




Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

Die Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien



Initiative
Kultur- & Kreativwirtschaft
der Bundesregierung



Kreativwirtschaftliche Innovationen für mehr Wachstum und Wertschöpfung im Mittelstand – Begleitanalyse von Fördermodellen in Sachsen-Anhalt und Thüringen

Kurzbericht

Impressum

Herausgeber

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

Autoren

Prognos AG
Florian Knetsch
Daniel Riesenberg
Multiplicities
Dr. Bastian Lange

Gestaltung und Produktion

PRpetuum GmbH, München

Stand

Januar 2016

Bildnachweis

a_sto – photocase (Titel)

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. 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.



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



Diese und weitere Broschüren erhalten Sie bei:
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
Referat Öffentlichkeitsarbeit
publikationen@bundesregierung.de
www.bmwi.de

Zentraler Bestellservice:

Telefon: 030 182722721
Bestellfax: 030 18102722721

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
1. Innovationspartnerschaften in der Kultur- und Kreativwirtschaft	3
1.1 Innovationen als Kernkompetenz der Kultur- und Kreativwirtschaft	3
1.2 Kooperation und Kollaboration als Förderansatz in der Kultur- und Kreativwirtschaft	4
2. Begleitanalyse der beiden Modellprojekte BESTFORM und KMU-kreativ	6
2.1 Vernetzung und Sichtbarkeit: BESTFORM-Award Sachsen-Anhalt	6
2.1.1 Rahmenbedingungen des Förderansatzes	6
2.1.2 Ergebnisse und Erkenntnisse	6
2.2 Beratung und Begleitung: KMU-kreativ Thüringen	8
2.2.1 Rahmenbedingungen des Förderansatzes	8
2.2.2 Ergebnisse und Erkenntnisse	9
2.3 Umsetzungsorientierte Handlungsempfehlungen für branchenübergreifende Förderinitiativen	11
2.3.1 Sensibilisierungs- und Anbahnungsphase	11
2.3.2 Programmentwicklung und -durchführung	11
3. Internationale Perspektive zur Förderung sektorübergreifender Innovationsprozesse	13
4. Fazit: Zentrale Erkenntnisse der Untersuchung	16
Literatur	18

Einleitung

Verschiedene Analysen und Studien haben gezeigt, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft eine zunehmend wichtige Rolle für eine wissensbasierte Ökonomie spielt. In Deutschland erwirtschaftete dieses Wirtschaftsfeld im Jahr 2014 einen Umsatz von rund 146 Mrd. Euro. Etwa 249.000 Unternehmen und Selbständige behaupten sich in einem dynamischen und von ständigem Wandel geprägten Markt. Insgesamt sind in der Branche ca. 1,62 Mio. Menschen erwerbstätig, davon rund 809.000 als regulär sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (BMW i 2015). Diese Kenngrößen unterstreichen, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft neben Branchen wie Automobilbau, dem Maschinenbau und der IKT zu den bedeutenden Wirtschaftsfeldern in Deutschland gehört.

Darüber hinaus hat die Kultur- und Kreativwirtschaft eine weitere wichtige Funktion inne: Sie ist Impulsgeberin für Innovationen in anderen Wirtschaftszweigen, sei es auf dem Weg der direkten branchenübergreifenden Zusammenarbeit oder indirekt durch sogenannte „Spillover-Effekte“. Damit kommt der Kultur- und Kreativwirtschaft eine wichtige Bedeutung beim Übergang von der industriell geprägten Ökonomie in eine neu organisierte wissensbasierte Ökonomie zu (Potts 2011). Potts argumentiert, dass die Kreativwirtschaft eine wichtige Rolle in der Anpassung und Verbreitung von neuen Technologien spielt. Im Rahmen einer Grundlagenstudie für das BMW i (Prognos AG/Fraunhofer ISI 2012) wurde zudem gezeigt, dass hier zahlreiche Schnittstellen zwischen der Kultur- und Kreativwirtschaft und anderen Wirtschaftsbranchen bereits bestehen. Akteure aus den Bereichen Werbung, Radio, Fernsehen, Film oder Design unterhalten traditionell intensive Geschäftsbeziehungen zu Kunden aus anderen Branchen. Beispiele für derartige innovationsorientierte Kooperationsbeziehungen lassen sich in vielen Branchen finden:

So sind die Wirkungen des Designs auf industrielle Produkte oder die Bedeutung der Digitalisierung für die Buch- und Medienwirtschaft zu nennen. 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.

Um genau an dieser Schnittstelle das gemeinsame Innovationspotenzial anzuregen, werden aktuell Förderinitiativen entwickelt, die eine gezielte Förderung von Kooperationsprojekten zwischen Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft und Unternehmen initiieren. Die Förderung neuer Schnittstellen zwischen der Kultur- und Kreativwirtschaft und anderen Branchen erhielt zudem einen Schub durch Initiativen der EU-Kommission. Sie forderte bereits im Jahr 2012 einen Wechsel der Förderstrukturen, die bislang auf Bestandsförderung setzten, hin zur Unterstützung der Schaffung von Schnittstellen der Kultur- und Kreativwirtschaft zu anderen Sektoren und gesellschaftlichen Problemen (EUROPÄISCHE KOMMISSION 2012).

Um diese Schnittstellen und Kommunikationspunkte erfolgreich herzustellen, sind jedoch einige Hürden zu überwinden: Einerseits ist bei Unternehmen aus anderen Branchen das Verständnis für die Möglichkeiten und Potenziale der Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft aufzubauen und damit die Nachfrage nach deren Leistungen zu stärken. Andererseits ist Kreativ-Akteuren eine stärker anwendungsorientierte Sichtweise zu vermitteln, um neue Märkte und Zielgruppen zu erreichen.

Mit der Zielstellung, die cross-sektorale Zusammenarbeit zwischen Kultur- und Kreativwirtschaft und anderen Branchen zu intensivieren, haben das Bundesland Sachsen-Anhalt und der Freistaat Thüringen eigene Fördermodelle entwickelt und in die Praxis umgesetzt. Während in Sachsen-Anhalt regelmäßige Förderwettbewerbe durchgeführt werden, hat Thüringen ein Modellprogramm zum Matching kooperierender Unternehmen mit einem Fokus auf Beratung und Begleitung initiiert.

Im Rahmen einer durch die Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung unterstützten wissenschaftlichen Begleituntersuchung wurden die beiden Vorhaben untersucht und konkrete und nutzbare Erkenntnisse erarbeitet. Ziel der Untersuchung war es, bestehende Förderinitiativen weiterzuentwickeln bzw. Hinweise zu geben für Akteure, um neue Initiativen zu implementieren.

1. Innovationspartnerschaften in der Kultur- und Kreativwirtschaft

1.1 Innovationen als Kernkompetenz der Kultur- und Kreativwirtschaft

Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist geprägt durch eine hohe Innovationsorientierung. Offene Innovationsprozesse und kurze Innovationszyklen sind prägend für die Arbeitsweise der 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 kurzlebige Produkte und Dienstleistungen gekennzeichnet. Unter Innovationen werden hier sowohl Produkt- und Prozessinnovationen als auch neue Arbeitsweisen und Geschäftsprozesse, neuartige Vertriebs- und Servicekonzepte sowie bisher nicht genutzte Kommunikationsstrukturen verstanden. Damit werden sowohl technische als auch nicht-technische Innovationen unter dem Innovationsbegriff subsumiert.

Dass Innovationen eine der Kernkompetenzen der Kultur- und Kreativwirtschaft ausmachen, bestätigen überdies aktuelle Forschungsergebnisse (Schiuma und Lerro 2013; Potts 2011; NESTA 2009): So unterstreichen Schiuma und Lerro, dass die sich schnell verändernden Nachfragemuster (z. B. hinsichtlich Stilrichtungen und Trends) der Abnehmermärkte die Kreativunternehmen zwingen, beständig neue Trends, Themen und Ideen aufzuspüren (Schiuma und Lerro 2013, S. 10). Dieser „Zwang“ zur Innovation ist somit konstituierendes Element für viele Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft. Zusätzlich erhöht der technologische Wandel die Innovationsfähigkeit der Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft, da die Verbreitung neuer Informationstechnologien die Kosten für Vernetzung, Produktion, Vertrieb und Vermarktung deutlich minimiert haben.

In Abgrenzung zu den klassischen forschungsorientierten Innovationsaktivitäten von Unternehmen anderer Wirtschaftsbereiche werden die Aktivitäten der Unternehmen der KKW als „hidden innovation“ (Stoneman 2010) oder „soft innovation“ beschrieben. In beiden Fällen wird der Versuch unternommen, die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen als Kleinserie, Unikate oder Prototypen zu beschreiben.

In den meisten Teilmärkten der Kultur- und Kreativwirtschaft umfasst der Großteil der Aktivitäten die Erstellung und Verbesserung des immateriellen Gutes ‚Inhalt‘ (Content), verstanden als erfahrbarer oder ästhetischer und somit immaterieller Wert von Gegenständen oder Inhalten.

Darunter zu verstehen sind Designentwürfe genauso wie Drehbuchskripte, Werbekonzepte oder Prototypen von Modekollektionen. Zur Systematisierung der verschiedenen Innovationsaktivitäten unterscheiden beispielsweise Miles und Green 2008 folgende Kategorien:

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

Zusammenfassend lassen sich diese Formen der eigenen Innovationsfähigkeit innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft als „interaktive Problemlösungsprozesse“, die eine Kernaktivität der Branche darstellen (Prognos AG/ Fraunhofer ISI 2012).

