



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Der Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien



Initiative
Kultur- & Kreativwirtschaft
der Bundesregierung

Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette

Wirkungsketten, Innovationskraft, Potentiale

Kurzfassung eines Forschungsgutachtens im Auftrag des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft
und Technologie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Stand

Dezember 2012

Druck

Hansa Print Service GmbH, München

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

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



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt. Nicht zulässig ist die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben von Informationen oder Werbemitteln.



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie

Der Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien



Initiative
Kultur- & Kreativwirtschaft
der Bundesregierung

Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette

Wirkungsketten, Innovationskraft, Potentiale

Kurzfassung eines Forschungsgutachtens im Auftrag des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	3
2. Kernbotschaften	4
3. Analyse des Innovationsverhaltens und der Wirkungsketten der Kultur- und Kreativwirtschaft	7
3.1 Innovationen der Kultur- und Kreativwirtschaft und ihre gesamtwirtschaftliche Wirkung	7
3.2 Die Kultur- und Kreativwirtschaft im Wertschöpfungs- und Innovationssystem – Umfrageergebnisse	8
3.3 Innovationsbasierte Impulswirkung der Kultur- und Kreativwirtschaft – makroökonomische Analyse	12
3.4 Zentrale Erfolgsfaktoren der Kultur- und Kreativwirtschaft – Methoden, Prozesse, Impulse	14
4. Handlungsfelder zukünftiger Förderung	17

1. Einführung

Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist Vorreiter für eine zunehmend wissensbasierte Ökonomie in Deutschland. Dank ihrer hohen Problemlösungskompetenz und starken Innovationsorientierung ist die Kultur- und Kreativwirtschaft Innovationstreiber für andere Branchen und leistet einen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtwirtschaft. Die Kultur- und Kreativwirtschaft schafft neue Nutzererfahrungen und lädt Produkte und Dienstleistungen emotional auf, womit sie Innovationen anwend- und vermarktbar macht.

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 zu den bedeutenden Wirtschaftsfeldern in Deutschland. Kennzeichen der Kultur- und Kreativwirtschaft ist ihre hohe Heterogenität: Zu ihr gehören sowohl darstellende und bildende Künstler, Musiker, Journalisten als auch Werbeunternehmen, Designer sowie Hersteller von Games und Software.

Seit gut einem Jahrzehnt steht die Kultur- und Kreativwirtschaft im Fokus der Wirtschaftspolitik der Bundesregierung und der Länder. Ziel der kommenden Jahre ist es, die Wertschöpfungsverflechtungen zwischen den Teilmärkten der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie mit anderen Branchen auszubauen und Innovationspotentiale gezielter zu nutzen. Um diese Entwicklung aktiv begleiten zu können, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) diese Studie in Auftrag gegeben.

Die wichtigsten Ziele der Studie sind: die Darstellung der Innovationsfähigkeit/-potentiale der Kultur- und Kreativwirtschaft, die Quantifizierung und Qualifizierung der Wertschöpfungseffekte der Kultur- und Kreativwirtschaft sowie die Ableitung wirtschaftspolitischer und unternehmensstrategischer Handlungsempfehlungen.

Im Rahmen einer Online-Befragung, an der sich ca. 1.400 Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft, deren Kooperationspartner und Auftraggeber beteiligten, wurden Daten zu Zuliefer- und Abnehmerverflechtungen, Tätigkeitsprofilen sowie Innovationstätigkeiten und -effekten erhoben. Neben qualitativen Aussagen zu Innovationsimpulsen und Wertschöpfungsverflechtungen dienen die Befragungsergebnisse der Ableitung makroökonomischer Kennzahlen zur Innovationskraft und Impulswirkung der Kultur- und Kreativwirtschaft (Quantifizierung). Erfolgreiche Innovationsstrategien und Geschäftsmodelle der Kultur- und Kreativwirtschaft werden anhand von acht qualitativen Fallstudien herausgearbeitet. Die Studie schließt mit konkreten wirtschaftspolitischen und unternehmerischen Handlungsempfehlungen, die sich aus den Studienergebnissen ableiten lassen.

2. Kernbotschaften

Unsere Analysen zeigen: Die Kultur- und Kreativwirtschaft besitzt nicht nur für sich selbst ein starkes Innovationspotenzial, sondern sie fungiert als wichtiger Katalysator für Innovationen und wissensbasiertes Wachstum in zahlreichen anderen Wirtschaftsfeldern. Sie wirkt als Querschnittsbranche horizontal und vertikal auf die Wertschöpfungskette sowohl ihrer Zulieferer als auch Kunden. Dabei tragen kreative Vorleistungen in einer Vielzahl von Branchen dazu bei, Produkte, Dienste und Geschäftsprozesse den Kundenwünschen entsprechend zu optimieren und zu vermarkten. Damit profitieren die Branchen entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette von den Leistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Botschaft 1: Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist innovativ und Vorreiter im Einsatz neuartiger Methoden und Formen der Arbeitsgestaltung.

Offene Innovationsprozesse sowie kurze Innovationszyklen prägen die Kultur- und Kreativwirtschaft. Während diese Entwicklung Unternehmen aus anderen Branchen heute vor große Herausforderungen stellt, sind viele Anwendermärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft seit jeher durch die Kurzlebigkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen gekennzeichnet. Beispielhaft hierfür ist die Entwicklung von Online-Games oder Smartphone-Apps.

Diese Beobachtung deckt sich mit den Ergebnissen der Studie: 86,5% der Befragten haben in den letzten drei Jahren Marktneuheiten entwickelt oder eingeführt. Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist somit hoch innovativ.

Um neue Produkte und Dienstleistungen schnell und offen entwickeln zu können, haben die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft spezifische Methoden und Arbeitsweisen geschaffen. Neben einer sehr stark projektorientierten und interdisziplinären Arbeitsweise haben sich neuartige Arbeitsformen wie Innovation Communitys oder Coworking Spaces etabliert.

Da die Innovationsanforderungen in allen Branchen steigen, erlangen diese Formen der Arbeitsgestaltung für andere Sektoren Modellcharakter. Die Fähigkeit von vielen Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft die Perspektive auf das Problem zu ändern und somit

zu neuartigen Lösungen zu kommen sowie die systemische Herangehensweise beim Erkennen von Nutzer- und Kundenbedürfnissen findet immer stärkeren Zugang zu anderen Branchen und Anwendermärkten.

Botschaft 2: Die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft bedienen sehr stark nicht technische Innovationen und erweitern damit das durch technische Fortschritte geprägte Innovationssystem.

Die Innovationen in der Kultur- und Kreativwirtschaft erweitern den technischen Innovationsbegriff um den Aspekt der neuartigen sozialen Praktiken (z. B. des Konsumierens, des Arbeitens, des Organisierens). Mit dem Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft ändert sich auch in der Gesamtwirtschaft das Verhältnis von technologischen und sozialen Innovationen.

Innovationen erfolgen immer weniger über die Weiterentwicklung/Neuerungen im Bereich der Technologie, sondern über innovative Formen der Anwendung des Produkts bzw. durch die Überführung in einen anderen Anwendungskontext. Mit Unterstützung neuartiger Vertriebsmodelle entstehen so weitere Anwendermärkte. Dabei übernehmen Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft eine wichtige Rolle als (Ver-)Mittler zwischen Branchen, zwischen Nutzern und Produzenten sowie zwischen Technologien und Arbeitsmethoden. Sie unterstützen somit die Entwicklung hybrider Märkte und sind Treiber von Cross Innovation (Zusammenführung von Anwendungsfeldern, die bislang nur wenig in Berührung kamen). Erst in jüngster Zeit wächst die Erkenntnis, dass auch soziale und organisatorische Innovationen positive Effekte auf die wirtschaftliche Entwicklung haben können.

