

Bastian Lange  
Florian Knetsch  
Daniel Riesenberg

# Kollaborationen zwischen Kreativwirtschaft und Mittelstand

Erfolgsfaktoren, Methoden  
und Instrumente

 Springer Gabler

---

# Kollaborationen zwischen Kreativwirtschaft und Mittelstand

---

Bastian Lange • Florian Knetsch •  
Daniel Riesenberg

# Kollaborationen zwischen Kreativwirtschaft und Mittelstand

Erfolgsfaktoren, Methoden  
und Instrumente

Bastian Lange  
Multiplicities  
Berlin  
Deutschland

Daniel Riesenberg  
Berlin  
Deutschland

Florian Knetsch  
Berlin  
Deutschland

ISBN 978-3-658-11854-9  
DOI 10.1007/978-3-658-11855-6

ISBN 978-3-658-11855-6(eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort

Eine Frage beschäftigt heute Wirtschaft, Wissenschaft und Politik gleichermaßen: Wie können in Zeiten komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen bei steigendem internationalem Wettbewerb weiterhin innovative und nutzerorientierte Produkte entwickelt werden? Die Antwort auf diese Frage ist prinzipiell einfach: Durch Kooperation und Kollaboration werden bislang bestehende (Denk-)Grenzen überwunden, Technologien für neue Nutzungszusammenhänge geöffnet und neue Märkte geschaffen. Innovation wird ermöglicht durch Kooperation und Kollaboration zwischen Unternehmen und Nutzern, aber auch zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

Schwieriger als die Antwort an sich ist die eigentliche Umsetzung, da hierfür neuartige Organisationsstrukturen in Unternehmen notwendig sind, Hemmschwellen überwunden werden müssen und manchmal auch eine eigene Sprache zur gemeinsamen Bearbeitung von Problemen gefunden werden muss.

Erste Anzeichen für diesen Wandel hin zu einer „kollaborativen Ökonomie“ (Bauwens et al. 2012) gibt es bereits: Der Automobilkonzern BMW und das Gründerzentrum UnternehmerTUM an der Technischen Universität München holen beispielsweise mit der US-Firma TechShop eine Kette von Hightech-Werkstätten nach Deutschland, die sich als Innovationsraum für hybride Gemeinschaften von Kreativakteuren und Unternehmen verstehen. Hier entstehen verschiedene neuartige Formate der Zusammenarbeit, wie „FabLabs“, „Makerspaces“ oder Innovationswerkstätten. Sie transformieren neue Ideen beispielsweise in Prototypen und „rohe“ Produkte, die für erste Markttests genügen.

Ähnliches zeigt sich zum Beispiel in Berlin, wo der große Orthopädie-technik-Konzern Ottobock im Sommer 2015 im Szenebezirk Mitte einer neu eingerichteten Entwicklungswerkstatt den Namen „Open Innovation Space“ gegeben hat. Der Konzern hat über vier Millionen Euro investiert, um dort ein sogenanntes FabLab zu bauen, und wirbt mit dem Konzept und Namen FutureLab, in dem Privatpersonen, Firmen, Bildungseinrichtungen und der Konzern selbst zukünftig neuen Raum für Innovationen schaffen wollen. Spätestens jetzt muss man nach den Gründen fragen!

Warum öffnen sogar Großkonzerne und auch Mittelständler ihre Entwicklungslabore und fordern von den eigenen Mitarbeitern die Zusammenarbeit mit externen Akteuren? Was veranlasst sie dazu, mit Bürgern Bildungseinrichtungen und Kreativen und anderen Ideentüftlern und Innovatoren, neue Kooperationsverfahren auf den Weg zu bringen? Wenn selbst Unternehmen wie die Deutsche Bank eine Allianz mit Microsoft eingehen, um gemeinsam junge Programmierer in ein hipbes Loft-Büro in Berlin-Mitte mit dem Ziel zu locken, neue Geschäftsbereiche der Bank auszutesten, dann zeigt sich, dass Kooperationen einen neuen Stellenwert in der Wirtschaft eingenommen haben.