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, deren wichtigstes Merkmal die einfache und zwanglose Zusammenarbeit zwischen einzelnen Akteuren ist.

Mit steigendem Wettbewerbsdruck in der Gesamtwirtschaft steigen auch die Innovationsanforderungen in anderen Branchen, in deren Folge diese Formen der Arbeitsgestaltung für andere Sektoren Modellcharakter erlangen. 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 finden daher immer stärkeren Zugang zu anderen Branchen und Anwendermärkten.

Innovationen entstehen immer weniger über die Weiterentwicklungen technologischer Produkte allein, sondern vielmehr über innovative Formen der Anwendung des Produkts bzw. durch die Überführung in einen anderen Anwendungskontext. Mit Hilfe neuartiger Vertriebsmodelle entstehen so weitere Anwendermärkte und es lassen sich breitere Zielgruppen ansprechen. Akteure aus der Kultur- und Kreativwirtschaft spielen hierfür eine wichtige Rolle. Sie können (Ver-)Mittler zwischen Branchen, zwischen Nutzern und Produzenten sowie zwischen Technologien und Arbeitsmethoden sein. Dabei unterstützen sie 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.

1.2 Kooperation und Kollaboration als Förderansatz in der Kultur- und Kreativwirtschaft

Es wurde gezeigt, dass die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft aufgrund ihres hohen Innovationsdrucks über eine Vorreiterfunktion für andere Wirtschaftsbereiche verfügen. Die Übertragung der hierbei ausgebildeten Arbeitsweisen und Kooperationsformen sowie des spezifischen Innovationsverhaltens auf andere Branchen kann somit wichtige Impulse zur Steigerung der Innovationsfähigkeit geben. Analysen zeigen, dass dabei der Fokus der Zusammenarbeit nicht nur darauf liegt, die Innovationsaktivitäten im Kundenunternehmen zu erhöhen. Vielmehr werden die Neuentwicklungen durch die eingesetzten Kreativkompetenzen spezifischer auf die Nutzer und Kunden zugeschnitten und dadurch anwendungsfreundlicher (Prognos AG/Fraunhofer ISI 2012).

Grundvoraussetzung, um dieses Innovationspotenzial zu heben, sind funktionierende Kooperations- und Kollaborationsstrukturen zwischen den Akteuren. Die Begriffe Kooperation und Kollaboration werden oftmals synonym verwendet. Dabei meinen sie zunächst einmal verschiedene Dinge: Während Kooperation das Zusammenwirken mehrerer Parteien auf ein gemeinsames Ziel hin beschreibt, meint Kollaboration die konkrete Zusammenarbeit mit anderen. Diese Unterscheidung ist insofern wichtig, als dass sie verdeutlicht, dass der Kooperationsbegriff oft übermäßig positiv aufgeladen ist, indem suggeriert wird, dass er Problemlösungen quasi automatisch generiert. Jedoch das Gegenteil ist der Fall: Jede Kooperation bedarf einer teilweise nicht zu unterschätzenden Anfangsinvestition – oft in Form von Geduld und Flexibilität –, um kooperative Prozesse in Gang zu setzen und zu erhalten (Howaldt/Schwarz (Hrsg.) 2010).

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 Reputation bei Unternehmen aus anderen Branchen erlangen. Wenn es den Kreativ-Akteuren zudem gelingt, branchenspezifische Fokusthemen des Anwendermarktes zu identifizieren und intensiver zu bearbeiten, dann steigen ihre Erfolgsaussichten erheblich.

Kooperationen können, je nach Kontext, verschiedene Ausprägungen und Formen annehmen. Begriffe wie Partnerschaften, Kollektive, Allianzen, Joint Ventures oder Koalitionen spiegeln diese Vielfalt an Organisationsformen wider. Daneben gibt es neuere Ausprägungen, die oft durch bestimmte Technologieszenen geprägt werden, wie z. B. Crowds, Swarms, Hives, Mobs etc. Der Begriff „Heterarchie“ kann dabei als eine Art „ideale“ Kooperationsform und Überbegriff angesehen werden, bei der es, anders als bei hierarchisch organisierten Kooperationen, nicht auf das „Oben und Unten“ ankommt, sondern auf das „Mehr oder Weniger“ in einer flexibel organisierten Struktur, die auf Komplementarität und Interdisziplinarität abzielt.

Ein wesentlicher Treiber für diese Entwicklung ist der umfassende Einsatz digitaler Technologien, der den Aufwand und die Kosten für standortunabhängige Kollaboration zwischen Partnern drastisch gesenkt hat. So können einerseits Rückkopplungsprozesse mit Kunden und Nutzern via sozialer Medien in kürzester Zeit organisiert werden, andererseits können digitalisierte Informationen wie zum Beispiel Software, Designentwürfe oder Medieninhalte übertragen, gemeinsam weiterentwickelt und vertrieben werden. Mit diesen spezifischen Kenntnissen zum Einsatz und der Nutzbarmachung digitaler Technologien stoßen Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft IT- und Medieninnovationen bei ihren Zulieferern und Kunden an.

Studienergebnisse belegen, dass gerade an der Verknüpfung der Querschnittsbranche Kultur- und Kreativwirtschaft mit anderen Branchen hohe Innovationspotenziale bestehen. Im Rahmen einer makroökonomischen Analyse wurde für Deutschland untersucht, welchen Beitrag die Kultur- und Kreativwirtschaft zur Innovationsleistung im gesamten Wertschöpfungssystem leisten kann (Prognos AG/Fraunhofer ISI 2012). Dafür wurde der Zusammenhang zwischen Unternehmen mit einer hohen Kreativintensität (also einem überdurchschnittlichen Anteil an Vorleistungen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft) und dem Innovations-Output von Unternehmen geprüft. 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 und Prozesse zu entwickeln, in Unternehmen zunimmt, wenn dort auf Leistungen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft zurückgegriffen wird. Einen positiven Einfluss hat die Kreativintensität ebenfalls bei der Qualitätsverbesserung von Produkten und Dienstleistungen.

Trotz des nachgewiesenen Inputs der Kultur- und Kreativwirtschaft auf die Gesamtwirtschaft gibt es Hemmnisse bei der branchenübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Kultur- und Kreativwirtschaft und anderen Sektoren. Studien zeigen, dass bislang innovative Kooperationsprozesse im Bereich Marketing und Vertrieb stattfinden. Weniger stark werden sie hingegen in die vorangehenden Innovationsphasen integriert. Bei der eigentlichen Gestaltung und Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, der Umsetzung erster Prototypen sind Kreativunternehmen bislang noch nicht stark genug eingebunden (Prognos AG/ Fraunhofer ISI 2012).

Abschließend ist festzuhalten, dass die Innovationspotenziale, die durch die Kultur- und Kreativwirtschaft bestehen,

nur ihre volle Wirkung entfalten können, wenn Unternehmen anderer Branchen bereit sind, neue Herangehensweisen, Techniken und Denkprozesse auch zuzulassen und diese nachzufragen. Hintergrund hierfür ist die meist geringere Bereitschaft von KMU, neue Wege zu gehen und das Risiko mit neuen, unbekanntem Lösungswegen auszuhalten. Gleichmaßen sind die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft gefordert, den Zielmarkt und die Sprache des jeweiligen Unternehmens bzw. der Branche zu kennen. Zentral ist hierbei eine nötige gegenseitige Vertrautheit, die Abweichungen von bereits eingefahrenen Prozessen und somit Innovationen erst ermöglicht. Innovationsorientierte Kooperationsbeziehungen zwischen Kreativen und Unternehmen anderer Branchen sind daher eine permanente Gratwanderung zwischen Kontrolle über bekannte Vorgehensweisen und Vertrauen darin, dass der Kooperationspartner zu den gewünschten bzw. positiv überraschenden Ergebnissen kommt.

Förderprogramme können dabei helfen, die Kooperationsintensität zwischen der Kultur- und Kreativwirtschaft und anderen Bereichen zu erhöhen und die formalen und auch mentalen Hürden zur Zusammenarbeit abzubauen. Im folgenden Kapitel werden zwei Modellprojekte vorgestellt, die beide zum Ziel haben, Kooperationen zwischen der Kultur- und Kreativwirtschaft und anderen Branchen zu fördern.

2 Begleitanalyse der beiden Modellprojekte BESTFORM und KMU-kreativ

2.1 Vernetzung und Sichtbarkeit: BESTFORM-Award Sachsen-Anhalt

2.1.1 Rahmenbedingungen des Förderansatzes

Der Wettbewerb BESTFORM wurde 2013 erstmalig vom Wissenschafts- und Wirtschaftsministerium und der Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt (IMG) ausgelobt. Die grundlegende Intention der Lancierung des landesweiten Wettbewerbs war es, einen Beitrag zur Steigerung der Bekanntheit der Kreativwirtschaft sowie ihrer Verzahnung mit anderen Branchen zu leisten und damit eine Plattform zur Vernetzung zu schaffen. Angesichts dieser Ausrichtung handelt es sich bei BESTFORM vorrangig um ein Marketing-Instrument und eine Vernetzungsplattform für die Kreativwirtschaft.

Partner von BESTFORM 2013 waren neben dem Ministerium für Wissenschaft und Wirtschaft und der Investitions- und Marketinggesellschaft Sachsen-Anhalt die Investitionsbank Sachsen-Anhalt, die Industrie- und Handelskammern des Landes, der Verbund der Chemieparks ChemNet, das Cluster MAHREG Automotive und der Verbund der Maschinen- und Anlagenbauer fasa e.V.