Eine der wesentlichen Fähigkeiten vieler Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft ist die neuartige Kombination von Methoden und Prozessen in andere Branchen bzw. Anwenderbereiche. So ergeben sich beispielsweise durch eine Neukombination bereits vorhandener Technologien und Prozesse viele Marktneuheiten im Bereich IT-Technologien. Eine andere Form dieser Innovationsart zeigt sich bei der branchenübergreifenden Anwendung von Wissen, das auf einen spezifischen künstlerisch-kreativen Bereich aufbaut. Aufgrund des

Querschnittscharakters der Kultur- und Kreativwirtschaft ist eine branchenübergreifende Übertragung leicht realisierbar.

Botschaft 3: Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist Innovationstreiber für andere Branchen und leistet aufgrund ihrer starken Innovationsorientierung einen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtwirtschaft.

Enge Kooperationen zwischen Kreativunternehmen und Firmen anderer Sektoren tragen dazu bei, deren Innovationsfähigkeit zu steigern. So gibt es einen positiven Zusammenhang zwischen der Kreativintensität von Kundenunternehmen (Anteil der Vorleistungsgüter aus der Kultur- und Kreativwirtschaft) und der Entwicklung neuer Organisations- und Marketingformen für Produkte.

Die Ergebnisse zeigen, dass zwei Drittel der Kreativunternehmen ihre Auftraggeber in der Anfangsphase von Innovationsprozessen unterstützen und somit wesentlich zur Ideenfindung und Konzeptentwicklung neuer Produkte beitragen. Dies gelingt, indem sie beispielsweise die konkreten Bedürfnisse möglicher Zielgruppen erkennen und vermitteln. Knapp die Hälfte der Befragten bringen hierzu verschiedene Akteursgruppen miteinander in Kontakt, wie z. B. mögliche Kunden mit den Produzenten.

Bestätigt werden diese Ergebnisse aus Sicht der Kunden der Kultur- und Kreativunternehmen. Die Befragung zeigte, dass Kreative vornehmlich für Unterstützungsleistungen am Anfang der Innovationskette des Kundenunternehmens beauftragt werden und sich darüber hinaus hauptsächlich im Bereich des Marketings und Vertriebs innovative Prozesse anstoßen. Geschätzt werden Kultur- und Kreativunternehmen dafür, einen anderen Blick auf unternehmerische Fragestellungen und den Ansatz aus neuen Trends konkrete Geschäftsmodelle und Produkte zu entwickeln.

Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft setzen darüber hinaus neue Innovationspraktiken mit ihren Kundenunternehmen um. So können mit Hilfe des Design-Thinking-Prozesses Kundenwünsche fundierter ermittelt werden als mit anderen klassischen Pro-

blem Lösungsansätzen. Gleichzeitig ermöglichen andere, kreativere Denkweisen einen Perspektivenwechsel für Unternehmen anderer Branchen.

Botschaft 4: Die Kultur- und Kreativwirtschaft macht Innovationen anderer Branchen durch die Schaffung neuer Nutzererfahrungen und Emotionalisierung der Produkte und Dienstleistungen anwend- und vermarktbar.

Die Analysen zeigen: Kooperative Innovationsprozesse zwischen Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft und anderen Branchen führen zu besseren Produkten und Dienstleistungen. Dabei liegt der Fokus der Zusammenarbeit nicht darauf, die Innovationsaktivitäten im Kundenunternehmen zu erhöhen. Vielmehr werden die Neuentwicklungen durch die eingesetzten Kreativkompetenzen spezifischer auf die Nutzer und Kunden zugeschnitten und dadurch anwendungsfreundlicher.

Dies wird insbesondere mit Blick auf die Teilmärkte Werbung, Design und Film deutlich. Hier spielt die emotionale Ansprache von Zuschauern, Lesern und Nutzern eine wichtige Rolle. Eine solche Emotionalisierung von Produkten und Dienstleistungen erhöht die Wahrnehmbarkeit der Kundenunternehmen und kann zu ihrem Alleinstellungsmerkmal werden. In Marktumfeldern mit einem hohen Wettbewerbsdruck ist dies von großer Bedeutung.

Außerdem hilft die Kultur- und Kreativwirtschaft dabei, neue Geschäftsmodelle, Vertriebskanäle zu entwickeln, interaktiver zu gestalten und auf diesem Weg neue Zielgruppen zu erschließen. Ermöglicht wird dies insbesondere durch den Einsatz von Web-2.0-Technologien.

Insbesondere durch die Kollaboration in Nischenmärkten und in hybriden Märkten an der Schnittstelle unterschiedlicher Branchen schaffen Kultur- und Kreativwirtschaftsunternehmen neue Nutzererfahrungen und werden bestehende Geschäftsmodelle in Frage gestellt. Hierzu gehören neue Vertriebswege für digitalisierte Produkte (z. B. eBooks) ebenso wie neue Dienstleistungen (z. B. E-Learning Portale, Web-Design) oder neue Bezahlmodelle (Pay per view, Premium-Kunden etc.).

Botschaft 5: Zur Hebung der bislang ungenutzten Innovationspotentiale ist eine stärkere Sichtbarkeit der Kultur- und Kreativwirtschaft bei Unternehmen anderer Branchen notwendig.

Innovationspotenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft lassen sich insbesondere dann heben, wenn auch seitens der Industrie, des Handel und anderer Branchen eine Öffnung und Erweiterung des Innovationsverständnisses stattfindet. Bisher sehen sich viele Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft nicht in jenem partnerschaftlichen Verhältnis, das für gemeinsame Innovationsprozesse notwendig ist.

Aber auch die Kreativunternehmen müssen dazu lernen und sich stärker den Bedürfnissen, Mentalitäten und der Sprache der jeweiligen Anwendermärkte anpassen. Viele Kreativunternehmen vermeiden eine zu enge Bindung an Kundenunternehmen, da sie fürchten, dass sich der kreative und künstlerische Mehrwert dadurch reduziert.

Außerdem sind die Kreativunternehmen bei möglichen Partnern und Auftraggebern zu wenig bekannt. Die Kultur- und Kreativwirtschaft besteht vorrangig aus Kleinst- und Kleinunternehmen, die auf sehr unterschiedlichen Teilmärkten agieren. Eine ausreichende Wahrnehmbarkeit ist daher nur schwer zu erreichen.

Die Kernbotschaften im Überblick

- 1: Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist innovativ und Vorreiter im Einsatz neuartiger Methoden und Formen der Arbeitsgestaltung.
- 2: Die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft bedienen sehr stark nicht technische Innovationen und erweitern damit das durch technische Fortschritte geprägte Innovationssystem.
- 3: Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist Innovationstreiber für andere Branchen und leistet aufgrund ihrer starken Innovationsorientierung einen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtwirtschaft.
- 4: Die Kultur- und Kreativwirtschaft macht Innovationen anderer Branchen durch die Schaffung neuer Nutzererfahrungen und Emotionalisierung der Produkte und Dienstleistungen anwend- und vermarktbar.
- 5: Zur Hebung der bislang ungenutzten Innovationspotentiale ist eine stärkere Sichtbarkeit der Kultur- und Kreativwirtschaft bei Unternehmen anderer Branchen notwendig.

3. Analyse des Innovationsverhaltens und der Wirkungsketten der Kultur- und Kreativwirtschaft

3.1 Innovationen der Kultur- und Kreativwirtschaft und ihre gesamtwirtschaftliche Wirkung

Laut Definition der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) gilt ein Unternehmen dann als innovativ, wenn es eine Produkt-, Prozess-, Organisation- oder Marketinginnovation umgesetzt hat. Die OECD bezieht also sowohl technische als auch nicht technische Innovationen mit ein.

