

---

## 2.1 Neuansätze, Herausforderungen und Innovationsbedarfe zwischen Kreativwirtschaft und Mittelstand

Mit der Fortentwicklung digitaler Technologien, ihren dazugehörigen Infrastrukturen und neuen digitalen Produktions-, Vertriebs-, Rezeptions- und Entwicklungsprozessen ergeben sich neue Formen der Wertbildung und der Wertschöpfung, mit denen sich Kreativakteure auf Kreativmärkten zu behaupten versuchen.

Ähnlich wie beim Übergang von der Agrar- zur Industriegesellschaft wandeln sich damit auch soziale Strukturen, Wertesysteme, Verhaltensmuster und nicht zuletzt der Arbeitsbegriff. Zum einen erfolgen zunehmend Übertragungen von standardisierten und Routinetätigkeiten auf technische Systeme. Zum anderen provoziert die durch die Digitalisierung entfachte Wissensexplosion eine stärkere Spezialisierung. Spezialistentum bleibt aber aufgrund der rasanten Dynamiken immer unvollständig, so dass Kommunikationsplattformen, Face-to-Face-Situationen und Konferenzen immer wichtiger werden, um das eigene Wissen zu aktualisieren und Neues aufzunehmen.

## 2.2 Open und Cross Innovation

Eine weitere, immer dominant werdende Diskussion kreist um die Effekte und Erträge der sogenannten *Open-Innovation-Praxis* (von Hippel 2005; Rau et al. 2012; Zhang und Di Benedetto 2010).

Während das Konzept der *Open Innovation* in der freien Hacker-, Kreativ- und Data-Szene *den* zentralen Transmissionsriemen darstellt und in dezentralen sowie temporären Prozessen immer wieder in der Lage ist, neue Tools, Maps und Prototypen zu generieren, ist es noch nicht hinlänglich in KMUs oder der mittelständischen Administration „angekommen“.

Dabei steht die Frage im Raum, inwiefern es gerade kleinen Städten und mittelständischen Firmen helfen könnte, stärkere Akteure in der Entwicklung der sogenannten wissensbasierten Wirtschaft zu werden. Viele argumentieren dahin, dass Städte stärker als bis dato eine wichtigere Rolle bei der Erschließung der traditionell top-down orientierten Forschung haben sollten.

Auch hier leitet sich – aus der Blickrichtung der sogenannten wissensbasierten Wirtschaft – die Frage ab, wie die laufenden Forschungsinvestitionen sowie die dabei erwarteten Spillover adäquater in den Lösungskreislauf alltäglicher Probleme integriert werden könnten? Anders gefragt: Wann wurde schon einmal ausgelotet, in welchem Maße hochtechnologische Materialforschung im Stande ist, einen wirksamen Einfluss auf lokale Quartiersstrukturen zu nehmen und umgekehrt?

Die Frage, wo man aus der Sicht der Kreativwirtschaft nach adäquaten Spillover-Effekten für die Wirtschaft suchen sollte, muss zunächst berücksichtigen, dass innerhalb dessen, was als „Wirtschaft“ bezeichnet wird, ein nachhaltiger Umdenkprozess stattfindet (Smagina und Lindemanis 2012).

Immer eindrücklicher wird dabei versucht, Innovationsprozesse per se neu zu denken, indem man sich von der klassischen Container- und Silolösung entfernt – also Prozesse der Forschung und Entwicklung nicht mehr in sozial, räumlich abgeschotteten Insellösungen denkt, sondern Lösungsprozesse in die Gesellschaft hinein öffnet und versucht, in kollaborativen Multi-Stakeholder-Prozessen neue Ideen und Prototypen zu generieren.

### **Open Innovation – eine kurze Begriffsklärung**

Der Begriff Open Innovation wurde maßgeblich vom amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Henry Chesbrough in seinem Buch „Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology“ (Chesbrough 2009) geprägt. Er steht für die strategische Öffnung von Innovationsprozessen von Unternehmen nach außen, um externes Wissen und Technologien gezielt für den internen Ideenfindungs- und Verwertungsprozess nutzbar zu machen.