Dabei zeigen Forschungsergebnisse der vergangenen Jahre (z. B. Prognos AG/Fraunhofer ISI 2012, CREATIVE.NRW 2011, NESTA 2008) dass besonders Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) in der Lage sind, neuartige Denkweisen und Perspektiven einzunehmen, bestehende Nutzerbedürfnisse besonders gut erkennen und in Produkte und Dienstleistungen umwandeln können. Unter Kultur- und Kreativwirtschaft versteht man heute Unternehmen aus einem der elf Teilmärkte Software/Games, Presse, Werbung, Rundfunk/Fernsehen, Musik, Buch, Kunst, Film, Architektur, Design und darstellende Künste.

Die Zusammenarbeit von klassischen Unternehmen mit Akteuren aus der Kreativwirtschaft kann somit besonders innovative und wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen hervorbringen. Bislang bestehen jedoch zahlreiche Hürden, um derartige Innovationspartnerschaften über Branchengrenzen hinaus zu etablieren.

Es gibt also Handlungs- und Erneuerungsbedarf zur Weiterentwicklung der deutschen Wirtschaft. Klar ist, dass die isolierte Ideen-Entwicklung im hauseigenen Forschungs- und Entwicklungsbereich einer neuen Ära weicht, die durch Kooperation und Kollaboration zwischen unterschied-

lichen Marktteilnehmern aus Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung geprägt sein wird.

---

## Fragestellung des Buchs

Mit dem vorliegenden Buch wollen wir eine Antwort auf die Frage finden, wie Unternehmen der Kreativwirtschaft mit Unternehmen aus dem klassischen Mittelstand in funktionierende Kooperationsstrukturen gebracht werden können, wie diese gewinnbringend zu organisieren und zu verbinden sind und wie sie positive Innovationseffekte für beide Seiten haben können.

Wir nehmen diese Zielstellung zum Anlass, die Schnittstelle zwischen den beteiligten Akteuren – mit der Kreativwirtschaft auf der einen und dem Mittelstand auf der anderen Seite – genauer zu analysieren und Methoden, Verfahren und Förderansätze vorzustellen, wie das Zusammenführen dieser beiden „Unternehmenswelten“ im Rahmen eines sogenannten Matchings erfolgreich durchgeführt und intensiviert werden kann. Wie können getrennte Denk-, Arbeits- und Kulturwelten, die bislang in sicherer Distanz agiert haben, gewinnbringend miteinander kollaborieren?

Unsere Perspektive basiert auf der Grundannahme, dass die jeweils spezifischen Akteurskompetenzen der Kreativwirtschaft auf der einen und des Mittelstands auf der anderen Seite anerkannt werden müssen. Auf der Basis aktueller Forschungserkenntnisse, Projektevaluierungen und qualitativer Fallexplorationen zeigen wir, dass der private oder öffentliche Sektor neue Verbindungskanäle, Begegnungsformate sowie soziale und physische Räume aufbauen muss, die Innovationen zu relevanten Fragen und Herausforderungen liefern können.

Dazu braucht es sogenannte Vermittlungsexpertinnen und -experten (im Fachjargon *Boundary Spanners*, *Broker* oder auch *Facilitators* genannt), die methodisch versiert soziale und kommunikative Brücken zwischen beiden Seiten aufbauen können (Wellmann 2009).

Es braucht ebenso Verfahren wie Anreizsysteme, die durch neue Politiken, Programme und nicht zuletzt Personen vollzogen werden können, um bislang isoliert voneinander agierende Sektoren sowie ihre Akteure besser prozessorientiert zusammenarbeiten zu lassen.

Matching- und Partneringmodelle folgen aber keinem universell anwendbarem Rezeptwissen, das verspricht, divergente Sektoren einfach so „zusammenschnüren“ zu können. Vielmehr lässt sich aus den hier vorgestellten Fallanalysen sowie den zahlreichen weiteren Beispielen auf europäischer Ebene ein Mix aus Verfahren und Instrumenten sowie Förderelementen ableiten, der bei regionaler Passfähigkeit erfolgsentscheidend sein kann.

Ignoriert man regionale und sektorale Besonderheiten, so läuft jede noch so gut gemeinte Förderpolitik ins Leere. Das Gleiche passiert, wenn die spezifischen Probleme einer Region oder der Unternehmen negiert werden, anstatt sie in den Fokus zu nehmen und Lösungen aus der Region und mit den Unternehmen zu entwickeln.