Innovationen sind eine Kernkompetenz der Kultur- und Kreativwirtschaft. Kreativunternehmen entwickeln neue Ideen, Produkte und Dienstleistungen und realisieren sie als Kleinserie, kundenspezifische Anpassungen, Unikate oder Prototypen. Dabei handelt es sich meist um nicht-technische Innovationen, sogenannte Soft Innovations. Deren Haupteigenschaften lassen sich jedoch nur selten anhand von konkreten, klar benennbaren Patenten, Produkten oder Prozessen beschreiben.

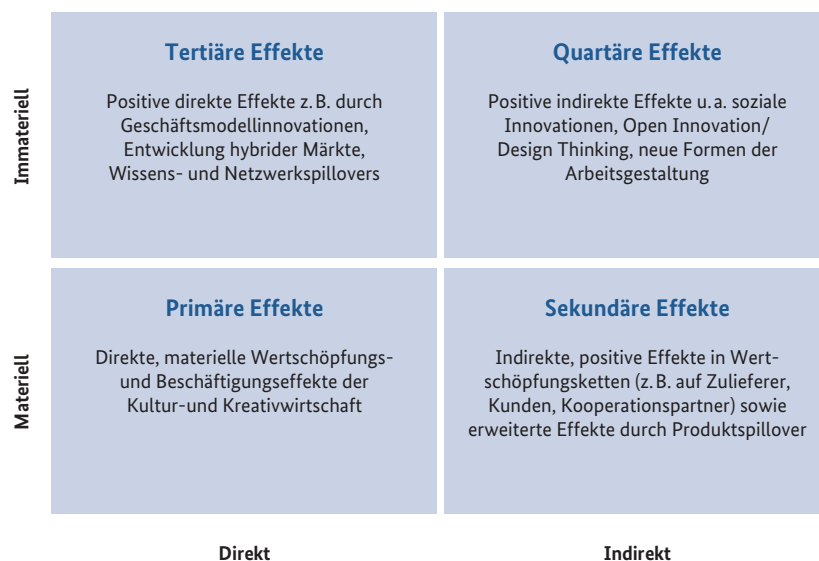
Die Produkt- und Dienstleistungsneuheiten der Kultur- und Kreativwirtschaft sind gekennzeichnet durch einen hohen Individualisierungsgrad (z. B. durch kundenspezifische Lösungen) und eine enge Anbindung an

Nutzer und Kunden. Entscheidend ist dabei die Fähigkeit der Akteure, ihr Wissen zu vernetzen, neu zu kombinieren und in Produkte und Dienste (Inhalt, Content) umzusetzen. Häufig werden zudem vorhandene Technologien und Prozesse neu verknüpft und in einen anderen Arbeitskontext eingebracht oder bestehende Inhalte auf neue Formate übertragen. Diese Form von „versteckten“ Innovationen entsteht zumeist in einem iterativen Anpassungs- und Optimierungsprozess.

Innovationen durch enge Anbindung an Kunden und Nutzer

Kultur- und Kreativunternehmen sind aber nicht nur selbst überdurchschnittlich innovativ, sondern sie stoßen aufgrund ihrer großen Kooperationsneigung auch Innovationen in anderen Branchen an (indirekte Innovationswirkungen, vgl. Abbildung 1). Eine Vielzahl kleiner Unternehmen und eine hohe Selbstständigquote prägen die Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft; Kooperationen sind daher für den Unternehmenserfolg unerlässlich. Kreativakteure agieren zumeist in Netzwerken und pflegen enge Kooperationsbeziehungen mit Zulieferern, Kunden oder Partnern.

Abbildung 1: Gesamtwirtschaftliche Effekte



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

Beispiel hierfür sind die „Communities of Practice“. Das sind informelle berufliche Netzwerke, die eine spezifische Gruppenkompetenz entwickeln. In diesen Netzwerken wird die Arbeitsteilung, Ressourcenzulokation und Entscheidungskompetenz über persönliche Kontakte organisiert. „Communities of Practice“ umfassen nicht nur Kreativunternehmen, sondern zunehmend auch ihre Zulieferer und Partner aus anderen Branchen. Damit tragen die Kreativunternehmen zur gesamtwirtschaftlichen Verbreitung offener vernetzter Arbeitsweisen im Sinne der Open Innovation bei.

Treiber für IT- und Medieninnovationen

Digitale Technologien bilden eine wichtige branchenspezifische Wissens- und Technologiebasis der Kultur- und Kreativwirtschaft. Selbst in Designbranchen wie Innenarchitektur, Mode oder Industriedesign haben die Entwicklung und Nutzung von Online- und Internetaktivitäten eine hohe Priorität.

Diese Onlineprodukte und -dienste sind zumeist interaktiv angelegt. Die Reaktionen der Kunden bzw. Nutzer können dadurch zeitnah in Produktverbesserung und somit Innovationen umgesetzt werden. Die digitalisierten Informationen wie z.B. Software, Designentwürfe oder Medieninhalte werden über das Internet erstellt, via Onlineplattformen kollaborativ weiterentwickelt, vertrieben und konsumiert. Die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft stoßen hierdurch zugleich IT- und Medieninnovationen bei ihren Zulieferern und Kunden an. Denn auch in anderen Branchen rücken Online- und Internetaktivitäten immer stärker ins Zentrum.

Neue Geschäftsmodelle und Märkte

Die Kultur- und Kreativwirtschaft nimmt somit eine Schlüsselrolle im industriellen Wandel ein. Ihre experimentelle Nutzung neuer Technologien sowie die Entwicklung neuer Inhalte und deren Anwendungen führen dazu, dass neue Technologien in soziale Praktiken und Lebensstile integriert werden. Das ist die Voraussetzung für neue Geschäftsmodelle oder die Übertragung bestehender Geschäftsmodelle in neue, z.B. onlinebasierte Märkte. Die Evolutionsökonomie und Innovationssystemtheorie betrachtet die Interak-

tion zwischen den Akteuren als zentrale Komponente im Innovationsprozess.

Soziale Netzwerke sowie internetbasierte Kommunikation des Web 2.0 (z.B. Social Media) ermöglichen und befeuern den Trend, firmeninterne Innovationsprozesse und Wissensquellen zu öffnen. Hierunter fallen unterschiedliche Ansätze des Open Innovation, deren Gemeinsamkeit die entweder phasenweise oder vollständige Öffnung für den Wissens-, Technologie- und Know-how-Transfer ist.

Die Kollaborationsneigung der Kultur- und Kreativwirtschaft fördert Knowledge- und Innovation-Spillovers in andere Branchen sowie hybride Marktaktivitäten, sowohl innerhalb der elf Teilmärkte als auch zwischen den Kreativmärkten und den Märkten anderer Branchen. Insbesondere an den Schnittstellen zwischen Kultur- und Kreativwirtschaft und weiteren Branchen entstehen neue hybride Märkte mit hohem Innovationspotential. Insgesamt verstärkt die starke intersektorale Verknüpfung der Querschnittbranche Kreativwirtschaft deren gesamtwirtschaftlichen Innovationseffekt.

3.2 Die Kultur- und Kreativwirtschaft im Wertschöpfungs- und Innovationssystem – Umfrageergebnisse

Von den im Rahmen dieser Studie befragten Kultur- und Kreativunternehmen gaben 86,5 % an, in den letzten drei Jahren Marktneuheiten entwickelt oder eingeführt zu haben. Damit ist die Kultur- und Kreativwirtschaft hoch innovativ. Die stärkste Innovationstätigkeit findet sich in der Games-Industrie. Auch der Pressemarkt, die Designwirtschaft und der Werbemarkt sind sehr innovativ.

Die Entwicklung von Inhalten bezeichnet mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft (52 %) als wesentliche Form ihrer Innovationstätigkeit. Knapp 42 % erarbeiteten in den vergangenen drei Jahren neuartige Verteilungs-/Vernetzungsformen zur Unterstützung des Vertriebs. Neben der eigentlichen Entwicklung von Content, Produkten und Dienstleistungen haben insbesondere der Vertrieb und die Vermarktung eine hohe Bedeutung für den Geschäftserfolg der Kreativunternehmen. Neue Formen der Kundeninteraktion und -kommunikation wurden

von rund 40% der Befragten kreiert. Hier weisen die Akteure aus den Bereichen Werbung, Presse und Musik die höchsten Innovationsquoten auf.