Im Rahmen des Wettbewerbs BESTFORM 2013, der in Summe mit 35.000 Euro dotiert war, wurden Awards innerhalb der beiden Kategorien „Produkt“ und „Kommunikation“ vergeben. Während in ersterer Kategorie von Kreativen und Organisationen aus der Wirtschaft/Industrie gemeinsam entwickelte Ideen und Konzepte für Produkte, Systeme und Dienstleistungen eingereicht werden konnten, fokussierte die zweite Kategorie gemeinsam entwickelte Kommunikationsideen und -konzepte. Voraussetzung zur Teilnahme war, dass

- die eingereichten Ideen und Konzepte neu und zum Zeitpunkt der Einreichung noch nicht realisiert waren, und
- die Bewerbung durch im Rahmen einer Partnerschaft von mindestens einem Unternehmen, Selbständigen, Start-up oder Studierenden der Kreativwirtschaft mit Hauptsitz in Sachsen-Anhalt sowie mindestens einem Unternehmen aus einem anderen Wirtschaftszweig erfolgte.

Da ein Schwerpunkt des Wettbewerbs auf der Vermarktung und der öffentlichkeitswirksamen Darstellung der Kultur- und Kreativwirtschaft in Sachsen-Anhalt liegt, wird die Berichterstattung über die Abschlussveranstaltung und die Preisträger intensiv von Seiten der IMG Sachsen-Anhalt begleitet. Zahlreiche Artikel in Zeitungen und Online-Medien erschienen im Anschluss an den Wettbewerb.

Als zentrale Rahmenbedingung für die erfolgreiche Umsetzung des Wettbewerbs wurde die Einbindung von externen Partnern im Vorfeld der Auftaktveranstaltung gesehen. Hierfür wurden KMU, Unternehmensverbände und andere Vertreter der klassischen Wirtschaft angesprochen, um möglichst hochwertige Bewerbungen zu erhalten.

Ansatzpunkt war es, durch die Ansprache von KMU und Unternehmensverbänden die Relevanz des Themas stärker in der klassischen Wirtschaft zu verankern, um hierdurch hochwertige Bewerbungen zu erhalten. Zudem wurden Multiplikatoren von Hochschulen und Kammern angesprochen. Es stellte sich heraus, dass über die Einbindung der offiziellen Partnerinstitutionen hinaus eine intensive persönliche Ansprache einzureichender Kooperationsvorhaben notwendig ist.

Nachdem die erste Runde des BESTFORM-Awards mit der Preisverleihung im Jahr 2013 zu Ende ging, wurde im Jahr 2015 – unter leicht veränderten Rahmenbedingungen – eine weitere Auflage des Wettbewerbs durchgeführt.

2.1.2 Ergebnisse und Erkenntnisse

Die hier durchgeführte Untersuchung bezieht sich auf die erste Wettbewerbsrunde im Jahr 2013. Anhand von Fallstudien konnte gezeigt werden, wie die Kooperationsprojekte im Rahmen des BESTFORM-Wettbewerbs entstanden sind, welche Rolle der BESTFORM-Wettbewerb hierin einnahm und welche Erfolgs- und Hemmnisfaktoren im Prozess eine Rolle spielten.

Tabelle 1: Übersicht der Fallstudien BESTFORM

Kooperationspartner	Inhalt des Kooperationsprojekts
Mona Mijthab & Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)	MoSan – Mobile Sanitation Entwicklung und Verbreitung von mobilen Toiletten für Entwicklungsländer
Formgestaltung Wiesner & MIFA Fahrradwerke	Kettenloses Fahrrad Entwicklung und Design eines kettenlosen E-Bikes
faktor m – Büro für Gestaltung und Konstruktion & Aimes GmbH	3D-Scanner Entwicklung eines 3D-Infrarot-Scanners für die Industrie mit einem klaren und verständlichen Design
toolboxx-media UG & Grundleger e.V.	X-Life Entwicklung einer Software zur einheitlichen Verwaltung und Auswertung von Beratungsleistungen von Sozialunternehmen
Graepel Seehausen & Rüdiger Laleike	Kommunikation zum Anfassen Schaffung eines einheitlichen Kommunikationskonzepts für einen Industriebetrieb

Quelle: Prognos AG 2015

Die im Rahmen der Gespräche erarbeiteten Erkenntnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Steigerung der Bekanntheit der Unternehmen

Zunächst bestätigten die im Rahmen der Fallstudie befragten Gesprächspartner, dass die Teilnahme am BESTFORM-Wettbewerb zu einer Steigerung der Bekanntheit des eigenen Unternehmens geführt hat. Darüber hinaus wurde vielfach deutlich, dass der Wettbewerb dazu beigetragen hat, dass die prämierten Unternehmen durch neue Kontakte eine größere Dynamik im Unternehmen erzeugen konnten. Es zeigte sich, dass eine Nominierung oder gar Prämierung eines Unternehmens wie ein vertrauensbildendes Gütesiegel wirkt, das ein gewichtiges Verkaufsargument sein kann. Vielen kleineren Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft fällt es schwer genug, Vertrauen bei potenziellen Auftraggebern zu erzeugen, ein guter Kooperationspartner zu sein. Bei diesem Prozess ist eine Auszeichnung bei den potenziellen Auftraggebern sehr hilfreich.

Darüber hinaus wurde in den Gesprächen deutlich, dass die Auszeichnung einen wichtigen Imagefaktor darstellt, der sich gut kommunizieren lässt, da hiermit das Bild eines innovativen und dynamischen Unternehmens erzeugt wird. Sicherlich waren hierfür die journalistischen Begleitmaßnahmen durch die IMG von großem Vorteil. Auch die medienwirksame Preisverleihung wurde als sehr wichtig bewertet, wenn es darum ging, die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft bekannter zu machen.

Sensibilisierung für den Mehrwert kreativwirtschaftlicher Leistungen

Den Wert kreativwirtschaftlicher Leistungen für das eigene Unternehmen zu erkennen und einzubinden, ist ein wichtiges Teilziel im Rahmen des Wettbewerbs und Grundlage für die Nutzung der Innovationspotenziale der Kultur- und Kreativwirtschaft. Mit Blick auf die konkrete Projektumsetzung wird deutlich, dass hier zwei Ebenen der Sensibilisierung zu adressieren waren: Einerseits mussten im Vorfeld der Umsetzung Partnerinstitutionen eingebunden werden, die idealerweise aus anderen Branchen als der Kultur- und Kreativwirtschaft stammen. Hierfür wurden Akteure von Hochschulen und Kammern im Vorfeld angesprochen, um sie als Multiplikatoren zu gewinnen. Insbesondere die Einbindung von Unternehmensnetzwerken sollte bei der Akquise von Wettbewerbsbeiträgen unterstützen. In dieser Projektphase wurde deutlich, dass die Ansprache und Überzeugung von Akteuren aus anderen Branchen zukünftig intensiver stattfinden muss, um die volle Unterstützung anderer Akteure zu gewährleisten.

Die andere Ebene der Sensibilisierung fand im Rahmen der eigentlichen Kooperationsprojekte statt. Durch die Zusammenarbeit mit Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft sollten die Kooperationspartner anderer Branchen die Chancen und Möglichkeiten der Kultur- und Kreativwirtschaft erkennen. Im Rahmen der Fallstudien zeigte sich, dass die branchenübergreifende Zusammenarbeit tatsächlich zu gegenseitigen Lerneffekten geführt hat. So wurde berichtet, dass nach der Zusammenarbeit auf Seiten des Industrieunternehmens der Aspekt Formensprache bei Entwicklungen nun wesentlich gezielter mitgedacht wird, was bislang nur geringe Bedeutung hatte. In einem anderen Fall konnte das Unternehmen von dem umfassenden Netzwerk des Designbüros profitieren, der so Lieferanten und Spezialisten für die Fertigung in den Prozess einbringen konnte.

In allen Fallstudien sind im Ergebnis der Zusammenarbeit echte Synergien und Wettbewerbsvorteile infolge der Zusammenarbeit entstanden. Allein aus dieser Erkenntnis heraus ist davon auszugehen, dass es auf Seiten der Kundenunternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft eine starke Sensibilisierung für den Mehrwert der Kultur- und Kreativwirtschaft gegeben hat.

Unterstützung bei der gemeinsamen Entwicklung von Innovationen

Der BESTFORM-Wettbewerb hat in den vorgestellten Fallstudien dazu beigetragen, in bestehenden Kooperationen enger zusammenzuarbeiten und die Kreativen noch früher im Innovationsprozess einzubinden. Insbesondere auf Seiten der Kundenunternehmen hat die Prämierung geholfen, die Wertigkeit dieser Kooperationsform besser zu verstehen und auch zukünftig eine erneute Zusammenarbeit anzustreben.

Zugleich war in den untersuchten Fallbeispielen die Teilnahme am Wettbewerb nicht ausschlaggebend für die Lancierung der gemeinsamen Projekte. Der Wettbewerbsaufruf hat somit nur bedingt zu neuen innovativen Produkten beigetragen, sondern indirekt die Wahrscheinlichkeit für weitere Kooperationsprojekte erhöht.

