch verschiedene Geschäftsmodelle, die auf nachgelagerte Dienstleistungsbereiche oder weniger stark vernetzten Wertschöpfungsketten basieren und daher eher geringe Innovationswirkungen bei den Auftraggebern auslösen. Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit innerhalb eines eng gesteckten und klar abgrenzbaren Rahmens abläuft, wie bspw. von Lektoren oder Webhostern, tragen laut eigener Aussage nur begrenzt zur Innovationstätigkeit der Auftraggeber bei. Eine ähnliche Bewertung trifft auf Akteure zu, deren Produkte das Ergebnis eines individuellen, künstlerischen Prozesses sind und sich nicht an einer konkreten Nachfragesituation orientieren. Eine Typisierung der Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft nach ihrem Innovationsbeitrag erfolgt im weiteren Projektverlauf dieser Studie.

Abbildung 25: O-Töne der Kreativen: Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft für die Innovationsfähigkeit der Auftraggeber, Partner und Zulieferer



Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

Ein genauer Blick auf die Einschätzungen der Befragten zur Wirkung ihres Innovationsverhaltens zeigt, dass der Bereich Kommunikation und Vermittlung für viele von großer Bedeutung ist. Dabei spielen die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft eine wichtige Rolle als Mittler zwischen verschiedenen Zielgruppen innerhalb und außerhalb des Kundenunternehmens. Des Weiteren übernehmen zahlreiche Kultur- und Kreativunternehmen Moderationsprozesse, führen Beteiligte zusammen und begleiten auf diesem Weg den Innovationsprozess ihrer Auftraggeber. Auch zeigen die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft ihren Kunden die mit den neuen Techniken und Technologien bestehenden Möglichkeiten und Chancen auf, um eine höhere Kommunikationsdichte und Transparenz zu erzielen.

Als bedeutend bezeichnen die Kultur- und Kreativunternehmen ihren Einfluss auf die Innovationstätigkeit ihrer Kunden, wenn es darum geht einen Perspektivwechsel vorzunehmen und sich in die Rolle der Nutzer zu versetzen. Dabei werden von den Kreativen wichtige Impulse gesetzt, um die Produktentwicklung an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten. Die Kultur- und Kreativwirtschaft liefert damit eine wichtige Voraussetzung für den späteren Markterfolg. Weiterhin verstehen sich die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft als zentrale Ideengeber mit hohen Innovationswirkungen für das Produktportfolio der Auftraggeber. Dabei filtern beispielsweise die Kultur- und Kreativunternehmen jene innovativen Ideen aus der „Masse“ heraus, die für den jeweiligen Auftraggeber im Innovationsprozess sinnvoll sind. Hierfür werden oft Kreativitätstechniken angewandt.

Abschließend ist festzuhalten, dass die Innovationspotenziale, die durch die Kultur- und Kreativwirtschaft bestehen, nur ihre volle Wirkung entfalten können, wenn die Auftraggeber bereit sind, neue Herangehensweisen, Techniken und Denkprozesse auch zu zulassen und diese nachfragen. Dazu bedarf es einerseits der Kenntnis darüber „Wer kann mich unterstützen?“ und andererseits einer entsprechenden Offenheit und Unternehmenskultur von Seiten des Auftraggebers. Zentral ist hierbei eine nötige gegenseitige Vertrautheit, die Abweichungen von bereits eingefahrenen Prozessen und somit Innovationen erst ermöglicht. Dabei sind derartige Kundenbeziehung eine permanente „Gratwanderung zwischen Dienstleistung und Impulsgebung“.

### 4.3.3 Zwischenfazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft insgesamt von einer hohen Dynamik geprägt ist. Das zeigen zum einen die steigenden Gründungszahlen und zum anderen die hohen Umsatzzuwächse der befragten Unternehmen. Angetrieben wird diese Entwicklung zum einen durch die Digitalisierung der Geschäftsprozesse. So gehören IT-Technologien zu den am stärksten nachgefragten Vorleistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft. Zum anderen wird die Entwicklung geprägt von einem im Vergleich zu traditionellen Branchen eher offenen Innovationsprozess. Beispielhaft hierfür sind Arbeitsmethoden wie Innovation Communities, die eine enge Zusammenarbeit im virtuellen Raum je nach Fragestellung mit unterschiedlichen Partnern ermöglichen. Voraussetzung für eine derartige Kollaboration ist eine modulare Arbeitsweise der Kreativunternehmen. Von den neuartigen Arbeitsmethoden nutzen die befragten Unternehmen Innovation Communities nach Design Thinking am Häufigsten.

Neben einer hohen Kooperationsneigung ist die Vernetzung wichtiger Erfolgsfaktor für Geschäfts- und Innovationsprozesse der Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Untersuchung ergab, dass der Vernetzungsgrad zwischen den Teilmärkten deutlich variiert. Während die Unternehmen der Film- und Rundfunkwirtschaft, der darstellenden Kunst und der Werbung mit durchschnittlich 20 bis 30 freien Mitarbeitern über einen vergleichsweise stark ausgebauten Pool an Freiberuflern verfügen, ist dieser Wert in der Architektur, dem Kunst- und Buchmarkt und der Games-Industrie mit Durchschnittswerten zwischen drei und sechs Freiberuflern deutlich geringer ausgeprägt.

Von den Befragten gaben 86,5 % an, in den letzten drei Jahren Marktneuheiten entwickelt oder eingeführt zu haben. Damit ist die Kultur- und Kreativwirtschaft hoch innovativ. Zusätzlich zur eigenen Innovationsleistung sind die Unternehmen Impulsgeber für andere Branchen. So unterstützen die Befragten ihre Auftraggeber vornehmlich bei der Konzeptentwicklung (66,7 %) und der Ideengenerierung (38,4 %). Durch die starke Einbindung der Kultur- und Kreativwirtschaft in der Frühphase (Inspirationsphase) der Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Verfahren wird daher deutlich, dass die Kultur- und Kreativunternehmen mit Blick auf die Gesamtwirtschaft als bedeutende Impulsgeber im Innovationsprozess fungieren. Dennoch ist festzustellen, dass nicht alle Kreativunternehmen Innovationsimpulse bei ihren Auftraggebern setzen. So tragen Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit innerhalb eines eng gesteckten und klar abgrenzbaren Rahmens abläuft, wie beispielsweise von Lektoren oder Webhostern, laut eigener Aussage nur begrenzt zur Innovationstätigkeit der Kunden bei.

Im Rahmen von Innovationsprozessen unterstützen die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft ihre Kunden und Auftraggeber besonders stark im Aufzeigen neuer Lösungsräume und Denkmuster sowie durch das Einnehmen einer neuen Perspektive auf bekannte Probleme. Dabei setzen sie Kreativitätstechniken und neue Methoden in Innovationsprojekten ein und bringen diese den Auftraggebern nahe. Häufig werden hierfür auch Nutzer im Rahmen eines offenen Innovationsprozesses eingebunden. Die Untersuchung ergab, dass durch die geschäftliche Zusammenarbeit mit Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft hohe Innovationseffekte beim Auftraggeber entstehen. Insbesondere bei der Schaffung neuer Nutzungserfahrungen, der funktionalen Anpassung bestehender Produkte, der Ergänzung von Dienstleistungen um bereits bestehende Produkte sowie der Entwicklung von neuem Content werden Innovationseffekte durch Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft generiert.

Auch aus Sicht der befragten Kundenunternehmen wird dieses Bild weitestgehend bestätigt. So wird auch hier deutlich, dass Kreative vornehmlich für Unterstützungsleistungen am Anfang der Innovationskette des Kundenunternehmens beauftragt werden und darüber hinaus hauptsächlich im Bereich des Marketings und Vertriebs innovative Prozesse anstoßen.

Geschätzt werden zum einen die Fähigkeit der Kultur- und Kreativunternehmen die „Kundenperspektive“ einzunehmen und damit zur Weiterentwicklung der Produkte und Dienstleistungen entsprechend der Bedarfe der Zielgruppen beizutragen und zum anderen ihre Fähigkeit, aus neuen Trends konkrete Geschäftsmodelle und Produkte zu entwickeln.

Vergleichsweise gering ausgeprägt sind die Beziehungen zwischen den Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft und den Industriebranchen. Hier werden vor allem Leistungen der Teilmärkte Werbung, Design, Film, Musik und Darstellende Kunst stärker nachgefragt. Dies lässt vermuten, dass es nicht ausgeschöpfte Innovationspotenziale zwischen der Kultur- und Kreativwirtschaft und den Abnehmerbranchen gibt. Voraussetzung für die Ausnutzung dieser Innovationspotenziale ist, dass neue Herangehensweisen, Techniken und Denkprozesse von den Abnehmerbranchen zugelassen und nachgefragt werden. Dazu bedarf es einerseits der Kenntnis der Akteure und deren Angebote und andererseits einer entsprechenden Offenheit und Unternehmenskultur von Seiten der Auftraggeber.

## 5 Makroökonomische Analyse – Innovationskraft und innovationsbasierte Impulswirkung der Kultur- und Kreativwirtschaft

### 5.1 Input-Output-Analyse

Die Kultur- und Kreativwirtschaft verfügt über eine hohe Bedeutung für andere Wirtschaftsbereiche. Dabei ist es von Interesse, quantitativ abzuschätzen, wie stark die Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland gesamtwirtschaftlich verflochten ist.

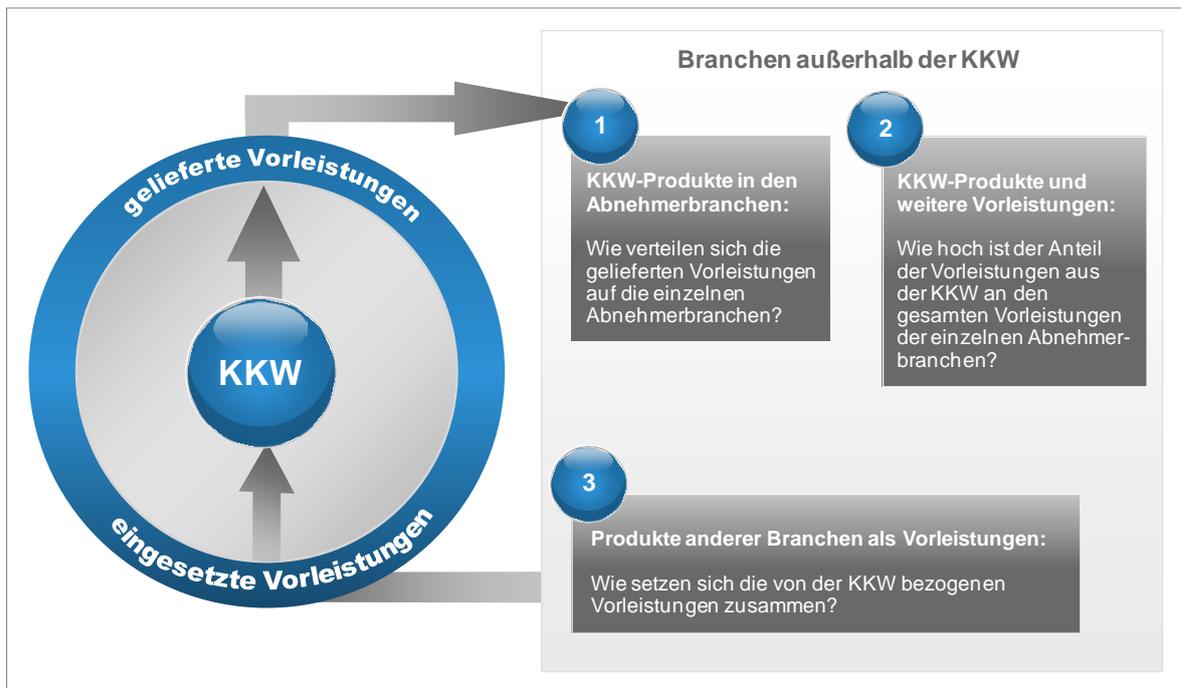
Mittels einer Input-Output-Analyse kann näherungsweise abgeschätzt werden, welche Zulieferverflechtungen zwischen der Kultur- und Kreativwirtschaft und anderen Produktionsbereichen in Deutschland bestehen. In der bundesdeutschen Input-Output-Tabelle<sup>13</sup> wird, nach Wirtschaftszweigen untergliedert, die Entstehung der Produktion und die dabei eingesetzten Vorprodukte und Produktionsfaktoren (Inputseite) und gleichzeitig die Verwendung der produzierten Mengen (Outputseite) dargestellt. Demnach werden einerseits Produkte und Dienstleistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft als sogenannte Vorleistungen (Inputs, VL) eingesetzt, um damit weitere Güter (Outputs) zu produzieren. So lassen beispielsweise Automobilhersteller Bedarfe ihrer Zielgruppen an die Produkte eruiieren oder auch Designkonzepte von den Kreativen erarbeiten. Andererseits benötigt auch die Kultur- und Kreativwirtschaft Vorleistungen (wie Strom, EDV-Geräte, Software, Dienstleistungen etc.), um ihre Güter und Dienste am Markt anbieten zu können.

Im Folgenden wird die Einbindung der Kultur- und Kreativwirtschaft in den Wirtschaftskreislauf anhand der Vorleistungsbeziehungen quantifiziert. Die Abbildung 26 gibt einen Überblick über die nachfolgenden Betrachtungen, die zum einen auf die von der Kultur- und Kreativwirtschaft in andere Branchen gelieferten Vorleistungen und zum anderen auf die von den Kultur- und Kreativunternehmen aus anderen Branchen bezogenen Vorleistungen eingehen.

---

<sup>13</sup> Statistisches Bundesamt, Fachserie 18 Reihe 2, Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Input-Output-Rechnung, Wiesbaden 2006

Abbildung 26: Einbindung der Kultur- und Kreativwirtschaft in den Wirtschaftskreislauf



Quelle: Prognos AG

### Produkte der Kultur- und Kreativwirtschaft in den Abnehmerbranchen: Wie verteilen sich die gelieferten Vorleistungen auf die einzelnen Abnehmerbranchen?

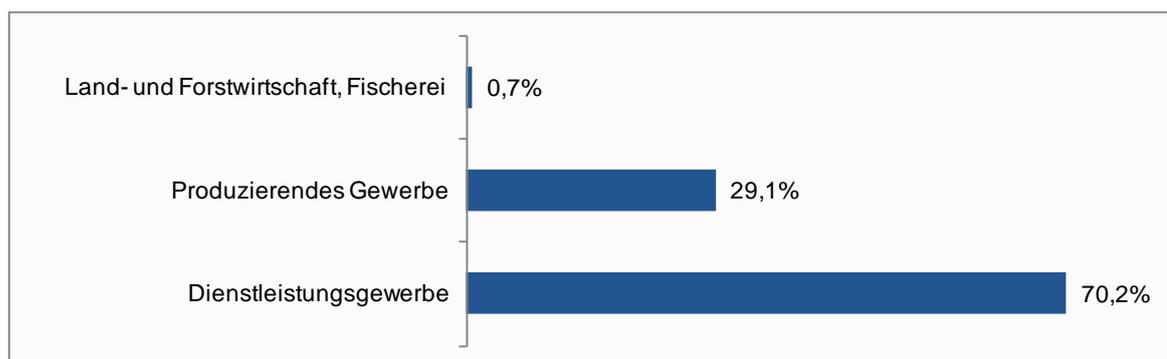
Auf Basis der Umsätze der Kultur- und Kreativwirtschaft<sup>14</sup> wird ein spezifischer, gewichteter Vorleistungs-Output-Vektor der Kultur- und Kreativwirtschaft generiert<sup>15</sup>. Dieser gibt an, welche anderen Produktionsbereiche der Wirtschaft Vorleistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft in Anspruch genommen haben.

Die Abbildung 27 zeigt die geschätzte Zusammensetzung der Abnehmer von Vorleistungen, die die Kultur- und Kreativwirtschaft für andere Wirtschaftsbereiche bereitstellt.

<sup>14</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt: Steuerpflichtige und deren Lieferungen und Leistungen 2002 - 2008 nach wirtschaftlicher Gliederung (GKZ 2003). Die Klassifikation der Wirtschaftszweige wird von der Finanzverwaltung in einer modifizierten Fassung zur Vergabe der Gewerkekennzahlen (GKZ) genutzt.

<sup>15</sup> Zwar entsprechen die Umsätze nicht genau den in der Input-Output-Tabelle des Statistischen Bundesamtes ausgewiesenen Produktionswerten, u. a. sind in den Produktionswerten Lagerbestandsveränderungen berücksichtigt, dennoch werden die Umsätze als beste Annäherung zur Abschätzung betrachtet. Die Abgrenzung der Kultur- und Kreativwirtschaft über die Wirtschaftszweige/CPA-Nummern ist im Anhang (Kapitel 10) dargestellt. Classification of Products by Activity (CPA) ist eine Statistische Güterklassifikation in Verbindung mit den Wirtschaftszweigen in der Europäischen Gemeinschaft.

Abbildung 27 Abnehmer von gelieferten Vorleistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft (Summe=100 %)



Darunter:		
Abteilung	Bezeichnung	Anteile in %
01-05	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	0,7
10-14	Bergbau, Gewinnung von Steinen/Erden	0,2
15-16	Ernährungsgewerbe, Tabakverarbeitung	2,7
17-22, 36	Textil-, Bekleidungs- und Ledergewerbe, Holz- und Papiergewerbe, Möbelherstellung u. ä.	5,0
23-26	Mineralölverarbeitung, chemische Erzeugnisse, Glas, Steine Erden	4,6
28-28	Metallerzeugung und -bearbeitung	2,0
29	Herstellung von Maschinen	3,1
30-33	Datenverarbeitungsgeräte, Elektrotechnik	3,6
34-35	Fahrzeugbau	3,9
37, 90	Recycling und Entsorgung	1,3
40-41	Energie- und Wasserversorgung	1,0
45	Baugewerbe	1,7
56-64	Handel, Verkehr, Nachrichtenübermittlung, Gastgewerbe	11,3
65-74	Finanzierung, Vermietung, Unternehmens-Dienstleistungen	40,5
80, 85	Gesundheits-, Veterinär-, Sozialwesen, Erziehung, Unterricht	4,1
75, 91-95	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, sonstige Dienstleistungen	14,2
	<b>Summe</b>	<b>100,0</b>

Quelle: Eigene Berechnungen Prognos AG, Datengrundlage Statistisches Bundesamt: Input-Output-Tabelle des Jahres 2007.

Zusammengefasst ist der Dienstleistungsblock mit rund 70 % der Hauptabnehmer von Leistungen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft. Interessant ist, dass im Dienstleistungsbereich zugleich viele Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft zu verorten sind. Dieses Ergebnis deckt sich auch im Wesentlichen mit den Antworten aus der Online-Erhebung, bei der die Befragten angaben, dass sie rund 54 % ihrer Produkte an andere Unternehmen und Selbständige in der Kreativ- und Kulturwirtschaft verkaufen<sup>16</sup>. An das Produzierende Gewerbe liefert die Kultur- und Kreativwirtschaft rund 29 % ihrer Leistungen. Damit bleibt rund 1 %, die als Vorleistungen an die Land-, Forstwirtschaft und Fischerei gehen.

### **Produkte der Kultur- und Kreativwirtschaft und weitere Vorleistungen: Wie hoch ist der Anteil der Vorleistungen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft an den gesamten Vorleistungen in einzelnen Abnehmerbranchen?**

Des Weiteren wird die „Kreativintensität“ einer Branche ermittelt, welche hier definiert ist als der Anteil der Vorleistungsgüter eines Produktionsbereichs aus der Kultur- und Kreativwirtschaft bezogen auf seinen gesamten Produktionswert (PW)<sup>17</sup>. D. h. es wird der Kultur- und Kreativwirtschafts-Kostenanteil am jeweiligen branchenbezogenen Produktionswert ermittelt.

*Exkurs: Die Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung unterscheidet in Vorleistungen, Bruttowertschöpfung und Produktionswert. Dabei gilt folgender Zusammenhang: Produktionswert = Vorleistungen + Bruttowertschöpfung. Vorleistungen sind Güter, die i. d. R. von einem Unternehmen (bzw. einer Wirtschaftseinheit) von anderen Wirtschaftseinheiten bezogen werden und im Produktionsprozess eingesetzt werden. Die Bruttowertschöpfung gibt den durch den Produktionsprozess geschaffenen Mehrwert an und setzt sich aus den folgenden Komponenten zusammen: BWS = Arbeitnehmerentgelt im Inland + Nettobetriebsüberschuss + Sonstige Produktionsabgaben abzüglich sonstige Subventionen + Abschreibungen.<sup>18</sup>*

---

<sup>16</sup> Das entspricht auch der I-O-Tabelle, deren Hauptdiagonale hohe Werte aufweist.

<sup>17</sup> Die zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Studie aktuell vorliegende Input-Output-Tabelle des Statistischen Bundesamtes ist aus dem Jahr 2007. Alle Angaben und Berechnungen basieren auf der Inländischen Produktion, da keine Abschätzung für Importe gleichartiger Güter vorgenommen wird. Von Interesse ist bei dieser Untersuchung die Bedeutung der inländischen Kultur- und Kreativwirtschaft.

<sup>18</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt: Fachserie 18 Reihe 2. Einen guten Überblick zu den Begriffen der VGR liefert auch: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/VGR/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen.html>

Tabelle 5 Kreativintensität der Wirtschaftsbereiche

Abteilung	Produktionsbereich	KKW-Vorleistungen in % am Produktionswert	KKW-Vorleistungen in % an allen Vorleistungen
01-05	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	0,82	1,51
10-14	Bergbau, Gewinnung von Steinen/Erden	0,93	1,74
15-16	Ernährungsgewerbe, Tabakverarbeitung	1,10	1,77
17-19	Textil-, Bekleidungs- und Ledergewerbe	0,51	1,28
<b>20-22</b>	<b>Holz-, Papier-, Druck-, Verlagszeugnisse</b>	<b>2,42</b>	<b>4,56</b>
23-24	Mineralölverarbeitung, Kokerei, Chemie	0,81	1,67
25	Gummi- und Kunststoffwaren	0,79	1,83
26	Glas, Keramik, Steine/Erden	0,90	1,71
27-28	Metallbearbeitung und Metallerzeugnisse	0,47	0,91
29	Herstellung von Maschinen	0,87	1,84
30-32	Elektrotechnik	1,22	2,73
33	Medizintechnik, MSR, Optik	0,91	2,55
34-35	Fahrzeugbau	0,70	1,21
36	Möbel, Schmuck, Musikinstrumente etc.	0,81	1,91
40-41	Energie- und Wasserversorgung	0,60	1,31
45	Baugewerbe	0,50	1,02
51	Handelsvermittlung/Großhandel	0,66	1,77
50, 52	Einzelhandel, Kfz-Handel etc.	1,11	3,06
55	Gastgewerbe	0,79	2,32
60-64	Logistik, Telekommunikation	1,02	2,23
<b>65-67</b>	<b>Kredit- und Versicherungsgewerbe</b>	<b>2,08</b>	<b>4,02</b>
70-71	Grundstücks-/Wohnungswesen, Vermietung	0,39	2,33
<b>72</b>	<b>Datenverarbeitung und Datenbanken</b>	<b>7,19</b>	<b>29,94</b>
<b>73</b>	<b>Forschungs- und Entwicklungsleistungen</b>	<b>3,00</b>	<b>6,74</b>
<b>74</b>	<b>unternehmensnahe Dienstleistungen</b>	<b>4,43</b>	<b>13,50</b>
80, 85	Gesundheits-, Veterinär-, Sozialwesen, Erziehung, Unterricht	0,77	3,65
<b>37, 90</b>	<b>Abwasser-/Abfallbeseitigung, Entsorgung</b>	<b>2,10</b>	<b>4,38</b>
<b>75, 91-95</b>	<b>Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, sonstige Dienstleistungen</b>	<b>2,81</b>	<b>11,01</b>
	<b>Summe</b>	<b>1,37</b>	<b>3,39</b>

Quelle: Eigene Berechnungen Prognos AG, Datengrundlage Statistisches Bundesamt: Input-Output-Tabelle des Jahres 2007

Die in Tabelle 5 in Spalte drei dargestellte Kreativintensität gibt an, wie hoch der Anteil an Vorleistungen im Verhältnis zum Produktionswert in dem jeweiligen Produktionsbereich ist. Überdurchschnittlich hohe Werte an Kreativintensität werden in sieben der 27 gebildeten Kategorien erzielt. Hierbei liegen sechs davon wiederum im Dienstleistungsbereich. Den Spitzenwert mit über 7 % erreicht das Dienstleistungssegment „Datenbanken und Datenverarbeitung“, gefolgt von „unternehmensnahe Dienstleistungen“ mit über 4 % und den Forschungs- und Entwicklungsdienstleistungen, die rund 3 % ihres Produktionswertes als Vorleistungen von der Kultur- und Kreativwirtschaft beziehen. Der höchste Wert im Verarbeitenden Gewerbe ist im „Bereich Holz-, Papier-, Druck und Verlagsgewerbe“ mit rund 2,4 % zu finden.

Die von einem Wirtschaftsbereich bezogenen Vorleistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft wurden in der obigen Tabelle zum einen auf den Produktionswert (Spalte drei) und zum anderen auf die Vorleistungen insgesamt (Spalte vier) im jeweiligen nachfragenden Bereich bezogen. Zur Erinnerung: Die Vorleistungen<sup>19</sup> geben an, welche Güter in welcher Höhe im Produktionsprozess eingesetzt werden, um ein Produkt/Gut herzustellen. Der Produktionswert setzt sich dabei aus den Vorleistungen und der Bruttowertschöpfung zusammen. Die Vorleistungen stellen die verbrauchten Güter dar und die Wertschöpfung den durch den Produktionsprozess geschaffenen Mehrwert (hierin enthalten sind z. B. die Arbeitnehmerentgelte und die Betriebsüberschüsse).

Wie können also die dargestellten Werte interpretiert werden? Zuerst ist anzumerken, dass die Werte aus Sicht des jeweiligen Produktionsbereiches, der ein Abnehmer von Kultur- und Kreativwirtschaft Leistungen darstellt, zu betrachten sind. Setzt man die Vorleistungen ins Verhältnis zum Produktionswert, also zu dem Wert an Gütern, der innerhalb eines Jahre produziert wurde, ergibt sich ein Verhältnis, das den Bedarf oder auch „Kostenanteil“ der Kultur- und Kreativwirtschaft -Leistung zum erzielten Produktionswert zeigt. In der vierten Spalte der Tabelle 5 ist dargestellt, welchen Anteil die Leistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft an allen bezogenen Vorleistungen des jeweiligen Bereichs ausmachen (also sozusagen der „Kostenanteil Kultur- und Kreativwirtschaft“ an allen „Kosten für eingesetzte Güter und Dienste in der Produktion“). Je höher dieser Wert ist, desto bedeutender sind die Leistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft für die Produktion.

Bezieht man die gelieferten Vorleistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft auf alle Vorleistungen des jeweiligen Bereichs, zeigt sich, dass dieser Bezugsposten in einigen Dienstleistungssegmenten

---

<sup>19</sup> Die hier angegebenen Vorleistungen beziehen sich auf die inländische Produktion zu Herstellpreisen. Damit die Gleichung Produktionswert = Vorleistungen + Bruttowertschöpfung erfüllt ist, sind zudem die ausländischen Vorleistungsimporte und Gütersteuern abzüglich Gütersubventionen zu berücksichtigen.

ten eine erhebliche Bedeutung besitzt. Hier können die eingesetzten Leistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft, z. B. bei Datenverarbeitung und Datenbanken im Produktionsprozess bis zu 30 % ausmachen. Eine hohe Bedeutung besitzt die Kultur- und Kreativwirtschaft mit einem Anteil ca. 14 % bzw. rund 11 % für die unternehmensnahen Dienstleistungen und die Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung und sonstigen Dienstleistungen. Im Wesentlichen zeichnet sich ansonsten ein analoges Bild wie beim Bezug auf den Produktionswert ab.

### **Produkte anderer Branchen als Vorleistungen: Wie setzen sich die von der Kultur- und Kreativwirtschaft bezogenen Vorleistungen zusammen?**

Zur Abschätzung der Einsatzfaktoren der Kultur- und Kreativwirtschaft wird ähnlich wie bereits schon bei der Abschätzung der Abnehmerverflechtung vorgegangen. In einem ersten Schritt werden die Umsätze der einzelnen Segmente der Kultur- und Kreativwirtschaft bestimmt. Diese ergeben im Jahr 2007 zusammen einen Umsatz der Kultur- und Kreativwirtschaft von rund 133,2 Mrd. Euro.<sup>20</sup> Im zweiten Schritt werden anhand der Umsatzzahlen der Kultur- und Kreativwirtschaft Umsatzanteile zu einer größeren Statistischen Bezugsebene gebildet, die mit den Abgrenzungen in der Input-Output-Tabelle kompatibel sind. Sind diese Vorarbeiten erledigt, lässt sich für die Kultur- und Kreativwirtschaft ein Produktionswert<sup>21</sup> von rund 129,6 Mrd. Euro ermitteln.

Auf Basis der Input-Output-Tabelle ergibt sich dann für das Jahr 2007 eine Vorleistungsnachfrage der Kultur- und Kreativwirtschaft nach inländischen Vorleistungsprodukten von rund 47,1 Mrd. Euro.

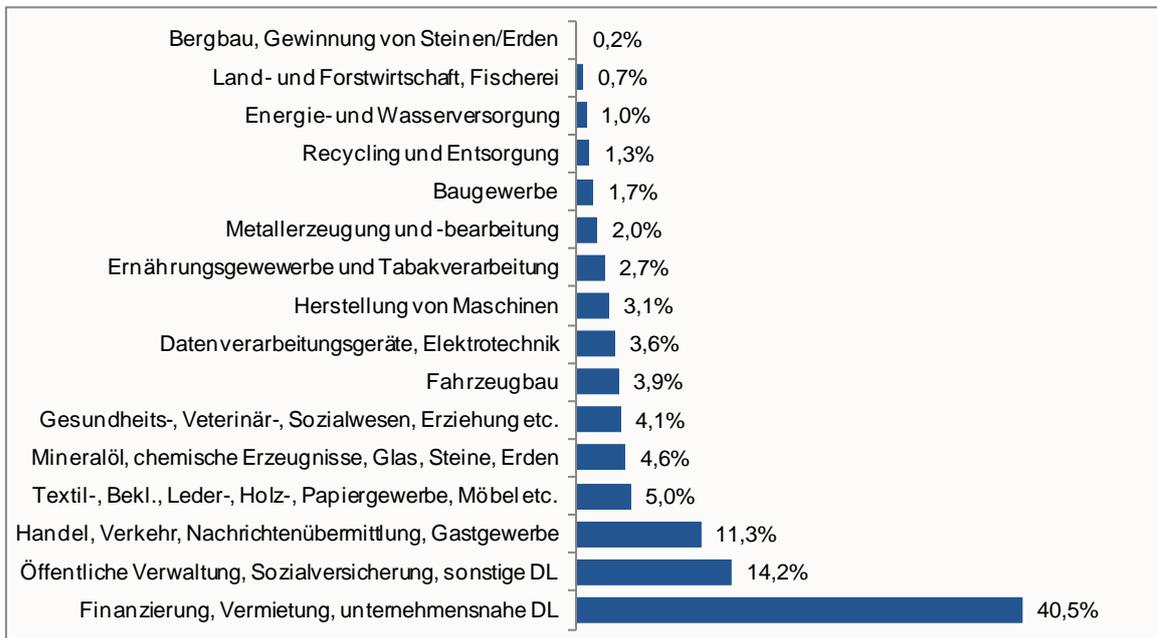
Zusammenfassend ergibt sich für die Kultur- und Kreativwirtschaft ein geschätzter Produktionswert von rund 129,6 Mrd. Euro und eine Vorleistungsnachfrage von rund 47,1 Mrd. Euro. In den bundesweiten Kontext gesetzt, heißt das: Der Anteil am Produktionswert liegt bei rund 2,8 % und der an den inländischen Vorleistungen bei rund 2,5 %. Aus den hier vorgenommenen Berechnungen resultiert nun der folgende gewichtete Vorleistungsbezug.

---

<sup>20</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt: Steuerpflichtige und deren Lieferungen und Leistungen 2002 - 2008 nach wirtschaftlicher Gliederung (GKZ 2003)

<sup>21</sup> Wie bereits erwähnt, ist der Produktionswert um Lagerbestandsveränderungen bereinigt. D. h. er gibt den Wert der in einem Jahr produzierten Güter an. Wären der Umsatzwert auch Lagerabverkäufe enthalten kann. Grundsätzlich sind aber Vorratsveränderungen für den Bereich der Dienstleistungen von geringer Bedeutung, mit Ausnahme des Handels.

Abbildung 28 Vorleistungsgüternachfrage der Kultur- und Kreativwirtschaft (Summe=100)



Quelle: Eigene Berechnungen Prognos AG, Datengrundlage Statistisches Bundesamt: Input-Output-Tabelle des Jahres 2007.

Mit mehr als 84 % dominiert auch beim Vorleistungseinsatz insgesamt der Dienstleistungsbereich. Dabei entfällt mit rund 49 % der mit Abstand größte Anteil auf den Wirtschaftsbereich „Finanzierung, Vermietung und unternehmensnahe Dienstleistungen“. Darunter fallen ca. 28 % auf Bezüge von unternehmensnahen Dienstleistungen, ca. 9 % auf Datenverarbeitung und Datenbanken und rund 6 % auf Ausgaben für Dienstleistungen des Grundstücks- und Wohnungswesens. Weitere 6 % verbleiben bei Finanzierung und Vermietung beweglicher Sachen.

### Analyse der indirekten Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft

Ausgehend von der inländischen Vorleistungsnachfrage der Kultur- und Kreativwirtschaft lässt sich mittels Input-Output-Analyse bestimmen, wie hoch die indirekten Effekten auf die der Kultur- und Kreativwirtschaft vorgelagerten Wirtschaftsbereiche sind. Modellhaft wird also quantifiziert, welcher Produktionswert durch die Nachfrage nach Gütern und Diensten der Kultur- und Kreativwirtschaft bei den zuliefernden Bereichen resultiert. Die vorleistenden Wirtschaftsbereiche beziehen ihrerseits zur Produktion ihrer Waren und Dienste wiederum Vorleistungen von ihnen vorgelagerten Wirtschaftsbereichen. Es ergeben sich folglich indirekte Effekte erster, zweiter, ... und n-ter Ordnung mit abnehmender Wirkung.

Ausgehend von der Vorleistungsnachfrage der Kultur- und Kreativwirtschaft in Höhe von 47,1 Mrd. Euro aus anderen Wirtschaftsbereichen, gemäß der in Abbildung 28 dargestellten Verteilung, lässt sich anhand der Input-Output-Analyse nun der in anderen Bereichen ausgelöste Produktionswert quantifizieren. Im Ergebnis ist ein Produktionswert, summiert über alle Wirtschaftsbereiche und alle Umsatzrunden, von rund 72 Mrd. Euro in vorgelagerten Wirtschaftsbereichen ausgelöst worden. Daraus lässt sich mit typischen Verhältnissen je Bereich von Wertschöpfung zu Produktionswert eine Bruttowertschöpfung von rund 41,1 Mrd. Euro ableiten.<sup>22</sup> Bereinigt man die Produktionswerte um die Produktion, die bereits bei der Abschätzung der Gesamtbranche Kultur- und Kreativwirtschaft enthalten sind, ergibt sich eine durch die Kultur- und Kreativwirtschaft indirekt angestoßene Produktion von rund 59 Mrd. Euro und eine Bruttowertschöpfung von rund 34 Mrd. Euro in den Vorleistungsbranchen.

Insgesamt ergibt sich mit dem direkten Produktionswert in der Kultur- und Kreativwirtschaft von rund 129,6 Mrd. Euro und dem indirekten Produktionswert von 59 Mrd. Euro eine gesamtwirtschaftliche Produktionswirkung von rund 188,9 Mrd. Euro. Der direkte und indirekte Beitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft zum gesamtdeutschen Produktionswert liegt damit schätzungsweise bei rund 4,1 %. Damit liegt die Kultur- und Kreativwirtschaft in ihrem so gemessenen Beitrag zur Wirtschaft beispielsweise höher als der Produktionsbereich Gummi- und Kunststoffwaren (2,4 %) oder die Tourismuswirtschaft<sup>23</sup> (2,3 %) aber unterhalb des Maschinenbaus (8,8 %) oder der Automobilindustrie (14,8 %).

## 5.2 Ökonometrische Analyse

Im Rahmen der folgenden Analyse wird der Beitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft zur Innovationsleistung im gesamten Wertschöpfungssystem untersucht. Die Analyse konzentriert sich auf den Beitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft zur Unterstützung innovativer Aktivitäten. Dafür wird zunächst der Zusammenhang zwischen der Kreativintensität, die im Rahmen der Input-Output-Analyse ermittelt wurde, und dem Innovationsoutput im Bereich der Produkt-, Prozess-, Organisations- und Marketinginnovationen modelliert. In einem zweiten Schritt wird der Einfluss der Kreativintensität mit Hilfe einer Regressionsanalyse ermittelt.

---

<sup>22</sup> Basis aller Berechnungen ist das Jahr 2007, für das alle für die Schätzung und Berechnungen notwendigen statistischen Daten vorliegen.

<sup>23</sup> Tourismuswirtschaft entspricht hier den Beherbergungs- und Gaststätten-Dienstleistungen.

Die argumentative Begründung positiver Effekte durch Vorleistungslieferungen der Kultur- und Kreativwirtschaft liegt besonders im Auftreten gebundener Wissensspillovereffekte. Durch die Lieferung von intermediären Gütern und Dienstleistungen für FuE und Produktionsprozesse in andere Unternehmen kann sowohl Wissen an den Empfänger übertragen als auch neue Erkenntnisse durch den Wissenstransfer gewonnen werden. Wenn z. B. Unternehmen Beratungs- und Ingenieurleistungen oder EDV-Dienste nachfragen, so wird in der Regel durch die Inanspruchnahme dieser Dienstleistungen auch zusätzliches Wissen generiert (Kalmbach et al. 2003).<sup>24</sup>

Diese Spillovereffekte aus der Kultur- und Kreativwirtschaft können entscheidend zum Innovationserfolg eines Unternehmens in den Abnehmerbranchen beitragen (Bakhshi/McVittie 2009). Die Kultur- und Kreativunternehmen tragen durch die hohe Dienstleistungsorientierung und Kundennähe besonders zur Öffnung des firmeninternen Innovationsprozesses bei Zulieferer und Kunden bei. Dabei beeinflussen die Produkte und Dienste der Kultur- und Kreativwirtschaft die Innovationsaktivitäten entlang der gesamten Wertschöpfung: von der Ideenfindung, über die Entwicklung, bis hin zur Distribution und Kommerzialisierung der Innovation.

Während die Bedeutung von Spillovereffekten für Innovationen grundsätzlich in der Literatur anerkannt wird, sind diese Spillovereffekte in Bezug auf die Kultur- und Kreativwirtschaft quantitativ nur begrenzt erforscht worden. Die Bedeutung der Kreativwirtschaft als Lieferant von wichtigen Vorleistungen für Innovationen wurde bisher nur von Bakhshi/McVittie (2009) anhand des vierten Europäischen Community Innovation Survey (CIS 4) für Großbritannien im Bereich der Produkt- und Prozessinnovationen untersucht. Bakhshi/McVittie (2009) stellen in diesem Zusammenhang einen positiven Effekt der Kreativintensität für einige Innovationsdimensionen fest.