Kennzeichnend für das Leistungsspektrum der Kultur- und Kreativwirtschaft ist deren starke Einbindung in gestalterische Prozesse wie z. B. Design, Mode oder Architektur. Ein Drittel der befragten Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft sieht zudem die strategische Beratung der Kunden als eine ihrer Hauptaufgaben an. Derartige Leistungen finden statt beim Aufzeigen neuer Vermarktungs- und Dienstleistungsansätze oder bei Fragen des Produkt- und Dienstleistungsdesigns. Die Beratungsleistungen kristallisieren sich zusammen mit der Contentproduktion als jene Tätigkeiten heraus, die mit Abstand am häufigsten von den Befragten des Samples durchgeführt werden.

Knapp 83% der befragten Kultur- und Kreativunternehmen greifen für die eigene Geschäftstätigkeit auf Vorleistungen (wie EDV-Geräte, Software, Dienstleistungen) aus anderen Branchen zurück. 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 dies für die Unternehmen aus den Bereichen Design, Architektur, Werbung, aber auch dem Kunstmarkt.

Von den neuartigen Arbeitsmethoden wenden die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft im Rahmen von internen Innovationsprozessen vor allem Design Thinking an. Mit dieser Methode lassen sich Neuheiten aus einer konsequenten Nutzerperspektive entwickeln. Am zweithäufigsten werden Innovation Communitys genutzt. Hier arbeiten räumlich getrennte Akteure gemeinsam an Innovationsprojekten und verbinden sich über IT-Technologien.

Die Kultur- und Kreativunternehmen wurden zudem nach den externen Impulsgebern für ihre Kreativität und Ideenfindung gefragt. Für mehr als ein Drittel der Kreativunternehmen sind die Akteure des Geschäftsnetzwerkes (Auftraggeber, Kooperationspartner und Endverbraucher) Hauptimpulsgeber der eigenen Kreativität. Hochschulen (17,5%) und Kapitalgeber (3,4%) spielen hierbei keine gewichtige Rolle.

Innovationshemmnisse

Die Kultur- und Kreativunternehmen benannten auch Faktoren, die sich hemmend auf den Innovationsprozess auswirken. Als Haupthemmnisse bezeichnen sie fehlende Förderprogramme für Innovationsvorhaben von Freiberuflern und für neuartige Geschäftsmodelle. Eine der größten Herausforderung für die Kleinst- und Kleinunternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft stellt die Finanzierung dar. 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. Oft fehlt die Planungssicherheit, damit kreative Ideen mit einem festgelegten Budget umgesetzt werden können.

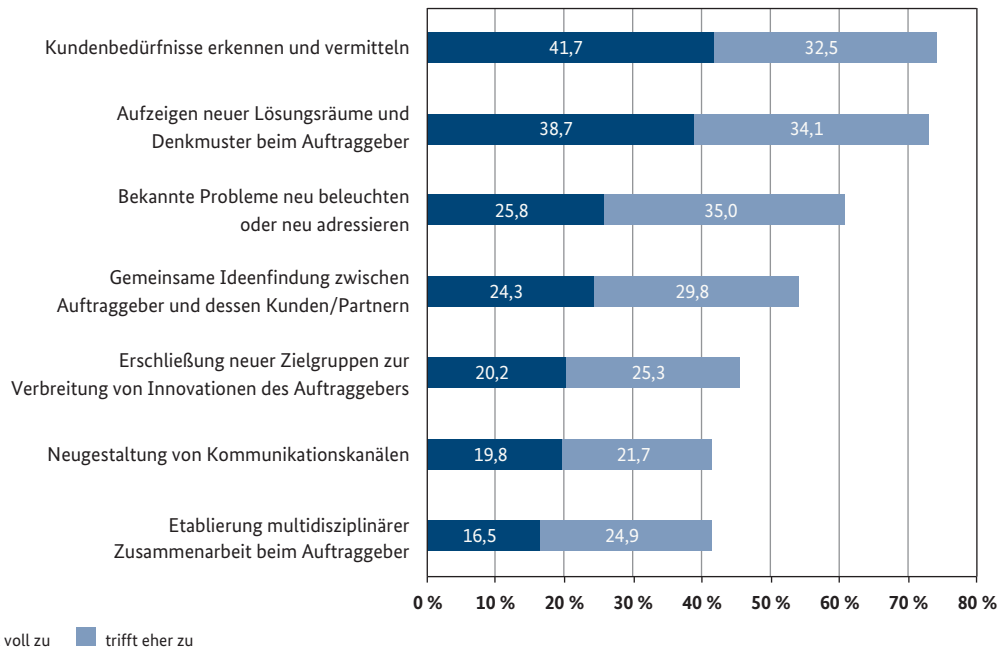
Ein weiteres Problem sehen die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft darin, dass die Entwicklung von Content ohne technologische Verfahren oftmals als nicht innovativ angesehen wird. Hier zeigt sich, dass am Markt nach wie vor das klassische Innovationsverständnis dominiert, welches viele Innovationsprozesse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

Impulsgeber für andere Branchen

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%). Das sind die mit Abstand am häufigsten genannten Unterstützungsleistungen, die besonders oft von Unternehmen aus den Teilmärkten Design, Architektur, Film und Pressemarkt genannt wurden.

Dabei ist zu unterscheiden, in welcher Phase der Entwicklung eines Produktes oder einer Dienstleistung die Unterstützung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Anspruch genommen wird. In der ersten Phase, der Inspirationsphase, unterstützen die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft die Auftraggeber vor allem dabei, die Bedürfnisse deren Zielgruppe zu erkennen und zu vermitteln (vgl. Abbildung 2). Außerdem zeigen die Kreativunternehmen neue Lösungsräume auf, weisen ihre

Abbildung 2: Konkrete Prozessunterstützung der Auftraggeber durch die Kultur- und Kreativwirtschaft



Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

Auftraggeber auf alternative Denkmodelle hin und helfen dabei, bekannte Probleme neu anzugehen.

In der darauffolgenden Gestaltungs- und Entwicklungsphase bestärken die Kultur- und Kreativunternehmen ihrer Auftraggeber insbesondere darin, fragmentiertes Wissen bzw. Ressourcen zu einer Gestaltung zusammenführen (ca. 68 %). Die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft bringen außerdem bestehende Materialien und Technologien in neue Kontexte und Anwendungszusammenhänge ein (rund 45 %).

In der letzten Phase der Umsetzung und Verbreitung werden die Kreativunternehmen vor allem nachgefragt, wenn es darum geht, neue Zielgruppen für die Innovationen zu erschließen. Zum anderen greifen die Auftraggeber auch bei der Neugestaltung von Kommunikationskanälen auf Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft zurück.