---

## **Handlungsdimensionen für Matching- und Partneringprozesse**

In diesem Buch stellen wir drei zentrale Ansätze vor, die notwendig sind, um branchenübergreifende Kooperationsprozesse zwischen Akteuren aus der Kultur- und Kreativwirtschaft und klassischer Wirtschaft zu etablieren. In Kurzform sind dies:

1. Die Etablierung neuer Verbindungskanäle für cross-sektorale Matching- und Partneringprozesse. Diese brauchen Orte des Austauschs (z. B. Labs, Coworking Spaces, FabLabs, Factories u. a.) zwischen unterschiedlichen Partnern. Derartige Räume sowie die Zugänge dazu und die gewinnenden Prozesse in den Orten rücken stärker in den strategischen Mittelpunkt.
2. Außerdem muss das Vermittlungs-Know-how von Markt-, Produkt- und Prozesswissen zwischen unterschiedlichen Akteuren und Sektoren stärker in den Mittelpunkt rücken. Sogenannte *Boundary Spanners* und *Broker* sind in der Lage, als Übersetzer, Brückenbauer und Vermittler, aktiv an der Problemlösung mitzuarbeiten, schwarze Flecken zu identifizieren und zudem die Hemmschwelle der Zusammenarbeit zu vermindern. Für derartige neue Berufsbilder und Tätigkeitsfelder, das heißt für den Aufbau derartiger Beziehungspiloten, sollten neue Politik- und Ausbildungsangebote entwickelt werden.



3. Ferner plädieren wir dafür, zielgerichtet sogenannte Matchmaking-Formate neu zu entwickeln und einzusetzen. Zahlreiche verschiedene Formate existieren hierzu bereits: zum Beispiel szeneauffine Barcamps, Un-Konferenzen, Ad-hoc-Meetings, Workshops, Pressurecocker-Formate, FabLabs, Innovationswerkstätten für Prototyping und nicht zuletzt Designcamps, die über das Prototyping hinausgehen. Zukünftig sollte systematisch herausgearbeitet werden, welche Formate für welches Setting am geeignetsten erscheinen.

Derartige 1. Orte, 2. Broker und 3. Formate eröffnen in der Gesamtschau dieses Buchs Perspektiven für eine cross-sektorale Förderung der Kreativwirtschaft und des Mittelstands, die neue produktive Synergien zwischen unterschiedlichen Akteuren eröffnen.

---

## Die Gliederung des Buchs

Das Buch definiert in Kap. 1 die Kultur- und Kreativwirtschaft und stellt strukturelle Merkmale dieser Branche vor. Kap. 2 erläutert aktuelle Innovationstrends im Feld der Kultur- und Kreativwirtschaft. Herausforderungen des Mittelstands skizziert Kap. 3. Die Analyse mehrerer Matchmaking- und Partneringprozesse stellt Kap. 4 vor und leitet daraus Erkenntnisse und Ergebnisse ab.

Im Verbund mit inspirierenden Beispielen europäischer Matching- und Partneringprozesse in Kap. 5 werden in Kap. 6 Ergebnisse kurz zusammengefasst. In Kap. 7 stellen wir Empfehlungen für die Verbesserung von Matching- und Partneringprozessen zwischen der Kultur- und Kreativwirtschaft und dem Mittelstand vor.

---

## Literatur

- Bauwens, M., Iacomella, F., Mendoza, N., et al. (2012). Synthetic overview of the collaborative economy. Orange labs and P2P foundation. <http://p2p.coop/files/reports/collaborative-economy-2012.pdf>. Zugegriffen: 1. Juli 2015.
- Wellmann, I. (2009). Schnittstellenkulturen – Hybride Akteure, Patchworkökonomien, Intermediäre Institutionen. In B. Lange, A. Kalandides, et al. (Hrsg.), *Governance der Kreativwirtschaft. Diagnosen und Handlungsoptionen* (S. 183–198). Bielefeld: Transcript.

---

## Danksagungen

Wir bedanken uns insbesondere bei den Unternehmen für die Schilderung von Erfahrungen und Eindrücken sowie Effekten derartiger Matching- und Partneringprozesse. Des Weiteren danken wir dem Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi), Referat Kultur- und Kreativwirtschaft, und dem RKW Thüringen GmbH für die Bereitschaft, Matching- und Partneringprozesse durchzuführen sowie diese wissenschaftlich zu begleiten. Unser Dank gilt auch Josephine Hage, Nina Lakeberg, Dirk Kiefer und Steffen Bahnsen.