Festzuhalten ist auch, dass die Kooperationsprojekte sehr unterschiedlich zustande kamen. So basierte in einem Fall die Zusammenarbeit auf Vorarbeiten, die im Rahmen eines Praktikums entstanden sind. Eines der untersuchten Kooperationsprojekte war schon über lange Jahre etabliert, andere haben sich durch übliche Ausschreibungsverfahren zu einer Zusammenarbeit verabredet. Gemeinsam war allen Beiträgen, dass die Zusammenarbeit bereits Bestand hatte und nicht durch den BESTFORM-Wettbewerb zustande gekommen ist.

Allerdings ist mit Blick auf den relativ kurzen Zeitraum zwischen erstmaliger Ankündigung des Wettbewerbs und der Einreichungsfrist anzumerken, dass die kurze Frist von rund sechs Monaten in den meisten Fällen zu kurz ist, um eine Produktentwicklung vornehmen zu können.

2.2 Beratung und Begleitung: KMU-kreativ Thüringen

2.2.1 Rahmenbedingungen des Förderansatzes

Mit dem Landesprojekt KMU-kreativ förderte das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie gezielt die Anbahnung von Kooperationen zwischen Akteuren der Kreativwirtschaft und kleinen und mittleren Unternehmen anderer Branchen. Das Projekt wird von der RKW Thüringen GmbH in ihrem Geschäftsbereich „Thüringer Agentur für die Kreativwirtschaft“, kurz THAK, umgesetzt. Projektstart war im September 2013, die Laufzeit betrug zwölf Monate.

Die Aufgabe des Landesprojekts bestand im Wesentlichen darin, Unternehmen für die Teilnahme zu gewinnen und diesen im Rahmen einer geförderten, betriebsbezogenen Potenzialberatung Ansatzpunkte für die Zusammenarbeit mit kreativwirtschaftlichen Unternehmen und Freischaffenden aufzuzeigen. Dabei geht es ferner konkret um den Aufbau von Auftrags- bzw. Kooperationsbeziehungen, die auf die Entwicklung von wirtschaftlich umsetzbaren und nutzenstiftenden Innovationskonzepten auf Basis kreativwirtschaftlicher Leistungen sowie schließlich deren Umsetzung gerichtet sind. Folglich bilden Unternehmen, die bislang keine oder kaum kreativwirtschaftliche Leistungen in Auftrag gegeben haben, die vorrangige Zielgruppe des Modellprojekts.

Der Durchführung des Projekts KMU-kreativ sind unterschiedliche Untersuchungen vorausgegangen. So hatte die RKW Thüringen GmbH im Auftrag des Ministeriums einen Sondierungsprozess initiiert, dessen Hauptaugenmerk auf der Verbesserung und Erweiterung der Produkt- und Leistungsportfolios sowie auf Impulsen für innerbetriebliche Innovationsprozesse durch Inanspruchnahme extern beauftragter Kreativleistungen lag. Auf Grundlage der empirischen Ergebnisse wurde ein Bedarf für das spezifische Matching- und Unterstützungsangebot, wie es mit KMU-kreativ erbracht wird, abgeleitet.

Das Programm war angelegt als ein Business-to-Business-Programm (B2B), bei dem die Unternehmen mittels einer Potenzialanalyse mögliche Schwachstellen identifizieren und neue Geschäftsmöglichkeiten erarbeiten. Dieses zentrale Element des Beratungsansatzes wurde als ganztägiger Workshop konzipiert. Moderiert von Innovations- und Strategieberatern (finanziert durch das Landesprojekt), nahmen leitende Akteure der KMU an dem Workshop teil. Ziel dieser Veranstaltung war es, neue Geschäftsansätze zu entwickeln, bei denen Kreativdienstleister Anstöße für neue Produkte und Dienstleistungen oder organisatorische Veränderungen im Unternehmen befördern. So wurde in einem ersten Workshop versucht, offen über mögliche Schwachstellen und Defizite im Unternehmen zu sprechen.

In einem zweiten Workshop lag der Fokus auf möglichen Lösungsansätzen, um die identifizierten Herausforderungen anzugehen. Im Rahmen der Workshops wurde eine breite Palette an Fragestellungen diskutiert:

- **Prozessgestaltung:** Wie kann man Fertigungsprozesse effizienter gestalten?
- **Prozessvisualisierung:** Wie kann man Fertigungs- und Kommunikationsprozesse einfach darstellen und internen oder externen Partnern schnell zugänglich machen?
- **Unternehmenskultur/interne Kommunikation:** Wie erhält oder erschafft man eine stabile Unternehmenskultur, mit der sich Interne und Externe identifizieren können?
- **Wissensmanagement/Informationsarchitektur:** Wie schafft oder erhält man Wissen, das personenunabhängig der Firma zur Verfügung steht, auf das selbständig zugegriffen werden kann und das sich durch den Input der Mitarbeiter weiterentwickelt?
- **Nachhaltigkeit:** Was geschieht mit Material, das Unternehmen in der Produktion nicht verwenden, das übrig bleibt? Wie kann es weiter- oder anders genutzt werden?
- **Nutzer-/Zielgruppenanalyse und Konzeption:** Wer sind mögliche Nutzer eines Produkts oder einer Dienstleistung? Welche Anforderungen stellen diese?

Der nächste Schritt konzentrierte sich auf das Zusammenführen von passfähigen Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft und dem betreffenden Unternehmen. Dank der engen Vernetzung der Thüringer Agentur für Kreativwirtschaft (THAK) mit lokalen und regionalen Unternehmen der Kreativwirtschaft konnten den Unternehmen Kreativdienstleister vorgestellt werden, die zum jeweiligen Problem und der Unternehmenskultur passten. Neben dieser direkten Vermittlung gab es jedoch auch öffentliche Ausschreibungen für spezifische Kreativdienstleister durch die beratenen Unternehmen.

Mit der Zusammenführung der möglichen Innovationspartner endeten meist die Beratung und die finanzielle Unterstützung durch die THAK. Die konkrete Umsetzung der Innovationsvorhaben wurde im Folgenden von den beiden Partnern individuell und eigenständig durchgeführt. Bei Bedarf konnten die Unternehmen jedoch weiterhin auf die Unterstützung der Potenzialberater zurückgreifen.

2.2.2 Ergebnisse und Erkenntnisse

Im Rahmen der Untersuchung wurden vier Fallstudien erarbeitet, die beispielhaft zeigen sollten, inwieweit die Förderinitiative dazu beitragen konnte, KMU aus der Region innovativer und leistungsfähiger zu machen, indem neue Partner aus der Kultur- und Kreativwirtschaft gewonnen werden konnten. Zudem konnte gezeigt werden, welche Rolle KMU-kreativ hierin einnahm und welche Erfolgs- und Hemmnisfaktoren im Prozess eine Rolle spielten. Ergänzt wurden die Gespräche durch einen intensiven Austausch mit den Projektverantwortlichen von KMU-kreativ.

Zum Zeitpunkt der Befragung befanden sich alle hier dargestellten Fälle noch im Zuge der Umsetzung bzw. teilweise noch im Anfangsstadium der Umsetzung.

Tabelle 2: Übersicht der Fallstudien KMU-kreativ

KMU	Problemstellung
IGH Automation	Visualisierung der eigenen Produkte und zielgruppengerechte Ansprache für Vertrieb
IOSONO	Strategische Weiterentwicklung der Unternehmenskultur sowie der Entwicklung von Prototypen
Dr. Thiel	Neue Kundengruppen der eigenen Produkte finden und gezielt ansprechen
Elektronikon	Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber sowie die bessere Ausnutzung des eigenen Innovationspotenzials
Graepel Seehausen & Rüdiger Laleike	Kommunikation zum Anfassern Schaffung eines einheitlichen Kommunikationskonzepts für einen Industriebetrieb

Quelle: Prognos AG 2015

Die im Rahmen der Gespräche erarbeiteten Erkenntnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Sensibilisierung von KMU für den (Mehr-) Wert kreativwirtschaftlicher Leistungen

Eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Projekts lag im Vermitteln des Mehrwerts kreativwirtschaftlicher Leistungen bei den KMU. Zu erkennen, dass mit der Einbindung von Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft unternehmerische Problemlagen angegangen werden können, ist für viele Vertreter eher „klassischer“ Unternehmen neu und mit zahlreichen Risiken verbunden. Daher wurde bereits im Vorfeld der Umsetzung durch vorbereitende Informationsveranstaltungen bei der Zielgruppe u. a. durch Best-Practice-Beispiele für die Unterstützung durch die Förderinitiative geworben.

Dennoch zeigte sich, dass diese Sensibilisierung von KMU für den Wert kreativwirtschaftlicher Leistungen erfolgskritisch und nicht zu unterschätzen ist. Rückblickend wird deutlich, dass diese „Pre-Phase“ der Umsetzung intensiv zu begleiten ist, sodass bereits Schlüsselunternehmen und Multiplikatoren zu Beginn des Fördermodells zur Verfügung stehen und die Bekanntmachung des Förderansatzes unterstützen.

Ein weiteres wichtiges Element, den KMU das Potenzial einer Kooperation mit Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft deutlich zu machen, war die Potenzialanalyse. Hier wurde mit Vertretern der Kultur- und Kreativwirtschaft in einem strukturierten Brainstorming-Prozess herausgearbeitet, welche wichtigen Problemlagen es im Unternehmen gibt und welche prioritär zu bearbeiten sind. Im Rahmen dieses Prozesses erwies sich als wichtig, dass hier alle wichtigen Akteure im Unternehmen beteiligt sind und damit eingebunden werden konnten.