Der Begriff grenzt sich klar von sogenannten „Closed Innovation Practices“ ab, also traditionellen und exklusiv unternehmensinternen Innovationsprozessen im Sinne des Ökonoms Schumpeter, die darauf abzielen, durch klassische Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen die Markteintrittsreife von Produkten oder Dienstleistungen zu erreichen, um Innovationsrenten im Markt zu internalisieren. Im Gegensatz dazu weicht Open Innovation die Grenzen zwischen intern im Unternehmen generiertem Wissen und extern (z. B. Kunden, Zulieferer, (online-)Communities etc.) verfügbaren Ressourcen auf.

Als Motivation für die erhöhte Bereitschaft vieler Unternehmen, sich heutzutage gegenüber Open-Innovation-Prozessen zu öffnen, gelten gemeinhin der erhöhte Wettbewerb und komplexere Dynamiken innerhalb vieler Märkte, die fortschreitende Digitalisierung vieler Lebensbereiche und damit zusammenhängend der erhöhte Informations- und Wissensstand auf der Kundenseite.

Open Innovation beschreibt einen neueren Innovationsansatz, der bestrebt ist, die Einsichten zur zentralen Rolle von Nutzern in praktisch wirksames Handeln zu überführen. Im Kern geht es bei Open Innovation stets darum, den Innovationsprozess für externe Akteure zu öffnen, um deren Expertise möglichst früh in die Gestaltung von Innovationen einzubeziehen (Piller und Ihl 2009).

Die Adressaten von neuen Technologien, Produkten und Dienstleistungen werden im Kontext von Open Innovation nicht länger als passive Konsumenten betrachtet, sondern als „Prosumenten“ (ein Kunstbegriff aus Produzenten und Konsumenten), die eine mehr oder weniger aktive Rolle im Innovationsprozess einnehmen (Hellmann 2010).

Die besondere Bedeutung von Prosumenten für Innovationen erklärt sich aus ihrem spezifischen Wissen. Personen, die Adressaten und Abnehmern von Innovationen sind, verfügen erstens über Selektionswissen. Das heißt

über Wissen bezüglich der Motive, die bestimmten Kauf- und Nutzungsentscheidungen zugrunde liegen. Sie verfügen zweitens aufgrund von Nutzungserfahrungen über pragmatisches Wissen über den oftmals eigensinnigen Umgang mit Produkten und Angeboten. Die Erfahrungen hinsichtlich der sozialen Handlungsfelder und Alltagsroutinen, in die Innovationen erfolgreich eingebettet werden müssen, macht sie drittens zu wertvollen Inhabern von Kontextwissen.

Offene Innovationsprozesse darf man aber nicht als eine frühe Einbeziehung von Kunden missverstehen. Vielmehr steht im Kern die Frage, wie andere Branchen und Wissensdisziplinen in einem Lösungsprozess zur Geltung kommen und an diesem Prozess beteiligt sind. Fachlich bezieht sich dieser paradigmatische Wandel unter anderem auf eine Vorgabe des 2008er Reports „The New Nature of Innovation“ der Organisation for Economic Co-operation and Development der OECD, der einen erweiterten Innovationsbegriff vorschlägt. Danach sollen Innovationen auch außerhalb von Hightech-Firmen und Abteilungen der Forschung und Entwicklung stattfinden und Bereiche wie Service oder die Organisation selbst mit eingeschlossen werden.

Zudem listet der Report etliche Beispiele auf, wie auf offenen Entwicklungsplattformen unter Einbeziehung von Kunden, Zulieferern und Wettbewerbern „Open Innovation“ praktiziert und das berüchtigte „Not-invented-here“-Syndrom überwunden wird. So lädt zum Beispiel der Philips-Konzern kleine Hightech-Firmen ein, sich auf seinen „Open-Innovation“-Campi in Eindhoven und Shanghai anzusiedeln und sich an der partnerschaftlichen Entwicklung von Innovationen zu beteiligen.