Ein hier festgestellter eher niedriger Anteil der Kultur- und Kreativwirtschaft am Produktionswert (=Kreativintensität) bedeutet in erster Linie, dass meist andere Produktionsfaktoren in einem stärkeren Maße für die Wertschöpfung relevant sind (z. B. Human- und Sachkapital, FuE), und damit ebenso bedeutend für den Innovationserfolg sein können. Unterschiede in bestimmten Vorleistungsanteilen können nicht die relative Innovationsaktivität/-erfolge von Unternehmen auf der Abnehmerseite erklären.

---

<sup>24</sup> Daneben können so genannte ungebundene Wissensspillovereffekte unabhängig von Güterlieferungen und Dienstleistungen zwischen den Wirtschaftssektoren auftreten. Diese können nicht direkt spezifisch für die Kreativwirtschaft erfasst werden. Mit den Kontrollvariablen zu generellen Informationsquellen wird aber annäherungsweise sichergestellt, dass die gebundenen Wissensspillover aus der Kreativwirtschaft isoliert werden.

## 5.3 Methodik

Für die ökonometrische Analyse sind die zu erklärenden und die unabhängigen Variablen sowie die Schätzmodelle zu spezifizieren. Der Einfluss der Kultur- und Kreativwirtschaft ist an verschiedenen Stellen des Innovationsprozesses denkbar. Deshalb unterscheiden wir zwischen drei Innovationsphasen und verwenden dabei folgende Indikatoren für die abhängigen Variablen:

- **Innovationsaktivitäten:** interne FuE, Konzeption/Produktgestaltung, Markteinführung; verschiedene Aktivitäten zu Marketinginnovationen: Einführung Produktdesign, Werbung, Vertrieb, Preispolitik; verschiedene Aktivitäten zu Organisationsinnovationen: Geschäftsprozesse, Arbeitsorganisation, Außenbeziehungen
- **Innovationsoutputs:** Produktinnovation; Prozessinnovation; Marktneuheit
- **Innovationswirkungen/-ziele:** Qualitätsverbesserung; Angebotsverbreiterung; neue Absatzmärkte; verschiedene Auswirkungen von Marketinginnovationen: Sicherung/Ausweitung Marktanteile, neue Kundengruppen, neue regionale Märkte; verschiedene Auswirkungen von Organisationsinnovationen: Reaktionszeit auf Kunden-/Lieferantenanforderungen, Fähigkeit zur Entwicklung neuer Produkte/Prozesse, Qualität Produkte/Dienstleistungen, Kosten, Kommunikation

Es wird folglich für eine eher hohe Anzahl an Innovationsindikatoren der Beitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft abgeschätzt. Der Hintergrund ist die These, dass sich der Kauf von Vorleistungen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft auf bestimmte Innovationsdimensionen stärker auswirkt als auf andere.<sup>25</sup>

Die hierzu verwendeten Schätzmodelle orientieren sich an dem Modell von Bakhshi/McVittie (2009). Aufgrund der dichotomen abhängigen Variablen wird ein binäres Modell zugrunde gelegt und ein Probit Modell der folgenden Form genutzt:

$$p_i = \Pr(y_i = 1) = G(z_i), \text{ mit } \cdot \mathbb{1}$$

$$z_i = \alpha + \beta L_i + \sum_n \gamma_n C_{in} + \epsilon_i \cdot \mathbb{1}$$

<sup>25</sup> Die bereits genannten Unzulänglichkeiten zur Messung von Innovationen mit den traditionellen Innovationsindikatoren sind hier von geringer Bedeutung, da ein Großteil der Unternehmen des Datensatzes außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft tätig ist. Ein völliger Ausschluss dieser Unternehmen aus dem Datensatz war nicht möglich, da die Wirtschaftszweige im Mannheimer Innovationspanel (MIP) 2009 sehr hoch aggregiert sind (24 Wirtschaftszweige) und eine Separierung der zur Kreativwirtschaft zugehörigen Wirtschaftszweige nicht möglich ist.

$p_i$  gibt die Wahrscheinlichkeit an, mit der ein Unternehmen eine positive Antwort in Bezug auf bestimmte Innovationsaktivitäten gibt. Die Wahrscheinlichkeit wird dabei durch die Index-Variable bestimmt.

Es wird dabei unterstellt, dass  $z_i$  eine lineare Funktion der Variable „Verknüpfung mit dem Kreativsektor/Kreativintensität“  $L_i$  sowie der Kontrollvariablen ist. Da es insgesamt  $N$  Kontrollvariablen gibt, werden insgesamt  $\alpha$ ,  $\beta$  und  $N \cdot \gamma_n$  Parameter geschätzt.

Statt der Koeffizienten der Probit-Regressionen werden im Folgenden zudem standardmäßig die marginalen Effekte ausgewiesen. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass zusätzlich zur Richtung der Beeinflussung (positiv oder negativ) auch der Effekt der Veränderung in der Wahrscheinlichkeitsvariable abgebildet werden kann. Hierbei werden die marginalen Effekte als Mittelwerte ausgegeben (d. h. für das „Durchschnittsunternehmen“).

Für die Erklärung der Variablen zu Innovationszielen/-wirkungen werden Ordered-Probit Modelle verwendet, da es sich hier nicht um dichotome, abhängige Variablen handelt, sondern mehrere, ordinal skalierte Ausprägungen vorliegen (z. B. keine/nicht relevant, gering, mittel, groß/hoch). Dies bedeutet für die Ergebnisinterpretation, dass pro Variable nicht nur ein Effekt ausgewiesen wird, sondern jeweils die positive Veränderung zur nächsten Ausprägung. Mit einem positiven Koeffizienten steigt somit die Wahrscheinlichkeit in einer höheren Gruppe zu sein, ein Koeffizient mit einem negativen Vorzeichen gibt genau das Gegenteil an.

Alle Berechnungen wurden mit STATA 11 durchgeführt. Datengrundlage für die Berechnungen war die europaweite Innovationserhebung aus dem Jahr 2009 für Deutschland, das sogenannte Mannheimer Innovationspanel. Die Daten wurden für diese Zwecke teilweise modifiziert (z. B. in Dummyvariablen überführt) und durch eigens in dem Projekt erhobene Daten zur Kreativintensität einzelner Industriebranchen ergänzt. Aus der Input-Output Analyse (Kapitel 5.1) kann für jeden der Wirtschaftszweige die Kreativintensität über den Anteil der Vorleistungen am Produktionswert bestimmt werden. Da das Mannheimer Innovationspanel nur 22 hoch aggregierte Wirtschaftssektoren ausweist, war eine Zurechnung der Sektoren der Input-Output-Tabellen zu diesen Wirtschaftssektoren anhand der Wirtschaftszweigklassifikation nötig. Es wird dabei angenommen, dass die Unternehmen eines Industriezweiges jeweils die gleiche Kreativintensität besitzen. Diese Annahme ist notwendig, da keine unternehmensspezifischen Daten vorliegen.

Da Innovationen in den Abnehmerbranchen neben Vorleistungen durch Kultur- und Kreativunternehmen (gemessen mit der Kreativintensität) auch von weiteren Faktoren beeinflusst werden, wurden für jede Schätzung identische Kontrollvariablen verwendet. Von

großer Bedeutung ist dabei zum einen die Kontrolle über Wirtschaftszweige (über eine so genannte Dummyvariable). Denn Wirtschaftssektoren unterscheiden sich zentral bezüglich der Anreize, Möglichkeiten und Notwendigkeiten zu innovieren. Durch die Einführung einer Kontrollvariable wird zumindest ein bedeutender Anteil dieser Branchenunterschiede separat erfasst und vom Einfluss der sektorspezifischen Kreativintensität isoliert. Zum anderen sind Kontrollvariablen für den generellen Wissenstransfer zwischen den Unternehmen für die Isolierung des Einflusses der Kreativintensität sinnvoll. Hierfür werden als Proxies jeweils die Bedeutung von Kunden, Lieferanten, Universitäten und Forschungseinrichtungen für Innovationen verwendet. Darüber hinaus wird auch über die Größe der Unternehmen (mittels logarithmierten Umsatz), die geographische Herkunft (Ostdeutschland versus Westdeutschland), den Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss (Größenklassen), die geografischen Zielmärkten (regional, national, EU, global) sowie ob generell durchgängig Innovationsaktivitäten durchgeführt werden, kontrolliert. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, die Auswirkungen der Verflechtung mit der Kultur- und Kreativwirtschaft auf die verschiedenen Innovationsindikatoren zu isolieren.

Im Folgenden wird der Einfluss der Kreativintensität dargestellt. Die vollständigen Ergebnisse insbesondere auch für die Kontrollvariablen sowie die Indikatoren zur Güte der Schätzungen sind im Anhang zu finden (Kapitel 10). Insgesamt ist die Qualität der Modelle unterschiedlich einzuschätzen. Während z. B. das Pseudo-R<sup>2</sup> für die Variablen für Produkt-, Prozess-, Dienstleistungsinnovationen zumeist sehr hoch ist, ist es bei den geschätzten Modellen zu Marketing- und Organisationsinnovationen durchweg deutlich geringer.<sup>26</sup> Die Ergebnisse für Marketing- und Organisationsinnovationen sind daher mit Vorsicht zu interpretieren.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Die Interpretation der Pseudo R<sup>2</sup>-Maße unterscheidet sich jedoch von dem gewöhnlichen R<sup>2</sup>. Es weisen i. d. R. schon Werte von 0,2 auf einen sehr starken Zusammenhang hin. Ein Wert von über 0,4 ist nach Erfahrungen kaum erreichbar. Geringe Werte ergeben sich außerdem bei sehr schiefen Verteilungen und bei sehr großen Stichproben.

<sup>27</sup> Im Rahmen der Studie wurden deshalb alternative Modellspezifikationen durchgeführt, indem aufbauend auf Schubert (2010) und Schmidt/Rammer (2007) auch Indikatoren für Marktstrukturen als erklärenden Variablen getestet wurden. Da die Güte des Modells sich nur minimal verbesserte, wurde auf die alternative Spezifikation verzichtet, um die Vergleichbarkeit in den Tabellen 6 und 7 zu gewährleisten.

## 5.4 Einfluss der Kreativintensität auf Innovation

Die Ergebnisse der Regressionsanalyse sind in Tabelle 6 und Tabelle 7 dargestellt. Die erste Spalte gibt dabei die Richtung und Höhe des Einflusses der Kultur- und Kreativwirtschaft wieder. Die zweite Spalte gibt an, ob der Einfluss signifikant ist und auf welchem Niveau er sich bewegt.

Tabelle 6: Auswirkungen der Kreativintensität auf Innovationsaktivitäten und -outputs

Indikatoren	Marginaler Effekt	Signifikanz
<b>Innovationsaktivitäten</b>		
interne FuE	0,003	
Konzeption/Produktgestaltung	-0,011	
Markteinführung	0,002	
Marketinginnovationen: Einführung Produktdesign	0,015	**
Marketinginnovationen: Werbung	0,007	
Marketinginnovationen: Vertrieb	0,009	
Marketinginnovationen: Preispolitik	-0,004	
Organisatorische Innovationen: Geschäftsprozesse	0,015	**
Organisatorische Innovationen: Arbeitsorganisation	0,015	**
Organisatorische Innovationen: Außenbeziehungen	0,013	**
<b>Innovationsoutputs</b>		
Produktinnovation	0,008	**
Marktneuheit	-0,014	*
Prozessinnovation	0,032	***

Quelle: Fraunhofer ISI; Anmerkungen: \* = Signifikanzniveau  $p < 0,1$ ; \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\* =  $p < 0,01$ . Siehe Anhang für Kontrollvariablen

Für traditionelle Innovationsaktivitäten wie die Durchführung von FuE, Produktgestaltung oder Markteinführung von neuen Produkten spielt die Kreativintensität keine bedeutende Rolle, die Ergebnisse sind nicht signifikant. Signifikante, positive Zusammenhänge ergeben sich für verschiedene Arten von Organisationsinnovationen.

Durchgängige signifikante Ergebnisse ergeben sich bei den Innovationsoutputs. Eine hohe Kreativintensität beeinflusst die Innovationsfähigkeit von Unternehmen insbesondere im Bereich der Produkt- und Prozessinnovationen positiv. Diese Ergebnisse

bestätigen die Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft für die Innovationskraft in der Gesamtwirtschaft. Eine Erhöhung der Kreativintensität eines „durchschnittlichen Unternehmens“ um ein 1 % erhöht dessen Wahrscheinlichkeit eine Produktinnovation zu erreichen um knapp 0,008 %-Punkte, bei Prozessinnovationen sind es 0,032 %-Punkte. Bei Marktneuheiten ergibt sich hingegen ein – leicht signifikanter – negativer Einfluss der Kultur- und Kreativwirtschaft. Dieses Ergebnis ist nicht konform zur qualitativen Analyse über die Innovationsbedeutung der Querschnittsbranche. Es lässt sich aber auch durch zusätzliche Berechnungen für Teilgruppen (z. B. nach Sektoren) nicht quantitativ näher erklären.

Die Innovationswirkungen/-ziele werden, wie bereits erwähnt, mit einem Ordered-Probit Modell geschätzt. Beim Ordered-Probit Modell werden für alle vier Ausprägungen marginalen Koeffizienten berechnet. Dabei stehen die Ziffern jeweils für folgende Ausprägungen:

- 0 = nicht relevant
- 1 = gering
- 2 = mittel
- 3 = hoch/gross

Bei dem Ziel der Qualitätsverbesserung steigert die Interaktion mit dem Kultur- und Kreativsektor die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Unternehmen in der Gruppe mittel oder hoch befindet (vgl. die positiven Vorzeichen der Koeffizienten für mittel=0,005 und für hoch=0,013) und somit Qualitätsverbesserungen realisiert. Oder anders gesagt: je höher der Koeffizient der Kreativintensität, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen keine oder nur geringe Qualitätsverbesserungen einführt.

Ein sehr ähnliches Ergebnis zeigt sich bei denjenigen Unternehmen, die eine Verbreiterung des Produkt-/Dienstleistungsangebots durch Innovationsaktivitäten erreichen wollten. Für das Innovationsziel „neue Absatzmärkte“ ergibt sich kein signifikanter Effekt, vermutlich sind hier nur bestimmte Teilssegmente der Kultur- und Kreativwirtschaft relevant (z. B. Werbung). Bei den Marketing- und Organisationsinnovationen sind die Ergebnisse gemischt. Lediglich bei der Erschließung neuer regionaler Märkte durch Marketinginnovationen hat die Kreativintensität einen signifikanten positiven Einfluss. Ein analoges – hoch signifikantes Ergebnis – ergibt sich bei den Auswirkungen von Organisationsinnovationen auf die Fähigkeit zur Entwicklung neuer Produkte/Prozesse. Ebenfalls einen positiven Einfluss hat die Kreativintensität bezüglich der Verbesserung der Qualität von Produkten/ Dienstleistungen durch Organisationsinnovationen, vor allem zur Erreichung von großen Verbesserungen.

Tabelle 7: Auswirkungen der Kreativintensität auf Innovationsziele und -wirkungen

Innovationsziele/-wirkungen	Marginaler Effekt	Signifikanz <sup>28</sup>
Qualitätsverbesserung	(0) -0,018 (1) -0,001 (2) 0,005 (3) 0,013	**
Angebotsverbreiterung	(0) -0,024 (1) -0,001 (2) 0,007 (3) 0,018	***
Neue Absatzmärkte	(0) -0,001 (1) 0,001 (2) 0,004 (3) 0,005	
Marketinginnovationen: Sicherung/Ausweitung Marktanteile	(0) 0,001 (1) 0,001 (2) -0,001 (3) -0,001	
Marketinginnovationen: neue Kundengruppen	(0) -0,009 (1) -0,003 (2) 0,005 (3) 0,007	
Marketinginnovationen: neue regionale Märkte	(0) -0,020 (1) 0,003 (2) 0,011 (3) 0,008	**
Organisationsinnovationen: Reaktionszeit auf Kunden-/Lieferantenanforderungen	(0) -0,006 (1) -0,003 (2) 0,001 (3) 0,008	
Organisationsinnovationen: Fähigkeit zur Entwicklung neuer Produkte/Prozesse	(0) -0,027 (1) -0,001 (2) 0,019 (3) 0,017	***
Organisationsinnovationen: Qualität Produkte/Dienstleistungen	(0) -0,011 (1) -0,007 (2) 0,001 (3) 0,017	**
Organisationsinnovationen: Kosten	(0) -0,004 (1) -0,001 (2) 0,002 (3) 0,002	
Organisationsinnovationen: Kommunikation	(0) -0,007 (1) -0,003 (2) 0,001 (3) 0,001	

Quelle: Fraunhofer ISI; Anmerkungen: \* = Signifikanzniveau  $p < 0,1$  \*\*  $p < 0,05$ ; \*\*\* =  $p < 0,01$ .  
Siehe Anhang für Kontrollvariablen

<sup>28</sup> Das Signifikanzniveau ist für alle Ausprägungen einer erklärenden Variable meist identisch. Lediglich bei „Organisationsinnovationen: Qualität Produkte/Dienstleistungen“ ergibt sich für die Ausprägung (2) ein insignifikantes Ergebnis, während es bei den anderen Ausprägungen signifikant ist

Eine vereinfachende, zusammenfassende Übersicht des Einflusses der Kreativintensität ist in Tabelle 8 dargestellt. Diese Darstellung trifft im Gegensatz zu den vorherigen Tabellen keine Aussage über die Stärke der Zusammenhänge und über die Höhe der Signifikanz.

*Tabelle 8: Zusammenfassung der Auswirkungen der Kreativintensität auf Innovationsdimensionen*

Innovationsdimensionen	Positiver signifikanter Einfluss	Ohne signifikanten Einfluss	Negativer Signifikanter Einfluss
<b>Innovationsaktivitäten</b>			
Interne F&E		X	
Konzeption/Produktgestaltung		X	
Markteinführung		X	
Marketinginnovation: Einführung Produktdesign	X		
Marketinginnovation: Werbung		X	
Marketinginnovation: Vertrieb		X	
Marketinginnovation: Preispolitik		X	
Organisatorische Innovation: Geschäftsprozesse	X		
Organisatorische Innovation: Arbeitsorganisation	X		
Organisatorische Innovation: Außenbeziehungen	X		
<b>Innovationsoutput</b>			
Produktinnovation	X		
Prozessinnovation	X		
Marktneuheit			X
<b>Innovationsziele/-wirkungen</b>			
Qualitätsverbesserung	X		
Angebotsverbreiterung	X		
Neue Absatzmärkte		X	
Marketinginnovation: Sicherung Marktanteile		X	
Marketinginnovation: neue Kundengruppen		X	
Marketinginnovation: neue regionale Märkte	X		
Organisationsinnovation: Reaktionszeit auf Kunden-/Lieferanforderungen		X	
Organisationsinnovation: Fähigkeit zur Entwicklung neuer Produkte/Prozesse	X		
Organisationsinnovation: Qualität der Produkte und Dienstleistungen	X		
Organisationsinnovation: Kosten		X	
Organisationsinnovation: Kommunikation		X	

Quelle: Fraunhofer ISI

Die Analysen zeigen, dass die Kreativintensität insgesamt von hoher Bedeutung für Innovationen in der Gesamtwirtschaft ist, sich aber durchaus unterschiedlich auf einzelne Innovationsdimensionen auswirkt.

Die zentralen Ergebnisse sind:

- Eine hohe Verknüpfung mit der Kultur- und Kreativwirtschaft führt zwar nicht zu höheren „klassischen“ Innovationsaktivitäten, sie hat aber vor allem einen positiven Einfluss auf Innovationsergebnisse.
- Eine hohe Kreativintensität hat einen positiven Einfluss auf Produkt- und Prozessinnovationen in der Gesamtwirtschaft.
- Die Kultur- und Kreativwirtschaft hat vor allem positive Auswirkungen auf Marketing- und Organisationsaktivitäten in der Gesamtwirtschaft. Dies bestätigt die Bedeutung der Kreativwirtschaft für nicht-technische Innovationen.

Einschränkend muss festgehalten werden, dass kein positiver Einfluss der Kreativintensität auf Marktneuheiten und neue Absatzmärkte in der Analyse festgestellt werden konnte. Dies bestätigt jedoch die Ergebnisse des qualitativen Teils dieser Studie, in denen als besondere Charakteristika der Kultur- und Kreativwirtschaft ihr „versteckter“ Beitrag zur Wertschöpfung beschrieben wird, der sich eher in Formen der Unterstützung ihrer Kunden und Kooperationspartner bei Innovationsaktivitäten zeigt als in Kennzahlen wie Marktneuheiten oder neue Absatzmärkte. Diejenigen Unternehmen, die Kreativ-Partner in ihre Wertschöpfungsprozesse einbinden, erzielen positive Effekte auf das Ergebnis. Die dafür notwendige Fähigkeit in Unternehmen, kreative Beiträge in die eigene Wertschöpfung zu integrieren (Kreativfähigkeit) scheint also unterschiedlich stark ausgeprägt zu sein. Es stellt sich demnach die Frage, was die Kreativfähigkeit von Unternehmen ausmacht und wie diese verbessert werden kann.

Die Ergebnisse dieser Studie zu Innovationswirkungen der Kreativwirtschaft in Deutschland ermöglichen auch eine bessere internationale Vergleichbarkeit, da methodisch ähnlich vorgegangen wurde wie z. B. in der Analyse für Großbritannien von Bakshi/McVittie (2009) für den Zeitraum 2002-2004.<sup>29</sup> Dort war die Bedeutung der Kreativintensität für Innovationsoutputs ebenfalls deutlich höher als für Innovationsaktivitäten. Die Ergebnisse für Innovationswirkungen/-ziele waren ebenfalls gemischt.

---

<sup>29</sup> Bakshi/McVittie (2009) haben allerdings die Auswirkungen auf Marketing- und Organisationsinnovationen nicht näher untersucht.

Dies deutet auf eine grundsätzliche Vergleichbarkeit der Ergebnisse in Bezug auf Studien in anderen Ländern hin.

Insgesamt unterstützen die Ergebnisse die Hypothese, dass sich Verknüpfungen in der Wertschöpfungskette zu den kreativen Branchen positiv auf Innovationen in Abnehmerbranchen auswirken. Dabei lässt sich mit den vorliegenden Daten jedoch nicht eindeutig bestimmen, ob die Produkte und Dienstleistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft als Innovationsinput oder in Form von Wissenstransfer bei der Übertragung der Leistungen die Ergebnisse entscheidend beeinflussen.

## 6 Fallstudien

Im Rahmen der Untersuchung wurden die für die Kultur- und Kreativwirtschaft strukturellen Besonderheiten hinsichtlich ihrer Innovationswirkungen dargestellt (Kapitel 3.3) und mittels einer Erhebung untersucht (Kapitel 4). Im Folgenden werden anhand von Fallstudien die für die Kultur- und Kreativwirtschaft typischen Methoden und Charakteristika beleuchtet und ihre Wirkungsweise durch die Darstellung beispielhafter Unternehmen konkreter und greifbarer gemacht.

Dabei lag der Fokus zunächst auf konkreten Methoden und Prozessen der Kultur- und Kreativwirtschaft, die durch eine Übertragung auf andere Branchen erhebliches Innovationspotenzial aufweisen. Beispiele hierfür sind die Themen Design Thinking (Kapitel 6.1), Crowdsourcing (Kapitel 6.2), Open Innovation (Kapitel 6.3) und Emotionalisierung von Produkten/Dienstleistungen (Kapitel 6.4). Untersucht wurden zudem zwei zentrale Erfolgsfaktoren der Umgestaltung der Arbeitsprozesse der Kultur- und Kreativwirtschaft: Die neuartige Rekombination von Methoden (Kapitel 6.4) und die Einbindung der Akteure in die gesamte Innovationskette in Anwendermärkten (Kapitel 6.5). Schließlich wird in zwei weiteren Fallstudien exemplarisch beschrieben, welche Erfolgsfaktoren, Hemmnisse und besonderen Anforderungen bei einer branchenübergreifenden Zusammenarbeit für Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft bestehen: Dies geschieht einerseits anhand der Verknüpfung von Kultur- und Kreativwirtschaft und Industrie am Beispiel der Games-Industrie (Kapitel 6.7) sowie am Beispiel des Handels (Kapitel 6.8).

Insgesamt wurden 29 Fachgespräche mit UnternehmerInnen und FachexpertInnen geführt. Dabei wurde darauf geachtet, neben den Themenschwerpunkten möglichst viele verschiedene Teilbranchen abzubilden. Um ein möglichst ausgewogenes Bild zu bekommen, wurden zusätzlich zu den eigentlichen Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft Akteure aus Kundenbereichen einbezogen. Die Tabelle 9 stellt die für die jeweiligen Fallstudien geführten Gespräche überblickshaft dar.

Tabelle 9: Expertengespräche der Fallstudien

AnsprechpartnerIn	Firma/Institution
<i>Crowdsourcing</i>	
Herr Christian Hirsig	Atizo.com
Frau Claudia Pelzer	Crowdsourcingblog.de
Herr Christian Roszenich	Clickworker.com
Herr Jens Uwe Sauer	Seedmatch
- anonymisiert -	Kundenunternehmen aus dem Nahrungs- und Genussmittelsektor (anonymisiert)
<i>Design Thinking</i>	
Herr Johan Christiaan Peters	SAP AG
Herr Frank Rehme	Metro AG
Herr Prof. Ulrich Weinberg	School of Design Thinking im Hasso-Plattner-Institut Potsdam
Herr Sascha Wolff, Herr Fried Große-Dunker	dark horse GmbH
<i>Rekombination von Methoden und Tools</i>	
Herr Jan Theysen	King Art Games
Frau Nina Trobisch	Lumen GmbH
Frau Kristina Wißling	Kristina Wißling / Origami für die Industrie
<i>Einbindung der kompletten Innovationskette</i>	
Herr Bernd Haase	Vollack GmbH
Herr Karsten Meyer	Art-Kon-Tor
Herr Roland Weiniger	Game Engineers
<i>Emotionalisierung von Produkten/Themen</i>	
Andreas Enslin	Miele & Cie KG.
Yps Knauber	Inhaberin, wordsinmotion, Gleiszellen
Herr Roland Leesker	Rock it Berlin
Herr Karsten Meyer	Art-Kon-Tor
Dr. Simon Moser	Fachbereichleiter Kultur, Stadt Offenburg
Herr Björn Portillo	hmmh multimediahaus AG
Herr Ralf Rogosch	Tengelmann New Media GmbH
Herr Florian Silbermann	Crabble Media gmbh
Herr Frank Steinhardt	swb AG
Herr Jan Theysen	King Art Games

Ansprechpartner	Firma/Institution
<i>Open Innovation</i>	
Frau Catharina van Delden	Innosabi
Frau Claudia Pelzer	Crowdsourcingblog.de
<i>Verknüpfung mit der Industrie</i>	
Moritz Eckart	Betterplace.de
Dominik Stampfl	Strategische Unternehmensplanung, Audi AG, Ingolstadt
Steffen P. Walz	Director, GEElab Europe, Stuttgart
<i>Verknüpfung mit dem Einzelhandel</i>	
Matthias Bratzler	Geschäftsführer, Bratzler & Co. GmbH, Karlsruhe
Alexander von Wedel	Geschäftsführer, raumkontakt GmbH, Karlsruhe

Quelle: Prognos AG/Fraunhofer ISI

## 6.1 Design Thinking

### Entwicklung und bisheriger Einsatz

Design Thinking (DT) beschreibt eine strukturierte Methode für das Entwickeln neuer Produkte und Dienstleistungen, die sich konsequent an den Bedürfnissen der Menschen ausrichtet und in einem interdisziplinären Team umgesetzt wird. Der Begriff „Design“ wird hierbei nicht als Begriff für die Gestaltung von Dingen und Produkten unter künstlerischen und formalen Aspekten verstanden, sondern lehnt sich an das im englischen Sprachgebrauch verwendete Verständnis zum bewussten und planmäßigen Gestalten von Objekten, Systemen und Strukturen an.

Ursprünglich wurde diese Methode in den 1960er Jahren entwickelt, als DesignerInnen immer häufiger mit anderen Disziplinen wie etwa KonstrukteurInnen oder ManagerInnen zusammenarbeiteten und dadurch neue Herausforderungen für den Kreativprozess entstanden. In der Folge entwickelte die internationale Designagentur IDEAO einen neuartigen Entwicklungsansatz für Produkte und Dienstleistungen.

Wesentlich ist dabei der sogenannte „human centered development“ Ansatz, um die versteckten Bedürfnisse und Motivationen der Nutzenden zu identifizieren. Dabei umfasst die Methode vier zentrale Komponenten:

- Einen iterativen Prozess zur Lösungsfindung, der in mehreren Phasen klar strukturiert ist und falls nötig, wiederholende Schleifen besitzt,
- die Überzeugung, dass das frühe Produzieren von Prototypen und das Begehen von Fehlern dazu führt, spätere Folgekosten zu vermeiden,
- die Bildung interdisziplinärer Teams, um möglichst vielfältige Herangehensweisen an Problemstellungen und Perspektiven zu gewinnen,
- ein Raumkonzept, das kreatives Arbeiten in Teams fördert.

Seit wenigen Jahren wird dieses Konzept in ähnlicher Struktur mehr und mehr in Unternehmen eingesetzt, die sich bislang auf klassische Tools und Methoden zur Verbesserung ihrer Produkte und Dienstleistungen verlassen haben. Daher gewinnt DT als eine Methode, die bislang ausschließlich im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft eingesetzt wird, zunehmend an Relevanz in Bereichen außerhalb der Kreativbranchen.

In Deutschland gewann das Thema an Bedeutung seit SAP-Mitgründer Hasso Plattner DT als zentralen Ansatz zur Steigerung der Innovationsfähigkeit seines Unternehmens erkannt hat. In dessen Folge wurden 2005 das Hasso-Plattner-Institute of Design an der Stanford University und im Jahr 2007 die School of Design Thinking (D-School) am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam – unterstützt durch SAP – gegründet.

### **Vorteile und Herausforderungen bei branchenübergreifendem Einsatz**

Neben der D-School, die Beratungsprojekte mit Industrie-Partnern im Rahmen von studentischen Projekten durchführt, existiert mit der Firma Dark Horse GmbH aus Berlin ein Anbieter für die Innovationsberatung von Unternehmen mit der Methode des DT. Alle 32 MitarbeiterInnen sind AbsolventInnen der D-School und brachten daher eine gemeinsame Sichtweise auf die Innovationsprozesse des DT in das Unternehmen ein und sind zugleich aufgrund ihrer sehr unterschiedlichen fachlichen Hintergründe für die interdisziplinäre Beratung in der Lage, Probleme aus verschiedenen Blickrichtungen zu analysieren. Für ihren innovativen Beratungsansatz wurde Dark Horse im Jahr 2010 im Rahmen des Wettbewerbs der Kultur- und Kreativpiloten Deutschlands ausgezeichnet.

Bisherige Beratungsprojekte der Firma konzentrieren sich auf Großunternehmen aus dem Bereich Handel und Logistik, die durch Dark Horse die bisherigen Innovationsprozesse optimieren. Dabei wird die DT-Methode von MitarbeiterInnen aus den Innovationsmanagement-Bereichen als neuartig und besonders angesehen. Offenbar ist vielen Verantwortlichen hier deutlich geworden, dass bisherige Leistungsoptimierungsprozesse ausgeschöpft worden sind und eine aus der Innensicht des Unternehmens betriebene Innovationskultur seine Grenzen erreicht hat. Darüber hinaus wurde seitens der Dark Horse-Mitarbeiter deutlich, dass der Begriff Design Thinking für die Verantwortlichen in den Kundenunternehmen meist positiv besetzt ist und demnach als Scharnier zwischen den Kreativen und den klassischen Unternehmen wirkt.

Der nutzer- und kundenorientierte Ansatz von Dark Horse bedeutet für die meisten Kundenunternehmen eine grundlegende Neuorientierung, deren besondere Herausforderung für die Unternehmen darin liegt, dass es sich um einen qualitativen und damit schwer quantifizierbaren Prozess handelt, dessen Ergebnis erst im Verlauf des Prozesses näher eingrenzbar ist. Dieses Vorgehen widerspricht zumeist den unternehmensinternen Logiken und Prozessen, die hierarchieorientiert sind und durch bestimmte Kennzahlen als beherrschbar gelten. Dem gegenüber steht der Ansatz von DT, der davon ausgeht, dass grundlegende Innovationen und Neuheiten sich nicht auf der Basis von Kennzahlen, z. B. durch Marktforschung, herleiten lassen.

Ziel der Prozessbegleitung durch Dark Horse ist es, vielfach dieses „Denkkorsett“ bei den Auftraggebern abzuschütteln und Freiräume für einen nachhaltigen Innovationsprozess innerhalb des Kundenunternehmens zu schaffen. Als besondere Herausforderung im Rahmen derartiger Beratungsprozesse wurde von Dark Horse die weitere Begleitung der Unternehmen genannt. Hier kommt es darauf an, die Übersetzung der Ergebnisse des Prozesses in die unternehmensinternen Strukturen zu leisten, sodass eine Umsetzung möglich ist. Hierfür hat sich die Schaffung von Innovations-Biotopen in den Unternehmen als ein Erfolgsfaktor bewährt.

Hinsichtlich der Akquise neuer Kunden und Aufträge hat sich aus Sicht der Akteure von Dark Horse bislang kein zentraler und einfach nutzbarer Kanal etabliert. Vielmehr werden Messen und Konferenzen genutzt, um das Unternehmen bekannt zu machen. Dafür werden Veranstaltungen genutzt, die sowohl einzelne Branchen ansprechen als auch übergreifende Themen wie Innovation und FuE behandeln. Als ein besonders gutes Beispiel für die Weitergabe von Lernprozessen an ein breites Publikum wurde die F2F-Konferenz für DesignerInnen in Baden-Württemberg genannt. Hier präsentieren Auftraggeber und professionelle GestalterInnen gemeinsam ihr Kooperationsprojekt. Weiterhin profitieren Dark Horse davon, in verschiedenen Blogs und Plattformen aktiv zu sein, so-

dass das Unternehmen über Fachartikel und Postings von potenziellen Kundenunternehmen schnell gefunden wird. Hilfreich ist hierfür sicherlich – neben dem Beratungsansatz DT – die außergewöhnliche Organisationsstruktur der Firma, über die ebenfalls an verschiedenen Stellen im Internet berichtet und diskutiert worden ist.

### **Umsetzungserfahrungen eines Kundenunternehmens**

Die Metro Group verfügt mit dem Bereich Innovation Services über eine Abteilung, die neue Konzepte und Technologien entwickelt und erprobt, um besser auf die Bedürfnisse und Einkaufsgewohnheiten von Kunden eingehen zu können und Unternehmensprozesse effizienter zu gestalten. Hierfür benötigen sie regelmäßigen Input von externen Partnern. Aus diesem Grund beteiligt sich die Metro Group seit 2008 an diversen Innovationsprojekten mit Studierenden der D-School des Potsdamer Hasso-Plattner-Instituts. Bis heute besteht eine regelmäßige Zusammenarbeit zu Themen und Problemlösungen wie „Einkaufen im Großmarkt“, „Weniger verdorbene Milchprodukte“ oder eine persönliche Abholstation für Lebensmittel. Der Leiter des Innovation Services-Bereichs machte deutlich, wie wertvoll die Ergebnisse dieses Innovationsprozesses für die Metro Group sind. Zahlreiche Elemente der Projekte wurden in der Folge mit dem Wissen und der Erfahrung eines Handelskonzerns kombiniert und zu neuen Services und Angeboten weiterentwickelt. So flossen Ergebnisse des DT-Prozesses in die Entwicklung des „real,-Drive“-Services ein, dem Abholdienst des real,- Konzerns.

Neben der eigentlichen Entwicklung neuartiger Service-Dienstleistungen sieht der Bereich Innovation Services der Metro Group einen wesentlichen Aufgabenbereich darin, derartige Veränderungsprozesse zu kommunizieren und in die Unternehmensprozesse zu übersetzen. Hier sieht der Leiter des Bereichs die eigentliche Herausforderung für das Unternehmen. Eine weitere Begleitung und ein größeres Verständnis für die unternehmensinternen Prozesse von Seiten der Kreativen sind hier wünschenswert. So waren die Projekte im Wesentlichen auf die Inspirationsphase der Innovationskette beschränkt.

Generell wurde jedoch festgestellt, dass die Innovationsprojekte im Rahmen des DT-Prozesses zu nachhaltigen Veränderungen im Innovation Services Bereich geführt haben. So wurde der Denkanstoß zu einem großen Teil übernommen und zum Beispiel die räumliche Gestaltung den Anforderungen des DT angepasst.

## Schlussfolgerungen

### Erfolgsfaktoren

- Viele Unternehmen verfügen bereits über Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit DesignerInnen, sodass ein Grundverständnis der spezifischen Vorgehensweise und dem Denkansatz des designorientierten Arbeitens bereits vorhanden ist. Daher ist das Konzept des Design Thinking vielfach in Ansätzen bereits bei Unternehmen bekannt und verfügt daher über gute Ausgangsbedingungen mit geringeren Hemmschwellen im Vergleich zu anderen Bereichen der Kultur- und Kreativwirtschaft.
- Insbesondere der Begriff Design Thinking ist bei den Verantwortlichen der Kundenunternehmen meist positiv besetzt und übernimmt somit die Funktion eines Scharniers zwischen den prozessorientierten und freien Methoden der Kultur- und Kreativwirtschaft und den marktorientierten Zielen von Unternehmen aus den Auftraggeberbranchen.
- Für die weitere Bekanntmachung von DT ist die Präsentation und Vernetzung auf Veranstaltungen mit branchenspezifischen Fragestellungen oder im übergreifenden Bereich Innovation und Forschung besonders wichtig. Insbesondere Darstellungen von gelungenen Kooperationen vor einem breiten Publikum, wie es beispielsweise im Rahmen der sog. F2F-Konferenz bereits durchgeführt wurde, können potenzielle Anwender von diesem Ansatz überzeugen.
- Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist das einfache Auffinden im Internet. Eine hohe Präsenz in Weblogs und Online-Ausgaben von Zeitungen steigert die Quote konkreter Anfragen von Unternehmen, da sich zeigte, dass Kundenunternehmen konkrete Artikel zum Anlass nehmen, Kontakt aufzunehmen.

### Anwendungsgebiete

- Der „human centered development“ Ansatz des Design Thinking ist konzipiert, um die versteckten Bedürfnisse und Motivationen von Nutzern, Kunden oder Stakeholdern zu identifizieren. Damit ergeben sich zahlreiche Anknüpfungspunkte in Bereichen, die von einem hohen Wettbewerbs- und Innovationsdruck geprägt sind. Dies sind beispielsweise Unternehmen mit einem hohen Endkundenanteil, aber auch im Bereich der Wissenschaft und Politik können mittels Design Thinking neue Perspektiven und Lösungsentwürfe entstehen.