Erhöhung der Nachfrage nach kreativwirtschaftlichen Leistungen

Infolge der Potenzialberatung wurden die KMU befähigt, die konkret benötigten Lösungswege durch Inputs von Kreativdienstleistern für ihre unternehmerischen Herausforderungen zu erkennen, zu bewerten und auszuwählen. Nach Darstellung der befragten Unternehmen ergibt sich damit eine erweiterte Perspektive auf Problemlösungen und Strategien zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit, die in der Form vor der Beratung durch KMU-kreativ nicht vorhanden war. Durch die Beratung der THAK im Rahmen von KMU-kreativ wurden neue Denk- und Austauschprozesse auf Seiten der KMU angestoßen und Impulse für die Unternehmenskultur gesetzt.

Im Ergebnis der Potenzialanalysen wurden von Seiten der KMU Innovationspotenziale erkannt, die bislang als solche nicht identifiziert worden sind. Dies betrifft sowohl Produkt-, Prozess-, Organisations- und Marketinginnovationen. Damit wird deutlich, dass der Mehrwert der kreativwirtschaftlichen Leistungen bei den untersuchten Fällen erkannt worden ist und eine weitere Nachfrage nach derartigen Dienstleistungen sehr wahrscheinlich ist.

Die befragten KMU ziehen insgesamt eine positive Bilanz aus der Zusammenarbeit mit kreativwirtschaftlichen Dienstleistern. In diesem Rahmen getätigte Investitionen wurden als sehr sinnvoll und nachhaltig eingeschätzt.

Förderung der Kooperation zwischen Kreativwirtschaft und KMU anderer Branchen

Für einige der untersuchten Fälle war die Vermittlung von kreativwirtschaftlichen Akteuren zentraler Anlass zur Teilnahme an KMU-kreativ. Es zeigte sich, dass es für KMU schwierig ist zu erkennen, welche Dienstleister sowohl auf der persönlichen Ebene als auch auf der Kompetenzebene zu der konkreten Fragestellung des Unternehmens passen. Daher wurde mehrfach hervorgehoben, dass der umfangreiche Pool an Kreativunternehmen der THAK und die Kenntnis der dortigen Akteure eine sehr große Hilfestellung im Rahmen des Matchings war. Laut Aussage der KMU war der Pool mit einem großen Leistungsportfolio hinterlegt und war damit für eine Vielzahl an betrieblichen Fragestellungen geeignet.

Aus Sicht der interviewten KMU war ein wichtiger Erfolgsfaktor die hohe Kompetenz der Projektmitarbeiter von KMU-kreativ. Es wurde deutlich, dass sie über eine große Kenntnis der Branche und der kreativwirtschaftlichen Unternehmen im Land verfügen und damit eine umfassende Vermittlungskompetenz haben, die in der Form von den befragten KMU wahrgenommen wird. Diese Expertise schafft Vertrauen im Hinblick auf potenzielle Kooperationen mit kreativwirtschaftlichen Akteuren. So konnte aufgenommen werden, dass die konkreten Unternehmensvorschläge sehr zielgerichtet und treffsicher aus Sicht der befragten KMU ausgewählt worden sind. Zudem wurde positiv hervorgehoben, dass die KMU-kreativ-Mitarbeiter eine glaubhafte und vertrauensvolle Schnittstelle zwischen den KMU einerseits und den Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft andererseits bildeten.

2.3 Umsetzungsorientierte Handlungsempfehlungen für branchenübergreifende Förderinitiativen

Die folgenden Empfehlungen, Hinweise und Schlussfolgerungen sind Resultat der begleitenden Projektuntersuchung KMU-kreativ und BESTFORM. Sie sind derart aufgebaut, dass sie Perspektiven auf den Entstehungsprozess, d. h. die Vorbereitung und Programmierung bis hin zur Initiierung einer Fördermaßnahme beleuchten.

2.3.1 Sensibilisierungs- und Anbahnungsphase

Sensibilisierung für den kultur- und kreativwirtschaftlichen Mehrwert verstärken

Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationsprojekte ist das Verständnis für den kultur- und kreativwirtschaftlichen Mehrwert auf Seiten der „klassischen Wirtschaft“. Flankierend zu neuen Förderprogrammen sind daher verstärkt Aktivitäten zur Sensibilisierung durchzuführen. Da diese Phase von großer Wichtigkeit ist, sind hier verschiedene Ansätze parallel zu testen und die Erfolgswahrscheinlichkeit zu validieren: Aus der Sicht der Politik und klassischen Wirtschaft heißt dies, Allianzen zu bilden und Botschafter zu gewinnen.

Vermittler mit Unternehmenskenntnissen einbinden

Die Vermittlung von konkreten Kooperationsprojekten lässt sich besonders gut von lokalen Akteuren unterstützen, die bereits über gute Kontakte zu möglichen KMU verfügen. Ihre Schlüsselkompetenz sollte die Fähigkeit sein, neue Bedarfe in klassischen Industrien und Unternehmen zu erkennen und die entsprechenden Akteure davon zu überzeugen, mögliche Antworten außerhalb der üblichen Innovationsprozesse zu suchen. Eine enge Vernetzung und Klärung der Nachfrage in kleinen Runden und auf Basis persönlicher Kontakte ist herzustellen. Achtung: Für die Anbahnung derartiger Projekte sind andere Kompetenzen (Netzwerk- und Marktwissen) notwendig als für die Umsetzung (Projektsteuerung), daher sind hier verschiedene Akteure gefragt.

„Risikoempfinden“ für KMU so lang wie möglich niedrig halten

Die Zusammenarbeit mit Kreativen wird von KMU-Akteuren vielfach als risikoreich eingestuft. Diesem Eindruck kann entgegengewirkt werden, indem ein klarer Fokus in der Kommunikation auf Vorteilen und Best Practices liegt und ein schrittweises Vorgehen verdeutlicht wird. Hemmschwellen müssen so niedrig wie möglich gehalten und Unternehmen „da abgeholt werden, wo sie stehen“. Besonders ist darauf zu achten, dass die Ansprache an KMU bekannte Formate, Wordings, Institutionen etc. beinhaltet.

Strukturierte Analyse zukünftiger Märkte als Voraussetzung

Insbesondere vor dem Hintergrund von neuen sich entwickelnden Märkten spielt die Kultur- und Kreativwirtschaft als Innovationstreiber eine wichtige Rolle. In der Trendvorschau für konkrete neue Märkte lassen sich bereits klar umrissene Aufgabenbereiche erläutern, die von Kreativakteuren bearbeitet werden können. Beispiel: Elektromobilität, bei der es neben zahlreichen ingenieurorientierten Herausforderungen einen wachsenden Bedarf in Feldern und Märkten wie der Verknüpfung mit Smart Home, Car-Sharing oder intermodalem Transport gibt. Dies wird stark durch eine Nutzerorientierung geprägt und kann durch das hohe Innovationspotenzial der Kultur- und Kreativwirtschaft z. B. in den Bereichen Co-Creation und User-Experiences ermöglicht werden.

2.3.2 Programmentwicklung und -durchführung

Problemorientierung und Herausforderungen als Ausgangspunkt (Challenge-Ansatz)

Innovationsprozesse in Unternehmen setzen auf Probleme und Herausforderungen auf, die es gilt zu beheben und neue Entwicklungen anzustoßen. Damit öffnet sich der Unternehmer eines KMU für externe Beratung. Da interne Strukturen nicht (mehr) in der Lage sind, adäquat Innovationen zu produzieren, bedarf es einer katalysierenden Wirkung von außen. Dieser Schritt muss mit Vertrauen sukzessive erarbeitet und oftmals mittels externer Hilfe begründet und gerahmt werden.

Die Chemie muss stimmen

Voraussetzungen für die richtige Auswahl sind neben einem vielversprechenden Konzept vor allem die beteiligten Akteure. Eine gute persönliche Beziehung zwischen den Partnern ist entscheidend für den Projekterfolg. Zudem muss sich das Unternehmensmanagement klar zur Zusammenarbeit und auch zur Herausforderung gewohnter Vorgehensweisen bekennen. Es hat sich teilweise als sinnvoller Ansatz erwiesen, im Vorfeld des Programmstarts diverse regionale Industrievertreter zusammenzubringen, um gemeinsame Erwartungen an die positiven Effekte von Kreativität zu formulieren. Dies erzeugt den Glauben an die Sinnhaftigkeit der Cross-Sector-Innovation und stärkt das Bekenntnis zur Zusammenarbeit.

Innovationskooperationen brauchen die richtige Bühne und passende Räume

Ein Schlüsselement der Kontaktherstellung und Vermittlung ist das physische Zusammenbringen der potenziellen Kooperationspartner. Einführende Kennenlern- und Networkingevents sind daher wirksame Mittel zur Bildung von Projektgruppen. Ein größeres Event und möglicherweise eine Anschlussveranstaltung reichen meist aus und können aus Vorträgen und informellen Sitzungen zum Austausch

von Produktportfolios, allgemeinen Unternehmensaktivitäten und dem persönlichen Kennenlernen bestehen. Onlinebasierte Lösungen sind in der Anbahnungsphase von Kooperationen oftmals weniger relevant und werden lediglich zur Dokumentation der Teilnehmer oder als angeschlossene Kontaktverzeichnisse genutzt. Ein Grund hierfür sind Bedenken, konkrete Innovationsbedürfnisse preiszugeben und öffentlich zu diskutieren.