Berlin, Winter 2015

Bastian Lange  
Florian Knetsch  
Daniel Riesenberg

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Die Bedeutung der Kreativwirtschaft für branchenübergreifende Innovationskollaborationen . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1 Definition, Umfang und Typisierung der Kultur- und Kreativwirtschaft in der Gesamtwirtschaft . . . . .	2
1.2 Widerstreitende Dynamiken in der Kreativwirtschaft. . . . .	7
1.3 Geschäftsmodelle innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft . . . . .	9
1.4 Innovationskollaborationen zwischen Kreativwirtschaft und anderen Sektoren – der Diskussionskontext. . . . .	11
1.5 „Cooperation and collaboration is the new black“ – ein neues Paradigma in der Kreativwirtschafts- und Mittelstands-Förderung? . . . . .	14
Literatur . . . . .	16
<b>2 Kreativwirtschaft als Treiber für cross-sektorale Innovationsprozesse . . . . .</b>	<b>19</b>
2.1 Neuansätze, Herausforderungen und Innovationsbedarfe zwischen Kreativwirtschaft und Mittelstand. . . . .	19
2.2 Open und Cross Innovation. . . . .	20
2.3 Innovationsimpulse durch die Kreativwirtschaft für andere Sektoren. . . . .	23
2.4 Digitale Innovationen – Beitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft zur digitalen Transformation . . . . .	28

2.5	Herausforderungen des Mittelstands, Innovationen auf den Weg zu bringen . . . . .	32
	Literatur . . . . .	36
<b>3</b>	<b>Rahmenbedingungen zur Schaffung von Spillover-Effekten aus der Kreativwirtschaft</b> . . . . .	<b>39</b>
3.1	Spillover-Effekte durch digitale Innovationen – Beitrag der Kultur- und Kreativwirtschaft zur digitalen Transformation . . . . .	39
3.2	Wie können Spillover-Effekte aus der Kreativwirtschaft andere Sektoren stärken? . . . . .	43
3.3	Kann man Spillover-Effekte messen? . . . . .	45
3.4	Die Situation von Innovationsprozessen im Mittelstand: Beispiele aus Thüringen und Sachsen-Anhalt. . . . .	48
3.5	Innovationsperspektiven: weg vom Einzelprojekt – hin zum kreativen Ökosystem. . . . .	49
	Literatur . . . . .	52
<b>4</b>	<b>Zwischenfazit: Kooperationsformen und Kollaborationsverfahren als Ausweg aus der Innovationskrise?</b> . . . . .	<b>55</b>
	Literatur . . . . .	60
<b>5</b>	<b>Analysen von Initiativen zur Verbesserung von kooperativen Innovationsprozessen</b> . . . . .	<b>61</b>
5.1	Formen der Förderung von cross-sektoralen Innovationsprozessen . . . . .	62
5.2	B2B-Förderung: Thüringen – „KMU-kreativ“ . . . . .	64
5.3	Beispiele etablierter Innovationspartnerschaften . . . . .	66
5.4	Öffentliche Wettbewerbe: Sachsen-Anhalt – „BESTFORM-Award“ . . . . .	71
5.5	Erfolgsfaktoren und Lerneffekte . . . . .	76
<b>6</b>	<b>Inspirierende Beispiele zur Förderung von Innovationskollaborationen</b> . . . . .	<b>79</b>
6.1	Überblick über die Förderlandschaft. . . . .	79

Inhaltsverzeichnis	XV
6.2 Neue Orte und Räume für Innovationskooperationen. . . . .	80
6.3 Instrumente zur Verbesserung von Innovationskollaboration. . . . .	85
6.4 Hochschulen als Treiber für Innovationskollaboration. . . . .	96
<b>7 Empfehlungen und Hinweise für Innovationskollaborationen . . . . .</b>	<b>103</b>
7.1 Rahmenbedingung herstellen: Sensibilisierungs- und Anbahnungsphasen. . . . .	103
7.2 Kriterien für die Programmentwicklung sowie die Durchführung guter Innovationskollaborationen . . . . .	105
7.3 Herstellung von Matchings zwischen der Kreativwirtschaft und dem Mittelstand. . . . .	110
<b>8 Fazit: Zentrale Erkenntnisse . . . . .</b>	<b>117</b>
Literatur . . . . .	118
EU Policy Papers . . . . .	120