- Bislang wird die Methode durch Innovationsabteilungen großer Unternehmen aus den Bereichen Handel, Verkehr und Transport und IT eingesetzt. Hauptsächlich interessieren sich die Forschungs- und Innovationsabteilungen von Großunternehmen für diese Methode.
- Weitere Potenziale bieten sich für mittelständisch geführte Unternehmen, da Design Thinking hilft, Innovationsprozesse schnell und gut strukturiert umzusetzen und Inspirationen und Ideen für weitere Innovationen zu erhalten

#### Herausforderungen und Risiken

- Design Thinking setzt ein hohes Maß an Engagement und Überzeugung auf Seiten der Kundenunternehmen voraus, da vielfach übliche Prozessschritte zu verlassen sind und entgegen der bestehenden Abgrenzungen gedacht werden muss. Es zeigte sich, dass mangelnde Überzeugung auf Seiten des Kundenunternehmens nur bedingt zu neuartigen und innovativen Ergebnissen führt.
- Weiterhin ist es von großer Wichtigkeit, dass die erarbeiteten Ergebnisse im Anschluss an die DT-Phase in die Sprache und die Logik des Kundenunternehmens übersetzt werden. Nur auf diesem Weg ist die Chance auf Weiterverarbeitung der Ergebnisse, die teilweise von anderen Unternehmensbereichen verantwortet wird, gesichert. Dieser Teilbereich, der sich der eigentlichen Innovationsberatung anschließt, ist eine nicht zu unterschätzende Herausforderung.
- Der Prozess kann bislang aufgrund der Komplexität und Neuartigkeit lediglich über persönliche Kontakte bei Kundenunternehmen initiiert werden. Daher funktioniert bislang der Einstieg in diese Methode zum größten Teil über für Unternehmen kostenlose Studienprojekte, die von der School of Design Thinking durchgeführt werden.

#### Innovationspotenziale

- Design Thinking unterstützt Unternehmen hauptsächlich in der Inspirationsphase des Innovationszyklus' und gibt auf diese Art und Weise wichtige Impulse und Ideen für die weitere Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Design Thinking kann helfen, die eigene Binnensicht von Unternehmen zu überwinden und andersartige Ideen zu finden und eingespielte Prozesse durch eine branchenunabhängige Brille untersuchen zu lassen. Ein mit der Design Thinking-Methode durchgeführter Prozess führt im besten Falle dazu, dass Unternehmen eine sog. Innovations-Pipeline gefüllt ha-

ben, aus deren Pool sich die MitarbeiterInnen bedienen und sie den konkreten Anforderungen anpassen können.

- Der Einsatz von Design Thinking verändert dauerhaft Strukturen und Prozessketten in Unternehmen, da die systemische Sichtweise mit dem Fokus auf den Nutzer dazu führt, dass bisherige controlling- und hierarchieorientierte Strukturen aufgebrochen werden müssen. Ziele von Design Thinking sind nicht evolutionäre Verbesserungen an bestehenden Produkten, sondern gänzlich neue Sichtweisen, die zu radikalen Innovationen führen können. Dem stehen die beschriebenen Strukturen meist entgegen.

## 6.2 Crowdsourcing

### Entwicklung und bisheriger Einsatz

Der Begriff Crowdsourcing – geprägt im Jahr 2006 durch den US-Journalisten Jeff Howe – beschreibt eine Arbeitsweise, die mittels der Auslagerung von Arbeits- und Kreativprozessen an eine Vielzahl an Menschen (meist InternetnutzerInnen) funktioniert. Im Deutschen z. T. als „Schwarmauslagerung“ bezeichnet, ermöglicht diese Methode die Lösung von komplexen und aufwendigen Aufgaben, indem sie in einzelne Teilaufgaben zerlegt werden und durch eine große Masse von Menschen („Crowd“) verhältnismäßig leicht bearbeitet werden können und somit neue Lösungen und Inhalte erarbeitet werden („sourcing“). Auf diese Weise werden mit Hilfe der menschlichen Intelligenz oder auch der menschlichen Intuition komplexe Gesamtprobleme gelöst, die weder ein Computer (aufgrund mangelnder Fähigkeiten) noch eine einzelne Person (aufgrund mangelnder Geschwindigkeit) hinreichend lösen kann.

Eng verknüpft mit Phänomenen wie der Open Source Bewegung beschreibt Crowdsourcing somit zwei parallel stattfindende Prozessschritte: Die Auslagerung von Arbeits- und Kreativprozessen sowie gleichermaßen die Einlagerung von Wissen, Kapital und Zeit aus der Crowd in ein Unternehmen oder eine Organisation.

Crowdsourcing hat unterschiedliche Erscheinungsformen. Zu unterscheiden ist zwischen:

- Crowdfunding. Hier finanziert eine Gruppe von Interessierten gemeinsam ein Projekt, ein Unternehmen o.ä.,
- Co-Creation. Unter Einbeziehung der Community werden Ideen generiert, konkrete Designs eingebracht und teilweise von der Community umgesetzt,

- Microworking. Die Crowd erfüllt kleinere Teilaufgaben, die final zu einem Gesamtergebnis zusammengesetzt werden.

Wichtigste Treiber zum Einsatz von Crowdsourcing sind zunächst grundlegende technische Weiterentwicklungen, die erst seit einigen Jahren eine breite und umfassende Nutzung möglich machen. So sind Web 2.0 Mechanismen eine wichtige Grundlage zur Vernetzung von Usern und dem Entstehen von Crowdsourcing Communities. Die Verbreitung von Online- und Micropayment-Modellen ist ebenfalls für die verschiedenen Ausprägungen von Crowdsourcing-Diensten essenziell. Ein weiterer Aspekt bezieht sich auf die technische Machbarkeit, einen Gesamtprozess in verschiedene Teilaufgaben zu untergliedern und dies via Internet entsprechend abzubilden.

Neben diesen technischen Entwicklungen, die erst die Entstehung neuer Organisationsstrukturen als globale Plattformen und Kommunikationsnetze ermöglichen, ist zugleich ein ökonomischer und gesellschaftlicher Wandel hin zur Online-Auslagerung von Aufgaben und Kreativprozessen zu beobachten. Immer mehr Unternehmen versuchen ihre internen und externen Kommunikationsprozesse zumindest um einen Online-Teilbereich zu ergänzen, wenn nicht gleich vollständig zu digitalisieren. Die damit sich ergebenden Möglichkeiten zum Austausch von Wissen, dem Kennenlernen der Bedürfnisse der Nutzer sowie dem schnellen Testen von neuen Produkten und Dienstleistungen wird erst nach und nach von den Unternehmen entdeckt.

Bislang wurde Crowdsourcing vor allem von internetaffinen Start-Ups und Kreativen entdeckt. So werden beispielsweise auf [jovoto.com](http://jovoto.com) klassische Aufgaben von Design- und Kreativagenturen als Wettbewerbe ausgeschrieben, an denen sich Kreative aus aller Welt beteiligen können. Ähnlich gestaltet sich dies bei [quirky.com](http://quirky.com), wo per Crowdsourcing die Veredelung und Verfeinerung von Ideen bis hin zu marktreifen Produkten betrieben wird. Alle Teilnehmenden werden an den späteren Verkaufserlösen beteiligt. Innovationen werden so nach dem Vorbild Open Source zu Gemeinschaftsleistungen, da eine solche Form kooperativer Arbeitsteilung von der Wechselwirkung und von komplexen Abstimmungsmechanismen lebt.

Anstelle von Ideen und Arbeitszeit als Ressource stehen beim Crowdfunding monetäre Ressourcen im Mittelpunkt. Nach diesem Prinzip ermöglicht beispielsweise die Crowdfunding-Plattform [seedmatch](http://seedmatch.com) jungen Unternehmen die Finanzierung bis zu einer Höhe von 100.000 Euro. Hier werden vorausgewählte Start-Ups einer Crowd an potenziellen Mikroinvestoren vorgestellt, die sich mit kleinen Beträgen ab 250 Euro unkompliziert an den Unternehmen beteiligen können. Langfristig können die Investoren vom Unternehmenswachstum profitieren, indem nach einem Mindest-

beteiligungszeitraum anteilig die Wertsteigerung zusätzlich zur Beteiligung als Gewinn ausgezahlt wird.

Ein Jahr nach dem Start konnten über seedmatch bereits 20 Projekte finanziert werden. Dabei wurden insgesamt knapp 2 Mio. Euro investiertes Kapital umgesetzt. Hauptsächlich finanzieren sich über die Plattform Unternehmen aus dem IT-Bereich. Damit konnte seedmatch erfolgreich eine Lücke im Bereich der Risikofinanzierung von Beträgen bis 100.000 Euro füllen.

Einen weiteren Vorteil bietet seedmatch für junge Unternehmen zusätzlich durch die große Öffentlichkeit, die durch die Ansprache an die Crowd erreicht wird. So verbreiten sich aktuelle Finanzierungsrunden von attraktiven Unternehmen durch Blogeinträge, Twitter- und Facebook-Meldungen in sehr kurzer Zeit. Diese zusätzliche Reichweite und die Begleitung durch Medien ist für die Unternehmen eine weitere Motivation, ihre Finanzierung über die Plattform seedmatch abzuwickeln.

Laut Geschäftsführer Jens Uwe Sauer existiert in Deutschland ein Markt für derartige innovative Finanzierungsinstrumente in Höhe von 30 Mio. Euro. Dies zeigt, dass es in diesem Bereich noch großes Entwicklungspotenzial gibt. Mit Blick auf eine stärkere Verknüpfung mit Branchen außerhalb des IT-Bereichs ist eine Aufhebung der Begrenzung von crowdfunding-basierten Finanzierungen in Höhe von 100.000 Euro entscheidend. Finanzierungen in Höhe von bis zu 500.000 Euro machen Crowdfunding beispielsweise für junge Unternehmen aus den Bereichen der Biotechnologie oder der Erneuerbaren Energien interessant.

### **Vorteile und Herausforderungen bei branchenübergreifendem Einsatz**

Seit relativ kurzer Zeit entdecken Unternehmen unterschiedlicher Branchen – außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft – die Vorteile von Crowdsourcing für ihre Unternehmenszwecke. Um die Crowd für Innovationsprozesse zu nutzen, kann man sich verschiedener Methoden bedienen. So können zum Beispiel mit Hilfe des Microworking oder des Co-Creation-Ansatzes die täglich anfallenden Arbeiten unterstützt werden.

Mit Blick auf die Nutzung für Innovationsprozesse existieren aktuell verschiedene Anbieter mit unterschiedlichen Konzepten, welche sich konkret an Unternehmen richten, die nicht zwangsläufig aus der Kultur- und Kreativwirtschaft stammen. So entwickelte das ursprünglich in der Schweiz gegründete Unternehmen atizo.com verschiedene Formen der Einbindung der kollektiven Intelligenz für konkrete Fragestellungen von Unternehmen aus Industrie und Dienstleistungen. Zusammen mit den aktuell rund 17.000 eingetragenen Mitgliedern werden konkrete Problemstellungen in den Bereichen Produkte, Dienstleistungen, Vertriebs- und Marketing-

kanäle von Unternehmen gestellt und innerhalb einer bestimmten Zeit von der Community mit Ideen beantwortet. Zentrale Motivation für die Teilnehmenden ist neben einer Prämie für besonders gute Ideen, Spaß und das Interesse an der Weiterentwicklung eines konkreten Produktes/Dienstleistung. Daher stehen besonders Projekte im B2C-Bereich (Unternehmen mit Endkunden) im Fokus dieser Methode. Problemstellungen mit einer breiten Zielgruppe erreichen daher meist eine Vielzahl von Ideen-Einsendungen. Eine große Bedeutung zur Verbreitung der konkreten Fragestellung kommt dabei der Social Media zu. Per Weiterempfehlungsfunktion bei Facebook werden teilweise erstaunliche Reichweiten bei Brainstorming-Anfragen der Unternehmen erreicht.

So wurden im Zuge einer Zusammenarbeit mit BMW Motorrad unter Mitgliedern der Community die Kundenbedürfnisse für das Motorrad der Zukunft erfragt und im Rahmen eines öffentlichen Online-Brainstormings über 700 unterschiedliche Ideen erarbeitet. Aus der Erfahrung, dass derartig offene Konzepte mit zahlreichen Ideen bei Unternehmen schwierig umzusetzen sind, wird bei Atizo der freien Ideenfindung eine zweite Phase angefügt. Darin verdichten ausgewählte Nutzende der Atizo-Community die besten Ideen zu Prototypen, Marktanalysen und Verkaufsstrategien. Um die Implementierung der Ergebnisse in den Kundenunternehmen zu unterstützen, bildet ein Atizo -Mitarbeiter das Bindeglied zwischen Unternehmen und der Crowd.

Um die Hemmschwelle einer Beauftragung zu verringern, wird bei Atizo mit zuschaltbaren Modulen gearbeitet, sodass ein frühes Beenden der Zusammenarbeit jederzeit möglich ist, jedoch kaum in Anspruch genommen wird. Einer der Auftraggeber von Atizo bestätigte, dass aufgrund des modularen Aufbaus der Dienstleistung die Entscheidung im Haus zur Beauftragung leichter fiel.

Zur Umsetzung solcher offener Ideensammlungen existieren auf Seiten der Kundenunternehmen meist Vorbehalte gegenüber der Veröffentlichung von unternehmensinternen Innovationsprozessen, die für Wettbewerber interessant sein können. Im Gespräch mit einem mittelständisch orientierten Produzenten für nicht alkoholische Getränke (ca. 300 MitarbeiterInnen) zeigte sich, dass auch hier Ängste in dieser Richtung bestanden. Die Fülle an neuen Ideen (rund 900), die im Rahmen des Open Innovation-Prozesses entstanden, konnten diesen Bedenken entgegenwirken. Die in einer zweiten Brainstorming-Stufe mit der Atizo-Community durchgeführte Evaluierung von rund 20 Konzepten erreichte laut Aussage des Innovationsmanagers des Betriebs eine bislang unerreichte Tiefe an Kundenrückmeldungen. Diese öffentlich zugänglichen Konzepte wurden bewusst auf einem höheren Aggregationsniveau gehalten, um Konkurrenten keinen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen.

Crowdsourcing – als eine Form der Ideengenerierung für unternehmensinterne Innovationsprozesse – findet bei Atizo hauptsächlich in Zusammenarbeit mit KMU statt und ist dann besonders erfolgreich, wenn dies von der zuständigen Fachabteilung initiiert worden ist und nicht als Top-Down-Prozess von oberer Hierarchiestufe eingeleitet wird. Dabei werden nur vereinzelt Vorschläge aus der Community in den Firmen direkt umgesetzt. Vielmehr geben sie Anstoß für weitere interne Entwicklungen oder werden mit eigenen Innovationen abgeglichen.

Das bestätigte auch der Gesprächspartner aus dem Bereich Getränkeherstellung. Er stellte dar, dass derartige crowd-basierte Ansätze meist am Anfang der Innovationskette stehen und die Ergebnisse hieraus als Ideenpool für die weiteren Prozessschritte von großer Bedeutsamkeit sind. Dabei wurde deutlich, dass der crowd-basierte Ansatz zusätzlich zu den bislang durchgeführten Innovationsschritten durchgeführt wird und lediglich den weiteren Schritten der Innovationsabteilung vorgeschaltet wird. Der darauf folgende Prozess wird bestimmt von der klassischen Vorgehensweise bei der Einführung von Produktneuheiten in Unternehmen – also Instrumente wie Marketing, Marktforschung und technologische Kosten-Nutzen-Rechnung.

Ergänzend ist festzustellen, dass die crowd-basierte Form der Innovationsimpulse den unternehmensinternen Innovationsaufwand nicht verringert hat, sondern lediglich die Aufgaben stärker in Richtung Moderation, Übersetzung und Fokussierung verschoben wurden. Insgesamt wurde eingeschätzt, dass mit dem neuen Prozess eine Steigerung der Innovationsfähigkeit erreicht wurde, dies jedoch auch bei steigendem Aufwand für das Unternehmen.

Ein anderes Ziel mit dem Angebot einer crowd-basierten Dienstleistung verfolgen die Macher von clickworker.de. Hier werden durch das Microworking große und umfangreiche Aufgaben in einzelne, von zahlreichen CrowdmittgliederInnen bearbeitbare, Teilaufgaben umgewandelt. So konnte beispielsweise innerhalb von kurzer Zeit eine komplette Adresssammlung erstellt werden, die für eine Hotelbewertungsplattform notwendig war. Ähnliches gilt für Übersetzungen oder kurze, vergleichbare Textteile. Insbesondere Unternehmen aus den Bereichen Medien, Internet und Handel nutzen dieses Angebot.

Dabei stehen für die Kundenunternehmen insbesondere Datenschutzrichtlinien als begrenzender Bereich im Vordergrund. Ermöglicht wurde dieses Geschäftsmodell durch die Bearbeitung großer Daten auf externen Servern (auch bekannt als sog. Cloud-Lösung). Hier existieren laut Aussage des Geschäftsführers des Unternehmens noch unzählige interessante Umsetzungsmöglichkeiten mit Unternehmen aller Branchen. So lassen sich durch diese Art der kollektiven Bearbeitung von Daten viel kürzere Innovationszyklen erreichen, sodass letztlich die Innovations- und Wett-

bewerbsfähigkeit der Unternehmen gestärkt wird. Die Befürchtung, dass Aufgaben, die bislang von eigenen MitarbeiterInnen bearbeitet werden, an die Crowd übertragen werden und damit unternehmenseigene Arbeitsplätze verloren gehen, konnte nach Aussagen des Gesprächspartners nicht beobachtet werden. Zentrale Treiber der Entwicklung sind der rasante Fortschritt und die schnelle Verbreitung mobiler Datenverarbeitungsgeräte.

## Schlussfolgerungen

### Erfolgsfaktoren

- Besonders gut eignen sich Themen und Produkte für die Bearbeitung durch die Crowd, die sich im Lebensumfeld von möglichst vielen Konsumierenden spielen. Nur so lässt sich eine kritische Masse an Usern generieren.
- Als zentral erweist sich zudem, dass die Themen entsprechend gut kommuniziert werden. Dabei spielt sowohl die Form der Darstellung als auch die Nutzung bekannter Kommunikationskanäle (z.B. Facebook) statt unternehmenseigener Webseiten eine wichtige Rolle.
- Insbesondere aus Sicht der Unternehmen, die sich der Crowd bedienen wollen, ist es wichtig, zuvor klare Rahmenbedingungen festzulegen – beispielsweise bei der Frage, wie viele Daten aus dem Unternehmen für das Projekt öffentlich gemacht werden. Zudem sind klare Erwartungen an die Akteure aus der Crowd zu formulieren.
- Die kommunikative Begleitung eines solchen Prozesses und ein kontinuierlicher Dialog mit der Crowd sind entscheidend für den erfolgreichen Nutzen der Crowd als Teil des unternehmensinternen Innovationsmanagements.

### Anwendungsgebiete

- Crowd-basierte Lösungen haben ein hohes Potenzial, Innovationsprozesse von Unternehmen zu unterstützen und eine stärkere Kunden- und User-Sicht einzunehmen als bislang. Die Crowd ermöglicht es zudem, konkrete Produktideen auf ihre Markttauglichkeit zu testen und weitere Optimierungen vor Markteintritt vorzunehmen.
- Je nachdem welche Form des Crowdsourcings eingesetzt werden soll, lassen sich zahlreiche Anwendungsgebiete fest-schreiben. Aktuell werden crowd-basierte Ansätze zu großen Teilen im Bereich der IT-Wirtschaft, dem Handel oder von Unternehmen eingesetzt, die in hohem Maße für Endkonsumenten produzieren. Weitere Einsatzbereiche sind überall

dort denkbar, wo es eine kritische Masse an Menschen gibt, die sich für eine Weiterentwicklung eines Produktes/einer Dienstleistung interessieren und dort über eigene Kenntnisse verfügen.

### Herausforderungen und Risiken

- Insbesondere in Bereichen, wo es Geheimhaltungspflichten gibt bzw. in Bereichen, die keine oder nur sehr geringe Bezugspunkte zu Konsumierenden interessierten Nutzenden aufweisen, gerät Crowdsourcing an seine Grenzen. Bislang zeigte sich jedoch, dass durch Social Media auch Nischenthemen eine kritische Masse an Usern vereinen können.
- Risiken bestehen zudem darin, dass die Ergebnisse öffentlicher Ideenwettbewerbe, die per Crowdsourcing durchgeführt werden, auch für Wettbewerbsunternehmen einsehbar sind und ein Kopieren der Ideen möglich ist. Hier ist entscheidend, dass die Unternehmen der Überzeugung sind, dass erst die Bewertung der Ideen, die Verdichtung und die Verschneidung mit Technologiekompetenz und Fachwissen zu einem „geschützten Gut“ werden.

### Innovationspotenziale

- Crowdsourcing und Crowdfunding generiert überall dort Innovationspotenziale, wo sich Produkt- und Projektentwicklung noch in einem frühen Stadium befinden und eine Rückkopplung der Konsumenten/User/Mikroinvestoren zu weiteren Entwicklungsschritten führt. Dies kann sowohl im Bereich des Crowdfunding eine Anfangsfinanzierung sein, die es ermöglicht mit konkreten Businessplänen und dem Schub an Unterstützung eine Geschäftsidee umzusetzen. Dies kann aber auch im Bereich der Ideengenerierung für ein neues Produkt/Dienstleistung bei Unternehmen zu einer Vorauswahl an Ideen führen, die dann in weiteren Schritten (z.B. durch Marktforschung) verfeinert und präzisiert werden.
- Crowdsourcing und Crowdfunding befinden sich aktuell in Deutschland noch am Anfang des Innovationszyklus und bieten zahlreiche Ansätze für bislang noch nicht erschlossene Anwendungsgebiete. So profitieren beispielsweise mittels Crowdfunding finanzierte lokale Unternehmen und Projekte aufgrund der unmittelbaren Betroffenheit von einer engen Abstimmung zwischen Anbietern und Nutzern. Weitere Ansätze sind überall dort denkbar, wo eine direkte Rückkopplung der User/Kunden zu besseren Produkten/Dienstleistungen führt, so z.B. im Bereich des Tourismus, der Gastronomie sowie im gesamten Bereich der Konsumentenprodukte.

## 6.3 Open Innovation

Open Innovation (OI) beschreibt die Einbindung von Kundengruppen in unternehmenseigene Innovationsprozesse. Von der Öffnung der bislang meist unternehmensintern stattfindenden Prozesse versprechen sich die Unternehmen einen verbesserten Zugang zu Kunden- und Marktbedürfnissen und eine zielgruppenspezifische Umsetzung von neuen Produkten und Dienstleistungen. Besonders profitieren diese Unternehmen von Informationen aus dem Bereich der konkreten Erfahrungen und Erwartungen der Zielgruppe, die sich durch Maßnahmen der regulären Marktforschung nicht oder nur schwer erheben lassen. Das zeigt, dass OI im Wesentlichen die Kommunikation, die systematische Nutzung und die Weiterverarbeitung dieser Kommunikationsprozesse und Impulse zur Ideenfindung, Problemlösung und Produktinnovation nutzt.

Die Öffnung der Innovationsprozesse von Unternehmen sind auf einen steigenden Wettbewerbs- und Innovationsdruck durch immer kürzer werdende Produktzyklen bei gleichzeitig sinkenden FuE-Budgets zurückzuführen. Durch die Öffnung der Prozesse und die Einbeziehung externer Nutzer kann das Innovationspotenzial bei gleichzeitig sinkenden Kosten und Risiken erhöht werden. Je nach Branche ist davon auszugehen, dass inzwischen 20 - 80 % aller Produktentwicklungen in enger Rückkopplung mit Nutzenden und Konsumierenden entstehen.

Im Rahmen der Open Innovation-Prozesse durch Unternehmen lassen sich drei wichtige Wirkungsweisen unterscheiden:

- Im Outside-In-Prozess werden Ideen und Wissen außerhalb des Unternehmens generiert und die Kunden, Nutzenden, Lieferanten i. d. R. mittels Crowdsourcing ins Unternehmen integriert.
- Mit dem Inside-Out-Prozess werden im Unternehmen generierte Ideen erst dann kommerzialisiert, wenn sich externe Partner für eine Umsetzung finden.
- Der Coupled-Prozess verknüpft Outside-In- und Inside-Out-Prozesse miteinander, um einerseits Externe in strategischen Allianzen für gemeinsame Innovationsentwicklungen zu gewinnen und andererseits ihr eigenes Wissen nach außen zu verlagern, damit Partnerunternehmen ihren Nutzen daraus ziehen können.

Das Münchener Unternehmen innosabi GmbH begleitet Unternehmen bei der Umsetzung von OI-Prozessen. Innosabi unterstützt anhand einer eigens programmierten Software und mit beratenden Dienstleitungen andere Unternehmen bei der Einbindung

externer Akteure in den unternehmenseigenen Innovationprozess. Die vier GründerInnen begleiten die Integration eines offenen und kommunikativen Innovationsmanagements bei ihren Kundenunternehmen.

Gegründet im Jahr 2007 von einem interdisziplinären Team aus Wirtschafts-, Maschinenbau- und Elektrotechnik-AbsolventInnen unterstützte innosabi zunächst lediglich die Auftraggeber bei der Stärkung der Kommunikation zwischen Kunden und den Unternehmen. Durch weitere Anfragen der Auftraggeber erweiterte innosabi sein Produkt- und Dienstleistungsportfolio. Auch die eigene Unternehmensentwicklung wird bei innosabi konsequent durch Open-Innovation-Prozesse vorangetrieben.

OI-Prozesse haben insbesondere zu Beginn der unternehmenseigenen Innovationsprozesse eine hohe Relevanz. So erhalten Unternehmen Inspirationen und Ideen zur Umsetzung und Entwicklung weiterer Produkte und Dienstleistungen. Dies ist besonders für Unternehmen klassischer Branchen notwendig, da sie oft keinen einfachen Zugang zu ihren Kunden haben oder aus anderen Gründen ein Dritt-Unternehmen für eine solche Ansprache besser geeignet ist. Branchen wie z. B. Energie, Einzelhandel oder das Versicherungs- und Kreditwesen sind daher wichtige Auftraggeberbranchen von innosabi. Der Dialog zwischen Unternehmen und ihren Kunden trägt dazu bei, dass Unternehmen ein besseres Gefühl für ihre Kunden entwickeln können. So konnten in vielen Beratungsprojekten Produkte bedürfnisorientierter gestaltet werden, die ohne den OI-Prozess möglicherweise die eigentlichen Marktanforderungen nicht getroffen hätten.

Neben dem effektiven Erkennen von Marktanforderungen und Bedürfnissen der Akteure spielt ein weiterer Aspekt bei OI-Prozessen eine wichtige Rolle. Der Zugang zu Informationen zur Beantwortung konkreter Probleme zur Produktentwicklung ist mittels einer großen Gruppe an Stakeholdern leichter als in einem geschlossenen System unternehmenseigener Mitarbeiter. Ein solcher Prozess eröffnet neue und ungewohnte Kooperationsmöglichkeiten und steigert auf diesem Weg die Innovationsfähigkeit.

Ein weiterer Aspekt im Zuge eines OI-Prozesses ist die Nutzbarmachung eines positiven Bildes bei Kundengruppen. Derartige Beteiligungsprozesse stärken die Kundenbindung und steigern die Motivation mit Hilfe des Unternehmens eigene Vorstellungen und Wünsche in konkrete Produkte und Dienstleistungen umzusetzen.

Laut innosabi werden OI-Prozesse bislang hauptsächlich von großen Unternehmen genutzt, da sie über die personellen und finanziellen Ressourcen verfügen, um die Kommunikations- und internen Strukturierungsleistungen durchzuführen. Demnach stellt sich zukünftig die Herausforderung, dieses innovationsunterstützende

Verfahren auch für kleinere Unternehmen umsetzbar und attraktiv zu machen.

Dabei darf auch der interne Aufwand für OI-Prozesse bei Unternehmen nicht unterschätzt werden, so die Gesprächspartnerin von innosabi. Die OI-Prozesse berühren unterschiedliche Instanzen eines Unternehmens, die im Zuge derartiger Prozesse stärker zusammenarbeiten müssen. Dies betrifft beispielsweise sowohl die Geschäftsführung, die FuE-Abteilungen aber auch Vertriebsabteilungen. Dabei besteht die Herausforderung, dass alle im Unternehmen die Öffnung der bislang eigenen Innovationsprozesse unterstützen und entsprechend als gewinnbringend betrachten.

## Schlussfolgerungen

### Erfolgsfaktoren

- Um die notwendige kritische Masse an Kunden und Nutzenden zu erreichen, ist die Einbindung von Kunden und Nutzenden über Social Media – hauptsächlich mittels Facebook – sehr wichtig. Aufgrund der hohen Bekanntheit und der Offenheit der Plattform lassen sich hier schnelle und unkomplizierte OI-Prozesse einleiten.
- Mit Blick auf die verschiedenen Phasen von Innovationsprozessen zeigte sich, dass die stufenweise Einbindung der Kunden und Nutzenden von großer Bedeutung ist. So kann anfangs in der Inspirations- und Ideenphase ein großer Kreis beteiligt werden. In späteren Phasen ist die Einbindung in Workshops für die konkrete Gestaltung des Produkts oder der Dienstleistung möglich. Damit können OI-Kunden von Anfang an in die Wertschöpfungsprozesse integriert werden und im besten Fall eine wertvolle Ergänzung zur unternehmens-eigenen Innovationsabteilung werden.

### Anwendungsgebiete

- Open Innovation lässt sich branchenübergreifend und in unterschiedlichsten Teilmärkten als Tool für die Abbildung von Kundenbedürfnissen einsetzen. Notwendig ist hierfür jedoch, dass es eine kritische Masse an Endkunden und Nutzenden gibt. Insofern gibt es eine Beschränkung im B2B-Bereich, in dem es natürlicherweise nur einen eingeschränkten und spezialisierten Kundenkreis gibt.

### Herausforderungen und Risiken

- Die Einbindung von OI ist zunächst mit einem Mehraufwand für das Unternehmen verbunden, der sich erst auf längere Sicht rentiert. Dieses Risiko, ein neuartiges Verfahren einzu-

führen, das darüber hinaus von den üblichen FuE-Prozessen in Unternehmen abweicht, ist von den Entscheidern zu tragen.

- Eine weitere Herausforderung besteht darin, die Kunden, die sich für den OI-Prozess engagieren, angemessen zu motivieren. Dies ist nicht zwangsläufig nur über Geldbeträge zu erreichen, sondern kann beispielsweise über spielerische Elemente im OI-Prozess genauso funktionieren, wie der „Gewinn“ exklusiver Einblicke in das Unternehmen oder die weitere Einbindung in die FuE-Prozesse.

#### Innovationspotenziale

- Open Innovation-Prozesse, die durch eine engere Anbindung der eigenen Kunden und Nutzenden geschehen, stärken die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, da deren Produkte und Dienstleistungen besser auf die Marktbedürfnisse abgestimmt sind. Sie bieten darüber hinaus die Möglichkeit, sich als modernes und offenes Unternehmen zu präsentieren. Zentral sind hierfür ein erweitertes Kommunikations- und Interaktionsverständnis, insbesondere in den modernen Kommunikationsformen des Internets. Die Nutzung von Social Media bietet sich für die Kommunikation mit Kunden und Usern besonders an, da hier eine direkte und niedrighschwellige Rückmeldung möglich ist. Hier bestehen noch zahlreiche weitere Chancen und Potenziale.
- Weiteres Innovationspotenzial besteht darin, dass OI eine innovative Möglichkeit anbietet, sich auf dem Markt besser mit anderen Unternehmen zu verknüpfen und so neuartige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die bislang aufgrund mangelnder Abstimmungsmöglichkeiten gar nicht möglich waren.

## 6.4 Neuartige Rekombination von Methoden

Produkt- und Dienstleistungsneuheiten von Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft sind nur selten anhand von konkreten, klar benennbaren Patenten, Produkten oder Prozessen beschreibbar. Wichtiger sind hier die so genannten versteckten Innovationen, die sich außerhalb von Patentanmeldungen auf nicht-wissenschaftlichen und nicht-technischen Feldern abspielen. Zentral ist hierbei die neuartige Kombination von existierenden Technologien und Prozessen, welche in einen neuen Arbeitskontext eingebracht werden und sich meist unterhalb der Wahrnehmungsgrenze gängiger Erfassungs-, Monitoring- und Evaluierungssysteme vollziehen. Neue Praktiken, Handlungsmodelle und Formate oder die Übertragung von bestehenden Inhalten auf neue Formate lassen sich in den seltensten Fällen patentieren. Auch haben sie meist keine oder nur wenige identifizierbare UrheberInnen, sondern entstehen im Zuge iterativer Anpassungs- und Optimierungsprozesse.

Zudem sind Innovationsprozesse im Kreativsektor weniger formal organisiert und werden deshalb in der amtlichen Statistik nicht erfasst. Diese Form der Innovation in der Kultur- und Kreativwirtschaft findet jedoch auf vielen Stufen der Wertschöpfung statt. Wichtige Muster für die Rekombination von Methoden und Prozessen lassen sich wie folgt darstellen:

- Aufgrund des Querschnittscharakters der Kultur- und Kreativwirtschaft ist es für die Akteure möglich, erfolgreiche Methoden und Prozesse einer Branche auf andere Bereiche zu übertragen. So werden Lerneffekte konsequent genutzt und die Verbreitung von Best-Practice-Methoden beschleunigt. Im Ergebnis entstehen hybride Innovationsformen, die Branchengrenzen überwinden. Beispielhaft hierfür sind neuartige Schulungsformate zur Einführung eines neuen Produktes in der Versicherungswirtschaft. Im weiteren Verlauf lassen sich weitere Branchen von dieser Form der Mitarbeiterschulung überzeugen.
- Eine andere Form der Rekombination von Methoden und Tools zeigt sich bei der branchenübergreifenden Anwendung von Wissen, das auf einem spezifisch künstlerisch-kreativen Bereich aufbaut. So kann der Einsatz von Dramaturgen bei der Entwicklung von Werbekampagnen genauso hohe Lerneffekte erzeugen, wie die Bearbeitung von Stadtentwicklungsprozessen durch Designer.
- Häufig werden zudem bereits existierende Technologien und Prozesse neu kombiniert, wobei hier oft bestehende Inhalte in anderen Formaten offeriert werden. So werden beispielsweise ursprünglich als Fernsehformat entwickelte Sendungen als DVD oder zum Download auf das Mobiltelefon weiterver-

marktet. Als Folge des intensiven Einsatzes von Informationstechnologien und der digitalen Produktion von Inhalten ergeben sich viele Marktneuheiten durch eine Neukombination bereits vorhandener Produkte und Dienstleistungen.

Derartige Innovationen ergeben sich demnach im Verlauf des Produktionsprozesses „on-the-job“, ohne dass dabei ein formalisierter und strukturierter Innovationsprozess abläuft. Andere innovative Problemlösungen finden nur einmalige Verwendung und sind daher weder replizierbar noch standardisierbar.

Erst in jüngster Zeit wächst in Wirtschaft und Wissenschaft die Einsicht, dass auch soziale und organisatorische Innovationen positive Effekte für die wirtschaftliche Entwicklung haben und sogar neue Produkte aus ihnen erwachsen können. So zeigt sich, dass das Prinzip der Coworking Spaces als zeitgemäße Arbeits- und Lebensform enormen Zuwachs erfährt und aufgrund der offenen und temporären Arbeitsweise hohes kreatives Potenzial in den Metropolen freisetzt. Niedrigschwellige Netzwerkkooperationen – mit Partnern aus Märkten innerhalb und auch mit Branchen außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft – ermöglichen in den sich aktuell etablierenden Coworking Spaces (wie z.B. Betahaus in Berlin, Hamburg, Köln) Ergänzungen von Fähigkeiten und die Ausweitung von Kapazitäten, die intensive Wissenstransfers fördern. Hauptmerkmal dieser Innovationsprozesse ist, dass sie nicht formalisiert und daher schwer messbar sind. Auch aus diesem Grund geriet die Wirkungsweise dieser prozessualen und sozialen Innovationsformen mit den Schlagworten Soft Innovation (Stonemann 2010) und Hidden Innovation (NESTA 2008) erst seit wenigen Jahren in den Fokus der Wissenschaft. Die Rekombination von schon bestehenden Technologien und Prozessen wird hier als eine Form der versteckten Innovation definiert.

Besonders prädestiniert für Hidden Innovations sind Randbereiche von Branchen und Sektoren, die sich mit anderen Branchen überschneiden. Gerade hier lassen sich häufig durch die Übertragung von Methoden, Synergien und Neuheiten erzeugen.

Ein Beispiel für die gelungene Übertragung von bekannten Methoden auf ein neues Anwendungsfeld ist der Ansatz der Industriedesignerin Kristina Wißling. In ihrem Entwicklungsbüro für innovative Faltlösungen werden auf der Basis von japanischen Origami Lösungen für industrielle Anwendungen erarbeitet. Die Dienstleistungen richten sich an Unternehmen und Einrichtungen, die mit unterschiedlichsten Materialien arbeiten und bei denen die Minimierung und Maximierung von Objekten und Oberflächen erreicht werden soll. Anwendungsmöglichkeiten bestehen in unterschiedlichen Marktsegmenten, wie z. B. der Bauindustrie (Leichtbau), in der Medizin (minimal-invasive Chirurgie/Weiterentwicklung von Implantaten), der Automobilindustrie (Airbag, Knautschzonen/Sollknickstellen), der Weltraumforschung (Sonnensegel) und

der Verpackungsindustrie. Durch Faltechnologie lassen sich ähnlich wie im klassischen Origami komplexe Bauteile aus einem Stück ohne Kleben, Nieten und Schweißen fertigen. Die dazugehörigen Falpläne erlauben aufgrund standardisierter Symbolik die Reproduktion der Objekte nach vorgegebenen Regeln. Bislang gibt es in Deutschland auf diesem Feld nur sehr wenige Akteure und einen entsprechend hohen Erklärungs- und Überzeugungsaufwand auf Kundenseite.

Anfänglich musste die Designerin große Vorbehalte auf Seiten der Industriekunden überwinden, da die ursprüngliche Origami-Technik bislang nicht als Ingenieurstechnologie verstanden wird. Mittels konsequenter Pressearbeit und verschiedensten im Internet abrufbaren Artikeln zu ihrer Arbeit konnte Kristina Wißling inzwischen erreichen, dass Unternehmensakteure, die auf der Suche nach neuen Faltlösungen sind, ihr Unternehmen und ihren innovativen Ansatz finden. Dafür musste sie intensive Recherche betreiben, um die Sprache und die Vokabeln der entsprechenden Konstrukteure in den Unternehmen zu treffen.

Im Zuge der Umsetzung der Projekte mit den Industriekunden war neben den gängigen Herausforderungen für AlleinunternehmerInnen, im Zusammenspiel mit Unternehmen als Kunden (z.B. Vertragsmanagement, Lizenzfragen), auch die Anpassung an die jeweiligen Kunden ein wichtiger Erfolgsfaktor. So sind nicht nur die Sprache und das Vokabular an die Unternehmen anzupassen, sondern auch das richtige Auftreten von großer Bedeutung.

Als entscheidend für den bisherigen Erfolg des Unternehmens war die Einschätzung der Faltechnologie als Querschnittsthema. Lösungen für die Minimierung, Stabilisierung und Verpackung von Materialien werden in zahlreichen Anwendungsmärkten gesucht, sodass es Kontakte und Anfragen zu unterschiedlichsten Bereichen gibt.