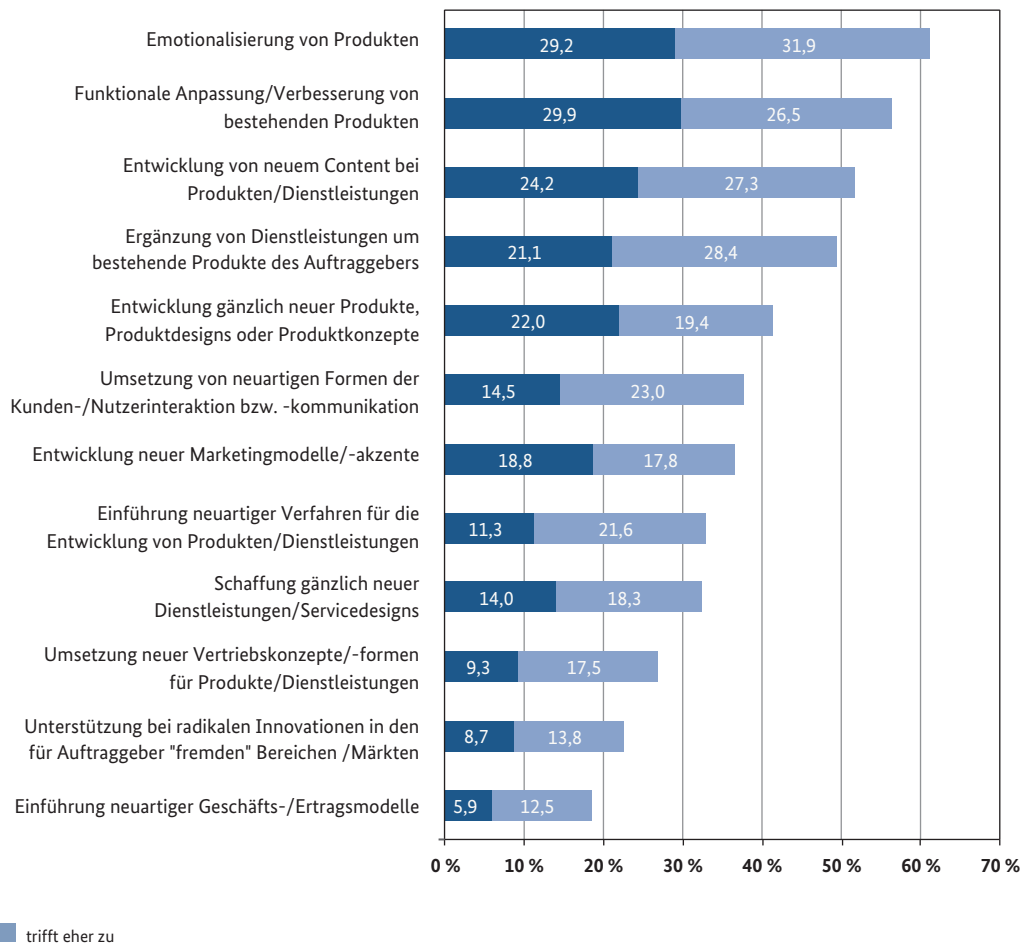
Betrachtet man den gesamten Innovationsprozess von der Inspirations- über die Gestaltungs- und Entwicklungsphase bis hin zur Umsetzung und Verbreitung, so zeigt sich, dass knapp ein Viertel der Kultur- und Kreativ-

unternehmen ihre Auftraggeber entlang der kompletten Wertschöpfungskette unterstützen. 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 sich zudem, dass die Kreativunternehmen vorrangig in der Inspirationsphase nachgefragt werden und vergleichsweise selten bei der Umsetzung und Verbreitung der Produkte und Dienstleistungen.

Die Umfrageergebnisse deuten aber auch darauf hin, dass Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft hauptsächlich im Bereich des Marketings und Vertriebs innovative Prozesse anstoßen. So gaben rund zwei Drittel der Befragten an, dass sie von den Kreativen Grafik- und Designelemente beziehen. Weitere 25 % beziehen Texte und andere Medieninhalte von Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft wurden gebeten, zu bewerten, welche Innovationseffekte sich bei ihren Auftraggebern aus der Zusammenarbeit ergeben (vgl. Abbildung 3). Am häufigsten

Abbildung 3: Innovationseffekte aus der geschäftlichen Zusammenarbeit bei den Auftraggebern der Kultur- und Kreativwirtschaft, aus Sicht der Kultur- und Kreativunternehmen



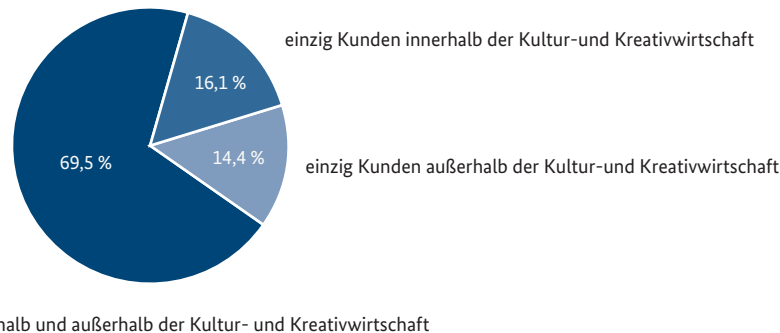
Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

nennen die Befragten hier die Emotionalisierung von Produkten. Die Kreativunternehmen schaffen zu diesem Zweck neue Nutzungserfahrungen, ansprechende Designs oder auch spezifischer Images, die mit den Produkten vermittelt werden. Am zweithäufigsten führen die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft an, durch funktionale Anpassungen (z. B. intuitivere Benutzerführung) bzw. Verbesserungen von bestehenden Produkten Innovationseffekte erzeugt zu haben. Die Entwicklung von neuem Content bei Produkten und Dienstleistungen betrachten rund die Hälfte der Unternehmen als ihren wesentlichen Beitrag zur Innovationsleistung der Auftraggeber.

Die befragten Kundenunternehmen bestätigen dieses Bild weitestgehend. Geschätzt werden Kultur- und Kreativunternehmen für ihren ganz eigenen Blick auf unternehmerische Fragestellungen und die Fähigkeit, aus neuen Trends konkrete Geschäftsmodelle und Produkte zu entwickeln.

Kundenstruktur

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

Abbildung 4: Kundenstruktur der Kultur- und Kreativwirtschaft

Quelle: Unternehmensbefragung Kultur- und Kreativwirtschaft 2012, Prognos AG

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 andere Branchen (vgl. Abbildung 4).

Rund 30% der Unternehmen mit gewerblichen Auftraggebern haben Kunden im industriellen Sektor. Vor allem die Akteure der Designwirtschaft und des Werbemarktes sind eng mit der Industrie verflochten (rund 55%). Die Industriekunden fragen damit im hohem Maße kreative Leistungen nach, um neue Nutzungserfahrungen der Produkte und Dienstleistungen zu schaffen, die Leistungen an die Bedarfe der Kunden anzupassen sowie Images und Marken zu entwerfen und damit Einfluss auf die Kaufentscheidungen der Kunden zu nehmen. Leistungen im Bereich Film und Rundfunk sind in der Industrie ebenfalls gefragt; gut ein Drittel der Akteure dieser Teilmärkte verfügt über Kunden aus der Industrie. Auch hier stehen häufig Vermarktungsaspekte im Vordergrund.

Die Befragung der Kunden der Kultur- und Kreativwirtschaft bestätigt, die gegenüber den anderen Teilmärkten höheren Verflechtungen zu Designern und Werbefachleuten. So gab 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 Unternehmen Aufträge an Akteure des Pressemarktes und der Musikwirtschaft.

Insgesamt sind die Beziehungen zwischen den Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft und den Industriebranchen jedoch vergleichsweise gering ausgeprägt. Hier lassen sich nicht ausgeschöpfte Innovationspotentiale vermuten. Von den Auftraggebern fordert dies einerseits die Kenntnis der Akteure und deren Angebote und andererseits eine entsprechende Offenheit und Unternehmenskultur, die neue Herangehensweisen, Techniken und Denkprozesse zulässt.

3.3 Innovationsbasierte Impulswirkung der Kultur- und Kreativwirtschaft – makroökonomische Analyse

Bei Querschnittsbranchen wie der Kultur- und Kreativwirtschaft ist vor allem ihre gesamtwirtschaftliche Verflechtung von Interesse. Dies kann primärstatistisch jedoch nur schwer dargestellt werden. Durch Zuhilfenahme der Input-Output-Analyse kann näherungsweise abgeschätzt werden, welche Zulieferverflechtungen zwischen der Kultur- und Kreativwirtschaft und anderen Produktionsbereichen in Deutschland bestehen. In der Input-Output-Tabelle des Statistischen Bundesamtes werden, nach Wirtschaftszweigen untergliedert, die bei der Produktion eingesetzten Vorprodukte und Produktionsfaktoren (Inputseite) und gleichzeitig die Verwendung der produzierten Mengen (Outputseite) dargestellt.