Bei aller Euphorie und Begeisterung um die Effekte der Open Innovation zeigt sich aber, dass mitunter die Autorität und Kontrolle über Lösungsprozesse, die sich zwischen verschiedenen Partnern und Zulieferern vollziehen, den klassischen Domains der Forschung und Entwicklung entgleiten.

Wenn hybride Allianzen an gemeinsamen Entwicklungen in einen Prozess der Co-Evolution und Co-Creation arbeiten, geht das damit einher, dass sich – im Sinne von „Crowdsourcing“ und „Wikinomics“ – derartige Lösungs- und Beteiligungsprozesse über die Welt und das Internet zunehmend verstreuen. Damit wird translokales Expertenwissen für die Lösung lokaler Probleme wichtiger und relevanter.

Web-Plattformen wie „www.innocentive.com“ erlauben es, wissenschaftlich-technische Probleme öffentlich auszuschreiben und einen Preis für deren Lösung auszusetzen. Auf „www.jovoto.com“ werden klassische Aufgaben von Design- und Kreativagenturen als Wettbewerbe ausgeschrieben, an denen sich Kreative aus aller Welt beteiligen können.

Dies bedeutet, dass in den Organisationen der Wirtschaft ein schleichender Umbau stattfindet. Die im Industriezeitalter dominierenden Einheiten des Wirtschaftslebens, Unternehmen und Konzerne, beginnen sich aufzulösen, weil sie immer seltener die beste Antwort auf die Anforderungen volatiler Marktumfelder und kommunikationsbasierter Wertschöpfung liefern.

In den hochproduktiven Segmenten nehmen Routinetätigkeiten immer weiter ab, werden outgesourct oder automatisiert. „Projektifizierung“ lautet das Schlagwort, das bedeutet, dass das Management des Ausnahmefalls immer mehr zur Regel wird. Die Arbeits- und Organisationsweise von Filmteams, Theaterensembles oder Bergsteiger-Expeditionen wird zum Vorbild für immer größere Teile der Wirtschaft. In der Folge werden die Unternehmensgrenzen durchlässiger und es bilden sich neue Wertschöpfungsnetzwerke.

---

## **2.3 Innovationsimpulse durch die Kreativwirtschaft für andere Sektoren**

### **Zunahme von selbstständigen Kreativ- und Wissensarbeitern**

Volkswirtschaftlich schält sich in entwickelten Nationen der Arbeitstypus des sogenannten „Wissensarbeiters“ (von Streit 2011) heraus, eine der am stärksten wachsenden Beschäftigten- und Mitarbeitergruppen. In der Kultur- und Kreativwirtschaft Deutschlands sind 23,8% der Erwerbstätigen Freelancer.

Der Trend der wachsenden Zahl unternehmerisch Selbstständiger hat sich in den Mitgliedsstaaten der EU seit den 1990er-Jahren stetig erhöht. Dieser Trend gilt auch für Deutschland, wo mittlerweile elf Prozent der erwerbsfähigen Bevölkerung selbstständig ist (Fritsch et al. 2012, S. 9). Seit Anfang der 1990er-Jahre hat die Selbstständigkeit kontinuierlich zuge-

nommen: Die Anzahl der Selbstständigen hat sich zwischen 1991 und 2010 um 40,2% erhöht und zwar von etwas über drei Millionen auf 4,3 Mio.<sup>1</sup>

In jüngster Zeit wird nicht mehr nur von „Selbstständigen“, sondern zusätzlich von „Neuen Selbstständigen“ gesprochen. Damit wird ein Erwerbstyp beschrieben, der eigenverantwortlich, mit hohen Fachkenntnissen, Innovationsansprüchen und Kreativität oftmals als Solounternehmer agiert und oft noch von zu Hause oder von neuen Arbeitsorten seiner Tätigkeit nachgeht.

Dieser Begriff steht auch für neuartige Tätigkeitsprofile und Marktideen. Die deutliche Zunahme der Gründungen durch die „Neuen Selbstständigen“ geht auf sogenannte „moderne Dienstleistungen“ zurück. Hierfür spielt ein neues Verständnis der Selbstständigkeit als autonome und kreative Tätigkeit ebenso eine Rolle, wie die Chancen des „Quereinstiegs“, die zum Beispiel in Beratungs-, Kultur- und Medienberufen gegeben sind.