Ein weiteres Beispiel für die Übertragbarkeit künstlerisch-kreativer Ansätze auf wirtschaftsnahe Prozesse und Dienstleistungen ist das auf der Basis des literarischen Heldenmythos' entwickelte Modell für Change-Prozesse in Unternehmen durch die Lumen GmbH. Hier werden die in jahrtausendealten Erfahrungen von Heldenmythen wie die Ritter der Tafelrunde, Odysseus oder Siddharta auf ein mehrere Etappen umfassendes Veränderungsmodell verdichtet und deren zentrale Herausforderungen auf den Kontext von Change-Prozessen für Führungskräfte in Unternehmen übertragen. Dabei wird von einigen zentralen Gemeinsamkeiten zwischen den Helden der Mythen und ProjektleiterInnen in Unternehmen ausgegangen, wobei Helden als Metapher für jene dienen, die ihrer Vision und Berufung folgen, sich trotz Risiken und Widerständen neuen Herausforderungen stellen und so zu den Ursprüngen für Wachstum und Wandel vorstoßen.

Das von Lumen entwickelte Trainings- und Beratungskonzept „Heldenprinzip“ ermöglicht anhand des Wandels, den die mythologischen Helden durchlaufen, Entwicklungsprozesse von Personen und Systemen überzeugender zu erklären und Veränderungen nachhaltiger umzusetzen. Wichtiger Ansatzpunkt des Beratungskonzepts ist die Erkenntnis, dass für die Bewältigung der Anforderungen von Projektarbeit nicht nur das kognitive aufgabenorientierte Verhalten von Bedeutung ist, sondern zugleich Emotion, Bauchgefühl und eine wache Wahrnehmung.

Nina Trobisch, Organisationsberaterin bei Lumen machte deutlich, dass das Konzept aufgrund seines narrativen Vorgehens einen eingängigen, assoziativen Zugang ermöglicht und daher von Kundenseite meist ein schnelles Verstehen dieses Ansatzes zur Folge hat. Dabei zeigt sich, dass der Trend hin zu einer ganzheitlicheren Sicht auf unternehmerisches Handeln, das auch soziale und gesellschaftliche Folgen einbezieht, dazu führt, dass auch bei ManagerInnen und UnternehmerInnen das Bewusstsein dafür steigt, dass Emotionen, Intuition und die eigene Wahrnehmung neben den rationalen Elementen eine hohe Bedeutung haben. Die Suche nach alternativen Management-Methoden spielt hierbei eine große Rolle. Insofern unterstrich die Gesprächspartnerin, dass mit dem angebotenen Konzept ein wachsender Bedarf auf Seiten der Kundenunternehmen bedient werden kann und bislang ausschließlich positive Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Unternehmen gemacht wurden. Kundenunternehmen kommen aus unterschiedlichen Branchen wie Gesundheit, Handel, IT, Gastgewerbe oder Finanzdienstleistungen und sind mittelständisch geprägt.

Die Übertragung dieses für viele MitarbeiterInnen neuen Konzepts führt zu nachhaltigen Veränderungen auf Seiten der Kundenunternehmen. Im besten Falle ermöglicht die Umsetzung des Ansatzes nicht nur den Zugang zu neuen Ideen und ungenutzten Potenzialen, sondern führt zu einem anderen Verständnis von Veränderungsprozessen und unternehmerischen Herausforderungen. Nina Trobisch konnte bei vielen Kundenunternehmen beobachten, wie nach der Beratung kreative Prozesse verstärkt wurden.

Die bildhafte Sprache des Heldenprinzips und das Arbeiten mit mythischen Metaphern erleichtert dabei die Kommunikation, da hiermit die Unternehmensrealität als Ganzes erfassbar wird. Offenbar unterstützt die Abstraktion der üblichen Herausforderungen in Begriffen wie Wächter, Drachen und dunkle Höhlen die offene und ehrliche Auseinandersetzung mit den Themen.

Auch wenn kreative Übungen im Rahmen der Beratung auf Seiten der Kunden mitunter auf Skepsis stoßen, lassen sich viele der Kundenunternehmen darauf ein, weil sie erleben, dass diese stimmiger sind als rein kognitive Methoden.

Die Grenzen der Methode sind darin erkennbar, dass die „Heldenreise“ im Unternehmenskontext Erkenntnisse zu Tage fördern kann, die zur Auflösung eines Teams führen oder zur Aufgabe eines Produkts, das keine Akzeptanz findet.

Das Ziel, sich mittels des Heldenprinzips dem zunehmenden Veränderungsdruck kompetenter zu stellen, wird auch in einem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Forschungsprojekt „Innovationsdramaturgie nach dem Heldenprinzip“ untersucht. Dort erarbeitet ein Team einen Handlungsleitfaden, der Unternehmen dabei helfen soll, innovativ und wettbewerbsfähig zu bleiben.

## **Schlussfolgerungen**

### Erfolgsfaktoren

- Eine wichtige Voraussetzung zur erfolgreichen Übertragung von Methoden und Prozessen ist eine genaue Kenntnis des Zielsektors, welcher von einer Rekombination bei gleichzeitig hoher Kompetenz der zu übertragenden Methode profitieren soll. Hier kann eine klare Orientierung an der Sprache und den Bedürfnissen des jeweiligen Abnehmermarktes unterstützend wirken.
- Von zentraler Bedeutung ist hierbei zu erkennen, welcher Trend oder welche unternehmerische Herausforderung eine neue - bislang ungelöste Fragestellung - hervorgebracht hat. Eine mögliche Antwort kann die Übertragung von bereits auf anderen Feldern erprobter Methoden und Prozesse auf andere Märkte oder Branchen sein.
- Von Seiten des Kundenunternehmens ist ein solcher Prozess wesentlich schwieriger zu gestalten. Hier kann die Beteiligung einer interessierten Öffentlichkeit (siehe Fallstudie zum Thema Crowdsourcing) auf neue Ansätze anderer Bereiche aufmerksam machen. Wichtig ist hierbei, einen Weg zu finden, der die unternehmerische Binnensicht überwindet.

### Anwendungsgebiete

- Die Anwendungsgebiete im Bereich der Rekombination von Prozessen und Methoden bieten sehr breite Anwendungsmöglichkeiten. Sowohl im Bereich der Übertragbarkeit bestimmter (Fertigungs-)Technologien oder Prozesse als auch im Bereich der Vertriebsmodelle, der Interaktionsformen mit Kunden aber auch der konkreten Arbeitsweisen. Entscheidend für eine sektorenübergreifende Verbreitung ist ein gewisses Maß an Offenheit auf Seiten der Unternehmen, die neuartige Prozesse und Methoden einsetzen.

- Wirtschaftsbereiche, die einem hohen Innovations- und Wettbewerbsdruck ausgesetzt sind, können durch die konsequente Nutzung von derartigen Cross-Sektor-Innovationen die eigene Innovationskraft durch den Zugang zu neuem Wissen, Technologien und Kompetenzfeldern außerhalb des eigenen Arbeitsgebiets stärken. Auf diesem Weg wird es Unternehmen möglich, radikale Innovationsschritte durchzuführen anstatt der meist mühevolleren schrittweisen Weiterentwicklung von Produkten.

#### Herausforderungen und Risiken

- Branchenfremde Methoden und Prozesse sind teilweise schnell und für die Öffentlichkeit gut sichtbar in das Unternehmen einzubringen. Das kann zur Folge haben, dass Konkurrenzunternehmen dieses neuartige Verfahren ebenfalls in ihr Geschäftsmodell aufnehmen und somit der erspielte Vorteil wieder verloren geht. Dies trifft insbesondere auf die Übertragung von Vertriebsmodellen und Interaktionsformen zu.

#### Innovationspotenziale

- Wichtig sind sowohl für die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft als auch für Unternehmen eine Offenheit und ein Blick über die Grenzen des eigenen Bereichs/der Branche hinaus. Ideen für Rekombinationen werden erleichtert durch ein Netzwerk aus Akteuren der unterschiedlichsten Bereiche: z. B. der Kunst, Unterhaltung, Medizin, Bildung oder Naturwissenschaften. Zahlreiche Prozesse, Ideen und Vorgehensweisen anderer Disziplinen bieten Potenzial, das eigene Feld zu bereichern. Daher sind sektorenübergreifende Konferenzen, Messen und Netzwerkveranstaltungen ein Weg, um hier Branchengrenzen zu überwinden.

## 6.5 Einbindung der Akteure in die gesamte Innovationskette in Anwendermärkten

Das in Kapitel 3.4 dargestellte Wertschöpfungsmodell der Kultur- und Kreativwirtschaft zeigt die möglichen Wertschöpfungsstufen, die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft in Zusammenarbeit mit ihren Kunden bedienen können. Dabei unterscheidet Schumpeter (1997) in die drei wesentlichen Innovationsstufen: Wissensgenerierung, Wissensprozessierung und Wissenskommerzialisierung.

Übersetzt auf die Prozesse der Kultur- und Kreativwirtschaft heißt das, dass in der Kooperation mit Kundenunternehmen zunächst in der **Inspirationsphase** (oder nach Schumpeter die Phase der Wissensgenerierung) Ideen und Inspirationen entwickelt sowie neue Denkanstöße gegeben werden. Die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft unterstützen hierbei das Aufbrechen vorhandener Denkstrukturen und decken im besten Fall unternehmensinterne blinde Flecken auf, um zu neuartigen Ideen und Ansätzen zu kommen. Besonders das Nutzen von Anwenderwissen z. B. durch Open Innovation-Prozesse (siehe Kapitel 6.3) oder die Rekombination von Methoden und Prozessen (siehe Kapitel 6.4) ist für diese Innovationsphase besonders geeignet.

In der **Gestaltungs- und Entwicklungsphase** (von Schumpeter als Wissensprozessierung verstanden) unterstützen die Kultur- und Kreativunternehmen ihre Auftraggeber u. a. dabei, fragmentiertes Wissen bzw. Ressourcen zur gemeinsamen Gestaltung zusammenzuführen und Prototypen zu entwickeln. In dieser Phase werden Produktideen mit konkretem Marktwissen angereichert und mittels Konstruktors- und Ingenieurskompetenzen zu einem marktfähigen Entwurf eines Produktes oder Services.

Schließlich geht es in der **Umsetzungsphase** oder der Stufe der Wissenskommerzialisierung darum, den Vertrieb und die Vermarktung eines Produktes/einer Dienstleistung zu unterstützen. Dies kann im Bereich der Kommunikation sein, bei der Schaffung von neuen Vertriebskanälen oder im Rahmen der Durchführung von offenen Markttests, um die Marktrelevanz zu optimieren.

In Kapitel 4.3.2 wurde gezeigt, dass die Mehrheit der befragten Akteure aus der Kultur- und Kreativwirtschaft ihre Kunden stark als Inspirations- und Ideengeber unterstützen, dann jedoch in den späteren Phasen der Gestaltung und Entwicklung sowie der Umsetzung immer geringere Anteile am Produktentwicklungsprozess haben. Nur rund 24 % der befragten Unternehmen gaben an, ihre Kundenunternehmen in allen drei Phasen zu unterstützen.

Eine stärkere Einbindung der Kultur- und Kreativunternehmen in die komplette Innovationskette der Kundenunternehmen birgt verschiedene unternehmerische Vorteile, sowohl für das Kreativunternehmen als auch für das jeweilige Kundenunternehmen. So führt eine engere Bindung zwischen Kreativunternehmen und Kundenunternehmen zu einem stärkeren gegenseitigen Verständnis und somit zu profunderen und spezifischeren Produkten und Dienstleistungen. Allein die Tatsache mit mehreren Unternehmensbereichen desselben Unternehmens zusammenzuarbeiten, führt meist zu besseren Ergebnissen. Zudem bietet die Einbindung in weitere Umsetzungsschritte bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen die Chance, zusammen mit attraktiven Partnern komplexere und damit meist wettbewerbsfähigere Angebote an Kundenunternehmen zu stellen.

Das Consulting- und Bauunternehmen Vollack verfolgt im Rahmen der unternehmensinternen Spezialisierung das Ziel, Kundenunternehmen in allen Entwicklungsphasen bei der Umsetzung von Bauprojekten zu begleiten. Damit ist Vollack ein gutes Beispiel des Teilmarkts Architektur, das zeigt wie eine Erweiterung des Dienstleistungsangebots bislang beim Kunden nicht berücksichtigte Innovationsstufen bedienen kann. Grundgedanke von Vollack ist es, eine neue und ganzheitliche Umsetzung von Bauleistungen zu erreichen, die auf Unternehmenskultur, interne Abläufe und eine spezifische Architektursprache Rücksicht nimmt.

Das seit 1833 bestehende Unternehmen verwirklicht mit rund 300 Mitarbeitern an acht verschiedenen Standorten in Deutschland hauptsächlich Bauprojekte für Gewerbe- und Industriekunden und ist damit eines der größeren Unternehmen aus dem Bereich Architektur/Baugesellschaft. Die Entwürfe des Unternehmens werden individuell zugeschnitten und mit dem Ziel, die Arbeitsabläufe durch Architektur abzubilden und zu verbessern auf die jeweiligen Bedarfe und Prozesse der Auftraggeber abgestimmt.

Vollack entwickelte hierfür eine methodische Beratungsstruktur, die vier Phasen umfasst und sämtliche Schritte – von der Ideenentwicklung und Entwurfslegung bis zur Wartung nach Errichtung des Gebäudes – einschließt. Jede der Phasen ist in sich abgeschlossen und ermöglicht so dem Auftraggeber eine modulartige Beauftragung. Außergewöhnlich für die Branche ist die intensive Auseinandersetzung mit dem Kunden bereits vor der eigentlichen Entwurfserstellung. Bezeichnet als Phase NULL werden hier in einem strukturierten Workshop-Prozess die Erwartungen, Funktionalitäten und Beschränkungen diskutiert und entschieden. Dabei fließen Informationen aus vielen Bereichen des Kundenunternehmens ein: Unternehmenskultur, Unternehmensziele und Visionen, aber auch Abläufe und Beziehungen der einzelnen Unternehmensbereiche, die Einfluss nehmen auf die Gestaltung der Gebäude. Nach dem Ende des eintägigen Workshops, an dem meist neben der Führungsebene des Kundenunternehmens weitere MitarbeiterInnen der verschiedenen Bereiche teil-

nehmen, steht eine klare Definition der Aufgabenstellung für den vorzunehmenden Bau. Direkt im Anschluss, meist am nächsten Tag, stellen die MitarbeiterInnen von Vollack mehrere Entwurfsvarianten vor, die zu Festpreisen verschiedene Gestaltungsvarianten umfassen. Mit der Verabredung von Planungs- und Bauzeiten endet die Phase NULL und es folgen bei Weiterbeauftragung die eigentliche Projektierungs- und Bauphase sowie im Anschluss die Gewährleistungsbetreuung, die Wartung und Instandhaltung. Es zeigte sich, dass mit einer Erstberatung die folgende Umsetzungsquote bei rund 80 % liegt.

Die Gesprächspartner Herr Haase und Herr Miehle betonen, dass dieses Vorgehen bei InhaberInnen zwar zunächst auf Skepsis stößt, diese jedoch schnell davon überzeugt werden, dass eine intensive Beschäftigung mit den Funktionalitäten im Vorfeld zu einer breiteren Unterstützung führe.

Insgesamt zeigt das Beispiel, dass mit einer Erweiterung der üblichen Beratungsstufen um eine vorgeschaltete Inspirations- und Ideenphase sowohl auf Seiten der Kundenunternehmen als auch auf Auftragnehmerseite Vorteile geschaffen werden. So erreicht Vollack neben einer Steigerung der Wertschöpfung je Kunde eine höhere Planbarkeit und eine bessere Abschlussquote bei den folgenden Beratungsstufen. Auf Kundenseite wird deutlich, dass durch die intensive Beratung am Anfang nicht nur das nötige Vertrauen geschaffen wird, sondern zugleich die Bauprojekte bedarfsgerecht und zukunftssicher gestaltet werden. Zudem werden auf diese Art alle Leistungen aus einer Hand realisiert.

## Schlussfolgerungen

### Erfolgsfaktoren

- Die Begleitung weiterer Innovationsphasen bei Kundenunternehmen erfordert andere und weitergehende Kompetenzen auf Seiten der Kreativunternehmen. Insbesondere die Marktnähe und konkrete Kenntnisse der Funktionsweisen der internen Unternehmensstrukturen sind hierfür wesentlich. Hierzu sind evtl. Kooperationen oder die Erweiterung der eigenen Kompetenzen notwendig. So erhöht beispielsweise die Ergänzung des eigenen Produkt- und Dienstleistungsportfolios um Beratungs- und Konstruktionskompetenz das Alleinstellungsmerkmal der Unternehmen.
- Als weiterer Erfolgsfaktor wurde das Selbstverständnis des Kreativunternehmens als Innovationspartner identifiziert. Entscheidend hierfür ist die Bereitschaft, das Produkt bzw. die Dienstleistung den Bedürfnissen der Kundenunternehmen anzupassen und einen notwendigen Grad an Beratungskompetenz einzubringen.

- Weiterhin sorgt ein breites Netzwerk der Kultur- und Kreativwirtschaftsunternehmen auch außerhalb der eigenen Branche dafür, konkrete Bedarfe und Nischen zu entdecken, die durch ein eigenes Angebot abgedeckt werden können. Gerade der Blick über den eigenen Horizont ist somit nicht nur von den Kundenunternehmen gefordert, sondern genauso von den Kreativunternehmen.

#### Anwendungsgebiete

- Eine Erweiterung des Angebots für Kunden, um weitere Innovationsphasen zu bedienen, ist prinzipiell in allen Bereichen denkbar. Entscheidend ist hierfür erneut eine konkrete Marktkenntnis innerhalb der Branchen. Dabei eröffnet der Zusammenschluss mit Akteuren, die über konkretes Fachwissen der Kundenbereiche (z. B. KonstrukteurInnen) verfügen, die Möglichkeit weitere Innovationsstufen der Kundenunternehmen zu begleiten.

#### Herausforderungen und Risiken

- Aufgrund der meist geringen Unternehmensgröße von Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft stößt eine Ausweitung des eigenen Angebots bei vielen Unternehmen an natürliche Grenzen. Hier sind Möglichkeiten zur einfachen Schaffung von Unternehmensverbänden hilfreich.

#### Innovationspotenziale

- Die engere Einbindung der Kultur- und Kreativunternehmen in eigene Verbandsstrukturen unterstützt die Bildung von erweiterten Angebotsverbänden und gibt Hinweise auf die Leistungsfähigkeit der Branche. Ein erfolgreiches Beispiel hierfür ist der Designsektor, dessen Akteure sich zunehmend über das Gestalten von Objekten hinaus als Innovationspartner verstehen (siehe Fallstudie Design Thinking).
- Zudem kann die Sichtbarkeit der Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft erhöht werden, wenn Kreativunternehmen stärker ihre Leistungsfähigkeit darstellen können. Dies ist beispielsweise in Veranstaltungen möglich, bei denen branchenübergreifend Innovationen und Entwicklungsmöglichkeiten diskutiert werden.

## 6.6 Emotionalisierung von Produkten /Dienstleistungen

Gemäß der traditionellen ökonomischen Sichtweise orientieren sich Individuen, die Entscheidungen zu treffen haben, allein an der Maximierung des rationalen Nutzens (homo oeconomicus). Im Rahmen der Konsumentenforschung der vergangenen Jahre wurde jedoch zunehmend deutlich, dass die lange dominierende Annahme des stets rational und eigennützig agierenden Menschen sich nicht eignet, um Kaufentscheidungen zu erklären. In einem wichtigen Punkt griffen die traditionellen Erklärungsmodelle zu kurz: Sie vernachlässigten den Einfluss der Emotionen auf das menschliche Verhalten.

Dank großer Fortschritte in der Neurowissenschaft ist bekannt, dass Kognition und Emotion gemeinsam als die zentralen Determinanten menschlichen Verhaltens gelten. Im Hinblick auf das individuelle Handeln von Konsumierenden, Nutzenden und Kunden ist deshalb eine sachliche Informationsvermittlung auf rationaler Ebene meist nicht ausreichend, vielmehr ist eine emotionale Produktdifferenzierung notwendig. Dies ist insbesondere dann von großer Bedeutung, wenn - wie in hochindustriellen Ländern - viele Märkte die Sättigungsphase erreicht haben und zahlreiche Produkte die primären Funktionen eines Produktes nahezu gleich gut erfüllen können.

Daher sind Unternehmen immer mehr gezwungen, sich psychologisch von ihren Wettbewerbern zu differenzieren. Dies kann durch das Erzeugen eines emotionalen Zusatznutzens erfolgen. Das Beispiel des Automobilherstellers Porsche zeigt, dass dieser Zusatznutzen dem/der Konsumierenden oft wichtiger ist, als die primäre funktionale Qualität, da die Sportwagen dieser Marke nicht zur Distanzüberwindung gekauft werden, sondern hier vielmehr Fahrspaß und ein vermeintlich positives Image im Vordergrund stehen.

Um die Relevanz von Emotionen in Bezug auf Konsumenten- und Nutzergruppen besser zu verstehen, sind hierbei drei verschiedene Rollen der Emotionen zu unterscheiden:

- Die Rolle von Emotionen in der Werbung. Dieser Bereich hat sicherlich die meiste Aufmerksamkeit in der Untersuchung von Emotionen im Bereich Marketing. So wird beispielsweise mittels sogenannter feeling ads darauf abgezielt, gewisse Stimmungen beim Betrachter hervorzurufen. Bei dieser Art von Werbung wird nur sehr wenig bis gar nichts über den Produktinhalt gesprochen. Anwendung findet diese Art von Werbung typischerweise bei alkoholischen Produkten oder Kosmetikprodukten.

- Die Rolle von Emotionen in der Kaufsituation. Hierbei geht es um die emotionale Reaktion hinsichtlich der Erfüllung bzw. Nichterfüllung von Erwartungen. Dabei zeigte sich, dass neben der Kaufberatung, das Design und die Atmosphäre in Geschäften wesentlichen (unbewussten) Einfluss auf die Kaufsituation haben.
- Emotionen beim Konsum von Produkten. Emotionen können zudem einen wichtigen Nutzen darstellen, der aus dem Konsum von Produkten gezogen werden kann. Insbesondere in einer gesellschaftlichen Situation, in der es nicht nur darum geht, Grundbedürfnisse mittels Konsumprodukten zu befriedigen, ist davon auszugehen, dass Emotionen eine fundamentale Rolle in Konsumsituationen einnehmen und ganze Produktkategorien darauf aufbauen.

Mit Blick auf diese verschiedenen Ansatzpunkte in der emotionalen Ansprache von Kunden und Nutzenden spielt die Kultur- und Kreativwirtschaft eine bedeutende Rolle. Im Teilmarkt Werbung sind umfassendes Wissen und Kompetenzen in der emotionalen Vermittlung von Alleinstellungsmerkmalen von Produkten und Dienstleistungen vorhanden. Auch in den Bereichen Film, Design und Text sind insbesondere die Marktnähe und konkrete Kenntnisse der Funktionsweisen der internen Unternehmensstrukturen hierfür wesentlich. Die emotionale Ansprache von ZuschauerInnen, LeserInnen und Nutzenden ist ein zentrales Mittel der Kommunikation. In zunehmendem Maß wird auch bei Unternehmen aus traditionellen Bereichen erkannt, welche Potenziale Kreativunternehmen mit diesen Kompetenzen freisetzen können. Dieser Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft unterliegt aufgrund der Internetnutzung und Web 2.0 einem starken Wandel und hohem Innovationsdruck. Die Schnelligkeit der Kommunikationsprozesse durch das Internet wird von vielen Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft als Chance aufgefasst, da mehr neue Medien miteinander verknüpft genutzt werden können und somit potenziell eine größere Zielgruppe erreicht werden kann. Multimediale Anwendungen schaffen neue Möglichkeiten für die Kommunikation emotionaler Mehrwerte von Produkten und Dienstleistungen und die Erhöhung der Reichweite von Medienarbeit bei relativ niedrigen Kosten. Von diesen Chancen profitieren zum Beispiel auch Kulturschaffende und kulturfördernde Einrichtungen, die trotz knapper Ressourcen für kommunale Aktivitäten im Bereich der Kulturförderung eine möglichst hohe Reichweite mit kulturpolitischer Wirkung anstreben.

Für die möglichst breite Nutzung von branchenspezifischen Kompetenzen der Kultur- und Kreativwirtschaft steht beispielsweise die Bremer Agentur hmmh, die sich auf die Kommunikation von Marken und die Entwicklung digitaler Einkaufswelten spezialisiert. Das Unternehmen gestaltet und betreut Lösungen für Online-Shops, Websites, und mobile Anwendungen. Dabei wird auch Social Me-

dia als Kommunikationstool eingesetzt. Zentrale Fragestellung ist hierbei immer, wie ein Produkt emotional aufgeladen werden kann und zu einem positiven Kundenerlebnis führt. So wurde im Rahmen einer Online-Kampagne für die Bremer Stadtwerke swb das Produkt „Werder Strom“ der fußballinteressierten Zielgruppe vor dem Bundesliga-Start vorgestellt, um den Verkauf zu steigern. Großflächige Banner-Formate wurden mit drei Werder-Spielern als prominente Aushängeschilder sehr aufmerksamkeitsstark im Internet präsentiert. Weitere lokalspezifische Werbemittel wie Videos und animierte Banner wurden auf Seiten, auf denen Werderfans zu finden waren, in der Region Bremen und Bremerhaven eingesetzt, sodass von einer hohen emotionalen Verbindung zwischen dem Produkt und dem nahenden ersten Spieltag des Heimatvereins ausgegangen werden konnte. Herr Frank Steinhardt von swb Vertrieb Bremen bestätigt die Wichtigkeit von Kreativunternehmen für die Industrie, oder in dem Fall für die Energiebranche. Gerade hinsichtlich der Markenkommunikation und -kreation bedarf es professioneller und kreativer Unterstützung für eine gelungene wirtschaftliche Umsetzung, da nicht mehr nur das Produkt gekauft wird, sondern in erster Linie die Marke und eine enge emotionale Verbindung zu dem Produkt. Besonders der dialogische und kontinuierliche Wertschöpfungsprozess mit all seinen Rückwirkungsketten birgt Potenzial für weitere Ideen und Prozesse.

Ein anderes Beispiel für die Nutzung emotionaler Aspekte zur Förderung von Kundenbindung und Vertrieb zeigt sich bei der Firma rockit – Gesellschaft für brand music. Diese Firma entwickelt mit ihrem Team Konzepte für Werbetreibende und Industriekunden, um Musik als emotionales Element im Rahmen der Kommunikation mit Kunden und Nutzenden einzusetzen. Dabei entwickeln sie gemeinsam mit Kundenunternehmen neue Geschäftsfelder und Marketingmodelle, die Musik als Medium nutzen. Zur Verbreitung der Musikelemente werden häufig weitere Kommunikationskanäle wie Social Media genutzt. So unterstützte das Unternehmen einen großen Industriekunden dabei, auf der unternehmenseigenen Facebook-Seite ein Online-Spiel zu entwickeln, das mit einem eigens komponierten Sound-Design zu dem Unternehmen passt.

Herr Ralf Rogosch von der Tengelmann New Media GmbH unterstreicht den kreativen Gewinn und die vielen Anstöße für Prozesse/Ideen, die in Kooperationsprojekten mit Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft umgesetzt werden können. Aus Sicht eines großen Handelskonzerns ist die Abwägung zwischen der durch Kreativleistungen erreichten Einzigartigkeit und den anfallenden Kosten der Kreativunternehmen entscheidend.

Ein weiteres Beispiel ist der Europäische Übersetzerpreis der Stadt Offenburg, der seit 2006 von der Stadt Offenburg und der Hubert Burda Stiftung alle zwei Jahre vergeben wird. Der Preis würdigt die Leistung von Literaturübersetzungen als Bindeglied zwischen den europäischen Kulturen und zielt auf den Abbau kul-

tureller Barrieren und die Unterstützung des literarischen Austauschs im Zeichen der europäischen Einheit. Die Agentur wordsinmotion ist von Anfang an für die strategische Planung, Koordination und Umsetzung der Medienkommunikation zuständig. Frau Yps Knauber, Inhaberin der Agentur wordsinmotion betont, dass sich durch diese Aufgaben eine Zusammenarbeit entlang der gesamten Wertschöpfung des Produkts ergibt, die auch strategische Beratung in der Konzeption der Preisverleihung unter Einbindung des Buchhandels, der jeweiligen nationalen Botschaften und kulturellen Einrichtungen und die Erhöhung der Nachhaltigkeit der städtischen Pressearbeit beinhaltet. Die internationale kulturpolitische Bedeutung des Europäischen Übersetzerpreises ist eine besondere Herausforderung für die Medienkommunikation an eine breite, zum Teil internationale Öffentlichkeit, und erfordert ein Netzwerk an Akteuren aus europäischen bzw. nationalen Kulturpolitiken, Buchhandel, Verlage und Medien.

Die Beispiele zeigen, wie die emotionale Ansprache von Kunden und Nutzenden immer stärkeren Einfluss auf die strategische Ausrichtung in Bezug auf die Unternehmenskommunikation nimmt. Wesentliche Akteure zur Umsetzung dieser Strategien sind Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft, darunter DesignerInnen, MusikerInnen, ArchitektInnen, TexterInnen.

## Schlussfolgerungen

### Erfolgsfaktoren

- Erforderlich für eine zielgruppengerechte Umsetzung von Kundenanforderungen ist die genaue Kenntnis des Anwendermarktes und der Motivationen und Bedürfnisse der Endkunden/Nutzenden, um eine zielgenaue Ansprache über die emotionale Dimension zu erreichen. Hierfür sind spezifische Kenntnisse aus der Milieuforschung genauso relevant wie Marktforschungskennntnisse und – wie in dem Fall des Europäischen Übersetzerpreises – auch kulturpolitisches Fingerpitzengefühl.
- Weiterhin ist eine hohe Medienkompetenz erforderlich, um den optimalen Einsatz der Kanäle zur Erreichung der Zielgruppe zu ermitteln. Hierfür ist eine möglichst enge Verbindung zu den verschiedenen künstlerisch-gestalterischen Akteuren von hoher Bedeutung, die Teil des professionellen Netzwerks sind. So tragen die Bereiche Sound- und Webdesign genauso unterstützend zur Emotionalisierung bei wie Architektur, Film und Textproduktion oder öffentliche Events wie eine Preisverleihung.

- Die hohe Sichtbarkeit emotionsbasierter Kommunikation trägt zum Erfolg der Agenturen und ihrer Zulieferer bei und erleichtert Folgeaufträge und eine inhaltliche Spezialisierung.

#### Anwendungsgebiete

- Das Aufladen von Produkten und Dienstleistungen mit emotionalen Nachrichten und Symbolen unterstützt die Markenbildung und die Alleinstellungswahrnehmung besonders dort, wo ein hoher Wettbewerbsdruck bei gleichzeitig hoher Vergleichbarkeit der Produkte besteht. Aufgrund der zunehmenden Ausdifferenzierung vieler Wirtschaftsbereiche und der damit einhergehenden höheren Vergleichbarkeit der Produkte ist zukünftig damit zu rechnen, dass mehr und mehr Produkte über eine emotionale Ansprache vertrieben werden. Das Beispiel des Europäischen Kulturpreises zeigt auch das Potenzial der Nutzung emotionaler Elemente für die Kommunikation und Medienarbeit von Kommunen und Kultureinrichtungen.

#### Herausforderungen und Risiken

- Die besondere Herausforderung bei der Begleitung neuartiger Produkte und Dienstleistungen durch eine von Emotionen geprägte Kommunikation besteht darin, die potenziellen Nutzen und Kunden präzise zu benennen und deren spezifischen Vorstellungen und Bedürfnisse zu ermitteln. Dieser Schritt ist für die Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie von wesentlicher Bedeutung und sollte nicht von ungeprüften Annahmen geleitet werden. Besonders im Hinblick auf eine sich weiter ausdifferenzierende Gesellschaft und der damit verbundenen Konsumentenstrukturen wird die Schaffung eines emotionalen Mehrwerts für Produkte und Dienstleistung immer wichtiger.
- Die Digitalisierung der Medien und damit mögliche Verknüpfung unterschiedlicher Medien in der Kommunikation erfordert eine flexible und intensive Medienkoordination, die Web 2.0 Kanäle ebenso integriert wie Events und Kooperationen mit Zulieferern, Vertriebspartnern und Konsumenten. Dafür ist es entscheidend, die kulturellen Unterschiede dieser Partner zu kennen und in das Konzept einer emotionalen Kommunikationsstrategie integrieren zu können. Zudem ist ein professionelles Netzwerk aus Partnern und Zulieferern insbesondere für kleine Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft entscheidend, um diese Verknüpfung unterschiedlicher Medien umsetzen zu können.

### Innovationspotenziale

- Ungenutztes Innovationspotenzial im Bereich der Emotionalisierung von Produkten und Dienstleistungen besteht insbesondere bei Produktgruppen, die von hoher Komplexität und einer gewissen Erklärungsbedürftigkeit geprägt sind. Die bislang häufig praktizierte Trennung von emotionsgetragener Kommunikation und der inhaltlichen Vermittlung von Informationen im Zusammenhang mit Produkten und Dienstleistungen, wird sich zukünftig auflösen. Unter dem Schlagwort „Infotainment“ ist dies bereits ein in TV-Medien umgesetztes Format, das sich auf Produkte und Dienstleistungen übertragen lässt.
- Zudem sind die bisherigen Formate für die Kunden- und Nutzeransprache der Kanäle des Social Media weiterzuentwickeln. Da bereits heute jüngere Zielgruppen einen wesentlich größeren Teil ihrer Freizeit mit Kommunikation in Social Media verbringen, können neuartige Inhalte entwickelt werden, die besonders die interaktive Komponente berücksichtigen. Beispiele hierfür sind die Integration von Online-Games in die Werbestrategie. Hierfür sind spezifische technische und kommunikationsstrategische Kompetenzen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft auch in Zukunft stark gefragt.

## **6.7 Verknüpfung von Kultur- und Kreativwirtschaft und Industrie am Beispiel der Games-Industrie**

Die Games-Industrie in Deutschland zeichnet sich durch eine hohe Gründungsdynamik seit den 1990er Jahren und eine besonders hohe Innovationsneigung aus. In diesem Teilmarkt haben alle Befragten in den letzten drei Jahren Marktneuheiten entwickelt bzw. eingeführt. Games-Unternehmen kreieren eher eigene Produkte, die sie auch selbst vermarkten. Sie gehören zu den Vorreitern für neue Formen der Organisation und Prozesse der Innovation wie z. B. Open Innovation, Virtuelle Kollaboration, User-oriented Design. Die Produktentwicklung in der Games-Industrie erfolgt vorrangig im eigenen Unternehmen, das DesignerInnen, MusikerInnen, ModelliererInnen und ProgrammiererInnen beschäftigt. Im Vergleich zu anderen Kreativbranchen trägt die Games-Industrie nach eigenen Angaben seltener zur Entwicklung von Ideen und Konzepten bei ihren Auftraggebern bei, da sie eher in späteren Stufen der Wertschöpfung wie Produktausdifferenzierung oder Marketing eingebunden wird.

Unterhaltungsorientierte Online-Games und Video-Games sind die wichtigsten Produkte der Games-Industrie. Darüber hinaus entstehen derzeit neue Märkte im Bereich Serious Games, Game-based Design und Gamification. Das deutet darauf hin, dass ihre spezifischen, insbesondere designbezogenen Dienstleistungen für die Wettbewerbsfähigkeit anderer Branchen an Bedeutung gewinnen.

Serious Games sind Spiele, die nicht Unterhaltungszwecken sondern vornehmlich Lernzwecken dienen und entsprechend in unterschiedlichen Kontexten wie Bildung oder Verhaltenstraining Anwendung finden. Im Gegensatz dazu bezeichnet Gamification die Verwendung von (nur) einzelnen Spiele-Elementen in spielfremden Kontexten. Darunter fällt auch das Game-based Design, definiert als die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen mit Methoden der Spiele-Entwicklung bzw. nach Design-Prinzipien der Spiele-Entwicklung. Game-based Design nutzt also Elemente von Computer- und Online-Spielen, technische als auch konzeptionelle und Design-Elemente, in anderen Nutzungskontexten als der reinen Spiele-Unterhaltung. Spieltypische Elemente wie Erfahrungspunkte, Fortschrittsbalken, Ranglisten, virtuelle Güter oder Auszeichnungen werden zur Motivationssteigerung bei wenig herausfordernden Aufgaben oder Aktivitäten eingesetzt. Das Spektrum der Einsatzmöglichkeiten ist sehr breit und reicht von Strategischen Planungsprozessen in Unternehmen über MitarbeiterInnen Motivation, Marketingstrategien, neuen Ansätzen der Produktentwicklung oder neuen Nutzungskonzepten für traditionelle Produkte.

Elemente des Gamebased Design umfassen nach Deterding et al. (2011)

- Interface Design Elemente wie Badges, Level oder Leaderboards (z. B. für Firmen-Intranets, Produktwerbung),
- Game Design Elemente bzw. Game Mechanics,
- Game Design Prinzipien oder Heuristiken,
- Modellkonzepte von Game-Entwickler-Teams (z. B. MDA Framework, Malone's Challenge u. a.),
- Game Design Methoden, z. B. Game Testing, Playcentric Design, Value Conscious Game Design.

Der Game-Designer Steffen P. Walz ist davon überzeugt, dass Spiele und Unterhaltungsmedien die zentrale kulturelle Praktik der Zukunft und dabei so allgegenwärtig wie das Internet sein werden. Er ist Inhaber der Stuttgarter Game Design und Beratungsfirma Playbe und zugleich seit 2011 Direktor des RMIT University Games & Experimental Entertainment Laboratory – kurz GEElab – im australischen Melbourne. Das GEElab wurde im Jahr 2011 ge-

gründet und versteht sich als ein Think & Design Tank für die Zukunft der Spiele. Das Institut ist ein Beispiel für angewandte Forschung an der Schnittstelle von Game and Interactive Design, Architektur und Stadtplanung zu Themen wie Mobilität, Mediennutzung, Business Models und Innovationen. Noch im Gründungsjahr wurde die Realisierung einer europäischen Dependence, des GEElab Europe angestoßen, das Ende 2012 in Kooperation mit der Karlsruher Hochschule für Gestaltung im Kreativpark Alter Schlachthof in Karlsruhe eröffnet werden soll.

Steffen P. Walz und sein Team am GEElab entwickeln und evaluieren im Auftrag von Unternehmen computerspielorientierte Anwendungen für unterschiedliche Nutzungskontexte. Als Game Designer hat Steffen P. Walz im letzten Jahr auch den Automobilhersteller Audi AG im Rahmen der Audi Urban Future Initiative beraten. Diese Initiative beschäftigt sich seit 2010 mit dem zukünftigen Zusammenspiel von Mobilität, Architektur und Stadtentwicklung und setzt sich aus einem Netzwerk aus externen und internen ExpertenInnen zusammen. Die unternehmensinternen ExpertenInnen bilden das Audi Urban Future Insight Team, eine Gruppe von sechs Audi-MitarbeiterInnen aus den Bereichen Design, Kommunikation, Technische Entwicklung und Marken sowie Unternehmensstrategie der Audi AG, die sich mit urbaner Mobilität und Stadtentwicklung auseinandersetzen. Ziel ist es, den aktuellen wissenschaftlichen Diskurs in das Unternehmen zu tragen und im kreativen Dialog über Abteilungsgrenzen hinweg Ideen für die Zukunft zu entwickeln. Neben dem Insight Team werden externe ExpertenInnen über drei Formate in die Audi Urban Future Initiative eingebunden:

- Award: ein zweijährlicher Architektur- und Stadtentwicklungswettbewerb;
- Summit: ein regelmäßig stattfindendes Symposium mit IngenieurInnen, ArchitektInnen, StädteplanerInnen, PolitikerInnen, Studierende, DesignerInnen, Kultur-, Natur- und WirtschaftswissenschaftlerInnen, JournalistInnen und VertreterInnen der Automobilindustrie;
- Research: Forschungsprojekte und Kooperationen mit Universitäten weltweit, um die Zukunft der Städte und speziell die Mobilität in Megastädten zu erforschen.