Produkte und Dienstleistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft werden einerseits als sogenannte Vorleis-

tungen (Inputs) eingesetzt, um damit weitere Güter (Outputs) zu produzieren. Beispielsweise lassen Automobilhersteller Konsumenteneinstellungen oder auch Designkonzepte von Kreativen erarbeiten. Andererseits benötigt auch die Kreativ- und Kulturwirtschaft Vorleistungen (wie Strom, EDV-Geräte, Software, Dienstleistungen), um ihre Güter und Dienste am Markt anbieten zu können.

Auf Basis der Input-Output-Tabelle ergibt sich für das Jahr 2007 für die Kultur- und Kreativwirtschaft ein geschätzter Produktionswert von rund 129,6 Mrd. Euro und eine Vorleistungsnachfrage von rund 47,1 Mrd. Euro. Beim Vorleistungseinsatz dominiert der Dienstleistungsbereich deutlich (84%). Davon entfällt der mit Abstand größte Anteil (rund 49%) auf den Wirtschaftsbereich „Finanzierung, Vermietung und unternehmensnahe Dienstleistungen“.

Kreativintensität

In einem zweiten Schritt wird die „Kreativintensität“ einer Branche ermittelt, die hier definiert ist als der Anteil der Vorleistungsgüter eines Produktionsbereichs aus der Kultur- und Kreativwirtschaft, bezogen auf seinen gesamten Produktionswert. Die Kreativitätsintensität stellt also den Kultur- und Kreativwirtschaftskostenanteil am jeweiligen branchenbezogenen Produktionswert dar.

Bezieht man die gelieferten Vorleistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft auf alle Vorleistungen des jeweiligen Bereichs, zeigt sich, dass die Kreativleistungen in einigen Dienstleistungsbereichen erhebliche Bedeutung besitzen. Bei Datenverarbeitung und Datenbanken z. B. können Kultur- und Kreativleistungen im Produktionsprozess bis zu 30% ausmachen.

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 folglich schätzungsweise bei rund 4,1%. Damit ist der Beitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft zur Wirtschaft beispielsweise höher als der des Produktionsbereichs

Gummi- und Kunststoffwaren (2,4%) oder der Tourismuswirtschaft (2,3%), liegt aber unterhalb des Maschinenbaus (8,8%) oder der Automobilindustrie (14,8%).

Innovationswirkung auf die Gesamtwirtschaft

In einem dritten Schritt wird der Beitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft zur Innovationsleistung im gesamten Wertschöpfungsprozess untersucht. Dafür wurden statistisch bedeutsame Zusammenhänge zwischen der Kreativintensität und dem Innovationsoutput von Unternehmen geprüft und deren genaue Bedeutung mit Hilfe einer Regressionsanalyse berechnet.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine hohe Kreativintensität die Innovationsfähigkeit von Unternehmen insbesondere im Bereich der Produkt- und Prozessinnovationen positiv beeinflusst. Weiterhin wurde deutlich, dass die Fähigkeit, neue Produkte/Prozesse zu entwickeln, zunimmt, wenn im Unternehmen auf Leistungen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft zurückgegriffen wird. Einen positiven Einfluss hat die Kreativintensität ebenfalls bei der Qualitätsverbesserung von Produkten/Dienstleistungen durch Organisationsinnovationen.

Die zentralen Ergebnisse der makroökonomischen Analyse sind:

- Eine hohe Verknüpfung mit der Kreativwirtschaft führt zwar nicht zu mehr Innovationsaktivitäten bei Unternehmen der Gesamtwirtschaft, sie hat aber einen positiven Einfluss auf getätigte Innovationsergebnisse.
- Eine hohe Kreativintensität hat einen positiven Einfluss auf Produkt- und Prozessinnovationen in der Gesamtwirtschaft.
- Die Kreativwirtschaft hat vor allem positive Auswirkungen auf Marketing- und Organisationsaktivitäten in der Gesamtwirtschaft.

Die Berechnungen unterstreichen, dass die Zusammenarbeit mit Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft die Unternehmen anderer Branchen innovativer und somit auch wettbewerbsfähiger machen. Die Bedeutung der Kreativintensität ist aber nicht in alle Innovationsdimensionen gleich hoch.

3.4 Zentrale Erfolgsfaktoren der Kultur- und Kreativwirtschaft – Methoden, Prozesse, Impulse

Um zu erfahren, wie typische Arbeitsweisen und Methoden in der Kultur- und Kreativwirtschaft erfolgreich angewandt und sich auf andere Branchen übertragen lassen, wurden anhand von acht Fallstudien die Erfolgsfaktoren von Kultur- und Kreativunternehmen identifiziert.

Im Zentrum standen die Themen Design Thinking, Crowdsourcing, Rekombination von Methoden und Tools, Open Innovation, Einbindung der kompletten Innovationskette, die Emotionalisierung von Produkten/Themen sowie die beispielhafte Verknüpfung von Kreativunternehmen mit Industrie und Handel. Hierzu wurden Vertreter/-innen von besonders innovativen Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft befragt. Zudem flossen Erfahrungswerte und Ergänzungen von Kundenunternehmen aus anderen Branchen in die Untersuchung ein.

Erfolgsfaktoren aufgrund eigener Kompetenzen der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft:

1. Beratungskompetenz, um bestehende Denkmuster und -strukturen im Innovationsprozess zu überwinden

Die Fallstudie Design Thinking illustriert, wie dieser anwender- und nutzerorientierte Ansatz dazu beiträgt, versteckte Bedürfnisse und Motivationen von Nutzern und Kunden zu identifizieren. Die Design-Thinking-Methode setzen viele Kreativen dazu ein, um bisherige Denkmuster und -strukturen der Kundenunternehmen zu durchbrechen. Gerade in Bereichen, die von einem hohen Wettbewerbs- und Innovationsdruck geprägt sind (z. B. aufgrund eines hohen Endkundenanteils), erweist sich dieser Ansatz als sehr fruchtbar. Aber auch Wissenschaft und Politik können vom offenen Blick der Kreativen profitieren und die Kundenbedürfnisse in ihre Überlegungen mit einbeziehen.

Das breite Netzwerk der Kreativunternehmen sorgt auch außerhalb der eigenen Branche dafür, konkrete Bedarfe und Nischen zu entdecken, die durch ein eigenes Angebot abgedeckt werden können. Den Blick über den eigenen Tellerrand müssen aber nicht nur

die Kundenunternehmen wagen, sondern auch die Kreativen selbst. Aufgrund der meist geringen Größe können viele Kultur- und Kreativunternehmen das eigene Angebot nicht unbegrenzt erweitern. Hier könnte die Schaffung von Unternehmensverbänden Abhilfe schaffen.

2. Erfahrung im Umgang mit sozialen und „versteckten“ Innovationen

Produkt- und Dienstleistungsneuheiten von Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft lassen sich meist sogenannten versteckten Innovationen (Hidden Innovations) zuordnen, die sich jenseits 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- und Evaluierungssysteme vollziehen, wie die Fallstudie „Neuartige Rekombination von Methoden“ zeigt. Gängige Formen sind neue Praktiken, Handlungsmodelle und Formate oder die Übertragung von bestehenden Inhalten auf neue Formate, die im Zuge iterativer Anpassungs- und Optimierungsprozesse entstehen. Diese Form der Entwicklung von Neuheiten ist für die Kultur- und Kreativwirtschaft typisch.