### **Soloselbstständige sind strukturbestimmend in der Kreativwirtschaft**

Laut Einschätzungen von Forschern des Deutschen Instituts für Wirtschaft (DIW) heißt das, dass sich nahezu jeder fünfte Hochschulabsolvent in der beruflichen Laufbahn selbstständig macht (vgl. Fritsch et al. 2012, S. 9 auf der Basis von Mikrozensusdaten). Viele und vor allem junge und gut ausgebildete Menschen testen ihre Geschäftsideen, indem sie gründen. Dies trifft, wie eine Studie der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) zeigt, vor allem auf die Kreativwirtschaft zu (KfW-Bankengruppe 2011).

Mit dieser Kleinteiligkeit geht auch eine neue Art der Entwicklung, Organisation und des Managements relevanten Wissens einher. Es hebt sich signifikant gegenüber der industriellen Form von Arbeit ab, erfordert andere Kompetenzen und Fähigkeiten sowie Orte des Austauschs und Transfers. Eben weil relevantes Wissen immer eindrucklicher in diesen kleinteiligen Strukturen nicht hierarchisch strukturiert ist, ist es, anders als in etablierten kleineren und mittleren Unternehmen sowie globalen Konzernen, situationsabhängig.

Dazu kommt, dass sich in und mit dem Internet neue sowie zugleich offene Kooperations- und Arbeitsformen herausbilden, die unter dem Schlagwort der Open Innovation bekannt sind und an die sich neue Kooperationskulturen binden.

---

<sup>1</sup> Statistisches Bundesamt, Ergebnisse des Mikrozensus, 2010.

### **Kreativarbeiter arbeiten in offenen Systemen**

Dies trifft insbesondere für institutionell schwach verankerte oder gänzlich freie Kreativarbeiter zu, die damit neue Chancen der Profilierung abseits etablierter Berufs- und Karrierewege erfahren. Kreativ- und Wissensarbeiter nutzen dabei soziale Kommunikationsmedien, um ihr Know-how besser mit den Expertisen anderer Spezialisten zu verbinden und dabei zu neuem Wissen auf der Basis sogenannter Open-Source-Technologien zu kombinieren (erfolgreiche Beispiele sind die Entwicklungen von Softwareprogrammen wie zum Beispiel der Internetbrowser Firefox oder das Betriebssystem Linux).

Möglich sowie interessant für Einkommensoptionen wird dies durch dramatisch gesunkene Transaktionskosten für Koordination und Kommunikation. Dies ermöglicht wiederum die Zusammenarbeit in losen und informellen Projektnetzwerken im Gegensatz zur Berufspraxis in stabilen Hierarchien und preisgesteuerten Märkten (Benkler 2002; Grabher 2004).

Neben der technischen Komponente werden aber individuelle Kriterien wie gegenseitige Wertschätzung, Vertrauen, Respekt, Toleranz und Anerkennung wichtiger. Da sich Wertschöpfung und Reputation weniger auf formalisierten Strukturen innerhalb klar definierter Organisationen entfalten, als vielmehr in offenen Strukturen, kommt der Komponente Persönlichkeitsentfaltung wie auch innovativen Ideen eine wichtigere Rolle als früher zu.

### **Kollaboration und Kooperation**

Der Begriff Kollaboration steht zufolge mehrheitlich für strategische Beziehungen, Allianzen oder sogar Joint Ventures, die sich zwischen Organisationen ergeben. In jüngster Zeit erfährt der Begriff eine hohe Konjunktur, weil Open und User Innovation die Aufmerksamkeit auf derartige Kollaborationen zwischen Organisationen und externen Akteuren und (Internet-) Usern, die nicht formal organisiert sind oder oft unterschiedliche institutionelle Anbindungen aufweisen, ziehen. Im Verständnis der Open Collaborative Innovation nach Baldwin und von Hippel (2011) steht nicht die formale Gestaltung der Kollaboration im Vordergrund, sondern die freie Verwertung und Nutzung der kollaborativ erzeugten Innovationen.