Im Mittelpunkt des Audi Urban Future Summit von 2011 stand die Frage: „Welche Energien und Kräfte werden die Stadt der Zukunft 2020 verändern – und in welchen Beziehungen stehen diese zueinander?“. Visionäre Ideen sollten auf wissenschaftliche Expertisen und Diskussionen über die vielfältigen Chancen treffen, die sich aus den möglichen Szenarien ergeben. Steffen P. Walz entwickelte für den „Summit“- Workshop „Energies of Data“ ein Szenario zur

Veränderung des städtischen Raums und individueller Mobilität durch spielinspierte Mensch-Fahrzeug-Interaktion.

„Es wird ein Datenaustausch zwischen Mensch, Auto und Architektur stattfinden – neben dem architektonischen Raum wird ein völlig neuer Raum definiert werden: ein Datenraum. Dadurch verändert sich das Automobil grundlegend. Die Fahrmaschine wird zur Blickmaschine. Das bedeutet, dass der Fahrzeuginsasse die städtische Umgebung völlig anders wahrnehmen kann, unabhängig davon, ob das Auto sich bewegt, anhalten oder bremsen muss.“ (Audi).

### **Vorteile und Herausforderungen der Kooperation**

Dominik Stampfl, Mitarbeiter im Bereich Unternehmensstrategie der Audi AG erklärt, dass durch den Input des Game Designers Walz ganz neue Aspekte in die Zukunftsszenarien eingeflossen sind und damit im Konzern das Bewusstsein für die Themen Interaktionsdesign und Games und deren Integration in die Entwicklung zukünftiger Mobilitätslösungen gestärkt haben. Das Unternehmen hat das Thema Gamification als ein Zukunftsthema definiert und dieses nicht nur in der Entwicklung von Zukunftsszenarien genutzt, sondern darüber hinaus begonnen neue gamebasierte Nutzungskonzepte für Mobilität zu erforschen. So engagiert sich die Audi AG mittlerweile in einer Forschungskooperation mit dem GEElab Europe zur Entwicklung neuer Anwendungen der Mensch-Fahrzeug-Interaktion.

Dominik Stampfl berichtet, dass einige Überzeugungsarbeit im Unternehmen notwendig war, bis konkrete Maßnahmen zur stärkeren Integration des Game-based Design in die Strategie- und Produktentwicklung, z. B. durch die F&E-Kooperation, umgesetzt werden konnten. Die Intensivierung der Zusammenarbeit im Rahmen einer Kooperationsvereinbarung stellte eine Herausforderung dar, da organisatorische und administrative Hürden im Unternehmen überwunden werden mussten, um die relevanten Akteure im Unternehmen vom Nutzen zu überzeugen und damit die Finanzierung zu erhalten. Die inhaltliche Abstimmung zwischen den beteiligten Akteuren lief hingegen problemlos, da die Erarbeitung einer gemeinsamen Vision in Bezug auf die wissenschaftliche Vertiefung und Entwicklung zukünftiger Mensch-Fahrzeug-Interaktionslösungen im Rahmen des Summit sie bestärkt hat, die Kooperation voran zu bringen und die relevanten Entscheider im Unternehmen zu überzeugen. Die Schwierigkeit lag insbesondere darin, dass das Projekt jenseits aktueller Unternehmensstrukturen und -prozesse liegt und es unternehmensintern kein Modell für diese Form der Forschungskooperation zwischen dem Unternehmen, dem GEElab und dem beratenden Games Designer gab.

## Schlussfolgerungen

### Erfolgsfaktoren

- Game-based Design kann auf verschiedenen Ebenen zur Wertschöpfung in Unternehmen beitragen. Neben der direkten Wertsteigerung von Produkten und Dienstleistungen durch Integration von Spielelementen und dem Einsatz in Marketing und Werbung eignet sich Game-based Design und die Integration von Spiele-Elementen auch auf der Prozessebene in Unternehmen, z. B. zur Motivation von MitarbeiterInnen bei eher monotonen oder komplexen Aufgaben oder zur Verbesserung des Arbeitsklimas. Ein bisher wenig erprobtes Anwendungsfeld ist die Nutzung von Game Thinking und Game-Elementen in der Strategieentwicklung. Hierbei können die Elemente methodisch genutzt werden, um einen kreativen Umgang mit Zukunftsszenarien und Handlungsoptionen zu unterstützen. Betrachtet man das Wachstum der Games-Industrie insgesamt und den Boom der Casual Games (sich selbst erklärende, leicht zugängliche Spiele) in allen Altersstufen, dann ist davon auszugehen, dass die Bereitschaft dazu in den Führungsetagen zunehmen wird.
- Die Integration von Games-Design in der Produkt- oder in der Strategieentwicklung erscheint besonders sinnvoll durch die Einbindung externer ExpertenInnen aus diesem Bereich, die mit dem Blick von außen auf produktive Weise auf blinde Flecken im Unternehmen und seine Prozesse aufmerksam machen können. Zudem sollten Game-ExpertenInnen immer mit internen ProduktentwicklerInnen und weiteren externen ExpertenInnen für das Anwendungsgebiet interagieren, um lernfähig das Games-Know-how mit dem spezifischen Produktwissen zusammen zu bringen.
- Ferner bedarf es geeigneter Schnittstellen zu konkreten Akteuren im Unternehmen, die die gemeinsamen Visionen und Arbeitsergebnisse mit internen und externen ExpertenInnen weiter entwickeln und an interne Prozesse andocken können.

### Anwendungsgebiete

- Für Games, d. h. Computer- und Onlinespiele für den Unterhaltungsmarkt besteht, ein großer Bedarf mit hohen Wachstumsraten. Einen ebenfalls wachsenden Markt stellt der Bereich Serious Games dar, d. h. Spiele, die nicht Unterhaltungszwecken sondern Bildungs- bzw. Lernzwecken dienen. Hier wird aufgrund der didaktischen Effekte spielbasierter Module sowie des Einsatzes von Internet und mobilen Endgeräten in der Bildung der Bedarf weiter steigen. Für diesen Teilmarkt ist häufig neben dem spieltechnischen und IT-

spezifischen Fachwissen der Game-Designer und Entwickler zusätzlich ein Fachwissen zu den spezifischen Lerninhalten hilfreich bzw. notwendig. Dieses sollte in disziplinübergreifenden Kooperationen in den Entwicklungsprozess integriert werden.

- Eine besondere Form der indirekten Wertschöpfung ergibt sich durch Gamification. Hierbei geht es um die Integration spieltechnischer Elemente in Motivations- oder Verhaltenssteuerungsprozesse. Durch den zunehmend selbstverständlichen Umgang mit Online-Games, Computerspielen und Spiele-Apps in unserer Gesellschaft entstehen nicht nur Chancen, mit Games eine breite Schicht von Menschen als Konsumierende und BürgerInnen zu erreichen, sondern vielleicht auch Erwartungen dieser Menschen an einen Unterhaltungswert von seriösen Prozessen oder Anwendungen zu erfüllen.
- Die Weiterentwicklung und Allgegenwärtigkeit der Mensch-Maschine-Schnittstellen und mobilen Vernetzung trägt ebenfalls dazu bei, dass die Erwartungen seitens der Nutzer an intuitive, spielerische Benutzerführung steigen.

#### Herausforderungen und Risiken

- Die Zusammenarbeit mit Game-Designern oder die Nutzung von Game-Elementen in Unternehmensprozessen stellt eine kulturelle Herausforderung dar.
- Die Nutzung von Game Thinking oder Game Design im Innovationsprozess oder in der Mitarbeitermotivation erfordert eine Offenheit seitens der Führungskräfte für diesen „spielerischen“ Zugang.

#### Innovationspotenziale

- Innovationspotenziale durch die Öffnung von Unternehmen für Game-Design oder Game Thinking entlang der gesamten Wertschöpfungskette sind hoch. Neben direkten Effekten durch die Erweiterung von Produkten und Dienstleistungen um Games-Elemente oder Games-Elemente im Marketing sind insbesondere indirekte Effekte auf die Wertschöpfung relevant, z. B. beim Einsatz von Games-Elementen in der Motivation von MitarbeiterInnen bei eher monotonen oder komplexen Aufgaben, zur Verbesserung des Arbeitsklimas oder zur Strategieentwicklung.

## 6.8 Verknüpfung von Kultur- und Kreativwirtschaft und Handel

### Ausgangssituation

Die Integration neuer Informationstechnologien in interne und externe Geschäftsprozesse sowie in konsumentennahe Bereiche ist auch im Handel ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Sie wird angetrieben durch die Digitalisierung und ständige Verfügbarkeit von produkt- und kundenbezogenen Informationen, die ständige Erweiterung der Speicher- und Verarbeitungskapazitäten von IT-Technologien sowie mobile Anwendungen für Smartphones und damit zusammenhängenden neuartigen Medien- und Vertriebsformaten. Diese sind charakteristisch für die sogenannte fünfte Generation des Innovationsmanagements, in der die Potenziale eines kollaborativ ausgerichteten Marktmodells durch Vernetzung sowohl mit Zulieferern als auch mit Partnern und Kunden voll ausgeschöpft werden können.

Beispiele für neuartige auf Internet und vernetzte Datenbanken basierende Vertriebsformen sind der Aufbau von Online-Marktplätzen, der Einsatz von Social Media in der Kundenbindung und -integration, IT-gestützte Vertriebspartnerschaften oder die Nutzung neuartiger Bezahlformen.

Wie auch in dieser Befragung bestätigt, sind Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft nicht nur aufgrund ihrer IT-Affinität sondern auch in Bezug auf ihre Kooperationsneigung über Branchengrenzen hinweg Vorreiter für die Öffnung des Innovationsprozesses und innovative Lösungen für Community-basierte Märkte.

Ein Beispiel für diese Querschnittsfunktion von Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft entlang der Wertschöpfungskette ist die Werbeagentur raumkontakt GmbH und ihr Projekt für den Fruchtimporteure Bratzler & Co. GmbH. Raumkontakt hat sich spezialisiert auf Corporate Identity und Corporate Design, offline, online oder auch im dreidimensionalen Raum. Multimedia-Produkte und Dienstleistungen, inklusive Konzeption und Umsetzung von komplexen Onlinelösungen und Webauftritten, wie Datenbank- oder Shopsystemen sind besondere Schwerpunkte der Agentur. Sie ist seit 10 Jahren im Bereich Webanwendungen tätig, betreut kontinuierlich um die 50 Webangebote und verfolgt und sichert tagessaktuell deren Konformität mit datenschutzrechtlichen Fragen.

Das frühzeitige Erkennen zukünftiger Nutzungsweisen des Internets ist aus Sicht der Agentur raumkontakt entscheidend für die eigene Wettbewerbsfähigkeit.

Im Auftrag der Firma Bratzler & Co. GmbH entwickelt die Werbeagentur im Rahmen des Verbundprojekts KIWINFO neue Formen der Kundeninteraktion und -information im Bereich des Obstan-

dels. Ziel von KIWINFO ist es, ein Verfahren zu entwickeln, bei dem entlang der Wertschöpfungskette Informationen zu jedem einzelnen Produkt (also jeder einzelnen Frucht) gesammelt werden, die der Verbraucher am Obstregal bei seiner Einkaufsentscheidung nutzen kann. An der Entwicklung sind verschiedene Partner, auch Forschungseinrichtungen wie die Hochschule Weihenstephan-Triesdorf und das Max-Rubner Institut beteiligt. Die Firma Bratzler & Co. ist schon seit mehreren Jahren Kunde von raumkontakt. Das Projekt läuft seit April 2012 über einen Zeitraum von drei Jahren und wird von der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung gefördert.

Die Agentur raumkontakt entwickelt und betreut die Datenbank, in der beim Fruchthändler alle Daten über Produktherkunft, -reifegrad und -qualität zusammengeführt werden. Die Datenbank ist über eine Internetplattform als Schnittstelle zum Konsumenten verknüpft, wo die Informationen aufbereitet dargestellt werden. Zu den Daten zählen Informationen über Erntezeitpunkt, genaue Bezeichnung und Lage (GPS-Daten) des Ernteschlags bzw. der Plantage, graphische Darstellung der Plantage über moderne Medien (z. B. GoogleMaps), Name des Produzenten und eine kurze Erläuterung über seine Motivation und Geschichte des Anbaubereichs, Daten über Kulturmaßnahmen während der Produktion, Daten über Transportwege und Lagerung, Daten zu Inhaltsstoffen der Charge: Zuckerkonzentration, evtl. weitere wie z. B. Vitamingehalt, Datum der Verpackung, Empfohlenes Datum zum Verzehr, allgemeine Hinweise zur Lagerung und zum Verzehr und der Zubereitung (Rezeptideen) des Obstes.

Die Schnittstelle zwischen den gewonnenen Produktdaten und dem Konsumenten wird durch die Agentur raumkontakt entwickelt. Der Datenabruf am PoS (Point of Sale) erfolgt durch das Anbringen eines Codes auf der Verpackung. Der Konsument kann den Code mit einem Smartphone einlesen und erhält direkt Zugang zur Produkt-Internetplattform, auf der alle Produktdaten und Informationen zu finden sind. Der Auftrag an die Agentur raumkontakt beinhaltet demnach, dass am PoS Früchte mit möglichst hoher Informationstiefe über ihre Qualität bereitgestellt werden, die über Angaben zu Preis und Herkunftsland hinaus gehen. Herr von Wedel, einer der Geschäftsführer der Firma raumkontakt, beschreibt diese Aufgabe mit der Lieferung einer „technisch schnellen und appetitlich dargebotenen Informationsplattform für Verbraucher.“

Das Bereitstellen der Information zur Unterstützung der Kaufentscheidung beim Konsumenten im Fruchthandel stellt in dieser Form eine Innovation dar. Dem/der VerbraucherIn werden für ein Frischeprodukt mit naturgegebenen heterogenen und am PoS nicht erkennbaren Eigenschaften die notwendigen Entscheidungshilfen und eine Empfehlung zum Verzehrdatum vor dem Einkauf gegeben. Zum Teil bekannte Technologien werden intelligent zu-

sammengefügt, so dass alle Informationen über eine Datenbank verfügbar werden. Die Datenbank ist der technische Kern der Innovation. Auch die Ansammlung der unterschiedlichen Daten ist für frische Früchte innovativ. Die Abrufmöglichkeit am PoS für VerbraucherInnen aus einer Informationsplattform ist ebenfalls neu.

Eine wichtige Rolle spielt dabei die Definition der Schnittstellen für eine möglichst reibungslose Datenintegration auf der Online-Datenbank. Die Informationsplattform für den Verbraucher soll sich explizit an den Bedürfnissen der Verbraucher orientieren und wird daher auch auf Basis von Verbraucherbefragungen entwickelt. Die Datenbank wird durch einen Techniker von Bratzler & Co. an die firmeninternen Systeme (NIR, ERP etc.) angebunden und gemeinsam mit raumkontakt für eine automatisierte Übergabe direkt aus dem Betriebsablauf sorgen.

Die Agentur entwickelt zusätzlich eine Web-App für die Informationsplattform.

Die Herausforderung besteht darin, dass für heterogene Naturprodukte für jede einzelne Verpackung spezifische, genaue Daten angeboten werden. Damit ergeben sich völlig neue Anwendungsgebiete für die verwendeten Technologien und vielleicht auch neue Qualitätsstandards für frisches Obst. Aus diesem Grund ist der Auftrag insgesamt von hohem Innovationsgehalt sowohl für die Agentur als auch für den Kunden.

Die Vorreiterrolle dieses Produkts wird vom Auftraggeber Bratzler & Co. GmbH folgendermaßen charakterisiert:

- Die Innovation passt zum Zeitgeist: Aufgeklärte Verbraucher wünschen sich viele Informationen zum Produkt, man spricht auch von der Forderung nach der „gläsernen Produktion“.
- Die Innovation besticht durch ihre in der Wahrnehmung des Verbrauchers gefühlte Einfachheit: Verbraucher können die Innovation einfach, sofort und ohne Installation von Zusatzprogrammen ausprobieren.
- Die Innovation ist sichtbar.

Es ist ein regionaler Testlauf der Datenbank mit einem Handelspartner geplant, flankiert durch Verbraucherbefragungen, um im Anschluss die Plattform und Daten an die Verbraucherwünsche anzupassen. Bezüglich des Datenschutzes werden die Standards des Bundesbeauftragten für den Datenschutz übernommen und sichergestellt. Raumkontakt verfügt über die notwendige Erfahrung in diesem Bereich. So wird die Web-App so aufgesetzt, dass keinerlei Daten personalisiert gespeichert werden können. Analyse-tools, die im Sinne des Forschungsprojekts das Verhalten und die

Hardware des Users auf der Seite verfolgen bzw. feststellen, werden mit einer Erweiterung versehen, die bereits mit Aufruf der Seite IP-Adressen nur gekürzt weiterverarbeitet werden, um auch hier einen direkten Personenbezug auszuschließen. Es werden keinerlei Anmeldeverfahren integriert oder Personendaten aufgenommen. Für das Seitenhosting wird ausschließlich auf deutsche Hosts und deren hohe Sicherheitsstandards zurückgegriffen. Die von raumkontakt entwickelten Systeme werden stets in bestehende Dateninfrastrukturen integriert, so dass eine möglichst reibungslose Übernahme der erhobenen Daten in die Datenbank und damit in das Verbraucherinformationssystem gewährleistet wird. Zudem spielen bei allen von raumkontakt entwickelten Anwendungen funktionale und auch optische Fragestellungen eine wesentliche Rolle. Die gestalterische und anwenderpsychologische Kompetenz der Agentur soll ein zeitgemäßes Erscheinungsbild und maximale Nutzerfreundlichkeit sicherstellen.

Die Agentur versteht sich in dieser Kooperation nicht nur als Entwickler der Datenbank und Internetplattform sondern auch als Berater für die Integration von IT in interne und externe Informations- und Kommunikationsprozesse. Ihren Erfolg erklärt die Agentur damit, dass sie Multimedia-Produkte und Kampagnen von Internetseiten bis Apps frühzeitig in ihr Portfolio aufgenommen hat. Zwar ist der Printbereich noch immer sehr wichtig für Werbung, aber zunehmend werden auch dort Verknüpfungen zu Multimedia-Produkten eingesetzt, die Internetnutzung steigt weiter an und wird immer kostengünstiger. Hier sieht Herr von Wedel von raumkontakt große Chancen für die Zukunft seiner Agentur. Er rechnet auch mit einer stärkeren Kopplung von Marketing mit Verkauf durch Online-Shopping, für das keine statischen Inhalte mehr, sondern das Leiten der Kunden durch die Online-Produktwelt gewünscht wird.

Die Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern der Firma Bratzler & Co. im Projekt KIWINFO stellt für die Werbeagentur keine besondere Herausforderung dar, vielmehr sieht Herr von Wedel in der branchenübergreifenden Kommunikation eine Kernkompetenz von Werbeagenturen als Dienstleister und kreative Querdenker.

Eine Agentur, die sich wie raumkontakt auch als strategischer Berater ihrer Kunden versteht, erhält einen tiefen Einblick in das Produkt und damit auch weitreichenden Einfluss auf die Produkt(-Kultur) des Kunden. Herr von Wedel nennt dies die „Sogwirkung der Kreativen“ und beobachtet oftmals den Effekt der Self-Fulfilling-Prophecy bei seinen Kunden, wenn diese Unternehmen sich verändern, um der eigenen Werbung noch besser zu entsprechen. Das trifft aus seiner Sicht auch auf das Unternehmen Bratzler & Co. zu, für das das Projekt KIWINFO einen logischen Schritt in der Unternehmensentwicklung darstellt, da der Fruchthändler schon länger in die Bereiche des Fairen Handels, Transparenz, langfristige Handelsbeziehungen und Messtechnologien in-

vestiert. Die daraus resultierenden Kenntnisse über Lieferanten und Prozesse machen diese Form des Marketings mithilfe der Produktinformation am PoS erst möglich.

Ungewöhnlich und eine Herausforderung für die Arbeitsabläufe in der Agentur sind die Rahmenbedingungen von KIWINFO als Verbundforschungsprojekt. Das strikte Vorgehen nach Projektplan mit Meilensteinen entspricht nicht ganz der Arbeitsweise der Agentur und sie empfinden die administrativen Vorgaben z. T. als hemmend, da sie bereits weiter in der Entwicklungsarbeit sind, als der Projektplan es vorsieht.

## Schlussfolgerungen

### Erfolgsfaktoren

- Die Integration neuer Informationstechnologien in interne und externe Geschäftsprozesse sowie in konsumentennahe Bereiche ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor auch im Handel. Treiber für den Wandel im Vertrieb und der Kommunikation mit dem Konsumenten sind die aufgrund der Digitalisierung verfügbaren produkt- und kundenbezogenen Informationen, zunehmende Speicher- und Verarbeitungskapazitäten von Informationstechnologien und mobile Anwendungen.
- Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft mit einer hohen IT-Affinität können Vorreiter für die Öffnung des Innovationsprozesses und innovative Lösungen für Community-basierte Märkte sein.
- Ein wichtiger Erfolgsfaktor für Kreativunternehmen als Kooperationspartner im Handel ist daher ein breites Produktportfolio mit Multimediaprodukten und Dienstleistungen inklusive Konzeption und Umsetzung von komplexen Onlinelösungen und Webauftritten, wie Datenbank- oder Shopsystemen.
- Werbe- und Medienagenturen müssen zunehmend auch Datenbanken und Internetplattformen entwickeln sowie ihre Kunden bei der Integration von IT in interne und externe Informations- und Kommunikationsprozesse beraten.
- Das frühzeitige Erkennen zukünftiger Nutzungsweisen des Internets ist ebenfalls entscheidend für den Erfolg.

### Anwendungsgebiete

- Beispiele für neuartige auf Internet und vernetzte Datenbanken basierende Handels- und Vertriebsformen sind der Aufbau von Online-Marktplätzen, der Einsatz von Social Media in der Kundenbindung und -integration, IT-gestützte Vertriebs-

partnerschaften und integrierte Produktinformationen am PoS im Handel.

#### Herausforderungen und Risiken

- Das frühzeitige Erkennen zukünftiger Nutzungsweisen des Internets sowie fundierte Kenntnisse über Datenbankaufbau und -pflege und Datenschnittstellen entlang der Wertschöpfungskette stellen eine zentrale Herausforderung dar.
- Die Integration unterschiedlicher Daten erfordert neben IT-Expertise auch Kenntnisse der Anforderungen und rechtlichen Rahmensetzung in Bezug auf Datenschutz und Datensicherheit. Diese müssen zusätzlich in Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft aufgebaut und vorgehalten werden.
- Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft des Teilmarktes Werbung und Marketing müssen ihr Produktportfolio erweitern, um die Entwicklung von Datenbanken und Internetplattformen sowie die Beratung – für die Integration von IT in interne und externe Informations- und Kommunikationsprozesse – ihrer Kunden einzubinden und zu verwirklichen.

#### Innovationspotenziale

- Innovationspotenziale liegen in der Begleitung des traditionellen Handels auf dem Weg in die so genannte fünfte Generation des Innovationsmanagements, in der die Potenziale eines kollaborativ ausgerichteten Marktmodells durch Vernetzung sowohl mit Zulieferern als auch mit Partnern und Kunden voll ausgeschöpft werden können.

## 7 Schlussfolgerungen und Ableitung von Handlungsbedarfen

Ziel dieser Studie ist es, die aktuelle Innovationskraft und -fähigkeit der Kultur- und Kreativwirtschaft darzustellen sowie Innovationshemmnisse und bislang ungenutzte Innovationspotenziale zu ermitteln. Dabei wird der steigende Anteil innovations- und kreativitätsintensiver Waren und Dienstleistungen an der Wertschöpfung sichtbar, der die wachsende wirtschaftliche Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft zeigt.

Die Darstellung der gesamtwirtschaftlichen Innovationsdefinition in Kapitel 3.2 hat verdeutlicht, dass in etwa zeitgleich mit der zunehmenden gesamtwirtschaftlichen Beachtung der Kultur- und Kreativwirtschaft auch ein Wandel des Innovationsverständnisses beobachtbar ist.

Kernaktivitäten im Innovationsprozess sind laut der aktuellen Oslo-Manual Definition der OECD/Eurostat alle wissenschaftlichen, technologischen, organisatorischen, gestalterischen und finanziellen Maßnahmen zur direkten und indirekten Entwicklung und Implementierung von Innovationen, respektive einer Verbesserung oder Erneuerung des Leistungsangebots von Unternehmen. Das beinhaltet sowohl neue oder merklich verbesserte Produkte und Dienstleistungen in Bezug auf Funktionalität oder Eigenschaft als auch effizientere Prozesse in Entwicklung, Herstellung, Vertrieb und Nutzung. Diese Definition schließt explizit nicht-technische Innovationen ein und ist damit auch auf die vielseitigen Innovationsarten der Kultur- und Kreativwirtschaft anwendbar.

Der Wandel hin zu einem breiteren Verständnis zeigt sich anhand der volkswirtschaftlichen Innovationsindikatorik, die zunehmend ihr traditionell von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im produzierenden Gewerbe geprägtes Set an Indikatoren zugunsten einer Berücksichtigung von Neuerungen in Form von Dienstleistungen, Arbeitsweisen, Prozessen, Vertriebs- und Marketingformen und Kooperationsaktivitäten erweitert. Die dafür notwendige Entwicklung neuer Standardindikatoren stellt sich jedoch in der Praxis als schwierig dar, da die nicht-technischen Innovationsarten mit herkömmlichen Kennzahlen nur teilweise erfasst werden können. Das ist die zentrale Herausforderung, auch für die in dieser Studie angelegte Erfassung und Abschätzung gesamtwirtschaftlicher Innovationseffekte der Kultur- und Kreativwirtschaft. Die methodisch sowohl qualitativ als auch quantitativ angelegte Herangehensweise hat sich als fruchtbar erwiesen, um die mit üblichen Kennzahlen nicht erfassbaren Aspekte der Innovationsaktivitäten, insbesondere Kooperationsaktivitäten als besondere Form des Wissenstransfers, zusätzlich qualitativ zu untersuchen. „Versteckte“ Innovationsaktivitäten im Sinne nicht statistisch erfassbarer Innovationsformen können nach heutigem Erkenntnisstand nur unzureichend

quantitativ erfasst werden. Dieses Problem gilt nicht nur für die Kultur- und Kreativwirtschaft sondern für wissensintensive Dienstleistungen im weiteren Sinne. Ein Innovationsindikator, der Effekte der Kultur- und Kreativwirtschaft auf die Gesamtwirtschaft adressiert, ist die Kreativintensität (Vorleistungen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft in Prozent des Produktionswerts).

Hinsichtlich des Stellenwertes der Kultur- und Kreativwirtschaft in der Gesamtwirtschaft und deren Wertschöpfungs- und Innovationswirkungen wurden im Kapitel 3.8. fünf Hypothesen formuliert, die anhand der beiden Befragungswellen unter Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie deren Kundengruppen, der Fallstudien und anhand der Ergebnisse der makroökonomischen Analyse überprüft werden.

Laut der ersten Hypothese fungieren die hohe Kooperationsneigung und Vernetzung der Kultur- und Kreativwirtschaft als zentrale Erfolgsfaktoren für Innovationen. Die Studie zeigt auf, dass tendenziell kleinere Kultur- und Kreativunternehmen eine höhere Kooperationstätigkeit aufweisen als größere Unternehmen. Durch die Kooperationstätigkeit und den Rückgriff auf Netzwerke kompensieren kleinere Kultur- und Kreativunternehmen die bestehenden Ressourcenengpässe und sichern sich damit ihre Wettbewerbsfähigkeit. Unabhängig von der Unternehmensgröße greifen die Kultur- und Kreativunternehmen auf Spezialistenverbände zurück, wenn im Unternehmen zur Bearbeitung von Aufträgen entsprechendes Spezialwissen fehlt. Darüber hinaus setzen Kultur- und Kreativunternehmen im Vergleich zu Unternehmen anderer Branchen bereits in höherem Maße neuartige Methoden wie Design Thinking, Crowdsourcing oder Innovation Communitys ein, so dass sich kooperative Ansätze im Innovationsprozess in der Kultur- und Kreativwirtschaft bereits stärker durchgesetzt haben. Mit diesen Ergebnissen bestätigt sich die Annahme, dass die hohe Kooperationsneigung und die enge Vernetzung einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg der Kultur- und Kreativunternehmen leisten (Hypothese 1).

Es zeigt sich, dass das Human- und Sozialkapital der Kultur- und Kreativunternehmen die zentralen Wertschöpfungsfaktoren der Kultur- und Kreativwirtschaft sind (Hypothese 2), da hier eine hohe Wissensorientierung bei gleichzeitig hoher Vernetzung vorherrscht. Das enge Netz, bestehend aus Auftraggebern, Kooperationspartnern und freien MitarbeiterInnen trägt dazu bei, dass innovative und offene Geschäftspraktiken entstehen. Aus diesem Grund entwickeln sich im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft neue Formen von Arbeitsplätzen und Arbeitsweisen, beispielsweise in Form von Co-Working-Spaces. Dabei ist gerade für Kleinstunternehmen das Vorhandensein eines hohen Sozialkapitals von existenzieller Bedeutung. Die Nutzung von Social Media und die Präsenz auf Veranstaltungen der Szene dienen dabei als wichtige Instrumente, um sich zu vernetzen und die Kontakte zu

pflegen. Eine konkrete Geschäftsanbahnung über Social Media wird bisher jedoch eher selten erreicht.

Zudem wurde untersucht, inwiefern die Kultur- und Kreativwirtschaft eine Vorreiterrolle spielt und Impulsgeber für neue Geschäftsmodelle und offene Innovationsprozesse und -praktiken ist (Hypothese 3). Die Ergebnisse zeigen, die Kreativen unterstützen ihre Auftraggeber insbesondere in der Anfangsphase von Innovationsprozessen und tragen wesentlich zur Ideenfindung und Konzeptentwicklung bei. Zudem zeigen die Fallstudien, wie vielfältig Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft in der Lage sind, neue Innovationspraktiken mit Kundenunternehmen umzusetzen. Beispielhaft hierfür ist der Design Thinking-Prozess, mit dem Kundenwünsche besser und fundierter ermittelt werden können als durch die klassischen Marktforschungsmethoden. Derartige kreative Spillovers sind weniger in der eigentlichen Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen zu finden, sondern stärker in der ebenfalls innovativen Ausgestaltung und dem Einsatz von spezifischen Kommunikationskanälen, die Ausrichtung der Vertriebsstrategie und dem Marketing. Dies zeigt sich zudem in der Regressionsanalyse hinsichtlich der Einflussgröße Kreativintensität.

Die vierte Hypothese geht davon aus, dass sich durch die Einbindung von Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Firmen anderer Sektoren erhöht. Festzuhalten ist, dass sich zusätzlich zum Produktionswert der Kultur- und Kreativwirtschaft in Höhe von rund 129,6 Mrd. Euro eine Vorleistungsnachfrage in Höhe von rund 47,1 Mrd. Euro ergibt. Damit wird die hohe Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft im gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungsprozess deutlich. Zudem bestätigen die Ergebnisse der Regressionsanalyse, dass die Kooperationsintensität zwischen Kultur- und Kreativwirtschaft und Firmen anderer Sektoren dazu beiträgt, die Innovationsfähigkeit zu steigern. So gibt es Hinweise auf einen positiven Zusammenhang zwischen der Kreativintensität von Kundenunternehmen und der Entwicklung neuer Organisations- und Marketingformen. Abzugrenzen sind diese Ergebnisse zu der eigentlichen Entwicklung der Produkte und Dienstleistungen: Hier zeigte sich eine negative Signifikanz bei der Regressionsanalyse.

Die fünfte Hypothese formuliert, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft als Querschnittsbranche innovationsunterstützend entlang der gesamten Wertschöpfungskette wirkt. Hohe Verflechtungen und Wirkungen gehen von der Kultur- und Kreativwirtschaft auf die unternehmensbezogenen Dienstleistungen (inkl. IT, FuE), den Handel, den Verkehrssektor und das Papiergewerbe aus, die Vorleistungen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft beziehen. Nur knapp ein Viertel der Kultur- und Kreativunternehmen unterstützt ihre Auftraggeber entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Festzustellen ist zudem, dass die Einbindung der Kultur- und Kreativunternehmen vorrangig in der Inspirationsphase (41,5 %),

gefolgt von der Entwicklungs- und Gestaltungsphase (30,6 %), jedoch kaum in der Phase der Implementierung und Markteinführung (13,5 %) erfolgt.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die im Kapitel 3.8.2. formulierten Hypothesen durch die empirischen Untersuchungen sowie makroökonomischen Berechnungen grundsätzlich bestätigt werden konnten, wenngleich – wie bspw. bei der Einbindung im Wertschöpfungsprozess – Verbesserungsbedarfe sichtbar werden.

Darüber hinaus wurde die Untersuchung und insbesondere durch die zahlreich geführten Gespräche mit Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie deren Kunden ein tieferes Verständnis für die Wirkungsweisen und die Hemmnisse von Kooperationsprozessen zwischen Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft und Unternehmen aus anderen Branchen erzielt. Auf diesem Verständnis der Wirkungsweisen und Hemmnisse aufbauend, werden im Folgenden jene Aspekte aufgezeigt, aus denen sich Handlungsbedarfe und Entwicklungspotenziale bezüglich der künftigen Einbindung der Kultur- und Kreativunternehmen im Innovations- und Wertschöpfungsprozess ergeben.

### **Das unterschiedliche Innovationsverständnis hemmt gesamtwirtschaftliche Wachstums- und Innovationsprozesse**

Die Untersuchung zeigt, die Kultur- und Kreativunternehmen sind innovativ. So gaben 86,5 % der Unternehmen an, in den letzten Jahren Marktneuheiten entwickelt bzw. ins eigene Produkt- und Dienstleistungsportfolio aufgenommen zu haben. Gleichzeitig sehen die Kultur- und Kreativunternehmen das größte Entwicklungshemmnis darin, dass ihr Potenzial als Innovationstreiber für andere Branchen zu wenig wahrgenommen wird. Sowohl auf Seiten potenzieller Kooperationspartner und Kunden der Kreativunternehmen als auch auf Seiten von unterstützenden Institutionen wie Banken und Förderern fehlt aus Sicht der Kultur- und Kreativunternehmen häufig ein Verständnis für die starke Innovationsorientierung der Kultur- und Kreativwirtschaft und deren hohe spezifische Problemlösungskompetenz. Die Aussagen der Kultur- und Kreativunternehmen verstärken den Eindruck, dass die als Soft Innovation bezeichneten Formen der Innovationen, die auf sozialen, organisatorischen, kulturellen und ästhetischen Werten basieren, vielfach als nicht gleichwertig mit bislang klassischen Innovationsformen durch FuE-Abteilungen in Unternehmen angesehen werden. Dabei entstehen vor allem durch die Zusammenarbeit von Kreativen mit Unternehmen aus anderen Branchen besonders hohe Potenziale von sog. Kreativspillovers, die zu neuartigen und einzigartigen Produkten und Dienstleistungen führen. Festzuhalten ist, dass nach wie vor ein differenziertes Innovationsverständnis bei den verschiedenen Akteursgruppen vorherrscht. Dadurch wird das Zustandekommen von Kooperationen und damit gesamtwirtschaftlichen Innovations- und Wachstumsprozessen gehemmt.

### **Die Finanzierung von Innovationsprojekten und -prozessen verfestigt sich für viele Kultur- und Kreativunternehmen als Hauptherausforderung im unternehmerischen Prozess**

Charakteristisch für die Kultur- und Kreativwirtschaft ist die Dominanz von Kleinst- und Kleinunternehmen. Eng damit einher geht häufig eine unzureichende Eigenkapitalausstattung, geringere Löhne und Projektbudgets sowie Unregelmäßigkeiten im Einkommensbezug, welche die Finanzierung von Innovationsprojekten und damit auch die nach der Gründungsphase notwendige langfristige Etablierung durch Wachstumsprozesse erschweren.

Auch wirkt sich das unterschiedliche Innovationsverständnis sehr stark auf die Finanzierung von Innovationsprojekten der Kultur- und Kreativunternehmen aus. So ist der Zugang für Kultur- und Kreativunternehmen zu privatwirtschaftlichem Kapital für die Umsetzung kreativer Ideen erschwert, da bspw. Banken geeignete Bewertungsverfahren für Innovationsprojekte mit einem stark immateriellen Charakter – wie sie für die Kultur- und Kreativwirtschaft typisch sind – fehlen. Gleichzeitig werden die bestehenden Förderprogramme für Innovationsprojekte als auch für die Umsetzung neuartiger Geschäftsmodelle von den Kultur- und Kreativunternehmen als nicht bedarfsgerecht wahrgenommen.

### **Der Innovationsbeitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft im Wertschöpfungs- und Innovationsprozess wird von potenziellen Kunden noch nicht ausreichend erkannt**

Die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft unterstützen ihre Kunden vorrangig in der Inspirationsphase und damit bei der Ideenfindung und Konzeptentwicklung. Gerade in dieser, hinsichtlich des Ergebnisses noch sehr offenen Prozessphase, besteht eine besondere Herausforderung für die Kunden der Kultur- und Kreativwirtschaft darin, zu erkennen, dass Innovationen durch den Input von Externen bzw. Dienstleistern und den Einsatz neuer Methoden einen deutlichen Mehrwert im Innovationsprozess liefern können. Dabei ist es vor allem für Industrieunternehmen, die über ausgeprägte Innovationsstrukturen verfügen, oftmals schwieriger vom herkömmlichen Innovationspfad abzuweichen.

Ein Grund für die bislang unterdurchschnittliche Kooperationsquote zwischen der Kultur- und Kreativwirtschaft und anderen Branchen liegt damit häufig in der zu geringen **Sichtbarkeit des Mehrwerts** der Einbindung von Kultur- und Kreativunternehmen in den Innovationsprozess. Bei der Kundenakquise von Seiten der Kultur- und Kreativwirtschaft muss folglich der Mehrwert für den Kunden deutlich im Fokus bei der Vermittlung des Leistungsportfolios stehen. Ein zentrales Ergebnis ist zudem, dass je plastischer der Mehrwert dargestellt werden kann, auch die Bereitschaft der Kunden steigt, die bei den Kultur- und Kreativunternehmen in Anspruch genommenen Leistungen entsprechend zu vergüten.

Gleiches gilt auch für den Einsatz neuer Methoden. So bestätigt die empirische Untersuchung, dass neuartige Methoden wie Design Thinking, Crowdsourcing oder Innovation Communities bisher nur von wenigen Unternehmen außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft im Innovationsprozess eingesetzt werden. Dies wird zudem erschwert, da der Einsatz neuer Methoden häufig auch mit Investitionen verbunden ist. So haben die Kultur- und Kreativunternehmen bestätigt, dass z. B. die Einbindung von Kunden und Nutzern bei Open Innovation-Prozessen zunächst für das Unternehmen einen Mehraufwand darstellt. Die mit dem Mehraufwand ggf. erreichte höhere Ausrichtung der Produkte und Dienstleistungen an die Marktbedürfnisse kann sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens auswirken und damit einen Mehrwert generieren. Die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft können dabei unterstützen, diese neuartigen Methoden in anderen Branchen einzuführen bzw. die Durchführung als Dienstleistung anzubieten. Für eine erfolgreiche Umsetzung besteht auch hier die Notwendigkeit, den Kunden oder Kooperationspartnern den Mehrwert durch den Einsatz der neuen Methoden klar aufzuzeigen, da nur so Offenheit und Bereitschaft bei den Kunden entsteht, sich auf diese neuen Prozesse einzulassen.