Ein Beispiel für die Übertragbarkeit künstlerisch-kreativer Ansätze auf wirtschaftsnahe Prozesse und Dienstleistungen ist das Trainings- und Beratungskonzept „Heldenprinzip“, das auf Heldenmythen beruht. Überlieferte Sagen und Mythen wurden daraufhin untersucht, wie die „Helden“ mit Veränderungen umgingen. Diese Erkenntnisse wurden auf die Herausforderungen von Führungskräften in Change-Prozessen übertragen und erfolgreich in Unternehmen angewendet.

3. Hohe Kommunikations- und Medienkompetenz

Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft sind Vorreiter im Einsatz technischer Kommunikationslösungen, wie z. B. von Web-2.0-Mechanismen, einer wichtigen Grundlage zur Vernetzung von Usern. Damit erfüllen sie zentrale Voraussetzungen, um beispielsweise die

Umsetzung von crowdbasierten Innovationsprozessen (Ideengenerierung durch eine Vielzahl von Nutzern) von Unternehmen zu begleiten. So wurde im Rahmen der Fallstudie Crowdsourcing herausgearbeitet, dass Kreative sehr gut geeignet sind, um einen solchen Prozess kommunikativ zu begleiten und einen kontinuierlichen Dialog mit den Nutzern (Crowd) zu moderieren und umzusetzen. Dies ist entscheidend, um die Crowd erfolgreich in das unternehmensinterne Innovationsmanagement einzubinden.

Die Kommunikationskompetenzen der Kreativ-Akteure kommen besonders dann zum Tragen, wenn sie an der Schnittstelle zwischen unternehmenseigenen Innovationsabteilungen und den Nutzern und Kunden agieren (vgl. Fallstudie zu Open Innovation).

Erfolgsfaktoren im Zusammenspiel mit Unternehmen anderer Branchen:

1. Genaue Kenntnis von potentiellen Anwendermärkten

Erfolgreiche Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft verfügen – wie in jeder anderen Branche auch – über eine genaue Kenntnis ihrer Kundenbranchen, für die sie Produkte und Dienstleistungen herstellen und umsetzen. Berücksichtigt werden dabei spezifische Branchenanforderungen, Markttrends und Unternehmensstrukturen. Eine klare Orientierung an der Sprache und den Bedürfnissen des jeweiligen Abnehmermarktes wirkt hierbei unterstützend.

Erfolgreiche Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft übernehmen häufig die Funktion eines „Vermittlers zwischen den Welten“. Sie verfügen einerseits über typische Attribute und Kompetenzen der Kultur- und Kreativwirtschaft und wissen zugleich über konkrete Anforderungen und Probleme anderer Sektoren Bescheid. Zu erkennen, welcher Trend oder welche unternehmerische Herausforderung eine neue – bislang ungelöste – Fragestellung hervorgebracht hat, das ist die Aufgabe der Kreativunternehmen. Eine mögliche Antwort kann die Übertragung von bereits auf anderen Feldern erprobter Methoden und Prozessen auf diesen Markt oder diese Branche sein.

Ein Beispiel, das illustriert, wie durch genaue Kenntnisse von Anwendermärkten ganz neue Produkte und Dienstleistungen entstehen, findet sich im Bereich des Industriedesigns. Hier werden innovative Faltlösungen auf der Basis von japanischem Origami für industrielle Anwendungen erarbeitet. Anwendungsmöglichkeiten bestehen z. B. im Leichtbau, in der minimal-invasiven Chirurgie sowie der Automobil- und der Verpackungsindustrie.

2. Eigenes Selbstverständnis als Dienstleister

Als Erfolgsfaktor wurde außerdem das Selbstverständnis des Kreativunternehmens als Dienstleister und Innovationspartner identifiziert. Entscheidend ist hierfür die Bereitschaft, das Produkt bzw. die Dienstleistung den Bedürfnissen der Kundenunternehmen anzupassen und die dafür notwendige Beratungskompetenz einzubringen.

Dies ist eine wichtige Voraussetzung für eine Erweiterung der möglichen Wertschöpfungsstufen, die Kreativunternehmen in Zusammenarbeit mit ihren Kunden bedienen können. Dabei ist zu beachten, dass die Begleitung in der Entwicklungs- und Umsetzungsphase neuer Produkte und Dienstleistungen von den Kunden häufig deutlich mehr geschätzt wird, als „lediglich“ Ideen und Inspirationen zu liefern. Zudem bietet die Einbindung in weitere Umsetzungsschritte die Chance, zusammen mit attraktiven Partnern komplexere und damit meist wettbewerbsfähigere Angebote für Kunden zu entwickeln. Dies gelingt jedoch nur, wenn eine besondere Marktnähe und eine tiefe Kenntnis der Zielmärkte vorhanden sind.

3. Kompetenzen in der „Emotionalisierung“ von Produkten und der zielgruppengerechten Ansprache

Die emotionale Ansprache von Zuschauern, Lesern und Nutzern ist ein zentrales Mittel der Kommunikation, dessen Potential zunehmend auch von Unternehmen aus traditionellen Bereichen erkannt wird. Produkte und Dienstleistungen mit emotionalen Nachrichten und Symbolen aufzuladen, unterstützt die Markenbildung und die Alleinstellungswahrnehmung besonders dort, wo ein hoher Wettbewerbsdruck bei gleichzeitig hoher Vergleichbarkeit der Produkte

herrscht. 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, wie die Fallstudie „Emotionalisierung von Produkten/Dienstleistungen“ zeigt.

Die Kreativunternehmen müssen daher den Anwendermarkt und die Motivationen und Bedürfnisse der Endkunden/Nutzer sehr genau kennen, nur dann können sie die Kundenanforderungen zielgruppengerecht umsetzen. Hierfür sind spezifische Kenntnisse aus der Milieuforschung genauso relevant wie Marktforschungsergebnisse.

4. Wechselseitige Wertschätzung der Kooperationspartner

Die Zusammenführung von Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft mit Unternehmen aus anderen Sektoren ist eine große Herausforderung für die gesamte Kreativbranche. Es gilt, die Wertschätzung und die Sichtbarkeit von Kreativunternehmen zu erhöhen. Unternehmen, die in der Lage sind, den quantifizierbaren Mehrwert ihrer Arbeit für das Kundenunternehmen darzustellen, agieren besonders erfolgreich am Markt.

Auch hier spielt die genaue Kenntnis der Zielmärkte eine große Rolle; dann können Kreativunternehmen durch ihr Engagement in Netzwerken, durch Messebeteiligungen und Beiträge in Fachpublikationen des Anwendermarktes Reputation erlangen. Wenn es den Kreativ-Akteuren zudem gelingt, branchenspezifische Fokusthemen des Anwendermarktes zu identifizieren und intensiver zu bearbeiten, dann steigen ihre Erfolgsaussichten erheblich.

Wie diese Zusammenstellung zeigt, sind die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft in der Lage, ihre spezifischen Fähigkeiten zu bündeln und in einen kommerziellen Erfolg zu überführen. Viele Kreativunternehmen besitzen konkrete Alleinstellungsmerkmale, die eine wichtige Voraussetzung für die Zusammenarbeit mit anderen Branchen sind. Zugleich verdeutlichen die Ergebnisse auch, dass die Kreativunternehmen noch über weitere Kompetenzen verfügen müssen, um erfolgreiche Kooperationsbeziehungen mit anderen Branchen eingehen zu können.

4. Handlungsfelder zukünftiger Förderung

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass eine stärkere Unterstützung der Kultur- und Kreativwirtschaft notwendig ist, um deren Einbindung im Innovations- und Wertschöpfungssystem der Gesamtwirtschaft zu stärken. Hierzu müssen Förderinstrumente für Unternehmen entwickelt und erprobt werden, die sektorübergreifende Verbindungen und Spillover-Effekte erleichtern. Dazu gehört auch, den Wandel innerhalb der Sektoren anzuregen und neue Kompetenzen und Fertigkeiten in andere Sektoren zu integrieren – und umgekehrt. An diesem Leitgedanken orientieren sich die nachfolgenden Handlungsfelder und Empfehlungen.