Insbesondere in sogenannten Open-Source-Projekten kristallisieren sich dagegen neue Koordinations- und Kooperationsmechanismen heraus, die vor allem beim produktiven Umgang mit neuem Wissen gegenüber

industriellen und großstrukturellen Organisation als überlegen bewertet werden (vgl. dazu Klotz 2009; Smagina und Lindemanis 2012). Dies manifestiert sich in der weltweit wachsenden Bedeutung von sogenannten Coworking Spaces.

Diese sich rasch vermehrenden und wie „Treibhäuser“ für Ideen und Innovationen wirkenden Arbeits- und Kommunikationsräume zeigen, welche physischen und lokalen Formen der Kooperation diese Leitidee hervorbringt.

Kreativ- und Wissensarbeiter erwarten Transparenz im Umgang mit Information, Flexibilität durch ortsunabhängiges Arbeiten, Freiräume zur individuellen Gestaltung ihrer Work-Life-Balance sowie Anerkennung durch Gleichgesinnte in ihren Netzwerken.

### **Digitalisierung**

Dynamisiert wird dieser statistisch belegte Trend der wachsenden Zahl der Soloselbstständigen durch die Digitalisierung. In vielen Bereichen hat sie dafür gesorgt, dass die durch Monopolisten besetzten Markteinstiegsmöglichkeiten, gewissermaßen die „Nadelöhre“ des Industriezeitalters, immer mehr wegfallen und sich durch den Strukturwandel neue Markteinstiegsoptionen ergeben.

Denn einerseits fallen Markteintrittsbarrieren durch das sukzessive Scheitern von marktbeherrschenden Akteuren weg, andererseits sinkt der Kapitaleinsatz von neuen Marktteilnehmern (Friebe und Ramge 2008). Musik, für die man zum Beispiel vor 30 Jahren noch ein voll ausgerüstetes Tonstudio brauchte, lässt sich heute hochwertig am Laptop produzieren.

Außerdem stehen die Kanäle für Marketing und Vertrieb jetzt durch verschiedene Distributionsplattform im Internet (z. B. Etsy, Dawanda) potenziell allen offen. In der Summe führt das dazu, dass die Skalenvorteile von Großunternehmen erodieren und die effiziente Betriebsgröße sinkt. Es gibt Hinweise und Branchen- sowie Trendbeobachtungen, dass die Wirtschaftsstruktur insgesamt kleinteiliger und granularer sein wird, so dass Mikrobusiness und Free Agents (Soloselbstständige) eine immer größere Rolle spielen werden, wie es innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft heute zum Beispiel bereits der Fall ist. Dort waren im Jahr 2012 23,8 % der insgesamt 1,5 Mio. Erwerbstätigen sogenannte Soloselbstständige (vgl. BMWi 2016).



Der Wechsel von analoger zu digitaler Produktionsweise bringt es auch mit sich, dass sich gerade neue Geschäftsmodelle besser skalieren lassen, weil sich Kopien zu Kosten nahe Null anfertigen und verbreiten lassen. So kann etwa die Games-Industrie potenziell aus dem Stand einen weltweiten Markt bedienen. Doch bemerkenswerterweise bewirkt die Digitalisierung nicht ausschließlich eine Verlagerung in digital operierende Geschäftswelten. Die Auseinandersetzung um den Bedeutungsgewinn sozialer Orte in Innenstädten, an zentralen statt dezentral-suburbanen Arbeitsorten, die Zunahme von kommunikativen Orten des Wissenstransfers im Sinne von Co-working Spaces, Ice Hubs, Inkubatoren, Tagungs-, Konferenz- und Begegnungsevents zeigen das Bestreben, neben digitalen Welten analoge, sozial bestimmte sowie zugleich anregungsreiche, ansteuern zu können (Lange et al. 2013; BBSR 2011).