### **Die Dominanz von Hidden Innovation erschwert die Sichtbarkeit der Kultur- und Kreativunternehmen als bedeutende Akteure im Innovations- und Wertschöpfungssystem**

Kooperationen und Aufträge können nur dann zustande kommen, wenn den potenziellen Partnern und Auftraggebern die Kultur- und Kreativunternehmen bekannt sind. Gerade im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft, die sich zum einen durch einen hohen Anteil von Hidden Innovation und zum anderen durch eine Vielzahl an Akteuren sowie vorrangig Kleinst- und Kleinunternehmen auszeichnet, ist es für zahlreiche Akteure eine große Herausforderung eine ausreichende Wahrnehmbarkeit zu erreichen. In den Expertengesprächen wurden neben persönlichen Netzwerken vor allem das einfache Auffinden im Internet, eine hohe Präsenz in Weblogs oder prominenten Magazinen/Journalen aber auch Veranstaltungen als Erfolgsfaktoren benannt, um bei potenziellen Auftraggebern Aufmerksamkeit zu erzeugen und präsent zu sein. Auch wurde eine – im überregionalen Kontext gegenüber größeren Unternehmen – geringere Sichtbarkeit der Kleinst- und Kleinunternehmen als Hemmnis benannt. Damit ist neben der Sichtbarkeit des Mehrwertes der Leistung zudem die Sichtbarkeit des Kultur- und Kreativunternehmens an sich von hoher Relevanz für den unternehmerischen Erfolg der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft.

### **Innovations- und Wachstumspotenziale ergeben sich für die Kultur- und Kreativunternehmen durch das Verständnis der Märkte bestehender und potenzieller Kundengruppen**

Ein weiterer Erfolgsfaktor unternehmerischen Wachstums ist die bedarfsorientierte Ausrichtung des Leistungs- und Produktportfolios auf die Kundengruppen. Open Innovation-Prozesse sind damit nicht nur für die Kunden der Kultur- und Kreativwirtschaft sondern auch für die Kultur- und Kreativunternehmen selbst von hoher Relevanz. Zudem wurden im Rahmen der Fallstudien die genaue Kenntnis des Zielsektors und damit die Kenntnis der Funktionsweisen der Märkte als zentraler Erfolgsfaktor für Innovationsprozesse von den Gesprächspartnern herausgestellt. Dies erfordert von den Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft den Blick über die Grenzen der eigenen Branche hinaus zu öffnen und ein Verständnis von den Kundenmärkten aufzubauen, was insbesondere durch den Austausch mit Akteuren aus anderen Branchen im hohen Maße befördert wird.

Die Ergebnisse der Studie lassen die Schlussfolgerung zu, dass neben der Schärfung der Produktportfolios für die bestehenden Zielgruppen zudem hohe Wachstumspotenziale durch die Erschließung weiterer Zielgruppen bestehen. So gaben 30 % der Kultur- und Kreativunternehmen an, über Auftraggeber aus der Industrie zu verfügen. Dabei werden von der Industrie vorrangig Leistungen in den Bereichen Werbung und Design nachgefragt. Damit sind die Verflechtungen mit der Industrie zum einen bisher stark auf bestimmte Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft konzentriert und zum anderen sind viele Industrieunternehmen auch noch nicht erreicht, da der Fokus häufig auf Kunden des Dienstleistungssektor liegt. Darüber hinaus weisen die Fallstudien zum Einsatz neuer Methoden auf Potenziale bei der Erschließung neuer Kunden in Abhängigkeit von der Größenklasse hin. So werden neuartige Methoden wie Design Thinking bisher vorrangig von Großunternehmen und eher selten von Mittelständlern nachgefragt.

### **Kürzer werdende Innovationszyklen bei zugleich steigender Komplexität nachgefragter Leistungen erfordern von den Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft, sich in Verbänden zu organisieren**

Die Wirtschaftsprozesse werden zunehmend komplexer und internationaler und verlaufen zugleich schneller und vernetzter. Innovationen werden dabei in immer kürzeren Abständen erzeugt. Gleichzeitig werden von den Kunden immer stärker Systemprodukte sowie Produkte verknüpft mit umfassenden Dienstleistungspaketen (hybride Wertschöpfung) nachgefragt. Diese Entwicklungen erfordern interdisziplinäre Ansätze im Innovationsprozess. Vor dem Hintergrund der Dominanz von Kleinst- und Kleinunternehmen in der Kultur- und Kreativwirtschaft, können die Kultur- und

Kreativunternehmen häufig die Kundenanforderungen nicht alleine bedienen. Um ein wettbewerbsfähiges Leistungsportfolio anbieten zu können, sind die Akteure gefordert sich zu vernetzen und in Kreativverbänden zusammenzuschließen.

### **Fazit: Zentrale Handlungsfelder**

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass zur Beförderung der Kultur- und Kreativwirtschaft und deren Einbindung im Innovations- und Wertschöpfungssystem Handlungsbedarfe vorrangig

- in der Verbesserung der Finanzierung von Innovationen,
- der Erhöhung der Wahrnehmung der Kultur- und Kreativunternehmen als wichtige Akteure im Innovations- und Wertschöpfungsprozess sowie
- in der Optimierung der Ausgestaltung unternehmerischer Prozesse der Kultur- und Kreativunternehmen bestehen.

Die Erweiterung des Innovationsverständnisses bildet dabei eine zentrale Klammer für diese Handlungsfelder.

Im nachfolgenden Kapitel werden diese zentralen Handlungsfelder mit Handlungsempfehlungen untersetzt.

## 8 Handlungsempfehlungen

Die Kultur- und Kreativwirtschaft benötigt multidisziplinäre Umfelder, in denen ihre Akteure mit Unternehmen aus anderen Branchen zusammentreffen können. Die Zusammenarbeit über Branchengrenzen hinweg sollte zentraler Bestandteil einer Strategie zur Weiterentwicklung sein. Hierzu müssen Förderinstrumente und -strategien für Unternehmen entwickelt und erprobt werden, die sektorübergreifende Verbindungen und Spillovereffekte erleichtern. Dies impliziert auch die Anregung des Wandels innerhalb der Sektoren und die Integration neuer Kompetenzen und Fertigkeiten in andere Sektoren – und umgekehrt. An diesen Leitgedanken orientieren sich die nachfolgenden Handlungsfelder und Empfehlungen.

Die bislang existierende innovationsorientierte Förderung erreicht derzeit in vielen Fällen die Akteure der kultur- und kreativwirtschaftlichen Kernbereiche nicht. Daher müssen durch entsprechende Programme bzw. projektorientierte Finanzierungen zielgruppenspezifische Rahmenbedingungen geschaffen werden. Es bestehen weiterhin Förderlücken auf Bundesebene, die maßgeschneiderte Angebote für die Kultur- und Kreativwirtschaft – auch im Hinblick auf deren temporäre, projektorientierte Produktionsweisen – bereitstellen.

Aufbauend auf den Studienergebnissen gilt es im Folgenden Handlungsempfehlungen abzuleiten, die darauf abzielen, die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der KKW dauerhaft zu verstetigen bzw. zu steigern sowie die Dynamik der Kultur- und Kreativwirtschaft mit anderen Branchen zu verknüpfen. Maßnahmen zur Erreichung der angestrebten Ziele setzen dabei auf unterschiedlichen Akteursebenen an.

### **Erweiterte Definition des Innovationsbegriffes**

Die vorliegenden Studienergebnisse belegen, dass Antworten auf die aktuellen innovations- und gesellschaftsrelevanten Herausforderungen nicht nur in rein technologisch basierten Optimierungslösungen gefunden werden können. Komplexe Herausforderungen bedürfen vielmehr auch systemischer Innovationen, die in ihr sozioökonomisches Umfeld eingebettet sind.

Die Innovationspolitik sollte sich daher stärker als bisher auf einen erweiterten Innovationsbegriff stützen, der mehr als nur rein technologische Neuerungen beschreibt: Als Sammelbezeichnung für weit reichende, komplexe Prozesse umfasst er nicht nur die Verwertung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Ideen in marktgängige Produkte, sondern meint zugleich neue Verfahren und

Lösungsstrategien für sämtliche gesellschaftlichen Bereiche. Dabei erhalten neuartige soziale Praktiken, die das Ziel haben Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen, zunehmend eine höhere Bedeutung als rein technologisch orientierte Lösungen. Dieser Trend wird in zahlreichen Bereichen deutlich. Beispiele hierfür sind im Mobilitätssektor (z. B. Carsharing-Angebote), der Mediennutzung (z. B. durch Social Media) oder sogar dem Finanzsektor (z. B. die Entwicklung von Mikrokrediten) zu finden.

Vor diesem Hintergrund führt ein ganzheitlich verstandener Innovationsbegriff zu nachfolgender Definition:

„Innovation nach einem ganzheitlichen Verständnis ist die Realisierung einer für das Unternehmen neuen Idee in Bezug auf Produkte, Dienstleistungen, Herstellverfahren und Organisationsformen oder eine Kombination daraus, die darauf abzielt, Marktvorteile zu verschaffen und damit den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zu steigern.“

Mit Blick auf dieses erweiterte Innovationsverständnis von Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft zeigt sich, dass der Zugang zur Förderung von Kultur- und Kreativwirtschaft-typischen Innovationsvorhaben häufig erschwert ist. Verschiedenen Innovationsförderprogrammen liegt bislang das konventionelle, technologieorientierte Innovationsverständnis zugrunde, das somit Innovationen im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft teilweise ausschließt. Dies impliziert, dass die Bundesregierung bei der Einordnung der Kultur- und Kreativwirtschaft in ihre Innovationspolitik folgende Inhalte stärker berücksichtigen sollte:

- Beschleunigung und Verbesserung der Konzipierung, Entwicklung und Herstellung neuer Produkte, Prozesse und Dienstleistungen,
- Anpassung und Optimierung bereits auf dem Markt existierender Produkte, Prozesse oder Methoden, die für das Unternehmen selbst aber etwas Neues oder Besseres darstellen,
- Leistungen, die helfen, Produkte und Dienstleistungen attraktiver zu gestalten und deren Vermarktung zu fördern,
- Erschließung und Bindung neuer Kunden- und Zielgruppen,
- Verbesserung von Geschäftsprozessen, -praktiken, Arbeitsabläufen oder Außenbeziehungen (neuartige Vertriebs- und Servicekonzepte sowie bisher nicht genutzte Kommunikationsstrukturen),
- Entwicklung neuer Anwendungen und deren Kommerzialisierung am Markt (Markteinführung).

Die Beurteilung von Innovationsfähigkeit ist dabei allerdings nur in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext der Innovation möglich. Es wird deutlich, dass Innovation ohne ein Bezugssystem nicht zu verstehen ist. Erst relativ zu vorher definierten Bezugsgrößen kann die Innovativität eines Unternehmens bestimmt werden. D.h. es ist für die Bewertung des Innovationsgehaltes eine individuelle Prüfung von Marktkriterien und Innovationsniveau notwendig. Vorhaben sollten als innovativ bewertet werden, wenn sie sich merklich von dem Gegebenen am Markt unterscheiden oder wenn Dinge in einer bisher nicht bekannten Form miteinander verknüpft werden.

### **Aufnahme in die ZIM Förderung**

Aufbauend auf einem erweiterten Innovationsverständnis, so wie auch die EU oder die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)<sup>30</sup> Innovation im erweiterten Zusammenhang verstehen, ist zu prüfen, inwieweit das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) des BMWi dafür geeignet ist, Innovationsbemühungen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft in die Förderaktivitäten aufzunehmen.

Zentral ist hierbei, dass die bisherige Zielgruppe des Programmes um Akteure aus der Kultur- und Kreativwirtschaft erweitert wird. Bislang wird zu einem großen Teil von einem eher produktorientierten Innovationsansatz ausgegangen. Um eine Passfähigkeit mit Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft herzustellen, ist eine Erweiterung des Innovationsbegriffs im oben dargestellten Sinn notwendig, der die neuartigen Formen der Innovationen der Kultur- und Kreativwirtschaft einschließt. Das bedeutet, dass die als „interaktive Problemlösungsprozesse“ umschriebene Kernkompetenzen vieler Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft stärker in den Mittelpunkt rücken müssen und Prozessinnovationen im organisatorischen Bereich zu berücksichtigen sind. Außerdem ist ein besonderes Augenmerk auf die neuartigen Formen des eigenen Innovationsprozesses zu legen, die für die Kultur- und Kreativwirtschaft typisch sind.

---

<sup>30</sup> So definiert das „Oslo-Manual“, auf das sich auch die EU-Kommission bezieht, Innovation als Implementierung eines neuen oder merklich verbesserten Produkts (Ware oder Dienstleistung), eines Prozesses, einer Marketingmethode oder einer organisatorischen Methode, die Geschäftspraktiken, Arbeitsabläufe oder Außenbeziehungen betrifft. Dies impliziert auch die Adaption bereits bestehender externer Produkte, Prozesse oder Methoden, die für das Unternehmen selbst aber etwas Neues oder Besseres darstellen.

Im Zuge der vielfältigen ZIM-Fördermöglichkeiten zur Finanzierung von Unternehmensinvestitionen von technologisch anspruchsvollen und innovativen Projekten ist es denkbar, relevante Kriterien im Bereich der sozialen Innovation in der Beurteilung der Förderfähigkeit von Projekten einzuführen - dies auch durchaus zur Bewusstseinschärfung.

Darüber hinaus ließen sich die Programme so gestalten, dass insbesondere der Begriff „technologieorientiert“ durch den erweiterten Innovationsbegriff ergänzt werden.

### **Förderwettbewerb „Innovationen der Kultur- und Kreativwirtschaft“**

Aktuell fokussiert die Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft mit ihrem Wettbewerb der „Kultur- und Kreativpilote Deutschland“ erfolgreich auf junge Unternehmen in der Gründungsphase. Eine Förderergänzung wäre notwendig im Bereich der Förderung besonders innovativer unternehmerischer Projekte im Kontext der Kultur- und Kreativwirtschaft. Hier sollten innovative Aktivitäten für eine konkrete Projektlaufzeit von bereits etablierten Unternehmen gefördert werden, die auf die Schaffung bzw. Entwicklung einer Innovation ausgerichtet sind, mit der Zielsetzung, neue oder wesentlich verbesserte Produkte, Verfahren, Dienstleistungen, Methoden, Systeme und Prozesse zu entwickeln und in den Markt überzuleiten.

Ein Schwerpunkt ist zu richten auf besonders innovative wirtschaftliche Allianzen zwischen Akteuren der gesamten Wertschöpfungskette. Ihnen gelingt es schneller, neue Ideen zu entwickeln und in Produkte oder Dienstleistungen umzusetzen.

Da der Förderschwerpunkt auf Innovationen gesetzt werden sollte, steht im Mittelpunkt die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle der Kultur- und Kreativwirtschaft durch Nutzung neuer technologischer Möglichkeiten und der Nutzung von Schnittstellen zwischen den Kreativbranchen oder zwischen den Kreativbranchen und der Gesamtwirtschaft.

Darüber hinaus sollten Unternehmen und Ausbildungseinrichtungen gefördert werden, die Kreative (wie beispielsweise KünstlerInnen, DesignerInnen, WerbegestalterInnen etc.) in die strategische Weiterentwicklung ihres Unternehmens einbeziehen und diese in neue Projekte des Unternehmens/ der Ausbildungseinrichtung einbinden. Ziel soll dabei sein, den Marktzugang für Kreative zu erleichtern und ihre Ideen für die Weiterentwicklung von Unternehmen auch aus anderen Branchen zu nutzen.

Folgende Projektthemen sind generell denkbar:

- Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle und deren Ausrichtung auf Wertschöpfungsnetzwerke,
- Aufbau und Management von Kunden und Nutzer-Communitys,
- Wissensmanagement in Wertschöpfungsketten und Wertschöpfungsnetzwerken zur Optimierung systemischer Innovationsprozesse,
- Einsatz von Methoden und Werkzeugen des Kreativitäts- und Kooperationsmanagements, um die Innovationsfähigkeit zu erhöhen,
- Projektmanagement und Projektplanung für die Innovationsentwicklung,
- Entwicklung und Vorbereitung von Pilotanwendungen,
- Prozesse der Kundenintegration und -interaktion bei der Dienstleistungsentwicklung,
- Entwicklung neuer Anwendungen im Umfeld technologiebasierter Anwendungen.

Vorhaben dieser Art stärken die Kompetenz der Unternehmen zur (Weiter-)Entwicklung innovativer Produkte, Dienstleistungen und Prozessen. Es sollten schwerpunktmäßig auf andere Bereiche übertragbare Lösungen für allgemeine Problemstellungen entwickelt werden.

Ein derartiger Förderwettbewerb sollte zweistufig angelegt werden. Die Projektauswahl und -beantragung würde sich dabei in eine Wettbewerbsphase zur Vorauswahl von Beiträgen und das anschließende förmliche Antrags- und Bewilligungsverfahren gliedern. Dabei wäre auch die Organisation von Wissenstransfer und Innovationstransfer während der Laufzeit und kurz nach Beendigung der Vorhaben zu beachten. Hier haben sich Techniken des Multiprojektmanagements (z. B. sog. Fokusgruppen als Zusammenfassung von Projekten mit starken inhaltlichen Bezügen) in den letzten Jahren in vergleichbaren Initiativen bewährt. Auf diesem Weg lassen sich für ein solches Programm wesentlich nachhaltigere Ergebnisse erzielen.

### **„Kreativ-Kopiloten“: Wachstum durch Innovation mit der Kultur- und Kreativwirtschaft**

Mittlerweile wurden bereits drei Mal Kultur- und Kreativpiloten gesucht. Mit diesem Instrumentarium der Auszeichnung will die Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung das innovative Potenzial von Kulturschaffenden und KreativunternehmerInnen in der Öffentlichkeit sichtbarer machen. Ziel ist es, ExistenzgründerInnen bundesweit miteinander in Kontakt zu bringen und andere durch Best-Practice-Beispiele zur Existenzgründung zu ermutigen.

Grundsätzlich geht von derartigen Auszeichnungen eine breite Impulswirkung auf die (Fach-)Öffentlichkeit und Unternehmen aus. Es ist zu beobachten, dass ein auf breiter Grundlage stattfindender Strategiefindungsprozess angestoßen wird, der es dann den Akteuren erlaubt, im Sinne einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung strategisch zu agieren. Hier gilt es anzusetzen und gleichartige Impulse im Bereich der Innovationunterstützung in und durch die Kultur- und Kreativwirtschaft zu setzen.

Mit dieser ergänzenden Auszeichnung könnte die Initiative herausragende Innovationen in Kooperation bzw. im Verbund der Kultur- und Kreativwirtschaft und außerhalb würdigen und damit deren Leistungen für die Allgemeinheit sichtbarer machen.

Mit dieser Ergänzung des bisherigen Prämierungswettbewerbs um die sog. „Kreativ-Kopiloten“ kann aufgezeigt werden, wie nachhaltig und erfolgreich die etablierten und innovativen Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft sind. Es zeigt darüber hinaus Best-Practices der Integration von kultur- und kreativwirtschaftlichen Inhalten in das Innovationsgeschehen der Gesamtwirtschaft. Mittels der „Kreativ-Kopiloten“ würde ein Förderformat entwickelt, das hochwertige Innovationsideen und neuartige Kollaborationen entstehen lässt. Eine solche Auszeichnung scheint zudem geeignet, eine hohe Anzahl Projektideen aufzuzeigen und neue Akteure zu mobilisieren.

Die Umsetzung könnte vom Kompetenzzentrum nach grundsätzlich demselben Grundkonzept der Kreativpiloten erfolgen. Die Vorstellung sollte neben bzw. im Wechsel zu den Kreativpiloten auf der Jahreskonferenz erfolgen. Damit könnte ein wichtiges Signal gesendet werden, welche Möglichkeiten und Bedeutung die Kultur- und Kreativwirtschaft für die Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft einnimmt.

## Kreativgutscheine und Kreativschecks einführen

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen die Bedeutung von Kreativleistungen für innovative Vorhaben aller Branchen auf. Deshalb sollte die Zusammenarbeit entsprechend unterstützt werden. Eine Bestandsaufnahme der existierenden Angebote von Innovationsgutscheinen bestätigt, dass sie bis auf wenige Ausnahmen technologie- und FuE-orientiert ausgerichtet sind. Diese Förderlücke ließe sich im Sinne eines erweiterten Innovationsbegriffes schließen, in dem die Vernetzung von KMUs der Gesamtwirtschaft mit der Kultur- und Kreativwirtschaft gestärkt wird.

Für dieses Ziel sind Kreativgutscheine einzuführen, die darauf abzielen, den Innovationsprozess in Klein- und Mittelbetrieben durch Einbindung von kreativwirtschaftlichen Leistungen zu fördern und damit die für Innovationen relevante branchenübergreifende Zusammenarbeit zu stärken. In der überwiegend kleinbetrieblich strukturierten Kultur- und Kreativwirtschaft kommt es immer wieder vor, dass hervorragende Produktideen im Ansatz stecken bleiben, weil beispielsweise die Anschubfinanzierung für eine Prototypenentwicklung fehlt.

Gefördert würden Leistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft, die im Zuge eines Innovationsvorhabens von einem einreichenden KMU in Anspruch genommen werden. Diese könnten sich von der Phase der Ideengenerierung, Konzeption, Entwicklung über die Anwendung und Umsetzung bis hin zur Marktüberleitung beziehen. Sie müssten dabei klar über die standardmäßige Adaption bestehender Produkte, Verfahren, Dienstleistungen hinausgehen und mindestens eine wesentliche qualitative Verbesserung unterstützen. Daneben sollten Kreativgutscheine auch zur Bearbeitung von Vorhaben mit arbeits- und organisationsbezogenen Fragestellungen nutzbar sein.

Die Kreativgutscheine sollten zum einen externe Beratungen im Vorfeld der Entwicklung eines innovativen Produkts, einer innovativen Dienstleistung oder einer organisationsbezogenen Fragestellungen zulassen, zum Beispiel Marktrecherchen, Machbarkeitsanalysen, Prozessabläufe. Darüber hinaus sollten sie selbstverständlich umsetzungsorientiert ausgerichtet sein, und zum Beispiel Konstruktionsleistungen, Service Engineering, Prototypenbau, Design, Produkttests, Qualitätssicherung, Kundeneinbindungen etc. unterstützen.

Um die Integration von Methoden und Kompetenzen der Kultur- und Kreativwirtschaft in weitere Branchen zu stärken, könnte das Konzept eines **Kreativassistenten** für die Industrie ergänzend umgesetzt werden. Unterstützt würde hier der Einsatz von Personal oder die Beratung durch Kultur- und Kreativwirtschafts-Unternehmen mit dem Ziel Methoden und Arbeitsweisen wie z. B. Design Thinking in anderen Branchen stärker zu verankern. Dies

ist insbesondere für KMU interessant, da in diesen vielfach FuE nicht auf systematische, sondern eher punktuelle Art und Weise betrieben wird.

Gleichzeitig wären unterstützende **Potenzialberatungen** für Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft sinnvoll, die durch erfahrene UnternehmensberaterInnen aus der Industrie oder anderen Anwendermärkten eine stärkere anwendungsorientierte Sichtweise einnehmen. Im Mittelpunkt stehen hierbei Fragen wie: Wo findet der/die Kreative mit seinen/ihren Kernkompetenzen seinen/ihren Markt bzw. seine/ihre neue Zielgruppe? Was braucht welcher Kunde? Was muss am Portfolio geändert werden? Aufgrund der Beratungsleistung durch Akteure, die nicht aus der Kultur- und Kreativwirtschaft stammen, ist es auf diesem Weg möglich, eine unternehmenseigene „Industriestrategie“ zu entwickeln, die am Ende dazu führt, dass der/die Unternehmer/in nicht nur über hohe Kompetenzen der Kultur- und Kreativwirtschaft verfügt, sondern zugleich wichtige Kenntnisse aus Anwendermärkten außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft besitzt und diese für die Vermarktung nutzt.

KMU der Kultur- und Kreativwirtschaft könnten hierfür Zuschüsse für Coachingmaßnahmen durch externe ExpertenInnen erhalten. GründerInnen und Wachstumsunternehmen der KKW können über das Kompetenzzentrum eine geförderte Beratung für Innovationsvorhaben in Anspruch nehmen und auf einen Pool von Innovationscoaches zugreifen. Diese unterstützen unter anderem bei der Neuausrichtung des Unternehmens durch Erschließung innovativer Produkt-, Prozess- und Dienstleistungsfelder sowie beim Aufbau eines betrieblichen Innovationsmanagements.

Die finanzielle Ausstattung der Gutscheine könnte sich an ähnlichen Angeboten orientieren und läge dann in einer Größenordnung von ca. 5.000 bis 10.000 Euro.

Die Kreativgutscheine könnten über die Regionalbüros des Kompetenzzentrums ausgegeben werden. Damit wäre gewährleistet, dass dieses Instrumentarium an dortige Sprechstunden und Beratungsangeboten anknüpft. Gleichzeitig dienen viele Veranstaltungen als Matching-Events, wo dieses Angebot anschließend die weitere Umsetzung von Erstkontakten intensiviert und in markt- und innovationsrelevante Ergebnisse umsetzt.

Um die Kultur- und Kreativwirtschaft marktnäher agieren zu lassen und sich auch auf neue Märkte auszurichten, bieten mögliche Kreativgutscheine wichtige Impulse. Sie stellen ein niedrighwelliges Finanzierungsinstrument dar, mit dem sich die stärkere Einbindung in die gesamtwirtschaftlichen Innovationsaktivitäten weiter stimulieren ließe.

### **Einzelbetriebliche Finanzierung von Innovation ausweiten**

Eine der größten Herausforderung für die Kleinst- und Kleinunternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft bleibt die Finanzierung.

Die Finanzierung von unternehmenseigenen Innovationsprozessen gestaltet sich in diesem Umfeld meist noch schwieriger als die allgemeine Unternehmensfinanzierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft, da die Unsicherheiten aus Sicht der Kreditgeber im Innovationszusammenhang deutlich zunehmen. Daher ist die Einführung eines neuen Finanzierungsinstruments zielführend, welches sich abseits der gängigen Bewertungskriterien bewegt. Beispielgebend kann hierbei die marktseitige Begutachtung durch eine Fachjury sein, die klare Empfehlungen bezüglich der Umsetzbarkeit an Banken gibt, verbunden mit einer unterstützten Reduzierung des Ausfallrisikos durch Bankbürgschaften.

Zur Beurteilung der Markttauglichkeit von Geschäftsideen in der Kultur- und Kreativwirtschaft und zur Vermittlung entsprechender Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten sollte eine kompetente Institution diese Mittlerfunktion übernehmen.

Ein gutes Beispiel für dieses Finanzierungskonzept stellt die IFCIC (Institut pour le Financement du Cinéma et des Industries Culturelles) aus Frankreich dar, eine spezialisierte Institution des Kulturministeriums und Finanzministeriums. Das IFCIC ist ein Spezialfinanzierer, der Unternehmen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft den Zugang zu Finanzierungen erleichtert. IFCIC ist eine unabhängige, wettbewerbsneutrale Institution, deren Eigentümer neben französischen Banken auch die öffentlichen Förderbanken Caisse des Dépôts und OSEO sowie der Staat sind. Neben Krediten stellt das IFCIC hauptsächlich Garantien bereit, um Bankkredite abzusichern. Die Höhe der Garantie beträgt bis zu 50 % der Kreditsumme.

Um den Engpass der „Kreditfinanzierung“ zu reduzieren, könnte ein gefördertes Expertenteam die Finanzierungsvorhaben und KKW-Unternehmen bewerten und somit den Banken eine bessere Entscheidungsgrundlage für die Kreditvergabe übergeben. Eine weitergehende Option in diesem Zusammenhang besteht in der Verteilung des Ausfallrisikos zwischen der kreditvergebenden Bank und einem öffentlichen Bürgen des KKW-Unternehmens, z. B. eine öffentliche Bank wie die KfW Förderbank. Modellhaft könnte hier ein Innovationsfond für die Kultur- und Kreativwirtschaft eingerichtet werden, der ähnlich dem vorgestellten IFCIC-Konzept Förderempfehlungen ausspricht und Ausfallbürgschaften gewährt.

### **Kampagne starten: Kreativitätstechniken und Adaptionfähigkeit erhöhen**

Die Leistungen der Kreativwirtschaft sind wichtige Inputfaktoren für Innovationen in KMUs. Doch die traditionellen Unternehmen haben oft eine Hemmschwelle, die Kreativen in ihre Innovationsprozesse einzubinden. Zur Stimulierung und Professionalisierung von Innovationstätigkeiten durch kreativwirtschaftliche Leistungen sollte eine Informations- und Sensibilisierungskampagne gestartet werden.

Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen hängt nachgewiesener Weise in starkem Maße von der Lern- und Innovationsfähigkeit der Beschäftigten und der Organisation als Ganzes ab. Gleiches gilt für den Einsatz von Leistungsangeboten der Kultur- und Kreativwirtschaft. Hier besteht vielfach die Schwierigkeit, dass Unternehmen außerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft ihre Möglichkeit nicht erkennen. Dabei heben sich die Grenzen zwischen Produkten, produktbegleitenden Dienstleistungen und die ästhetisch und künstlerisch anspruchsvolle Gestaltung von Produkten oder Dienstleistungen immer mehr auf. Oftmals trägt dies nicht nur zum emotionalen Mehrwert bei, sondern ist auch als künstlerischer Mehrwert an sich ein Alleinstellungsmerkmal des Produkts oder der Dienstleistung

Es etablieren sich also neue Komplettlösungen, die häufig für die individuellen Bedürfnisse von Kunden zusammengestellt werden. Oftmals werden diese Leistungen aber noch getrennt entwickelt und dem traditionellen Wertschöpfungsprozess der Unternehmen hinzugefügt. Unterstützungsansätze können darin bestehen, Unternehmen für diese zusätzlichen Märkte zu sensibilisieren und Verständnis dafür zu wecken, dass die Planung von Produkten, Dienstleistungen und künstlerisch, ästhetischen Elementen als ganzheitlicher und integrierter Prozess zu verstehen ist.

Es muss in vielen Unternehmen daher ein tiefgreifender Wandel von individuellen und organisationalen Verhaltensweisen auf den Weg gebracht werden, aber auch ein Bündel an Kompetenzen vermittelt werden, damit KMU den immer neuen Herausforderungen gewappnet, begegnen können. Eine Kampagne muss sich dem Ziel annehmen, das Management betrieblicher Wissensprozesse, Kreativitätstechniken und die betriebliche Innovationskompetenz zu verbessern.

Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft können hiervon direkt profitieren, weil sie die Entwicklung neuer oder die Verbesserung von vorhandenen Methoden, Instrumenten und Verfahren unterstützen können und somit auch das Produktportfolio verbessern helfen. Gleichzeitig könnten sie helfen, die Wissens- und Kreativprozesse in Unternehmen zu optimieren, wodurch die Aufnahme-fähigkeit, also die Adaptionfähigkeit kreativer Zulieferungen konti-

nuierlich zunehmen und die Nachfrage nach Leistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft sich erhöhen würde.

Für dieses Handlungsfeld sollte durch gezielte **Marketingaktivitäten** dargestellt werden, dass Dienstleistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft häufig Anwendung auch außerhalb der eigenen Querschnittsbranche bspw. in der Industrie finden, und dabei eben diese kreativen Leistungsangebote die Innovation in vielen anderen Branchen initiieren, verstärken oder z. T. überhaupt erst ermöglichen.

Mittelfristig sollen mit einer derartigen Informations- und Sensibilisierungskampagne folgende Elemente erreicht werden:

- Stärkung und Professionalisierung von KMUs hinsichtlich der Kreierung von Innovation und kreativen Leistungselementen,
- Initiierung von Kooperationen zwischen Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie Unternehmen in traditionellen Wirtschaftszweigen,
- Gewinnung (inter-)nationaler Aufmerksamkeit für die deutsche Kultur- und Kreativwirtschaft als Impulsgeber für Innovationen,
- Erschließung neuer Märkte für innovative Produkte und wissensintensive Dienstleistungen in den Innovationsfeldern der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Die Kampagne hätte den Vorteil, dass sie Synergien mit den oben beschriebenen Maßnahmen, wie Potenzialberatung und Kreativassistenten bildet und selbstverstärkende Wahrnehmungseffekte ausstrahlt und gleichzeitig einhergehend mit den Marketingaktivitäten unmittelbare niedrighschwellige Einstiegsangebote zur Verfügung stünden.

### **Internationalisierung und Messestrategie**

Die GutachterInnen empfehlen ebenfalls zur gezielten Förderung der Internationalisierung der Kultur- und Kreativwirtschaft, die bestehende Messförderung auszuweiten. Um eine möglichst hohe Sichtbarkeit der Kultur- und Kreativunternehmen bei potenziellen Kundenunternehmen aus anderen Branchen herzustellen, spielt die Messebeteiligung eine wichtige Rolle. Hierbei muss darauf geachtet werden, dass es sich um Plattformen des Austausches zwischen Kreativen und anderen Branchen handelt.

Die Förderung von Auslandsmessebeteiligungen wird derzeit vor allem in Form von Firmengemeinschaftsständen durchgeführt. Da sich diese Stände jedoch oftmals auf für die Kultur- und Kreativwirtschaft nicht relevanten Messen befinden, ist die Wirkung einer Ausweitung auf die Beteiligung der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft nur begrenzt gegeben. Die effektive Beteiligung von Unternehmen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft kann also erhöht werden, wenn auch für die Kultur- und Kreativwirtschaft relevante Themenmessen in das Portfolio aufgenommen werden. Hierzu müssten die entsprechenden Branchenverbände ihre Empfehlungen zu internationalen Leitmessen einbringen, die hinsichtlich ihrer Berücksichtigung priorisiert werden müssten.

Als zentrales Innovationshemmnis hat sich im Rahmen dieser Studie herausgestellt, dass gerade die Zusammenführung von Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft und Unternehmen außerhalb dieser Querschnittsbranche sehr schwierig ist. Hieran sollte die Messförderung oder allgemein eine Messestrategie ansetzen, indem sie verstärkt auf z. B. industrielle Messeauftritte setzt, die als Kundenkreis stärker für die Kultur- und Kreativwirtschaft erschlossen werden müssen. Ziel ist, dass die Kultur- und Kreativunternehmen dort auftreten, wo auch ihre Kunden sind. Das Konzept sollte so angelegt sein, dass branchenspezifische Fokusthemen identifiziert und intensiver beleuchtet werden. Anschließend müssten veranstaltungsorientiert die Messeauftritte vorbereitet werden. Hierzu wäre denkbar:

- Schwerpunkttag der Kultur- und Kreativwirtschaft mit Fachveranstaltungen, Events und Diskussionen zu veranstalten.
- Zudem könnten projektorientiert bisherige Innovationsergebnisse und Kooperationserfolge zwischen Kultur- und Kreativwirtschaft und der messebezogenen Zielbranche vorgestellt werden.
- Abhalten einer Kooperationsbörse (Speed-Dating), auf der interessierte Unternehmen einen ersten Kontakt zu BranchenvertreterInnen der Kultur- und Kreativwirtschaft und den konkreten Unternehmen, die vor Ort sind, aufnehmen können. Die Kooperationsbörse kann auch in Vorbereitung der Messetage die TeilnehmerInnen hinsichtlich Ihrer Kontaktinteressen anfragen und so die Matching-Aktivitäten vor der eigentlichen Messe optimal vorzubereiten.

### **Ausbildungsinhalte weiter anpassen und innovationsbezogen ausrichten**

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass insgesamt Bedarf besteht, die Adaptionfähigkeit von Unternehmen zu stärken, so dass diese den kultur- und kreativwirtschaftlichen Input in ihre Wertschöpfung integrieren und die notwendigen Schnittstellen dazu entlang der Wertschöpfung schaffen. Denn, das hat die ökonometrische Analyse gezeigt, wenn ein Unternehmen mit Kreativunternehmen zusammenarbeitet, dann erhöht das den Innovationserfolg. Eine Möglichkeit diese Adaptionfähigkeit für den Kreativ-Input zu verbessern, wäre, dass ein besseres Verständnis der Effekte des künstlerischen und kreativen Mehrwerts auf den Innovationserfolg bereits in der **Ausbildung** vermittelt wird. Potenziale kreativer Techniken und Vorleistungen könnten in betriebswirtschaftliche und ingenieurwissenschaftliche Ausbildungsinhalte integriert werden (z. B. „creative engineering“), genauso wie heute bereits Marketing als Studieninhalt integriert ist. Aber Marketing ist nur ein Teilbereich der diversen kreativen Vorleistungen, die zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beitragen.

Mit Blick auf das Ziel, Kultur- und Kreativunternehmen stärker mit Kooperationspartnern aus anderen Branchen zu verknüpfen, ist festzustellen, dass die bisherigen Ansätze beispielsweise durch Matching-Veranstaltungen nur in geringem Maße erfolgreich sind. Hier ist zukünftig ein anderer Ansatz zu wählen. Ziel sollte es sein, Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft zu befähigen, stärker in kultur- und kreativwirtschaftübergreifenden Märkten und Anwendungsbereichen zu denken. Dies lässt sich fassen unter dem Schlagwort des „**Kreativgenieurs**“, der mit hoher Kompetenz seines Fachs ausgestattet ist und zugleich die Prozesse und besonderen Anforderungen von Industrie und Handel versteht.

### **Begleitforschung zu den direkten Fördererelementen (Förderwettbewerb, Kreativpiloten und den Ko-Piloten etc.)**

Im Rahmen der hier entwickelten Handlungsempfehlungen wurden viele Argumente und Hinweise aufgenommen, aus denen sich eine direkte, branchenorientierte Förderung ableiten lässt. Dabei handelt es sich vielfach um Anschubfinanzierungen und Direktfördermittel für die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft bzw. deren Kooperationspartner.

Wenn diese Form der direkten Förderung an Bedeutung gewinnt, was dringend empfohlen wird, so erhält eine begleitende Überwachung, Evaluation und Feinsteuerung eine zunehmende Relevanz. Vorgeschlagen wird daher eine Begleitforschung, die die wichtigsten bisherigen Förderansätze sowie die hier ergänzend vorgeschlagenen Unterstützungselemente im Blick behält.

Die wissenschaftliche Begleitung des weiter auszubauenden Förderinstrumentariums für die Kultur- und Kreativwirtschaft sollte das Ziel verfolgen, eine hohe Qualität der Vorhabenergebnisse zu gewährleisten, um damit einen wichtigen Beitrag für deren Markterfolg und für die erfolgreiche Einführung von Innovationen zu leisten.

Inhaltlich muss sie so ausgerichtet sein, die Effizienz in der Umsetzung der Fördermaßnahme kontinuierlich zu erhöhen, den Transfer der Ergebnisse und des neu gewonnenen Know-hows zu beschleunigen sowie die Erfolgsfaktoren zur Stärkung der Innovationskraft der Kultur- und Kreativwirtschaft zu ermitteln und zu verbreiten. Um ihre Spillovereffekte verstärkt zu stimulieren, sollen querschnittsbezogene und projektübergreifende Herausforderungen sichtbar gemacht werden.