Vernetzungsangebote schaffen – Veranstaltungen nutzen, um KMU und Kreative einzuladen

Veranstaltungen und Netzwerktreffen wirken vielfach als Multiplikatoren. Zudem ist es für die beteiligten Unternehmen ein Anreiz, mit Hilfe des jeweiligen Förderprojektteams ein neues Netzwerk und Unternehmenskontakte zu erschließen. Das Projektteam kann hier eine Brücke bauen und als Intermediär und „Übersetzer“ zwischen den Branchen das Kennenlernen begleiten.

Qualität vor Quantität bei der Auswahl der Kooperationsprojekte

Eine zu große Anzahl von Bewerbungen für Kooperationsprojekte sollte generell vermieden werden, da der Auswahlprozess ansonsten zu zeitaufwendig ist. Dies lässt sich ggf. durch mehrstufige Bewerbungsverfahren steuern, zum Beispiel durch kurz gefasste Vorbewerbungen, deren Sichtung und die aktive Unterstützung seitens der Agentur in der Erstellung detaillierterer Förderanträge. Generell sollte ausreichend Zeit für die Sichtung und Auswahl von Projekten aufgewendet werden, da dies als besonders kritische Komponente erfolgreicher Innovationsprozesse angesehen wird.

Unerwartete Innovationseffekte wahrnehmen und nutzbar machen – Ergebnisvarianten definieren

Innovationsprozesse lassen sich nur bedingt oder gar nicht planen. Die Aufnahme und Dokumentation von Nebeneffekten ist insbesondere in Pilotprojekten wichtiger Bestandteil der Evaluation. Für die Auswertung der Matchingprozesse ist es daher zentral, die Prozessperspektive als ergänzende Zielrichtung ins Blickfeld zu nehmen, d. h. Nebeneffekte stärker zu beachten, wahrzunehmen und als positiven Ertrag der Potenzialanalyse zu erschließen. Zu den Ergebnissen von Matchingprozessen gehören neben Produkt- und Dienstleistungsinnovationen (die oftmals im Laufe mehrjähriger Unternehmenskooperationen entstehen) auch Prozess-, Kommunikations- und Netzwerkeffekte. Im Zuge der Unternehmensansprachen, des gegenseitigen Kennenlernens, der Potenzialanalysen und Übersetzungsprozesse zwischen den Branchen werden in den Unternehmen Lern-, Kommunikations- und Öffnungsprozesse angestoßen, die das Feld für weitere Innovationskooperationen ebnen.

Festlegen von Innovationszielen und Meilensteinen
Messbare Innovationsziele sind in die Projektbeschreibungen zu integrieren. So sollten kritische Erfolgsfaktoren ermittelt werden, deren Resultate auch in unmittelbarem Zusammenhang mit den Projektaktivitäten stehen. Eine Aufteilung in kurz- und langfristige sowie quantitative und qualitative Messkriterien ist empfehlenswert, um sowohl eine Bewertung des Outputs als auch der Outcomes zu ermöglichen. Dies könnte die Anzahl gefertigter Prototypen sein oder in finanzieller Hinsicht die Umsatzzahlen realisierter Produktinnovationen sowie längerfristige Einsparungen durch Prozessinnovationen. Konkrete Daten waren für die untersuchten Fälle jedoch bislang nicht verfügbar.

Innovationsprodukte: Von den „Low-hanging fruits“ lernen und dann zu den „High-hanging fruits“ kommen
Unternehmenskooperationen sind ein Prozess. Oftmals sind einfachere Fragestellungen zielführender und ermöglichen den Beginn komplexerer Partnerschaften und Produktentwicklungen. Innovative Fragestellungen liegen nicht offensichtlich auf der Hand, sie müssen gemeinsam erarbeitet werden und entstehen oftmals durch unvorhersehbare „Kollisionen“ verschiedener Partner und Themen. Solche tieferen Einblicke in ein Unternehmen bekommen Berater und Kreative jedoch nur, wenn sie sich aus der Zusammenarbeit kennen und einander vertrauen. Wir empfehlen, zu Beginn eines Matchingprozesses auch „einfachere“ Kooperationen als Option, mit einem KMU zu arbeiten, zu nutzen („Low-hanging fruit“). Jede sich bietende Möglichkeit als Einstiegsoption ist wichtig und Basis, um im Prozess und in den Interaktionen mit einem KMU weitere Beratungsoptionen zu erkennen und somit auch prozessual zu komplexeren Kooperationen zu gelangen („High-hanging fruit“).

Fördern Sie gemeinsame Arbeitsprozesse

Dieses Element mag naheliegen, jedoch ist ein wichtiger Bestandteil erfolgreicher Zusammenarbeit, Zeit miteinander zu verbringen, z. B. in Form von kreativen Sitzungen zur Ideenfindung oder Firmenbesuchen. Dies schafft Vertrauen, verringert das Risiko von Missverständnissen und führt oftmals auch zu besseren Lösungen als eine frühe Verteilung von Arbeitsaufträgen und deren selbständige Ausführung.

Dokumentieren von Best Practices

Es liegt im eigenen Interesse der Initiatoren, gute Beispiele für Förderungs- und Innovationspraktiken zu sammeln, gegebenenfalls nachzuverfolgen, zu aktualisieren und (am besten in englischer Sprache) zu verbreiten. Es wurde zum Beispiel empfohlen, durch regelmäßige Blog-Posts in einschlägigen Netzwerken der Kreativwirtschaft auf die eigenen Erfahrungen aufmerksam zu machen. Hierdurch wird der Aufbau einer Community rund um das Thema Cross-Sector-Innovation befördert.

3. Internationale Perspektive zur Förderung sektorübergreifender Innovationsprozesse

Im Zuge der Studie wurde mit Hilfe des dänischen Instituts CKO zudem eine Zusammenstellung von internationalen Best Practices für regionale Förderprogramme zur Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Kreativwirtschaft und mittelständischen Betrieben des Industrie- und Dienstleistungssektors erstellt.

Die internationale Sicht auf Erfolgsfaktoren und Besonderheiten von Programmen zur Förderung von Cross-Sector-Innovationen gibt Hinweise auf verschiedene Herange-

hensweisen zur Förderung und legt gängige erfolgreiche Muster der Förderung dar. Die einzelnen Förderprogramme wurden bewusst so ausgewählt, dass sie auf die Gegebenheiten der Bundesländer Thüringen und Sachsen-Anhalt und die untersuchten Förderinitiativen „KMU-kreativ“ und „BESTFORM“ grundsätzlich anwendbar sind. Hierzu gehören unter anderem ein Fokus auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) und Förderinitiativen, die sich nicht nur auf kreative Metropolregionen beschränken.

Tabelle 3: Übersicht über Cross-Sector-Förderinitiativen anderer Länder

Name	Förderansatz
Dänemark: Cross-Sector Innovation Fund (2009–2012)	Finanzierung von Kooperationsprojekten zwischen Kreativwirtschaft und eher traditionellen Unternehmen. Fokus lag auf Geschäftsmodellinnovationen, die Produkt-, Service- und organisationale Innovationen einschlossen. Finanzierung von bis zu 200.000 Euro bei 50 Prozent Kofinanzierung, Dauer bis zu zwei Jahre. Wettbewerb zur Auswahl der erfolgreichen Projekte. www.cko.dk
Mitteljütland: More.Creative (2013–heute)	Regionalentwicklungsprogramm in eher ländlichem Raum mit Fokus auf die Verknüpfung kreativwirtschaftlicher Unternehmen mit Hochschulen und traditionellen Branchen. Dabei spielen Gründung, Vernetzung und Cross-Sector-Prozesse eine große Rolle. Durch den Einsatz von externen Beratern und den kompetitiven Charakter wird sichergestellt, dass hochwertige Kooperationsprojekte gefördert werden. Die Gesamtförderung des Programms (einschließlich „Creative Cities“) belief sich auf 6 Mio. DKK (ca. 850.000 Euro) im Jahr 2013. www.morecreative.dk
Flandern: CICI – Call for Innovation with the Creative Industries (2013)	Förderung von Kooperationsprojekten zwischen Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft und Hochschulen und Unternehmen mit technologischem Fokus (z. B. 3-D-Printing, Games, IT). 16 Projekte wurden 2013 gefördert, maximale Fördersumme betrug 50.000 Euro. www.flandersdc.be/nl
Salzburg: VINCI – Vouchers IN Creative Industries (2012–2013)	Zur Stärkung der Nachfrage nach kreativen Dienstleistungen und der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU wurden für die Region Salzburg Kreativgutscheine eingeführt, die von KMU genutzt werden konnten, um Kreativdienstleistungen gefördert zu bekommen. Kernstück der Vermittlung von Projektpartnern war eine sog. „Inventory List“, die eine Kurzpräsentation der kreativen Dienstleister mit Kontaktdaten, Kompetenzen und dem individuellen Dienstleistungsangebot umfasste. 20 Projekte à 5.000 Euro Fördersumme ohne Kofinanzierung wurden gefördert. www.awsg.at
Baskenland: Innova Creativity (2012–2013)	Mit dem Ziel, internationale Märkte für baskische Industriegüter zu erschließen, wurden hier ausschließlich internationale Kooperationen zwischen baskischen Industrieunternehmen und ausländischen Akteuren der Kreativwirtschaft gefördert. Das Förderinstrument selbst war vergleichbar mit Kreativgutscheinen (siehe Beispiel VINCI). Die einzelnen Projekte verfügten über 10.000 bis 15.000 Euro Budget. Das Gesamtvolumen betrug 200.000 Euro und 20 Pilotprojekte wurden gefördert. www.infyde.eu/es/inicio.html