### **Bedeutung kreativer Orte als Teil neuer Öffentlichkeiten**

In der Trendbeobachter- Szene wird daher seit einigen Jahren der Ruf laut, dass das Digitale gerade in die Welt der Atome zurückschwappe: „Atoms are the new bits“, so der US-amerikanische Wirtschaftsautor Chris Anderson (2012). Er beobachtet in einer jungen Szene von Startups, Kreativproduzenten und Ideentüftler die Anwendung von sogenannten Fabbings- und Rapid-Prototyping-Technologien, mit deren Hilfe sich hochkomplexe Produkte in der eigenen Garage oder in öffentlichen Werkstätten herstellen lassen.

Chris Anderson sieht hinter dieser Trendbeobachtung eine Hightech-Do-it-yourself-Praxis, und wie er sagt, die „The next Industrial Revolution“: Es handelt sich dabei um individualisierte physische Produkte, die mit Hilfe dieser kostengünstigen Produktionstechnologie eine flexible Kleinserienproduktion ermöglichen.

Diese Do-it-yourself-Ökonomie ist eine Realwirtschaft, da sie nicht nur neue Absatzoptionen eröffnet, sondern ebenso neue Berufsfelder und Anwendungsfelder für Gestalter, Ingenieure und Symbolproduzenten. So könnten das verarbeitende Gewerbe und das Handwerk mit Hilfe dieser Technologien ihre Industriestandorte überdenken und zum Beispiel Verlagerungen in die kleinteiligen Nischen der Innenstädte vornehmen.

## **2.4 Digitale Innovationen – Beitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft zur digitalen Transformation**

Ohne Frage kann die Kultur- und Kreativwirtschaft zu der Branche gezählt werden, die besonders fortschrittlich im Digitalisierungsprozess ist, aber auch besonders stark von den Folgen dieser Entwicklung geprägt ist. Musik, Filme, Literatur, journalistische Inhalte sind heute digital verfügbar, werden zunehmend im Internet konsumiert und brechen bestehende Geschäftsmodelle auf. Die leichte Zugänglichkeit erschwert jedoch zugleich die Verwertbarkeit von Inhalten und verändert damit Marktstrukturen und -verhältnisse.

Hinzu kommt, dass Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft in höherem Maße als andere Branchen auf den Informations- und Kommunikationstechnologien basieren (vgl. Stoneman 2010). Ihre Innovationen erhalten einen hybriden Charakter, wenn sie in Kooperation mit Akteuren anderer Branchen auf einer gemeinsamen Technologieplattform, zum Beispiel dem Internet, stattfinden. Die intensive Nutzung von digitalen Technologien und digitalen Inhalten als Lead User ermöglicht Kultur- und Kreativunternehmen einen Kompetenzvorsprung zu anderen Unternehmen und Branchen. Dies erlaubt es ihnen, 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.

Innovationstreiber im Bereich der Digitalisierung sind dabei vor allem junge, dynamische Unternehmen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft – aus praktisch allen Teilmärkten. Umfragen zeigen, dass zwar fast alle Unternehmen einen Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Unternehmenserfolg erkennen, aber dennoch bei mehr als der Hälfte der befragten KMU Digitalisierung nicht Bestandteil der Geschäftsstrategie ist (DZ-Bank 2014). Dabei zeigt sich bereits heute, dass Digitalisierung alle Bereiche des Lebens erreicht hat: Wirtschaft, Arbeit und unser Alltagsleben haben bereits tiefgreifende Veränderungen erfahren. Dieser Transformationsprozess hat in den vergangenen Jahren deutlich an Fahrt aufgenommen und setzt bislang erfolgreiche Geschäftsmodelle von KMU unter Druck. Ein zentraler Treiber dieser Entwicklung ist der rasante Preisverfall von Prozessoren, Sensoren und Netzwerktechnologie, die nun praktisch für alle erdenklichen Lebens- und Arbeitsbereiche einsetzbar wird. Unter

Kollaborationen zwischen Kreativwirtschaft und  
Mittelstand

Erfolgsfaktoren, Methoden und Instrumente

Lange, B.; Knetsch, F.; Riesenberger, D.

2016, XV, 121 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-11854-9