Eine breite Innovationsunterstützung für die Kultur- und Kreativwirtschaft wird erreicht, wenn die Begleitforschung mindestens folgende Inhalte beinhaltet:

- Monitoring und Evaluation der Projekt- und Programmumsetzung und Stimulierung von Lernprozessen bei den Programmbeteiligten,
- Workshops zur thematischen Wissensvermittlung, zum Erfahrungsaustausch und zur Motivation einer vertiefenden Behandlung spezifischer Aspekte,
- Querschnittsthemen-Analyse und Bewertung des Verlaufs und der Ausrichtung der Fördervorhaben,
- Diffusion und Kommunikation der Analyseergebnisse aus der Begleitforschung und Diskussion bzw. Erfahrungsaustausch mit Fach-Communities.

Im Ergebnis gelingt der verstetigte Ausbau einer nachhaltigen deutschen Community zu den Innovationsaktivitäten der Kultur- und Kreativwirtschaft. Zudem würde so eine systematische Aufnahme der Ergebnisse und good practices sowie die Entwicklung von erfolgsträchtigen Geschäftsmodellen und strategischen Partnerschaften zur Marktdurchdringung gelingen.

## 9 Literatur

Adams, R./Neely, A./Yaghi, B./Bessant, J.(2008): Proposal for Measures of Firm-Level Innovation Performance in 12 Sectors of UK Industry. Innovation Index Working Paper. NESTA.

BMWi, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.)(2012): Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2010.

Bakhshi, H.; McVittie, E. (2009): Creative supply-chain linkages and innovation: Do the creative industries stimulate business innovation in the wider economy? In: Innovation: management, policy & practice, 11 (2), S. 169-189.

Bakhshi, H./McVittie, E./Simmie, J. (2008): Creating innovation: do the creative industries support innovation in the wider economy?, Report no. Research ReportCI/9 February 2008, NESTA.

Baldwin, C.Y./von Hippel, E. (2011): Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation. In: Organization Science Vol.22/6, S.1399-1417.

Baldwin, C.Y. (2008): Where do transactions come from? Modularity, transactions and the boundaries of firms. In: Industrial and Corporate Change 17(1), S. 155-195.

Baldwin, C.Y./Clark, K.B. (2006): The architecture of participation: Does code architecture mitigate free riding in the open source development model? Management Science 52 (7) S.1116-1127.

Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital - Kulturelles Kapital - Soziales Kapital. In: Kreckel, Reinhard (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten, Göttingen, S. 183-198.

Bullinger, H.-J./Kimpeler, S. (2012): Kreativwirtschaft als Standortfaktor - Innovationspotenziale der Kreativwirtschaft richtig nutzen. In: Franz.O.(Hrsg.): Kultur- und Kreativwirtschaft im deutschen Mittelstand. Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft -RKW-: RKW-Kuratoriumsband, Sternenfels; Berlin: Verlag Wissenschaft & Praxis, S.51-66.

Castañer, X./Campos, L. (2002): The Determinants of Artistic Innovation: Bringing in the Role of Organizations. In: Journal of Cultural Economics, 26 (1), S. 29-52.

Caves, R. (2000) Creative industries: Contracts between art and commerce. Harvard University Press, Cambridge MA.

Chapain, C./Cooke, P./De Propriis, L./MacNeill, S./Mateos-Garcia, J.(2010): Creative Clusters and Innovation. Putting Creativity on the Map. NESTA.

Chesbrough, H. (2003): Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, Boston.

Cooke, P./Asheim, B./Boschma, R./Martin, R./Schwartz, D./Tödtling, F. (2011) (Hrsg.): Handbook of regional innovation and growth. Cheltenham, Northampton: Elgar Publ.

Cunningham, S. (2004): The humanities, creative arts and the innovation agenda, in Wissler, R./Haseman, B./Wallace, S./Keane, M. (Hrsg.): Innovation in Australia arts, media and design: Fresh challenges for the tertiary sector, S. 221-232.

Cunningham, S. (2009): Trojan horse or Rorschach blot? Creative industries discourse around the world In International Journal of Cultural Policy, Vol. 15, No. 4, November 2009, S. 375–386.

Cunningham S./Cutler, T./Hearn, G./Ryan, M./Keane, M. (2004): An Innovation Agenda for the Creative Industries: Where is the R&D? Media International Australia; Incorporating Culture & Policy (112): S. 174-185.

Davis, C.H./Creutzberg, T./Arthurs, D. (2009): Applying an innovation cluster framework to a creative industry: The case of screen-based media in Ontario. In: Innovation: Management, Policy & Practice: Vol. 11, Innovation Policy in the Creative Industries, S. 201-214.

Department for Culture, Media and Sport, DCMS (1998): Creative Industries Mapping Document 1998, London: Department for Culture, Media and Sport.

Deterding, S./Khaled, R./Nacke, L.E./Dixon, D. (2011): From Game Design Elements to Gamefulness: Defining »Gamification«. In: Mindtrek 2011 Proceedings, Tampere: ACM Press.

Dosi, G. (1988): The Nature of the Innovative Process. In: Dosi, G./Freeman, C./Nelson, R./Silverberg, G./Soete, L. (Hrsg.), Technical Change and Economic Theory. London: Francis Pinter, S. 221-238

EC, European Commission (2010): European Competitiveness Report 2010. Brüssel, SEC(2010)1276.

Edquist, C. (Hrsg.) (1997): Systems of Innovation. Technologies, institutions and organisations. London, Washington: Pinter Publ.

Enkel, E./Gassmann, O./Chesbrough, H. (2009): Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. In: R&D Management 39, 4, 2009.

Falk, R./Bahkshi, H./Falk, M./Geiger, W./Karr, S./Keppel, C./Leo, H./Spitzlinger, R. (2011): Innovation and Competitiveness of the Creative Industries. Wien: Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, WIFO.

Frontier Economics (2007): 'Creative Industry Spill-overs: understanding their impact on the wider economy.' London: Frontier Economics.

Frontier Economics (2011): Contribution of the digital communications sector to economic growth and productivity in the UK. Final Report for the Department for Culture, Media and Sports (DCMS), London.

Georgieff, P./Müller, K./Kimpeler, S./Rammer, C. (2008): Dritter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht. Wien: arge kreativwirtschaft austria. Online: <http://creativwirtschaft.at/document/3.KWB.pdf>.

Georgieff, P./Kimpeler, S. (2009): Die Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft im regionalen Innovations- und Wissenstransfer, in: George, W./Bonow, M. (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement, Pabst Science, Lengerich, S. 35–45.

Handke, C. (2006): Copyright and Digital Copying Technology. A Critical Introduction to the Economic Literature with Reference to the British and German Record Industries. In: Eisenberg, C.; Gerlach, R.; Handke, C. (Hrsg.): Cultural Industries: The British Experience in International Perspective. Berlin: Humboldt University - Centre for British Studies, S. 71-98.

Hansen, M.T./Birkinshaw, J. (2008): The Innovation Value Chain. In: Harvard Business Review 8/2008.

Harhoff, D./Henkel, J./ von Hippel, E. (2003): Profiting from voluntary information spill-overs: How users benefit by freely revealing their innovations. In: Research Policy 32(10) 1753-1769.

Henkel, J./Baldwin, C.Y. (2010): Modularity for value appropriation: How to draw the boundaries of intellectual property. Working Paper 11-054, Harvard Business School, Boston.

Hipp, C./Grupp, H. (2005): Innovation in the service sector: The demand for servicespecific innovation measurement concepts and typologies, Research Policy 34 (4), 517–535.

Jaaniste, L. (2009): Placing the creative sector within innovation: The full gamut. In: Innovation: Management, policy and practice (2009) 11, 215-229.

Kalmbach, P.; Franke, R.; Knottenbauer, K.; Krämer, H.; Schaefer, H. (2003): Die Bedeutung einer wettbewerbsfähigen Industrie für die Entwicklung des Dienstleistungssektors. Überarbeitete Fassung des Schlussberichts zum Projekt 22/02 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit (BMWA). Institut für Konjunktur- und Strukturforschung (IKSF), Universität Bremen.

KfW Research (2011): Fokus Innovation. Gründungen in der Kreativwirtschaft. Standpunkt Nr. 10/2011, KfW Bankengruppe, Frankfurt a.M.

Kimpeler, S./Wydra, S. (2010): Potenzialanalyse Kreativpark Karlsruhe. Karlsruhe: Fraunhofer ISI.

Kodama, F. (1992): Technology Fusion and the New R&D, Harvard Business Review, July-August 1992, 70-78.

Lash, S./Urry, J. (1994): Economies of Signs and Space. London: Sage.

Lange, B./Bürkner, H.-J. (2010): Wertschöpfungsketten in der Kreativwirtschaft - Der Fall der elektronischen Klubmusik. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, 54. 2010. H. 1. S. 46-68.

Leadbeater, C./Oakley, K. (2005): Why Cultural Entrepreneurs Matter, in: J. Hartley (Hrsg.): Creative Industries, Blackwell, S. 299-312.

Legler, H./Frietsch, R. (2006): Neuabgrenzung der Wissenswirtschaft – forschungsintensive Dienstleistungen. (NIW/ISI-Listen 2006), Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.): Hannover, Karlsruhe: NIW-Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung.

Mateos-Garcia, J./Geuna, A./Steinmüller, W.E./Maghiros, I./Abadie, F./Pascu, C. (2007): Discussion Paper on Technology Trends in the Creative Sector. Epis Work Package 2 - Deliverable 2.2. Online: <http://epis.jrc.es/documents/Deliverables/DP2%20Final%20Version%201.pdf>.

Miles, I. (2007): Research and Development (R&D) Beyond Manufacturing: The Strange Case of Services R&D. R&D Management 37 (3), 249-268.

Miles, I./Green, L. (2008): Hidden innovation in the creative industries, Research Report, London: NESTA

<http://www.nesta.org.uk/hidden-innovation-in-the-creative-industries/>.

Mitchell, W./Inouye, A./Blumenthal, M. (Hrsg.) (2003): Beyond Productivity: Information, technology, innovation, and creativity. National Academic Press, Washington DC.

Morrison, K./Potts, J. (2008) 'Nudging Innovation.' London: NESTA.

Müller, K./Rammer, C./Trüby, J. (2009): The Role of Creative Industries in Industrial Innovation, Innovation: Management, Policy & Practice 11 (2), 148–168.

OECD (1997): National Innovation Systems. Paris: OECD.

OECD; Eurostat (2005): The Measurement of Scientific and Technological Activities - Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data. OSLO MANUAL. European Commission; Eurostat.

Online: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>,  
abgerufen am 6.12.2012

Potts, J./Cunningham, S./Hartley, J./Ormerod, P (2008): Social network markets: a new definition of the creative industries Journal of Cultural Economics Volume 32, Number 3 / September, 2008, 167-185.

Potts, J. (2011): Creative Industries and Economic Evolution. London: Edward Elgar.

Rae, D. (2007): Creative Industries in the UK: cultural diffusion or discontinuity? in: Henry, C. (Hrsg.): Entrepreneurship in the Creative Industries: An International Perspective, Edward Elgar, S. 54–71.

Rat für Formgebung (2012): Wachstumstreiber Designfokus. Wirtschaftlicher Erfolg durch Design-Fokus. Pressemitteilung, [http://www.german-design-council.de/fileadmin/Pressemitteilungen/2012/Wachstumstreiber\\_Designfokus.pdf](http://www.german-design-council.de/fileadmin/Pressemitteilungen/2012/Wachstumstreiber_Designfokus.pdf).

Rothwell, R.(1992): Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. In R&D Management 22, 3, 1992, 221-239.

Rothwell, R. (1994): Towards the Fifth Innovation Process. In: International Marketing Review, Vol. 11 No. 1, 1994, MCB University Press.

Schmidt, T.; Rammer, C. (2007): Non-technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows? Discussion Paper No. 07-052, ZEW Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH.

Schubert, T. (2010): Marketing and Organisational Innovations in Entrepreneurial Innovation Processes and their Relation to Market Structure and Firm Characteristics. In: Review of Industrial Organization, 36 ( 2), S. 189-212.

Schumpeter, J. A. (1997): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. (1911).

Stoneman, P. (2010): Soft Innovation: Economics, Product Aesthetics, and the Creative Industries, Oxford University Press.

Voithofer, P./Eidenberger, J./Leheyda, N./Meyer, J./Müller, B./Rammer, C./Vanberg, M./Holzinger, F./Schmidmayer, J. (2010): Vierter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht, Wien.

Weckerle, C./Söndermann, M. (2005): Der privatwirtschaftliche Teil des kulturellen Sektors im Kanton Zürich, Zürich: Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich. Online:  
[http://www.kulturwirtschaft.ch/files/zh\\_studie\\_1.pdf](http://www.kulturwirtschaft.ch/files/zh_studie_1.pdf).

## 10 Anhang

Fragebogen zur Befragung der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft  
(erste Befragungsstufe)

Fragebogen der Befragung der Kunden, Auftraggeber und Kooperationspartner  
der Kultur- und Kreativwirtschaft (zweite Befragungsstufe)

Abgrenzung der Kultur- und Kreativwirtschaft nach der WZ 2003

Erläuterungen und Tabellen zur Ökonometrischen Analyse

**Fragebogen zur Befragung der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft (erste Befragungsstufe)**

## Unternehmensbefragung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland

Vielen Dank, dass Sie sich zur Teilnahme an unserer Befragung im Auftrag der **Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung** entschlossen haben!

Um mehr über das Innovationsverhalten der Kreativwirtschaft zu erfahren und gleichzeitig die Rahmenbedingungen für deren Arbeit zu verbessern, interessiert uns in diesem Fragebogen Ihre Einschätzung zu der Entwicklung von Neuheiten (Innovationen) in Ihrer Branche – seien es neue kulturelle oder kreative Produkte, Dienstleistungen, Inhalte oder Verfahren. Die Befragung richtet sich an **Freiberufler und Unternehmerinnen und Unternehmer aus dem Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft** in Deutschland.

Sämtliche Angaben werden **streng vertraulich behandelt und bleiben anonym**. Wir sichern Ihnen zu, dass Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Unternehmen nicht möglich sind und die Datenschutzgesetze streng eingehalten werden.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie sich **ca. 15 Minuten Zeit** nehmen, um die folgenden Fragen zu beantworten. Sie können die Befragung jederzeit unterbrechen, speichern und zu einem späteren Zeitpunkt weiterführen – Ihre bis dahin gemachten Angaben bleiben selbstverständlich erhalten!

Die Studie wird nach Fertigstellung auf der Webseite der Initiative der Bundesregierung veröffentlicht und steht dann **als Download zu Verfügung**.

**Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme!**

### I. Darstellung Ihres Unternehmens

**1 Welcher Teilbranche der Kultur- und Kreativwirtschaft fühlen Sie sich in erster Linie zugehörig?** Bitte ankreuzen

Musikwirtschaft	<input type="checkbox"/>
Buchmarkt	<input type="checkbox"/>
Kunstmarkt	<input type="checkbox"/>
Filmwirtschaft	<input type="checkbox"/>
Rundfunkwirtschaft	<input type="checkbox"/>
Markt für darstellende Künste	<input type="checkbox"/>
Designwirtschaft	<input type="checkbox"/>
Architekturmarkt	<input type="checkbox"/>
Pressemarkt	<input type="checkbox"/>
Werbemarkt	<input type="checkbox"/>
Games-Industrie	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>

**2 Nennen Sie uns bitte in wenigen Worten das wichtigste Produkt, die wichtigste Dienstleistung oder das Angebot Ihres Unternehmens.**


**3 Welche Tätigkeiten beschreiben Ihre tägliche Arbeit am besten?** (Mehrfachantworten) Bitte ankreuzen

Visuell-gestaltende Tätigkeiten (z. B. Fotografie, Film)	<input type="checkbox"/>
Funktional-gestalterisches Entwerfen und Errichten (z. B. Architektur, Konstruktion)	<input type="checkbox"/>
Designen und Entwickeln von Produkten bzw. Dienstleistungen (z. B. Produktdesign, Webdesign)	<input type="checkbox"/>
Darstellende und/oder unterhaltende Tätigkeiten (z. B. Schauspiel/Oper, Konzert, Comedy/Varieté)	<input type="checkbox"/>
Erzeugung digitaler, multimedialer Inhalte (z. B. Games, Software)	<input type="checkbox"/>
Textproduktion und Komposition (z. B. Autor, Journalist, Musiker)	<input type="checkbox"/>
Herstellung von handwerklich geprägten Objekten/Unikaten (z. B. Kunsthandwerk, Modeschneiderei)	<input type="checkbox"/>
Handel mit kulturellen oder kreativen Produkten bzw. Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>
Verteilen und/oder mediales Verbreiten von kreativen Produkten bzw. Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>
Beratung (z. B. Kommunikation/Design, Strategieberatung)	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>

**4 Seit wann existiert Ihr Unternehmen?**

_____ (Jahr)
--------------

**5 Wie viele Beschäftigte hatte Ihr Unternehmen im Geschäftsjahr 2011?**

Arbeitsplätze (Vollzeit)	ca. _____
Arbeitsplätze (Teilzeit)	ca. _____
Freie Mitarbeiter/innen	ca. _____

**6 Wie hoch war der Umsatz (in absoluten Beträgen) Ihres Unternehmens in den Geschäftsjahren 2009 und 2011? Eine Schätzung ist vollkommen ausreichend.**

	2009	2011
Insgesamt in €	ca. _____	ca. _____

**7 Wo befindet sich der Betriebsstandort Ihres Unternehmens?**

Postleitzahl: <table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"> </td> </tr> </table>						

## II. Innovationstätigkeiten innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft

Definition: Innovativ ist ein Vorhaben, wenn es sich merklich von dem Gegebenen am Markt unterscheidet oder wenn Dinge in einer bisher nicht bekannten Form miteinander verknüpft werden. Dabei steht der kreative, schöpferische Akt am Anfang jedes Innovationsprozesses. Es kann unter anderem um neue Produkte, um neue Märkte, um neue Verfahren und Vorgehensweisen oder um neue Vertriebswege oder Marketinginstrumente gehen.

**8 Haben Sie bei sich im Unternehmen in den vergangenen 3 Jahren Neuheiten in den folgenden Bereichen entwickelt bzw. eine Marktneuheit in Ihr Angebot aufgenommen?**

	Ja	Nein	Keine Angabe
<b>Neuartige Organisation des schöpferisch-gestaltenden Prozesses</b> (z. B. stärkere Beteiligung der Nutzer in Ideenfindung, Social Media)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Entwicklung von Content</b> (z. B. Medieninhalte, Konzepte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Erstellung neuartiger Konzepte für Produkte</b> (z. B. Produktfamilien, Online-/Offline-Integration, Cross-Media)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Entwicklung einer neuen Methode und/oder Form der Zusammenarbeit</b> (z. B. Design-Thinking)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Einführung eines neuartigen Entwicklungsverfahrens für Produkte</b> (z. B. Virtual Prototyping)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Neue Ertragsmodelle für kulturelle oder kreative Produkte bzw. Dienstleistungen</b> (z. B. Abonnement-Staffelung, Paid Content, Werbefinanzierung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Neuartige Verteilungs- und/oder Vernetzungsform für den Vertrieb von kulturellen/kreativen Produkten bzw. Dienstleistungen</b> (z. B. internetbasierte Vertriebspartnerschaften, Einsatz von Social Media)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Neuartige Form der Kunden- und/oder Nutzerinteraktion bzw. Kommunikation</b> (z. B. Bewertungen/Empfehlungen von Kunden, Online-Marketing)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Schaffung neuer Nutzungserfahrungen</b> (z. B. Profilierung eines Produktes beim Kunden durch Erzeugung von Emotionen, Dienstleistungen, Interaktionen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9 *[FILTERFRAGE für 10 und 11]* Nutzen Sie Vorleistungen/Produkte/Dienstleistungen aus anderen Branchen, die wesentlich für Ihre Geschäftstätigkeit sind?**

Ja, immer	Ja, manchmal	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10 Welche der folgenden Vorleistungen dienen als Basis für Ihre eigene Kreativarbeit?**  
(Mehrfachantworten)

Technologien	
Softwarebasierte Internet-/Webapplikationen	<input type="checkbox"/>
Open-Source Software	<input type="checkbox"/>
Elektronische Geräte	<input type="checkbox"/>

Mobile Informations- und Kommunikationstechnologien	<input type="checkbox"/>
Fertigungstechnologien	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>
<b>Materialien</b>	
Neuartige Materialien (z. B. Materialien mit besonderen Eigenschaften)	<input type="checkbox"/>
Wiederverwendbare Materialien (Weiterverwendung von Materialien, die üblicherweise in anderen Zusammenhängen eingesetzt werden)	<input type="checkbox"/>
Sonstige Werkstoffe (z. B. Holz, Stein, Metall etc.)	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>
<b>Inhalte</b>	
Audiovisuelle Elemente (z. B. Sounds, Musik, Film, Animationen, Fotos etc.)	<input type="checkbox"/>
Textlicher/sprachlicher Content	<input type="checkbox"/>
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>

**11 Welche Bedeutung hat die Kopplung von bestehenden Technologien, Materialien oder Inhalten, die bislang nicht miteinander kombiniert wurden, für die Entwicklung Ihrer Innovationen?**

Sehr wichtig 1	Wichtig 2	Neutral 3	Unwichtig 4	Völlig unwichtig 5	Keine Angabe
<input type="checkbox"/>					

**FALLS bei Frage 8 alles Nein, dann hier weiter mit Frage 14**

**12 Welche der folgenden Methoden nutzen Sie für Ihre Arbeit? Bitte geben Sie zusätzlich an, wie Sie die nachstehenden Methoden in Innovationsprojekten in erster Linie einsetzen!**

	Nutzung		Aussagen zur Bewertung der Methoden		
	Ja	Nein	1	2	3
<b>Design Thinking</b> (Methode für die Problemlösung und Entwicklung von Innovationen aus Nutzerperspektive)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Crowdsourcing</b> (Methode zur Einbindung von Internetnutzern über eine Online-Plattform für die Ermittlung von neuen Ideen, Problemlösungen etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Innovationswettbewerbe</b> (Open Innovation Wettbewerb zum Hervorbringen und zur Diffusion von Neuheiten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Innovationsmarktplätze</b> (virtuelle Orte, wo Angebot und Nachfrage zusammentreffen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Innovation Communitys</b> (Gemeinschaften, die gemeinsam an Innovationen arbeiten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. Wir setzen die Methode beim Auftraggeber um
2. Wir führen die Methode beim Auftraggeber ein (Schulung zur eigenständigen Nutzung)
3. Wir nutzen es nur intern

**13** **[WENN JA]** Bitte beschreiben Sie in wenigen Worten, wie Ihnen die am häufigsten genutzte Methode hilft, Neuerungen und Innovationen in Ihrem Unternehmen und bei Ihren Auftraggebern zu generieren.


**14** Welche der folgenden Impulsgeber befördern die Kreativität und Ideenfindung in Ihrem Unternehmen?  
Bitte ankreuzen (Mehrfachantworten)

Endverbraucher	<input type="checkbox"/>
Kooperationspartner	<input type="checkbox"/>
Auftraggeber	<input type="checkbox"/>
Freunde/Bekannte	<input type="checkbox"/>
Freelancer/Freie Mitarbeiter	
Kapitalgeber	<input type="checkbox"/>
Hochschulen/Forschungsinstitute	<input type="checkbox"/>
Neue Technologien (Web 2.0, Mobile Internet, Data Mining etc.)	<input type="checkbox"/>
Online-Communitys (z. B. User Blogs)	<input type="checkbox"/>
Innovationsmarktplätze (virtuelle Orte, wo Angebot und Nachfrage zusammentreffen)	<input type="checkbox"/>
Innovation Communitys (Gemeinschaften, die gemeinsam an Innovationen arbeiten)	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>

**15** **[OPTIONALES TEXTFELD]** Möchten Sie die Art und Weise der Impulsgeber etwas genauer beschreiben?  
Wie genau interagieren Sie mit diesen Impulsgebern und wie wird dadurch Kreativität/Ideenfindung stimuliert? **[Sonst weiter]**


### III. Interaktive Wertschöpfung mit Auftraggebern

16 Wie ist Ihre Auftraggeber-/Kundenstruktur zu beschreiben?

Nur gewerbliche Auftraggeber	Nur Endverbraucher (Privatpersonen)	Endverbraucher und gewerbliche Auftraggeber
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**FALLS hier Antwort „Nur Privatpersonen“ dann weiter mit Kapitel IV –Abschließende Erklärungen**

17 Aus welchen der folgenden Branchen stammen Ihre Auftraggeber? Bitte geben Sie zusätzlich an, welchen Anteil die ausgewählten Branchen am gesamten Umsatz Ihres Unternehmens einnehmen (Bezugsjahr 2011). Eine Schätzung ist ausreichend! (Mehrfachnennung)

**Aus der Kultur- und Kreativwirtschaft:**

	Auftraggeber-branchen	Anteil am Umsatz
Musikwirtschaft	<input type="checkbox"/>	%
Buchmarkt	<input type="checkbox"/>	%
Kunstmarkt	<input type="checkbox"/>	%
Filmwirtschaft	<input type="checkbox"/>	%
Rundfunkwirtschaft	<input type="checkbox"/>	%
Markt für darstellende Künste	<input type="checkbox"/>	%
Designwirtschaft	<input type="checkbox"/>	%
Architekturmarkt	<input type="checkbox"/>	%
Pressemarkt	<input type="checkbox"/>	%
Werbemarkt	<input type="checkbox"/>	%
Games-Industrie	<input type="checkbox"/>	%

**Aus anderen Bereichen:**

	Auftraggeber-branchen	Anteil am Umsatz
Private Haushalte	<input type="checkbox"/>	%
Möbel, Schmuck, Spielwaren, Musikinstrumente	<input type="checkbox"/>	%
Textilien, Bekleidung, Schuhe, Papier und Holz	<input type="checkbox"/>	%
Baugewerbe	<input type="checkbox"/>	%
Gastgewerbe, Tourismus	<input type="checkbox"/>	%
Finanzen, Versicherungen	<input type="checkbox"/>	%
Groß- und Einzelhandel	<input type="checkbox"/>	%
Verkehr	<input type="checkbox"/>	%
Grundstückswesen, Forschung und Entwicklung, wirtschaftsnahe Dienstleistungen (Steuerberatung, Rechtskanzleien etc.)	<input type="checkbox"/>	%
Öffentliche Verwaltung	<input type="checkbox"/>	%
Bildung und Gesundheit	<input type="checkbox"/>	%
Produktion von Chemie, Pharma, Mineralöl, Kunststoffe, Metalle	<input type="checkbox"/>	%
Elektrotechnik, IT-Hardware, Optik, Maschinen- und Fahrzeugbau	<input type="checkbox"/>	%
Lebensmittel und Tabakwaren	<input type="checkbox"/>	%

**18 Welche Unternehmensgröße haben Ihre Auftraggeber? Bitte geben Sie die Anteile Ihrer Auftraggeber nach Mitarbeitergrößenklassen an.**

	Anteil der Auftraggeber nach Mitarbeitergrößen
1 bis 2 Mitarbeiter	%
3 bis 4 Mitarbeiter	%
5 bis 9 Mitarbeiter	%
10 bis 49 Mitarbeiter	%
50 und mehr Mitarbeiter	%

**19 Wie kommen die Geschäftsbeziehungen mit Ihren Auftraggebern in der Regel zu Stande?**

Bitte ankreuzen  
(Mehrfachnennung)

Auftraggeber hat Kontakt mit uns aufgenommen	<input type="checkbox"/>
Vermittlung durch Dritte (z. B. Netzwerke, Wirtschaftsförderung)	<input type="checkbox"/>
Wir haben Kontakt mit dem Auftraggeber aufgenommen	<input type="checkbox"/>
Persönliche Kontakte und/oder persönliche Netzwerke	<input type="checkbox"/>
Empfehlungen durch Dritte (z. B. frühere Auftraggeber)	<input type="checkbox"/>
„Klassisches“ Marketing/Werbung (z. B. Website, Printanzeigen)	<input type="checkbox"/>
Social Media/Online-Communitys (z. B. XING, LinkedIn, Facebook)	<input type="checkbox"/>
Co-Working Spaces (Bürogemeinschaften)	<input type="checkbox"/>
Innovationsmarktplätze/-communitys (z. B. Jovoto)	<input type="checkbox"/>
Zufällige Begegnung (z. B. auf Veranstaltungen)	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>

**20 In welchen Prozessen bzw. Tätigkeitsfeldern unterstützen Sie Ihre Auftraggeber vornehmlich? (Mehrfachantworten)**

Bestimmung von rationalen und emotionalen Werten des Produkts	<input type="checkbox"/>
Ideengenerierung	<input type="checkbox"/>
Konzeptentwicklung	<input type="checkbox"/>
Erstellung von Prototypen (z. B. im Bereich Design) und Entwurfsmustern	<input type="checkbox"/>
Contententwicklung	<input type="checkbox"/>
Produkt-/Markttest (z. B. Marktforschung)	<input type="checkbox"/>
Markteinführung	<input type="checkbox"/>
Markterweiterung für Produkte und Dienstleistungen (z. B. neue Vertriebswege, Kommunikationsschnittstellen)	<input type="checkbox"/>
Vermittlung der emotionalen Werte des Produkts (Emotionales „Rundum-Erlebnis“ des Produkts/Nutzererlebnis)	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>

21 Wie sieht diese Prozessunterstützung konkret aus? Bitte kennzeichnen Sie, welche Formen der Unterstützung Sie bei Ihren Auftraggebern in den folgenden Innovationsphasen leisten.

	Trifft voll zu 1	Trifft eher zu 2	Trifft teilweise zu 3	Trifft bedingt zu 4	Völlig unzutreffend 5	Keine Angabe
<b>Inspirationsphase</b>						
Aufzeigen neuer Lösungsräume/Denkmuster beim Auftraggeber	<input type="checkbox"/>					
Etablierung multidisziplinärer Zusammenarbeit beim Auftraggeber (z. B. zwischen Ingenieuren und Designern)	<input type="checkbox"/>					
Zusammenführen verschiedener Akteursgruppen (z. B. Praktiker/Nutzer mit der Wissenschaft)	<input type="checkbox"/>					
Gemeinsame Ideenfindung zwischen Auftraggeber sowie dessen Kunden und Partnern	<input type="checkbox"/>					
Bekannte Probleme neu beleuchten und neu adressieren (z. B. Marktbedürfnisse)	<input type="checkbox"/>					
Kundenbedürfnisse erkennen und vermitteln	<input type="checkbox"/>					
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>					
<b>Gestaltungs- und Entwicklungsphase</b>						
Fragmentiertes Wissen bzw. Ressourcen zur gemeinsamen Gestaltung zusammenführen	<input type="checkbox"/>					
Nutzung „offener Testplattformen“ (z. B. im Internet) für frühzeitige Praxistests im Gestaltungs- und Entwicklungsprozess	<input type="checkbox"/>					
Schnelle Überführung von Ideen in Prototypen (z. B. über virtuelle oder visuelle Prototypen)	<input type="checkbox"/>					
Neuartige/unkonventionelle Verwendung von bestehenden Materialien, Technologien in neuem Kontext	<input type="checkbox"/>					
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>					
<b>Phase der Umsetzung und Verbreitung</b>						
Erschließung neuer Zielgruppen zur Verbreitung von Innovationen des Auftraggebers	<input type="checkbox"/>					
Regelmäßige Rückkopplung mit Usern im Verbesserungsprozess von Produkten/Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>					
Schaffung und Organisation von User-Netzwerken	<input type="checkbox"/>					
Neugestaltung von Kommunikationskanälen	<input type="checkbox"/>					
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>					

**22 Bitte bewerten Sie nun, welche Innovationseffekte aus der geschäftlichen Zusammenarbeit bei Ihren Auftraggebern resultieren.**

	Trifft voll zu 1	Trifft eher zu 2	Trifft teilweise zu 3	Trifft beding zu 4	Völlig unzutreffend 5	Keine Angabe
Einführung neuartiger Verfahren für die Produktentwicklung/Entwicklung von Dienstleistungen (z. B. Virtual Prototyping)	<input type="checkbox"/>					
Entwicklung von neuem Content bei Produkten oder Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>					
Emotionalisierung von Produkten (z. B. durch Schaffung neuer Nutzungserfahrungen)	<input type="checkbox"/>					
Funktionale Anpassung/Verbesserung von bestehenden Produkten (z. B. hinsichtlich Benutzerfreundlichkeit)	<input type="checkbox"/>					
Entwicklung gänzlich neuer Produkte/Produktdesigns/Produktkonzepte	<input type="checkbox"/>					
Ergänzung von Dienstleistungen um bestehende Produkte des Auftraggebers	<input type="checkbox"/>					
Schaffung gänzlich neuer Dienstleistungen/Service-Designs	<input type="checkbox"/>					
Entwicklung neuer Marketingmodelle/-akzente	<input type="checkbox"/>					
Umsetzung von neuartigen Formen der Kunden-/Nutzerinteraktion bzw. -kommunikation	<input type="checkbox"/>					
Umsetzung neuer Vertriebskonzepte/-formen für Produkte/Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>					
Einführung neuartiger Geschäfts-/Ertragsmodelle	<input type="checkbox"/>					
Unterstützung bei radikalen Innovationen in den für Auftraggeber „fremden“ Bereichen/Märkten	<input type="checkbox"/>					
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>					

**23 Wenn Sie an Ihre typische Zusammenarbeit mit Auftraggebern denken, welche der folgenden Kriterien treffen auf Ihre Beziehungen mit diesen zu?**

	Eher ja	Eher nein	Keine Angabe
Der Auftraggeber erwirbt von uns eine <u>standardisierte</u> Leistung (z. B. ein standardisiertes Produkt/Dienstleistung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wir nehmen eine dem <u>Auftraggeberwunsch</u> entsprechende Anpassung unserer Leistungen/Produkte vor (z.B. nach einem Modulsystem, Variantenkatalog etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Anforderungen an das Projekt werden im Vorfeld durch den Auftraggeber <u>präzise definiert</u> und auf Basis eines Vertrags klar fixiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Anforderungen an das Projekt werden erst <u>im Laufe der Leistungserstellung</u> durch den Auftraggeber <u>spezifiziert</u> (schrittweise Erbringung, Feedbackschleifen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Anforderungen an das Projekt sind vollkommen <u>ergebnisoffen</u> und es ist nicht möglich das Endergebnis exakt im Voraus festzulegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Auftraggeberbeziehungen sind vorwiegend <u>projektbezogen</u> angelegt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte denken Sie an Ihre wichtigsten Referenzen/Auftraggeber. Für eine weitere Stufe der Untersuchung möchten wir gern einige Ihrer Referenzen anonym befragen, um zu zeigen, welche Markt- und Innovationsimpulse durch Ihre Branche entstehen. Wir erwarten dadurch Hinweise, wie der Marktzugang Ihrer Branche weiter verbessert werden kann.

Bitte benennen Sie nachfolgend einige ihrer Referenzen:

- 24 Anmerkung: Es ist ausdrücklich nicht das Ziel, durch diese Frage einen Zusammenhang mit Ihrer Geschäftsbeziehung darzustellen. Die Information über Ihre Referenzen soll lediglich für eine zweite Stufe der Online Befragung genutzt werden, die wir mit den genannten Referenzen der Kultur- und Kreativwirtschaft durchführen wollen.

Wir versichern Ihnen, dass Ihre Daten nicht veröffentlicht werden und nur zur Kontaktaufnahme in dieser Befragung/Studie genutzt werden.

Firmenname des Auftraggebers	Branche bzw. Marktsegment	E-Mail-Adresse	Postanschrift
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

- 25 Wenn Sie für einen Auftrag mit Kooperationspartnern arbeiten, wie wichtig sind die folgenden Typen von externen Kooperationspartnern für Ihren Erfolg?

	Sehr wichtig 1	Wichtig 2	Teils/ teils 3	Unwichtig 4	Völlig unwichtig 5	Keine Angabe
<b>Spezialistenverbände</b> (d.h. kleine, homogene Partnergruppe), die einzelne Bausteine zu einem feststehenden Gesamtprodukt zusammenfügen	<input type="checkbox"/>					
<b>Lockere Kreativverbände</b> (d.h. große, heterogene Partnergruppe), die flexibel verschiedene Anforderungen im Projekt erfüllen können	<input type="checkbox"/>					
<b>Freelancer</b> (d.h. Einzelpersonen), die projektspezifisch einzelne Unteraufträge erarbeiten	<input type="checkbox"/>					
Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>					

- 26 **[OPTIONALES TEXTFELD]** Möchten Sie die Einbindung Ihrer Kooperationspartner etwas genauer beschreiben? Welche typischen, kreativen Leistungen binden Sie von diesen Kooperationspartnern ein? Bitte nennen Sie einige typische Beispiele. **[Sonst weiter]**


#### IV. Abschließende Einschätzungen

##### 27 Welche der folgenden Entwicklungshemmnisse treffen für Ihre Branche zu?

	Trifft voll zu 1	Trifft eher zu 2	Trifft teilweise zu 3	Trifft eher nicht zu 4	Völlig unzutreffend 5
Geringe Schutzrechte für immaterielle Güter behindern Innovationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Starke Schutzrechte für immaterielle Güter behindern Innovationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schwieriger Zugang zu privatwirtschaftlichem Kapital (Kredite, Risikokapital etc.) für Innovationsvorhaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangelnder Kontakt zu Kooperationspartnern für gemeinsame Innovationsvorhaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potenzial der Kultur- und Kreativwirtschaft als Innovationstreiber für andere Branchen wird zu wenig wahrgenommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzepte und Prozessabläufe als Geschäftsmodell bislang kaum förderfähig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklung von Inhalten/Content ohne spezifische technologische Verfahren werden als nicht innovativ eingeschätzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsweise/Geschäftsidee wird für eine Förderung als zu unorthodox wahrgenommen für eine Förderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fehlende Förderprogramme für Innovationsvorhaben von Freiberuflern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangelnde Interaktion mit Auftraggebern in Innovationsvorhaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weitere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

##### 28 Was ist Ihr abschließender Eindruck zu der Bedeutung Ihrer Tätigkeit für die Innovationsfähigkeit Ihrer Auftraggeber, Partner und Zulieferer?

--

#### Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Die Ergebnisse der Studie werden im Spätherbst 2012 unter [www.kultur-kreativ-wirtschaft.de](http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de) veröffentlicht. Darüber hinaus ist beabsichtigt, sie im Rahmen der Jahreskonferenz der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft vorzustellen.

Haben Sie noch weitere Fragen an uns oder Interesse an einem nachfolgenden persönlichen Interview über Ihre Innovationen? Bitte nennen Sie uns in diesem Fall Ihre Kontaktinformationen.

E-Mail-Adresse:
Ihr Name:
Unternehmen:

Wir sichern Ihnen zu, dass die Anonymität Ihrer Angaben gewahrt bleibt. Es werden keine Daten weitergegeben, die es ermöglichen, Rückschlüsse auf Einzelpersonen oder Firmen zu ziehen. Die Daten fließen lediglich in aggregierter Form in unsere Auswertung ein.