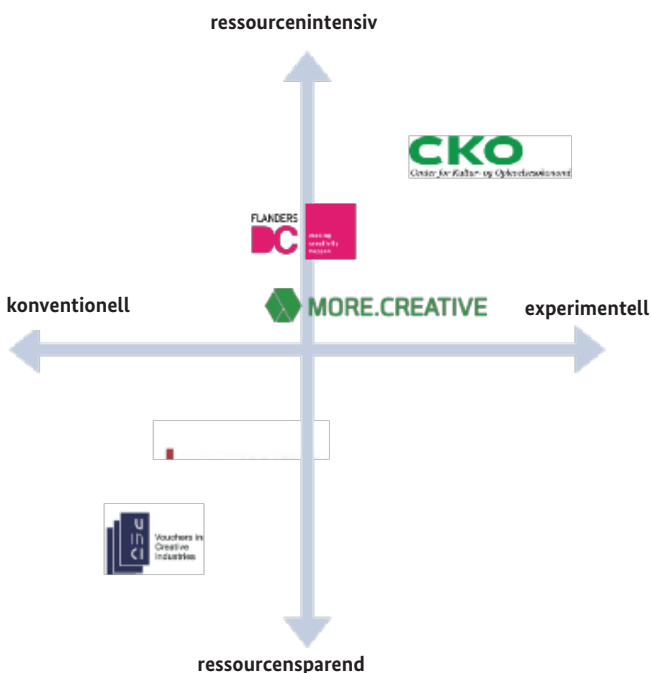
Aus der Analyse der fünf sektorenübergreifenden Förderprogramme lassen sich drei grundsätzliche Motive für deren Durchführung ableiten: (1) Wirtschaftswachstum, (2) Beschäftigung und (3) sozialer Mehrwert. Je nach Schwerpunkt verändern sich die Gestaltung des Förderprogramms und auch die Auswahl der einzelnen Projekte.

Optimale Rahmenbedingungen orientieren sich daher immer an der zugrunde liegenden Zielsetzung des Förderprogramms selbst – z. B. Unternehmensgründungen und längerfristige Projekte auf Basis von getätigten Innovationen, eine Erhöhung der Nachfrage nach kreativen Dienstleistungen oder eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit von KMU.

Entscheidend ist auch ein Bewusstsein für das beabsichtigte und letztendlich erreichte Ausmaß und die Höhe der Innovation. Je nach den Bedürfnissen und Erwartungen der Partner variieren die Innovationsziele von konventionell bis experimentell. Hiermit geht in der Regel ein niedrigerer oder höherer Ressourcenbedarf einher. Abbildung 1 veranschaulicht diesen Zusammenhang.

Die Übergänge sind jedoch fließend, das heißt die Resultate einiger Kooperationen im Rahmen des Förderprogramms von CKO blieben weniger innovativ als erhofft, während andere Ergebnisse über die eigenen Ambitionen hinausgingen. Gleichzeitig wurden mit relativ geringem Investitionsaufwand in einigen der VINCI-Projekte durchaus umfassende Innovationen realisiert.

Abbildung 1: Innovationsziele und Ressourcenbedarf



Quelle: CKO, 2014

Für KMU im Industrie- und Dienstleistungssektor bietet die Auseinandersetzung mit der Kreativwirtschaft Potenziale für Produkt- und Prozessinnovation sowie eine Differenzierung bestehender Angebote. Das vorrangige Ziel beider Wege ist die Erlangung eines Wettbewerbsvorteils innerhalb gesättigter Märkte oder – im Idealfall – die Erschließung oder Schaffung neuer Märkte. Für Akteure der Kreativwirtschaft geht es im Wesentlichen um eine Erhöhung der Nachfrage nach ihren Dienstleistungen und eine bessere Vernetzung innerhalb des Sektors, aber auch um die Entwicklung und Materialisierung von Ideen in unternehmerischem Umfeld.

Verfolgt ein Förderprogramm die Absicht, Produkt- oder Prozessinnovationen hervorzurufen, neigen die ausgewählten Projekte zu folgenden Charakteristika: Sie sind experimenteller, sie haben weiter gefasste Innovationsziele, es sind weniger parallel verlaufende Projekte und das Arbeitsverhältnis ist kooperativer geprägt.

Sind die Fördersummen relativ niedrig, die Projekte konkreter und konventioneller und das Arbeitsverhältnis ähnlich dem eines gewöhnlichen Dienstleistungsverhältnisses, animiert das Programm zur Differenzierung. Dies kann gleichermaßen positive Effekte auf Wirtschaftswachstum und Beschäftigung haben, mindert jedoch das Potenzial für grundlegende Innovationen.

Mit Ausnahme des Förderprogramms von CKO, in dem die Bereitschaft zu experimenteller Zusammenarbeit vorausgesetzt wurde, waren nach Aussage einiger Interviewpartner jedoch nur wenige Projekte wirklich außergewöhnlich und man hätte sich mehr „Experimentierfreude“ gewünscht. Dies lässt darauf schließen, dass für allzu fachfremde Kooperationen eine hohe Überzeugungskraft seitens der Initiatoren notwendig ist, sowie vertrauensbildende Maßnahmen und die Unterstützung durch anerkannte Industrievertreter.

Alle untersuchten Fälle weisen sichtbare Potenziale in sektorenübergreifender Innovation auf. Bislang gibt es jedoch nur wenige einheitliche und übertragbare Erfahrungsberichte und längerfristige Analysen.

Einige zentrale Erkenntnisse bei der Durchsicht der verschiedenen Förderansätze ließen sich identifizieren und wie folgt zusammenfassen:

Dauer

In den meisten Innovationsprozessen liegt das größte Risiko für Ertragseinbußen nach Markteinführung eines Produktes in einer zu langen Entwicklungszeit. Daher sollten geförderte Kooperationen in einem angemessenen Zeitraum durchgeführt werden. Die Teilnehmer sollten sich auf klare Meilensteine und Fristen einigen und an diesen

festhalten. Die Förderagentur kann dies gezielt über Mittel-freisetzung auf Basis des Erreichens von Meilensteinen steuern. Abhängig vom Umfang der Projekte liegt der Zeitraum für gewöhnlich bei ein bis zwei Jahren. Kleinere Projekte ließen sich auch in einigen Monaten umsetzen (VINCI), während Start-up-orientierte Förderungen (More Creative) auch länger als zwei Jahre andauern.

Ausschreibung

Teilnahmekriterien und Ziele sollten klar formuliert und kommuniziert werden, um Missverständnissen vorzubeugen, nachträglichen Klärungsbedarf zu verringern und die richtigen Adressaten zu erreichen. Vermitteln Sie den experimentellen Charakter von Cross-Sector-Initiativen und heben Sie hervor, dass es für beide Seiten um die Suche nach neuen, fachfremden „Innovationspartnern“ geht.

Projektname

Unternehmen klassischer Branchen zeigten weniger Bereitschaft zur Kooperation, wenn der Name der Initiative oder der dahinterstehenden Organisation einen Fokus auf kulturelle Aspekte erahnen ließ. Gleichzeitig erzeugte dies Missverständnisse mit einigen Kultureinrichtungen, die das Programm primär als Kulturförderung verstanden. Ein Name der Förderinitiative, der die wirtschaftlichen und innovativen Aspekte hervorhebt, ist daher förderlich. Es sollen letztendlich auch die kreativwirtschaftlichen Akteure ihr gewohntes Vorgehen herausfordern.

Teilnehmende Partner

Im Hinblick auf die Teilnahmeberechtigung sollte generell nicht zwischen einzelnen Industrien und Sektoren unterschieden werden, weder für KMU noch für Unternehmen der Kreativwirtschaft, es sei denn, sie verfolgen das Ziel, einen bestimmten Sektor bzw. ein bestimmtes Cluster gezielt zu fördern. Eine geringere Vielfalt der eingebrachten Expertise reduziert automatisch auch das Innovationspotenzial. Es empfiehlt sich, Fachhochschulen oder Universitäten sowie anerkannte und etablierte, industrienaher Institutionen einzubinden. Diese vermitteln Glaubwürdigkeit und Legitimität.

Verträge

Bei sektorenübergreifender Innovation werden sowohl Kosten und Risiken als auch potenzielle Einkünfte zwischen den Partnern geteilt. Aus diesem Grund sind vertragliche Regelungen zu Verantwortlichkeiten im Rahmen des Projektes, zum Urheberrecht und in Bezug auf die Verteilung erhoffter Gewinne sinnvoll. Mit diesem Vorgehen kann möglichen Kontroversen von vornherein begegnet werden.

Wettbewerb

In Anlehnung an das Beispiel aus Mitteljütland (More.Creative) kann es vorteilhaft sein, Wettbewerbselemente in das Förderprogramm zu integrieren, sofern es längerfristig ausgelegt ist. Denkbar ist zum Beispiel ein Ausschluss von im Zeitablauf weniger erfolversprechenden Kooperationen oder, im Gegenteil, eine Ausweitung der Finanzierung oder anderweitige Belohnung für führende Projekte. Dies hat in der Regel positive Auswirkungen auf den Wissenstransfer zwischen einzelnen Projekten, eine aktivere Feedbackkultur und das Streben nach kontinuierlicher Verbesserung.