Da Innovationen in der Kultur- und Kreativwirtschaft häufig dem nicht technologischen Bereich zuzuordnen sind, erhält diese Querschnittsbranche nur schwer Zugang zu vielen Innovationsförderprogrammen. Daher müssen durch entsprechende Programme bzw. projektorientierte Finanzierungen zielgruppenspezifische Rahmenbedingungen geschaffen werden. Es gilt, maßgeschneiderte Angebote für die Kultur- und Kreativwirtschaft – auch im Hinblick auf deren temporäre, projektorientierte Produktionsweisen – bereitzustellen.

Aufnahme in das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand

Aufbauend auf dem dargestellten erweiterten Innovationsverständnis ist zu prüfen, inwieweit das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand des BMWi dafür geeignet ist, Innovationsbemühungen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft in die Förderaktivitäten aufzunehmen. Neben der Finanzierung von Unternehmensinvestitionen in technologisch anspruchsvolle und innovative Projekte ist es denkbar, relevante Kriterien im Bereich der sozialen Innovation in der Beurteilung der Förderfähigkeit von Projekten einzuführen. Damit würde zugleich das Bewusstsein für diese Art der Innovation geschärft werden.

Erweiterung des Wettbewerbs Kultur- und Kreativpiloten

Aktuell fokussiert die Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung mit ihrem Wettbewerb der „Kultur- und Kreativpiloten Deutschland“ erfolgreich auf junge Unternehmen in der Gründungsphase. Hier bietet sich eine Förderergänzung an: Die innovativen Aktivitäten von bereits etablierten Unternehmen sollten ebenfalls für eine konkrete Projektlaufzeit unterstützt werden. Ziel der geförderten Projekte könnte die Entwicklung neuer oder wesentlich verbesserter Produkte, Verfahren, Dienstleistungen, Methoden, Systeme und Prozesse und deren Überleitung in einen Markt sein.

Im Rahmen der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft wurden bereits dreimal Kultur- und Kreativpiloten gesucht. Ziel ist es, das innovative Potential von Kulturschaffenden und Kreativunternehmern in der Öffentlichkeit sichtbarer zu machen, Existenzgründer bundesweit miteinander in Kontakt zu bringen und anderen durch Best-Practice-Beispiele Mut zur Existenzgründung zu machen. Hier gilt es anzusetzen, gleichartige Impulse für die Innovationstätigkeit bereits etablierter Kultur- und Kreativunternehmen und deren Kunden zu schaffen. Mit der ergänzenden Auszeichnung eines sogenannten Ko-Piloten im Rahmen eines Wettbewerbs könnten kooperative Innovationen mit und von Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft gewürdigt und damit deren Leistungen für die Allgemeinheit sichtbarer gemacht werden. Diese Auszeichnung verdeutlicht, wie innovativ und erfolgreich die etablierten Kultur- und Kreativunternehmen sind.

Neue Finanzierungsinstrumente

Da die Finanzierung das Haupthemmnis für die Innovationstätigkeit der überwiegend kleinen Kultur- und Kreativunternehmen darstellt, ist die Einführung eines neuen Finanzierungsinstruments zielführend, das sich abseits der gängigen Bewertungskriterien bewegt. Eine Möglichkeit wäre hier, die marktseitige Begutachtung durch eine Fachjury zu etablieren, die klare Empfehlungen bezüglich der Umsetzbarkeit an Banken gibt, verbunden mit einer unterstützten Abmilderung des Ausfallrisikos.

Zur Beurteilung der Markttauglichkeit von Geschäftsideen in der Kultur- und Kreativwirtschaft und zur Vermittlung entsprechender Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten sollte eine unabhängige Institution verantwortlich sein. Ein gefördertes Expertenteam könnte die Finanzierungsvorhaben und Kreativunternehmen bewerten und den Banken somit eine bessere Entscheidungsgrundlage für die Kreditvergabe geben.

Kreativ- und Innovationsgutscheine

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

Eine Bestandsaufnahme der existierenden Angebote von Innovationsgutscheinen zeigt, dass sie bis auf wenige Ausnahmen an Technologien und Forschung und Entwicklung ausgerichtet sind. Diese Förderlücke sollte im Sinne eines erweiterten Innovationsbegriffes geschlossen werden, wobei es um die Vernetzung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) aller Branchen mit dem Innovationstreiber Kultur- und Kreativwirtschaft geht. Gefördert würden Leistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft, die im Zuge eines Innovationsvorhabens von einem einreichenden KMU in Anspruch genommen werden.

Gegenseitiges Verständnis aufbauen

Gleichzeitig wären unterstützende Potentialberatungen für Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft sinnvoll. Erfahrene Unternehmensberater aus der Industrie oder anderen Anwendermärkten vermitteln den Kreativ-Akteuren eine stärker anwendungsorientierte Sichtweise. Im Mittelpunkt stehen hierbei Fragen wie: Wo findet der Kreative mit seinen Kernkompetenzen seinen Markt bzw. neue Zielgruppen? Was braucht welcher Kunde? Was muss am Portfolio geändert werden?

Die Leistungen der Kreativwirtschaft sind wichtige Inputfaktoren für Innovationen in KMU. Doch die traditionellen Unternehmen haben oft Hemmungen, Kreativ-Akteure in ihre Innovationsprozesse einzubinden. Häufig werden die Leistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft 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 künstlerischen, ästhetischen Elementen als ganzheitlicher und integrierter Prozess zu verstehen ist.

Eine weitere Möglichkeit bietet die Einführung von Kreativassistenten für die Industrie. Industrieunternehmen könnten durch den geförderten Einsatz von Personal oder die Beratung durch Kreativ-Akteure dabei unterstützt werden, die für die Kultur- und Kreativwirtschaft typischen Methoden/Tools und Prozesse (wie z. B. das Design Thinking) verstärkt einzusetzen.

Um die Adaptionfähigkeit von Unternehmen zu stärken, wäre es sinnvoll, bereits in der Ausbildung anzusetzen. Potentiale kreativer Techniken und Vorleistungen könnten in betriebswirtschaftlichen und ingenieurwissenschaftliche Ausbildungsinhalte integriert werden (z. B. Creative Engineering). Auch bei den Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft gilt es, entsprechende Kompetenzen aufzubauen. Ziel könnte eine Ausbildung zum „Kreativgenieur“ sein, der eine hohe Kompetenz in seinem kreativen Fachgebiet besitzt und zugleich mit den Prozessen und Anforderungen von Industrie und Handel vertraut ist.

Außerdem sollte eine Informations- und Sensibilisierungskampagne gestartet werden, die zeigt, dass Dienstleistungen der Kultur- und Kreativwirtschaft in verschiedenen Branchen (z. B. Industrie) angewendet werden und dort Innovationen initiieren, verstärken oder teilweise überhaupt erst ermöglichen.

Internationalisierung

Zur gezielten Förderung der Internationalisierung der Kultur- und Kreativwirtschaft bietet sich die Ausweitung der bestehenden Messförderung an. Damit kann die Sichtbarkeit der Kreativwirtschaft bei potentiellen Kundenunternehmen aus anderen Branchen erhöht und Kontakte hergestellt werden. Hieran sollte die Messförderung oder allgemein eine Messestrategie ansetzen, in dem sie verstärkt auf z. B. industrielle Messeauftritte setzt, die als Kundenkreis stärker für die Kultur- und Kreativwirtschaft erschlossen werden müssen. Das Konzept sollte so angelegt sein, dass branchenspezifisch Fokusthemen identifiziert werden müssten, die intensiver beleuchtet werden. Anschließend müssten Veranstaltungsorientiert die Messeauftritte vorbereitet werden. Dazu sollten in einem ersten Schritt auch die für die Kultur- und Kreativwirtschaft relevanten Themenmessen in das Portfolio aufgenommen werden.