**Fragebogen zur Befragung der Kunden der Kultur- und Kreativwirtschaft (zweite Befragungsstufe)**

## Der Wert der Kultur- und Kreativwirtschaft für Unternehmen - Befragung der Auftraggeberbranchen

Vielen Dank, dass Sie sich zur Teilnahme an unserer Befragung im Auftrag der **Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung** ([www.kultur-kreativ-wirtschaft.de](http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de)) entschlossen haben!

Im Rahmen einer Befragung unter Unternehmern der Kreativwirtschaft wurde **Ihre Branche als Kooperationspartner bzw. Auftraggeber identifiziert**. In diesem Zusammenhang sind wir interessiert an Ihren Erfahrungen der Zusammenarbeit und inwiefern hiermit Ihre unternehmensinternen Prozesse unterstützt worden sind.

Gern senden wir Ihnen die Ergebnisse der Studie exklusiv zu. Damit kann eine Teilnahme an der Erhebung Ihnen aufzeigen, ob Sie im Vergleich zu anderen Unternehmen die Möglichkeiten der Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft schon in ihren vollen Möglichkeiten nutzen. Außerdem erhalten Sie Hinweise, an welchen Stellen in ihren Prozessen im Unternehmen diese einsetzbar sind und wie die **Zusammenarbeit mit Kreativen in Ihrem Unternehmen** besser gestaltet werden kann.

Sämtliche Angaben werden **streng vertraulich behandelt und bleiben anonym**. Wir sichern Ihnen zu, dass Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Unternehmen nicht möglich sind und die Datenschutzgesetze streng eingehalten werden.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie sich **ca. 20 Minuten Zeit** nehmen, um die folgenden Fragen zu beantworten. Sie können die Befragung jederzeit unterbrechen, speichern und zu einem späteren Zeitpunkt weiterführen – Ihre bis dahin gemachten Angaben bleiben selbstverständlich erhalten!

**Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme!**

### I. Darstellung Ihres Unternehmens

**1 Nennen Sie uns bitte in wenigen Worten das wichtigste Produkt, die wichtigste Dienstleistung oder das Angebot Ihres Unternehmens.**

--

**2 Bitte geben Sie an, welche Organisationsform auf Sie zutrifft:**

Privatwirtschaftlich/gewinnorientiert	<input type="checkbox"/>
Gemeinnützig/nicht gewinnorientiert	<input type="checkbox"/>

**3 Welcher Branche fühlen Sie sich in erster Linie zugehörig?** Bitte ankreuzen (Einfachnennung)

Kultur- und Kreativwirtschaft	<input type="checkbox"/>
Verarbeitendes Gewerbe	<input type="checkbox"/>
Forschung und Entwicklung, wirtschaftsnahe Dienstleistungen (Steuerberatung, Rechtskanzleien)	<input type="checkbox"/>
Baugewerbe	<input type="checkbox"/>
Gastgewerbe, Tourismus	<input type="checkbox"/>
Finanzen, Versicherungen	<input type="checkbox"/>
Immobilienwirtschaft	<input type="checkbox"/>
Groß- und Einzelhandel	<input type="checkbox"/>

Verkehr	<input type="checkbox"/>
Öffentliche Verwaltung	<input type="checkbox"/>
Bildung und Soziales	<input type="checkbox"/>
Gesundheitswirtschaft	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>

**Falls Kultur- und Kreativwirtschaft zutreffend: Pop-Up**

Musikwirtschaft	<input type="checkbox"/>
Buchmarkt	<input type="checkbox"/>
Kunstmarkt	<input type="checkbox"/>
Filmwirtschaft	<input type="checkbox"/>
Rundfunkwirtschaft	<input type="checkbox"/>
Markt für darstellende Künste	<input type="checkbox"/>
Designwirtschaft	<input type="checkbox"/>
Architekturmarkt	<input type="checkbox"/>
Pressemarkt	<input type="checkbox"/>
Werbemarkt	<input type="checkbox"/>
Games-Industrie	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>

**Falls Verarbeitendes Gewerbe: Pop-Up**

Nahrungs- und Genussmittel	<input type="checkbox"/>
Textilien, Bekleidung, Schuhe	<input type="checkbox"/>
Chemische Erzeugnisse, Glas	<input type="checkbox"/>
Pharmaindustrie	<input type="checkbox"/>
Gummi- und Kunststoff	<input type="checkbox"/>
Elektroindustrie (Haushaltsgeräte, Leuchten, Motoren)	<input type="checkbox"/>
Elektronische Bauteile (Messen, Steuern, Regeln; Optik)	<input type="checkbox"/>
Maschinenbau (inkl. Reparatur und Installation)	<input type="checkbox"/>
Automobil- und Fahrzeugbau	<input type="checkbox"/>
Möbel, Schmuck, Spielwaren	<input type="checkbox"/>
Erzeugung und Bearbeitung von Metallen	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>

4 Aus welchen der folgenden Bereiche stammen Ihre eigenen Kunden? Bitte geben Sie zusätzlich an, welchen Anteil die ausgewählten Bereiche am gesamten Umsatz Ihres Unternehmens einnehmen (Bezugsjahr 2011). Eine Schätzung ist ausreichend.

	Kundenbereiche	Anteil am Umsatz
Private Haushalte (Endverbraucher)	<input type="checkbox"/>	%
Musikwirtschaft	<input type="checkbox"/>	%
Buchmarkt	<input type="checkbox"/>	%
Kunstmarkt	<input type="checkbox"/>	%
Filmwirtschaft	<input type="checkbox"/>	%
Rundfunkwirtschaft	<input type="checkbox"/>	%
Markt für darstellende Künste	<input type="checkbox"/>	%
Designwirtschaft	<input type="checkbox"/>	%
Architekturmarkt	<input type="checkbox"/>	%
Pressemarkt	<input type="checkbox"/>	%
Werbemarkt	<input type="checkbox"/>	%
Games-Industrie	<input type="checkbox"/>	%
Software-Industrie	<input type="checkbox"/>	%
Forschung und Entwicklung, wirtschaftsnahe Dienstleistungen (Steuerberatung, Rechtskanzleien)	<input type="checkbox"/>	%
Baugewerbe	<input type="checkbox"/>	%
Gastgewerbe, Tourismus	<input type="checkbox"/>	%
Finanzen, Versicherungen	<input type="checkbox"/>	%
Immobilienwirtschaft	<input type="checkbox"/>	%
Groß- und Einzelhandel	<input type="checkbox"/>	%
Verkehr	<input type="checkbox"/>	%
Öffentliche Verwaltung	<input type="checkbox"/>	%
Bildung und Soziales	<input type="checkbox"/>	%
Gesundheitswirtschaft	<input type="checkbox"/>	%
Nahrungs- und Genussmittel	<input type="checkbox"/>	%
Textilien, Bekleidung, Schuhe	<input type="checkbox"/>	%
Chemische Erzeugnisse, Glas	<input type="checkbox"/>	%
Pharmaindustrie	<input type="checkbox"/>	%
Gummi- und Kunststoff	<input type="checkbox"/>	%
Elektroindustrie (Haushaltsgeräte, Leuchten, Motoren)	<input type="checkbox"/>	%
Elektronische Bauteile (Messen, Steuern, Regeln; Optik)	<input type="checkbox"/>	%
Maschinenbau (inkl. Reparatur und Installation)	<input type="checkbox"/>	%
Automobil- und Fahrzeugbau	<input type="checkbox"/>	%
Möbel, Schmuck, Spielwaren	<input type="checkbox"/>	%
Erzeugung und Bearbeitung von Metallen	<input type="checkbox"/>	%

**5 Hat Ihr Unternehmen in den letzten drei Jahren Neuerungen intern oder am Markt eingeführt?**

Wir haben vollkommen neue Produkte/Dienstleistungen entwickelt	<input type="checkbox"/>
Wir haben unsere bestehenden Produkte/Dienstleistungen weiterentwickelt	<input type="checkbox"/>
Wir haben unsere Unternehmensprozesse (z.B. Abläufe, Verfahren, Kommunikationswege) neu gestaltet	<input type="checkbox"/>
Wir haben neue Geschäftsmodelle bzw. Ertragsmodelle entwickelt	<input type="checkbox"/>
Wir haben keine Innovationen entwickelt	<input type="checkbox"/>

**6 Falls ja: Wie hoch ist der Anteil der Beschäftigten, die am Innovationsprozess beteiligt sind?**

*Definition: Innovativ ist ein Vorhaben, wenn es sich merklich von dem Gegebenen am Markt unterscheidet oder wenn Dinge in einer bisher nicht bekannten Form miteinander verknüpft werden. Dabei steht der kreative, schöpferische Akt am Anfang jedes Innovationsprozesses. Es kann unter anderem um neue Produkte, um neue Märkte, um neue Verfahren und Vorgehensweisen oder um neue Vertriebswege oder Marketinginstrumente gehen.*

\_\_\_\_\_ Prozent

**7 Falls ja: Wie viele Personen befassen sich hauptsächlich mit kreativen Tätigkeiten in Ihrem Unternehmen?**

*HINWEIS: Dabei steht die schöpferische Tätigkeit im Vordergrund. Beispiele für kreative Tätigkeiten sind Kreation Text und Medieninhalte, Design, Kommunikation, Veranstaltungsmanagement, Social Media. Nicht jedoch: Verwaltung, Controlling, Produktion.*

\_\_\_\_\_ Personen

**8 Falls ja: Wie hoch sind Ihre Aufwendungen/Ausgaben für Innovationstätigkeiten in % von Ihrem Umsatz/ihrem Budget?**

	2009	2011
insgesamt	ca. _____	ca. _____
davon extern insgesamt	ca. _____	ca. _____
davon extern für Unternehmen der KKW	ca. _____	ca. _____

**9 Falls ja: Mit welchen Akteuren/Unternehmen kooperieren Sie, um Ihren Innovationsprozess zu optimieren?**

	Sehr häufig 1	Eher häufig 2	Teils/teils 3	Weniger häufig 4	Gar nicht 5
Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft	<input type="checkbox"/>				
Wissenschaftler (Hochschule, Universität, Fachhochschule)	<input type="checkbox"/>				
Kunden oder Auftraggeber	<input type="checkbox"/>				
Zulieferer	<input type="checkbox"/>				
Wettbewerber/andere Unternehmen Ihrer Branche	<input type="checkbox"/>				
Verbände	<input type="checkbox"/>				
Thematische Fachkreise/Netzwerke	<input type="checkbox"/>				
Sonstige:	<input type="checkbox"/>				

- 10 Aus welchen der folgenden Bereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft beziehen Sie Leistungen und Vorarbeiten? Bitte geben Sie zusätzlich an, welchen Kostenanteil die ausgewählten Bereiche am **Gesamtumsatz** Ihres Unternehmens einnehmen (Bezugsjahr 2011).  
Eine Schätzung ist ausreichend (Mehrfachantwort).

	Branchen	Jeweiliger Kostenanteil
Musikwirtschaft	<input type="checkbox"/>	%
Buchmarkt	<input type="checkbox"/>	%
Kunstmarkt	<input type="checkbox"/>	%
Filmwirtschaft	<input type="checkbox"/>	%
Rundfunkwirtschaft	<input type="checkbox"/>	%
Markt für darstellende Künste	<input type="checkbox"/>	%
Designwirtschaft	<input type="checkbox"/>	%
Architekturmarkt	<input type="checkbox"/>	%
Pressemarkt	<input type="checkbox"/>	%
Werbemarkt	<input type="checkbox"/>	%
Games-Industrie	<input type="checkbox"/>	%
Software-Industrie	<input type="checkbox"/>	%
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	%

- 11 Mit Blick auf die Leistungen der Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft: Welche Dienstleistungen/Produkte haben Sie in den vergangenen drei Jahren aus diesem Sektor in Anspruch genommen?

	Zutreffend
Kreation Text/Medieninhalte	<input type="checkbox"/>
Kreation Grafik/Design	<input type="checkbox"/>
Aus- und Weiterbildung (Coaching)	<input type="checkbox"/>
Marktforschung	<input type="checkbox"/>
Strategische Beratung (längerfristige Zielsetzung)	<input type="checkbox"/>
Fortlaufende Beratung (Hohe Umsetzungsorientierung/Projektmanagement)	<input type="checkbox"/>
(Um-) Gestaltung interner Geschäftsprozesse	<input type="checkbox"/>
Analyse- und Entwicklungsaufgaben	<input type="checkbox"/>
Moderation/Projektbegleitung	<input type="checkbox"/>
Konstruktion/Prototypenbau	<input type="checkbox"/>
Gutachten/Expertisen	<input type="checkbox"/>
Organisation von Veranstaltungen	<input type="checkbox"/>
Künstlerische Gestaltung von Auftritten (Tanz, Musik, Licht etc.)	<input type="checkbox"/>
Bereitstellung von Geräten und Einrichtungen	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>

12 In welchen Phasen des Innovationsprozesses werden Sie von Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft unterstützt? Bitte geben Sie hierzu den Intensitätsgrad der Zusammenarbeit an.

	Enge Zusammenarbeit	Eher enge Zusammenarbeit	Normale Zusammenarbeit	Eher geringe Zusammenarbeit	Geringe Zusammenarbeit	Keine Zusammenarbeit
	1	2	3	4	5	6
Problem- und Anforderungsermittlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ideengewinnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ideenauswahl und Bewertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konzeptentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklung/Umsetzung (Pilotanwendung, Prototypenbau)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implementierung und Markteinführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewertung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13 Welche konkreten Tätigkeitsfelder werden durch die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft unterstützt?

<i>Die Zusammenarbeit mit Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft...</i>	Trifft voll zu	Trifft eher zu	Teils/teils	Trifft bedingt zu	Trifft nicht zu	Keine Angabe
	1	2	3	4	5	
hilft beim <b>Aufzeigen neuer Lösungsräume/Denkmuster</b>	<input type="checkbox"/>					
ermittelt veränderte <b>Kundenbedürfnisse</b> und nicht gedeckte Kundensegmente	<input type="checkbox"/>					
<b>führt Akteursgruppen verschiedener Disziplinen zusammen</b> (z.B. Praktiker/Nutzer mit der Wissenschaft)	<input type="checkbox"/>					
unterstützt die <b>gemeinsame Ideenfindung</b> zwischen meinem Unternehmen und unseren Kunden und Partnern	<input type="checkbox"/>					
hilft <b>bekannte Probleme neu zu beleuchten oder neu zu adressieren</b> (z.B. Marktbedürfnisse wecken)	<input type="checkbox"/>					
<b>optimiert</b> die unternehmensinternen Geschäftsprozesse	<input type="checkbox"/>					
<b>führt fragmentiertes Wissen bzw. Ressourcen</b> zur gemeinsamen Gestaltung zusammen	<input type="checkbox"/>					
unterstützt bei der <b>Nutzung „offener Testplattformen“</b> (z.B. im Internet) für frühzeitige Praxistests im Gestaltungs- und Entwicklungsprozess	<input type="checkbox"/>					
hilft bei der schnellen <b>Überführung von Ideen in Prototypen</b> (z.B. über virtuelle Prototypen, visuelle Prototypen)	<input type="checkbox"/>					
unterstützt die neuartige/unkonventionelle <b>Rekombination von bestehenden Materialien, Technologien etc.</b> für neue Produkte/Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>					
unterstützt bei der <b>Erschließung neuer Zielgruppen</b> zur Diffusion von Innovationen des Auftraggebers	<input type="checkbox"/>					
etabliert die <b>regelmäßige Rückkopplung mit Usern</b> im Verbesserungsprozess von Produkten/Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>					
schafft und organisiert <b>User-Netzwerke</b>	<input type="checkbox"/>					
<b>gestaltet Kommunikationskanäle</b> neu	<input type="checkbox"/>					

**14 Welche Impulse lassen sich aus Ihrer Sicht durch die spezifischen Kompetenzen und Sichtweisen der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft erreichen?**

	Trifft voll zu 1	Trifft eher zu 2	Teils/teils 3	Trifft bedingt zu 4	Trifft nicht zu 5	Keine Angabe
<i>Die Kultur- und Kreativwirtschaft...</i>						
setzt Erkenntnisse aus neuen Trends und Technologien in konkrete Produkte/Dienstleistungen/Geschäftsmodelle um	<input type="checkbox"/>					
verfügt über eigene Wahrnehmungskategorien und ermöglicht dadurch einen anderen Blick auf unternehmerische Fragestellungen über Branchengrenzen hinaus	<input type="checkbox"/>					
unterstützt uns über alle Phasen des Innovationsprozesses	<input type="checkbox"/>					
setzt Entwicklungs- und Veränderungsprozesse mit kreativen und ungewöhnlichen Elementen in Gang	<input type="checkbox"/>					
schafft einen besonderen Mehrwert für Unternehmen mittels Differenzierung durch das Außergewöhnliche und eine große Nähe zu den Lebenswelten und Denkweisen von Kunden	<input type="checkbox"/>					
steht für Eigenschaften wie Offenheit, das Denken in Zusammenhängen, Beweglichkeit, Ideenreichtum und Veränderungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>					
gibt den Technologieherstellern und Entwicklern immer wieder wichtige Impulse für neue Technologieentwicklungen	<input type="checkbox"/>					
erprobt neue Formen der Innovationskultur, die vor allem auf das interdisziplinäre Arbeiten setzt	<input type="checkbox"/>					
ermöglicht durch ihren Fokus auf nicht-technische Innovationen einen erweiterten Blick auf Marktneuheiten	<input type="checkbox"/>					
hilft dabei, meinen Innovationsprozess offen und kollaborativ zu gestalten	<input type="checkbox"/>					
Sonstiges:	<input type="checkbox"/>					

**15 Welche der folgenden Impulsgeber/Tools/Technologien nutzen Sie in Ihrem Unternehmen im Rahmen Ihrer Entwicklung von Marktneuheiten? Bitte ankreuzen (Mehrfachantworten)**

Neue Technologien (Web 2.0, Mobile Internet, Data Mining etc.)	<input type="checkbox"/>
Online-Communities (z.B. User Blogs)	<input type="checkbox"/>
Innovationsmarktplätze (virtuelle Orte, wo Angebot und Nachfrage zusammentreffen)	<input type="checkbox"/>
Innovation Communities (Gemeinschaften, die gemeinsam an Innovationen arbeiten)	<input type="checkbox"/>
Crowdsourcing (Methode zur Einbindung von Internetnutzern über eine Online-Plattform für die Ermittlung von neuen Ideen, Problemlösungen etc.)	<input type="checkbox"/>
Softwarebasierte Internet-/Webapplikationen	<input type="checkbox"/>
Open-Source Software	<input type="checkbox"/>
Design-Thinking-Methoden (Entwicklung von Neuheiten aus Nutzersicht)	<input type="checkbox"/>
Trendscouting und Szenarientechnik	<input type="checkbox"/>
Mobile Informations- und Kommunikationstechnologien	<input type="checkbox"/>
Sonstige:	<input type="checkbox"/>

**16 Welche der folgenden Aussagen zu den Effekten der Zusammenarbeit sind für Ihr Unternehmen zutreffend?**

<i>Die Zusammenarbeit mit Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft...</i>	Trifft voll zu 1	Trifft eher zu 2	Teils/teils 3	Trifft bedingt zu 4	Trifft nicht zu 5	Keine Angabe
unterstützt die Erschließung neuer Märkte	<input type="checkbox"/>					
steigert die Marktanteile meines Unternehmens	<input type="checkbox"/>					
erhöht die Erträge meines Unternehmens	<input type="checkbox"/>					
eröffnet meinem Unternehmen neue Sichtweisen auf die Preisgestaltung meiner Produkte/Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>					
hat zur Verbesserung der Fähigkeiten/Effizienz meiner Mitarbeiter/innen geführt	<input type="checkbox"/>					
unterstützt die Schaffung und Organisation von netzwerkorientierten und integrierten Angeboten für Kunden	<input type="checkbox"/>					
unterstützt bei der Einführung neuartiger Verfahren für die Produktentwicklung/Entwicklung von Dienstleistungen (z.B. Virtual Prototyping)	<input type="checkbox"/>					
hat zur Entwicklung von neuem Content bei Produkten oder Dienstleistungen geführt	<input type="checkbox"/>					
schafft neue Nutzungserfahrungen (z.B. durch Emotionalisierung von Produkten/Dienstleistungen, Ästhetik etc.)	<input type="checkbox"/>					
unterstützt bei der funktionalen Anpassung/Verbesserung von bestehenden Produkten (z.B. hinsichtlich Benutzerfreundlichkeit)	<input type="checkbox"/>					
entwickelt gänzlich neue Produkte/Produktdesigns/Produktkonzepte	<input type="checkbox"/>					
hilft bei der Ergänzung bestehender Produkte um weitere Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>					
schafft gänzlich neue Dienstleistungen/Service designs	<input type="checkbox"/>					
unterstützt die Entwicklung neuer Marketingmodelle/-akzente	<input type="checkbox"/>					
hilft bei der Umsetzung von neuartigen Formen der Kunden-/Nutzerinteraktion bzw. -kommunikation	<input type="checkbox"/>					
schafft neue Vertriebskonzepte/-formen für Produkte/Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>					
unterstützt bei der Umsetzung neuartiger Geschäfts-/Ertragsmodelle	<input type="checkbox"/>					
unterstützt bei radikalen Innovationen in „fremden“ Bereichen und Märkten	<input type="checkbox"/>					

**17 Bitte beschreiben Sie kurz einen für Ihr Unternehmen beispielhaften Fall der Innovationstätigkeit.**


**18 Bitte denken Sie nun an Herausforderungen der Zusammenarbeit: Welche Innovationshemmnisse sind im Zuge der Zusammenarbeit aufgetreten?**

	Trifft voll zu 1	Trifft eher zu 2	Teils/teils 3	Trifft bedingt zu 4	Trifft nicht zu 5
<b>Personelle Hemmnisse</b> (z.B. fehlende Kompetenzen usw.)	<input type="checkbox"/>				
<b>Kulturelle Hemmnisse</b> (z.B. verschiedene Problemlösungsansätze, keine gemeinsame „Sprache“ usw.)	<input type="checkbox"/>				
<b>Wirtschaftliche Hemmnisse</b> (z.B. zu wenig verfügbare Ressourcen)	<input type="checkbox"/>				
<b>Konzeptionelle Hemmnisse</b> (z.B. fehlende Zielformulierung)	<input type="checkbox"/>				
<b>Organisatorische Hemmnisse</b> (z.B. unpassende Organisationsstruktur)	<input type="checkbox"/>				
<b>Technologische Hemmnisse</b> (z.B. fehlendes technologisches Know-How)	<input type="checkbox"/>				

**19 Gibt es aus Ihrer Sicht weitere Herausforderungen bzw. Hemmnisse? Bitte notieren Sie diese hier:**

--

**20 Welche Faktoren entscheiden darüber, wie Kreativleistungen externer Unternehmen erfolgreich in Ihre Unternehmensprozesse integriert werden?**

--

*Zum Abschluss möchten wir Ihnen noch einige Fragen zu Ihrem Unternehmen stellen.*

**21 Wo befindet sich der Betriebsstandort Ihres Unternehmens?**

Postleitzahl:							
---------------	--	--	--	--	--	--	--

**Wie hoch war der Umsatz (in absoluten Beträgen) Ihres Unternehmens in den Geschäftsjahren 2009 und 2011?**  
**22** *Hinweis: Bitte beziehen Sie die Umsatzangaben auf die Betriebsstätte, auf die Sie sich in den bisherigen Fragen bezogen haben. Eine Schätzung ist vollkommen ausreichend.*

	2009	2011
Insgesamt in €	_____	_____

**23 Exportieren Sie Güter/Dienstleistungen?**

Ja	Nein
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**24 Falls ja: Wie hoch ist der Anteil der Exporte am Umsatz 2011?**

Angabe in % \_\_\_\_\_

**Wie viele Beschäftigte hatte Ihr Unternehmen im Geschäftsjahr 2011?**  
**25** *Hinweis: Bitte beziehen Sie die Beschäftigtenangaben auf die Betriebsstätte, auf die Sie sich in den bisherigen Fragen bezogen haben.*

Dauerhafte Arbeitsplätze (Vollzeit)	_____
Dauerhafte Arbeitsplätze (Teilzeit)	_____
Freie Mitarbeiter/innen	_____

**Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!**

Die Ergebnisse der Studie werden im Spätherbst 2012 unter [www.kultur-kreativ-wirtschaft.de](http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de) veröffentlicht. Darüber hinaus ist beabsichtigt, sie im Rahmen der Jahreskonferenz der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft vorzustellen.

Wenn Sie uns für ein Vertiefungsgespräch zur Verfügung stehen, hinterlassen Sie uns bitte Ihre Kontaktdaten. Ihre Angaben sind freiwillig und werden vertraulich behandelt.

E-Mail-Adresse:
Ihr Name:
Unternehmen:

Wir sichern Ihnen zu, dass die Anonymität Ihrer Angaben gewahrt bleibt. Es werden keine Daten weitergegeben, die es ermöglichen, Rückschlüsse auf Einzelpersonen oder Firmen zu ziehen. Die Daten können ausschließlich von Projektmitarbeitern der Prognos AG eingesehen werden und fließen lediglich in aggregierter Form in unsere Auswertung ein.

## Abgrenzung der Kultur- und Kreativwirtschaft nach elf Teilmärkten anhand der WZ 2003

Branchengliederung der Kultur- und Kreativwirtschaft	
WZ 2003	Wirtschaftszweig
<b>1. Musikwirtschaft</b>	
92.31.5	Selbstständige Musiker/innen, Komponist/innen
92.31.2	Musik- und Tanzensembles
22.14.0	Verlag von bespielten Tonträgern u. Musikverlage
92.32.1	*Theater-/Konzertveranstalter
92.32.2	*Betrieb von Theatern, Opern, Schauspielhäusern etc.
92.32.5	*Sonstige Hilfsdienste des Kultur- und Unterhaltungswesens
52.45.3	Einzelhandel mit Musikinstrumenten u. Musikalien
<b>2. Buchmarkt</b>	
92.31.6	Selbstständige Schriftsteller/innen
22.11.1	Buchverlag
52.47.2	Einzelhandel mit Büchern
<b>3. Kunstmarkt</b>	
92.31.3	Selbstständige bildende Künstler/innen
52.48.2**	Kunsthandel (Schätzung)
92.52.1	Museumsshops und kommerzielle Kunstausstellungen
<b>4. Filmwirtschaft</b>	
92.31.7	*Selbstständige Bühnenkünstler/innen
92.11.0	Film-/TV- und Videofilmherstellung
92.12.0	Filmverleih- und Videoprogrammanbieter
92.13.0	Kinos
<b>5. Rundfunkwirtschaft</b>	
92.20.0	Rundfunkveranstalter Herstellung .v. Hörfunk-, Fernsehprogrammen
<b>6. Markt für darstellende Künste</b>	
92.31.7	*Selbstständige Bühnenkünstler/innen
92.31.8	Selbstständige Artist/innen
92.31.1	Theaterensembles
92.32.1	*Theater-/Konzertveranstalter
92.32.2	*Betrieb von Theatern, Opern, Schauspielhäusern etc..
92.32.3	Varietes u. Kleinkunsthäuser
92.32.5	*Sonstige Hilfsdienste des Kultur- und Unterhaltungswesens
92.34.1	Tanzschulen
92.34.2	Weitere Kultur-/Unterhaltungseinr. (Zirkus, Akrobaten, Puppentheater etc..)
<b>7. Designwirtschaft</b>	
74.20.6	Industriedesign
74.87.4	Produkt-/Mode-/Grafikdesign
74.40.1	*Werbegestaltung/Kommunikationsdesign
<b>8. Architekturmarkt</b>	
74.20.1	Architekturbüros für Hochbau u. Innenarchitektur
74.20.2	Architekturbüros für Orts-, Regional- u. Landesplanung
74.20.3	Architekturbüros für Garten- u. Landschaftsgestaltung
<b>9. Pressemarkt</b>	
92.40.2	Selbstständige Journalist/innen
92.40.1	Korrespondenz- und Nachrichtenbüros
22.11.2	Verlegen von Adressbüchern
22.12.0	Zeitungsverlag
22.13.0	Zeitschriftenverlag
22.15.0	Sonstiges Verlagswesen
<b>10. Werbemarkt</b>	
74.40.1	*Werbegestaltung/Kommunikationsdesign
74.40.2	Werbevermittlung
<b>11. Software/ Games-Industrie</b>	
72.21.0	Verlegen von Software / Games
72.22.0	Softwareberatung, und -entwicklung
<b>(-) Sonstiges</b>	
92.31.4	Selbstständige Restaurator/innen
92.51.0	Bibliotheken/Archive
92.52.2	Betrieb von Denkmalstätten
92.33.0	Schaustellergewerbe und Vergnügungsparks
92.53.0	Botanische u. zoologische Gärten sowie Naturparks

Hinweise: \*Folgende fünf Wirtschaftszweige wurden jeweils zwei Teilmärkten zugeordnet. \*Theater-/Konzertveranstalter (Musik und Darstellende Kunst) (92.32.1) \*Betrieb von Theatern, Opern, Schauspielhäusern etc.. (Musik und Darstellende Kunst) (92.32.2) \*Sonstige Hilfsdienste des Kultur- und Unterhaltungswesens (Musik und Darstellende Kunst) (92.32.5) \*Selbstständige Bühnenkünstler/innen (Film und Darstellende Kunst) (92.31.7) \*Werbegestaltung/ Kommunikationsdesign (Design und Werbung) (74.40.1). \*\*Kunsthandel ist nur anteilig mit 20% des Wirtschaftszweiges aufzunehmen.

## Erläuterungen und Tabellen zur Ökonometrischen Analyse

### Abkürzung der Variablen

#### Abhängige Variablen

##### Innovationsaktivitäten

Innovationsaktivitäten 2006-2008: interne FuE (Dummy; 1=ja) (**iafetz**)

Innovationsaktivitäten 2006-2008: Konzeption/Produktgestaltung (Dummy; 1=ja) (**iapgtz**)

Innovationsaktivitäten 2006-2008: Markteinführung (Dummy; 1=ja) (**iamatz**)

Marketinginnovationen 2006-2008: Einführung Produktdesign, Werbung, Vertrieb, Preispolitik (jew. Dummy; 1=ja) (**minndes; minnwer; minnver; minnpre**)

Organisatorische Innovationen 2006-2008: Geschäftsprozesse, Arbeitsorganisation, Außenbeziehungen (**orgigpne; orgiaone; orgiebne**)

##### Innovationsoutputs

Dummy aus Produktinnovation Ware 2006-2008 (Dummy; 1=ja) (**pdpp**) oder Produktinnovation Dienstleistung 2006-2008 (Dummy; 1=ja) (**pddl**)

Marktneuheiten 2006-2008 (Dummy; 1=ja) (**mneu**)

Prozessinnovation 2006-2008 (Dummy; 1=ja) (**pz**)

##### Innovationsziele/-wirkungen

Qualitätsverbesserung (**ziel5**);

Angebotsverbreiterung (**ziel1**);

Neue Absatzmärkte (**ziel3**)

Auswirkungen Marketinginnovationen: Marktanteile, Kundengruppen, regionale Märkte (**minna1, minna2, minna3**)

Auswirkungen Organisationsinnovationen: Reaktionszeit, Entwicklung, Qualität, Kosten, Kommunikation (**orgi1, orgi2, orgi3, orgi4, orgi5**)

## **Erklärende Variablen**

### Verknüpfung mit dem Kreativsektor

Kreativintensität in % (Anteil der Vorleistungen der KKW bezogen Produktionswert)  
**(kreatint)**

## **Kontrollvariablen**

Umsatz in Mio (dek. logarithmiert) **(lgum)**

Wirtschaftszweig (Industriedummies) **(branche)**

Ost/West (Dummy; 1=ost) **(ost)**

Anteil Beschäftigte mit Hochschulabschluss (Größenklassen) **(bhsp)**

Geografische Märkte (Dummies für regional, national, EU, global jew. =1) **(geomld;**  
**geomud; geomeu; geomso)**

Innovationsaktivitäten 2006-2008 kontinuierlich (Dummy; 1=ja) **(fuekond)**

Informationsquellen Kunden (Dummy; 1=mittel/hoch) **(info2neu)**

Informationsquellen Lieferanten (Dummy; 1=mittel/hoch) **(info3neu)**

Informationsquellen Universitäten (Dummy; 1=mittel/hoch) **(info6neu)**

Informationsquellen Forschungseinrichtungen (Dummy; 1=mittel/hoch) **(info7neu)**

Tabelle I: Innovationsaktivitäten (marginale Effekte)

Variable	interne FuE	Konzeption/ Produktgestaltung	Markteinführung
kreaint	0,003	-0,011	0,002
lgum	0,050***	0,049***	0,048***
branche	-0,008***	-0,002	-0,001
ost	0,007	-0,002	0,022
bhsp	0,036***	0,012***	0,012***
geomld	-0,090***	-0,024	-0,011
geomud	0,040	0,024	-0,001
geomeu	0,162***	0,024	0,030
geomso	0,099***	0,043	0,034
fuekond		0,323***	0,253***
info2neu	0,510***	0,384***	0,239***
info3neu	-0,005	0,053**	0,019
info6neu	0,233***	0,068**	0,021
info7neu	0,146***	0,010	0,037
const	-1,750***	-1,672***	-2,112***
Pseudo R <sup>2</sup>	0,4365	0,3875	0,3238
N	4270	4197	4196

Für const keinen marginalen Effekte, sondern Koeffizient

Tabelle II: Innovationsaktivitäten: Marketinginnovationen (marginale Effekte)

Variable	Marketing- innovationen: Einführung Pro- duktdesign	Marketing- innovationen: Werbung	Marketing- innovationen: Vertrieb	Marketing- innovationen: Preispolitik
kreaint	0,015**	0,007	0,009	-0,004
lgum	0,027***	0,018*	0,001	0,023***
branche	-0,005***	-0,001	0,000	0,002
ost	0,005	-0,027*	-0,015	0,008
bhsp	0,000	0,008**	0,009***	0,001
geomld	-0,024*	0,001	0,003	0,018
geomud	0,003	0,009	0,053***	0,002
geomeu	0,010	-0,031*	-0,018	-0,016
geomso	0,047**	-0,017	0,030	-0,019
fuekond	0,076***	0,037**	0,032*	0,053***
info2neu	0,123***	0,105***	0,137***	0,080***
info3neu	0,065***	0,066***	0,051***	0,042***
info6neu	-0,054***	-0,056***	-0,013	-0,024
info7neu	0,011	0,052	0,035	0,025
const	-1,137***	-1,122***	-1,326***	-1,543***
Pseudo R <sup>2</sup>	0,087	0,0392	0,0610	0,0336
N	4042	4041	4045	4040

Für const keinen marginalen Effekte, sondern Koeffizient

*Tabelle III: Innovationsaktivitäten: Organisatorische Innovationen (marginale Effekte)*

Variable	Organisatorische Innovationen: Geschäftsprozesse	Organisatorische Innovationen: Arbeitsorganisation	Organisatorische Innovationen: Außenbeziehungen
kreaint	0,015**	0,015**	0,013**
lgum	0,119***	0,096***	0,046***
branche	0,004***	0,004*	0,002
ost	0,018	0,008	-0,004
bhsp	0,002	-0,003	0,009***
geomld	-0,002	0,022	0,028**
geomud	0,013	-0,001	0,029*
geomeu	-0,005	-0,022	-0,009
geomso	-0,023	-0,015	-0,019
fuekond	0,084***	0,082***	0,074***
info2neu	0,139***	0,105***	0,064***
info3neu	0,080***	0,069***	0,052***
info6neu	0,043*	0,069***	0,075
info7neu	0,010	-0,038	0,020
const	-1,452***	-1,417***	-2,093***
Pseudo R <sup>2</sup>	0,1054	0,0785	0,1049
N	4073	4068	4055

*Für const keinen marginalen Effekte, sondern Koeffizient*

*Tabelle IV: Innovationsoutput (marginale Effekte)*

Variable	Produktinnovation	Prozessinnovation	Marktneuheit
kreaint	0,008**	0,032***	-0,014*
lgum	0,022***	0,119***	0,014
branche	-0,002*	-0,003**	0,002
ost	-0,002	-0,008**	-0,017
bhsp	0,004*	-0,006	0,011***
geomld	-0,003	0,001	-0,033**
geomud	-0,009	0,020	-0,006
geomeu	0,007	0,011	0,049***
geomso	0,002	-0,067***	0,021
fuekond	0,267***	0,159***	0,243***
info2neu	0,453***	0,300***	0,232***
info3neu	0,118***	0,110***	0,019
info6neu	0,109	0,063**	0,007
info7neu	-0,079	0,016	0,038
<i>const</i>	-1,131***	-1,543***	-2,093***
Pseudo R <sup>2</sup>	0,8678	0,2372	0,3362
N	3229	4216	3388

*Für const keinen marginalen Effekte, sondern Koeffizient*

*Tabelle V: Innovationsziele und Wirkungen von Marketinginnovationen  
(Signifikanzniveau)*

Variable	Qualitäts- verbesserung	Angebots- verbreiterung	Neue Ab- satzmärkte	Marketingin- novationen: Sicherung/ Ausweitung Marktanteile	Marketing- innovationen: neue Kunden- gruppen	Marketing- innovationen: neue regionale Märkte
kreaint	0,025	0,003	0,227	0,837	0,170	0,019
lgum	0,000	0,851	0,103	0,000	0,544	0,326
branche	0,347	0,160	0,004	0,299	0,117	0,001
ost	0,071	0,026	0,877	0,196	0,631	0,226
bhsp	0,798	0,003	0,111	0,351	0,964	0,971
geomld	0,985	0,200	0,980	0,522	0,761	0,172
geomud	0,415	0,614	0,044	0,008	0,000	0,005
geomeu	0,565	0,277	0,024	0,489	0,039	0,125
geomso	0,068	0,190	0,414	0,345	0,469	0,070
fuekond	0,000	0,000	0,000	0,004	0,001	0,017
info2neu	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
info3neu	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
info6neu	0,000	0,000	0,000	0,828	0,947	0,532
info7neu	0,094	0,686	0,133	0,937	0,021	0,001
Pseudo R <sup>2</sup>	0,3066	0,3316	0,3183	0,0655	0,0600	0,0552
N	4197	4181	4191	2761	2759	2758

*Tabelle VI: Innovationsziele und Wirkungen von Organisationsinnovationen (Signifikanzniveau)*

Variable	Organisations- innovation: Reaktionszeit auf Kunden-/ Lieferanten- anforderungen	Organisations- innovation: Fähigkeit zur Entwicklung neuer Produkte/ Prozesse	Organisations- innovation: Qualität Pro- dukte/ Dienst- leistungen	Organisations- innovationen: Kosten	Organisations- innovationen: Kommuni- kation
kreaint	0,301	0,000	0,034	0,622	0,236
lgum	0,000	0,369	0,441	0,000	0,000
branche	0,602	0,189	0,111	0,006	0,087
ost	0,284	0,600	0,479	0,073	0,527
bhsp	0,000	0,577	0,011	0,000	0,444
geomld	0,930	0,260	0,506	0,891	0,010
geomud	0,044	0,028	0,054	0,162	0,003
geomeu	0,849	0,561	0,133	0,859	0,905
geomso	0,259	0,868	0,156	0,926	0,745
fuekond	0,166	0,000	0,149	0,075	0,181
info2neu	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
info3neu	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
info6neu	0,061	0,003	0,018	0,073	0,036
info7neu	0,547	0,006	0,153	0,340	0,779
Pseudo R <sup>2</sup>	0,0505	0,1083	0,0510	0,0614	0,0343
N	2256	2245	2254	2243	2253