4. Fazit: Zentrale Erkenntnisse der Untersuchung

Zusammenfassend lassen sich folgende zentrale Ergebnisse aus der Untersuchung darstellen:

1. Die Untersuchung hat gezeigt, dass die **Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft einen wichtigen Beitrag leisten können** für die Stärkung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen anderer Branchen. Studien zeigen, dass Unternehmen mit einer hohen Kreativintensität zugleich innovativer und erfolgreicher sind (Kapitel 1.1). Dabei wirken die spezifischen Kompetenzen der Kultur- und Kreativwirtschaft als Innovationstreiber für Unternehmen anderer Branchen: Sie sind gewöhnt, bestehende Strukturen im Innovationsprozess zu durchbrechen, eine andere Sichtweise auf die Problemlagen zu produzieren und damit neuartige Lösungsansätze zuzulassen. Zudem leisten sie eine wichtige Schnittstelle zwischen neuen Technologien, Konsumenten und Produzenten. Häufig werden hierfür auch Nutzer im Rahmen eines offenen Innovationsprozesses eingebunden.
2. Während Großunternehmen Inputs aus der Kultur- und Kreativwirtschaft bereits in vielfältiger Art und Weise nutzen, gibt es insbesondere **bei KMU noch größere ungenutzte Innovationspotenziale**, die durch eine intensive Sensibilisierung weiter forciert werden muss. Grundvoraussetzung bei KMU für derartige Kooperationen ist hier die Bereitschaft, neue Wege zu gehen und das Risiko mit neuen, unbekanntem Lösungswegen auszuhalten. Gleichmaßen sind die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft gefordert, den Zielmarkt und die Sprache des jeweiligen Unternehmens bzw. der Branche zu kennen.
3. Die begleitende Analyse von KMU-kreativ und BEST-FORM hat gezeigt, dass die **Sensibilisierung von KMU für den Mehrwert der kultur- und kreativwirtschaftlichen Leistungen** eine entscheidende Voraussetzung für Cross-Sector-Innovationen ist. Hierfür ist die Schaffung von starken Allianzen zu Multiplikatoren auf politischer und wirtschaftlicher Seite notwendig. Insbesondere Wirtschaftsverbände, Clusterakteure, Kammern und Hochschulen sind bereits frühzeitig in das Design der Förderinitiative einzubinden, um so eine Verbindlichkeit herzustellen.
4. Im Vordergrund der branchenübergreifenden Kooperationsprojekte steht der **Aufbau von Vertrauen, das Schaffen von gemeinsamen Arbeitsprozessen und einer Kultur der Zusammenarbeit**. Diese Kollaboration auf Augenhöhe kann durch „einfachere“ Kooperationsprojekte aufgebaut und eingeübt werden. Förderinitiativen, die branchenübergreifende Kooperationen initiieren wollen, sollten daher diesen Prozess unterstützen, beschleunigen und besonders erfolgreiche Formen und Formate weiterentwickeln.
5. Für eine gelungene Innovationskooperation ist es **notwendig, dass auf beiden Seiten des Kooperationsprojekts spezifische Kompetenzen/Mind-Sets vorhanden sind**. Im Rahmen der Vorbereitung eines derartigen Förderprogramms ist einzuschätzen, inwieweit Unternehmen überhaupt diese Bedingungen erfüllen können. Aus Sicht der Autoren sind die folgenden Eigenschaften Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationspartnerschaften:
 - Akteure der Kreativwirtschaft: Kenntnis des Zielmarktes/der Sprache des jeweiligen Unternehmens sowie die Methodik zur Erkennung der Konsumentenbedürfnisse.
 - Akteure der klassischen Wirtschaft: Risikobereitschaft, neue Wege zu gehen, und zu akzeptieren, die Lösung nicht vorab zu kennen.
 - Akteure Kreativwirtschaft und der klassischen Wirtschaft: Offenheit den neuen Partnern und Prozessen gegenüber.
6. Zugleich sollten sich Kooperationsprojekte **konkrete Innovationsziele** setzen, die in unmittelbarem Zusammenhang mit den Projektaktivitäten stehen, sodass es objektive Messkriterien gibt, an denen sich das Team orientieren kann. Dies könnte einerseits die Schaffung eines Prototyps sein oder der Anstieg der Besucherzahlen auf dem Online-Shop aus dem Ausland. Diese Messkriterien können der Ausgangspunkt sein für eine nachfolgende Evaluation des langfristig Erreichten.
7. Für den Erfolg von Förderinitiativen im Bereich der Cross-Sector-Innovation ist die **richtige Zusammenstellung der „Innovations-Teams“ von großer Bedeutung**. Schließlich treffen in innovationsorientierten Kooperationsprojekten verschiedene Denkmuster aufeinander, die unter relativ unsicheren Bedingungen teils ambitionierte Innovationsziele umsetzen sollen. Daher sind als Projektmanager nicht nur erfahrene und

gut vernetzte Vermittler einzusetzen, sondern zugleich Personen, die in der Lage sind, Brücken zu bauen, und Lösungsansätze beider Welten verstehen und benutzen können. Darüber hinaus sind Kompetenzen im Bereich Projektmanagement von großer Bedeutung, da sie als Steuerungsorgan dafür sorgen müssen, dass notwendige Ressourcen bereitstehen und eine offene Kommunikation zwischen den Partnern existiert. Diese zahlreichen Anforderungen zeigen, dass für die verschiedenen Projektphasen verschiedene Akteure gefragt sind. Für die Sensibilisierungsphase stehen Netzwerke und Marktwissen im Vordergrund, während in der konkreten Umsetzung Projektmanagement-Kompetenzen wichtig sind.

8. Die internationalen Beispiele (Kapitel 3) zeigen, welche **starke Zugkraft wettbewerbliche Elemente für eine regionale Förderinitiative** haben können. Gerade bei längerfristig angelegten Förderprogrammen stärken Wettbewerbselemente den Innovationsgrad der Kooperationsprojekte und erhöhen zugleich die Sichtbarkeit der Projekte. In den Beispielen werden verschiedene Arten von wettbewerblichen Formaten dargestellt. So erwies sich der Ausschluss von weniger erfolgreichen Kooperationen oder im Umkehrschluss eine Ausweitung der Finanzierung oder anderweitige „Belohnung“ des Kooperationsprojekts (z. B. durch eine Prämierung oder eine weitere Begleitung durch professionelles Projektmanagement) als sehr erfolgreich.
9. Die **Einbettung der Unterstützungsstrukturen in das weitere Ökosystem** ist erfolgsentscheidend. Die Verknüpfung mit Wirtschaftsförder- und Innovationsinstrumenten aus Hochschulen, Clustern, regionalen Wirtschaftsförderungen sowie von Vermittlern und Beratern mit Unternehmenskenntnis ist von großer Bedeutung und muss zu Beginn einer Maßnahme gewährleistet sein. Förderinitiativen zur Stärkung der Cross-Sector-Innovationen dürfen nicht unterhalb des Radars der Öffentlichkeit etabliert werden, sondern müssen im Mittelpunkt etablierter Förderinitiativen und Intermediäre stattfinden. Daher ist die Gewinnung von Multiplikatoren und wichtigen Akteuren für die erfolgreiche Umsetzung eines solchen neuartigen Ansatzes von großer Bedeutung. In diesem Zuge sollte eine funktionierende Verweisstruktur bei Wirtschaftsförderern, Kammern und weiteren Fördermittelberatern eingerichtet werden. So kann sichergestellt werden, dass die Initiative von bekannten und vertrauten Plattformen vermittelt wird. Eine stärkere institutionelle Einbettung des Programms senkt zudem signifikant die Hemmschwelle für eine Teilnahme, da die Unternehmen auf diesem Weg möglichst lang auf vertrautem Terrain agieren können.
10. Die Sammlung internationaler Beispiele von Förderinitiativen macht deutlich, dass mit sektorenübergreifenden Förderprogrammen teilweise neue und unbekannte Bereiche betreten werden. Anders als beispielsweise im Feld der klassischen Mittelstandsförderung befindet sich dieses Förderthema noch im Stadium des Experimentierens und Ausprobierens verschiedener Förder- und Innovationspraktiken. Daher ist es umso wichtiger, dass es zwischen den verantwortlichen Akteuren der Initiativen **einen intensiven Austausch gibt, um gegenseitige Lerneffekte zu erzielen und einen systematischen Wissensaufbau zu betreiben**.

Literatur

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015) (Hrsg.):
Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2014.
Bundesministerium für Wirtschaft, Berlin.

Europäische Kommission (2012):
Promoting cultural and creative sectors for growth and jobs in the EU.
Brüssel.

Howaldt, Jürgen/Schwarz, Michael (2010):
„Soziale Innovation“ im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts.
Transcript, Bielefeld.

Miles, Ian; Green, Lawrence (2008):
Hidden innovations in the creative industry – NESTA.

NESTA (2009):
Report 22 – Soft Innovation. Towards a more complete picture of innovative change,
zuletzt geprüft am 25.08.2014.

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

Prognos AG/Fraunhofer ISI (2012):
Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette – Wirkungsketten, Innovationskraft, Potenziale.
Eine Studie im Auftrag des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin.

Schiuma, Giovanni; Lerro, Antonio (2013):
Fostering innovation through collaboration between cultural and creative industries and traditional business sectors. Report for the project Creative Capital Conference (C2C) 2013, zuletzt geprüft am 25.08.2014.

Stoneman, Paul (2010):
Soft innovation. Economics, product aesthetics, and the creative industries.
Oxford, New York: Oxford University Press.

