



KREATIVBUND
BUNDESZENTRUM KULTUR-
UND KREATIVWIRTSCHAFT

THEMENDOSSIER

Außenperspektiven – Wahrnehmung der KKW

Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie
sowie des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien



© iStock - Hispanolistic

Abstract

Dieses Themendossier liefert Einblicke in die Wahrnehmung der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) aus Sicht anderer Branchen – und zeigt, wie sich die Perspektive auf kreative Kooperationen durch konkrete Zusammenarbeit verändert. Im Zentrum steht die Frage, wie Unternehmen und Institutionen außerhalb der KKW kreative Akteurinnen und Akteure wahrnehmen, welche Vorannahmen bestehen und welche Erfahrungen sie in gemeinsamen Projekten gemacht haben. Grundlage bilden qualitative Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus Industrie, Handwerk, Verwaltung, Medizintechnik und weiteren Bereichen, die in unterschiedlichen Formaten mit Kreativschaffenden kooperiert haben – von klassischen Dienstleistungsverhältnissen bis hin zu Cross-Innovation-Prozessen und Creative Residencies.

Die Analyse zeigt: Kreativschaffende werden vor der Zusammenarbeit häufig als unkonventionell, schwer steuerbar oder wirtschaftlich wenig anschlussfähig eingeschätzt. In der Praxis jedoch entfalten sie eine hohe Wirkung – als methodisch versierte Impulsgeberinnen und -geber, als Brückenbauende zwischen Disziplinen und als Katalysatoren für Innovation und kulturellen Wandel. Besonders in frühen Innovationsphasen und komplexen Transformationsprozessen leisten sie wertvolle Beiträge zur strategischen Weiterentwicklung von Organisationen.

Das Dossier macht deutlich, dass gelingende kreative Kooperationen nicht nur neue Produkte und Geschäftsmodelle hervorbringen, sondern auch die Unternehmenskultur stärken und die Sichtbarkeit erhöhen kann. Gleichzeitig werden strukturelle Voraussetzungen benannt, die für eine erfolgreiche Zusammenarbeit entscheidend sind – etwa Rollenklarheit, gegenseitige Offenheit und die Unterstützung durch intermediäre Strukturen. Die Ergebnisse bieten praxisnahe Orientierung für Unternehmen, Kreativschaffende und Förderinstitutionen, die interdisziplinäre Zusammenarbeit strategisch gestalten möchten.

Dabei adressiert das Dossier folgende Kernfragen:

- Wie wird die KKW von anderen Branchen wahrgenommen – vor und nach der Zusammenarbeit?
- Welche Herausforderungen treten bei der Zusammenarbeit insbesondere in offeneren Prozessen auf?
- Welche Chancen und Potenziale ergeben sich aus kreativen Kooperationen für Kreativschaffenden und Unternehmen?
- Welche Voraussetzungen und praktische Tipps fördern die erfolgreich interdisziplinäre Zusammenarbeit?

Inhalt

Abstract	2
1 Einleitung	4
2 Die Rollen der KKW: Dienstleisterin und Impulsgeberin	5
3 Perspektiven auf die KKW in verschiedenen Kooperationsformen	9
3.1 Wahrnehmung der KKW vor der Zusammenarbeit	11
3.2 Herausforderungen	11
3.3 Potentiale und Chancen	14
4 Einblicke in die Praxis	17
5 Fazit	24
6 Guide: Wichtige Fragen, um eine branchenübergreifende Zusammenarbeit vorab, währenddessen und danach gut aufzustellen	25
7 Danksagung	29
Literaturverzeichnis	30
Impressum	32

1 Einleitung

Es braucht kreative Ansätze, um innovative Lösungen und wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle zu entwickeln. Als wichtige Partnerin für andere Branchen spielt die Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) deshalb eine zentrale Rolle. Unternehmen aus unterschiedlichsten Bereichen stehen vor der Herausforderung, ihre Produkte und Dienstleistungen an sich ständig wandelnde Gegebenheiten und Bedürfnisse der Verbraucherinnen und Verbraucher anzupassen. Dabei kann die KKW als wertvolle Inspirationsquelle und Problemlöserin unterstützen. Das Einholen einer externen Perspektive auf die KKW ermöglicht, tiefere Einblicke in die Dynamik und Wechselwirkungen zwischen kreativen und nicht-kreativen Sektoren zu gewinnen.

Ziel dieses Dossiers ist es, diese Außenperspektive auf die KKW zu öffnen. Hierzu wurden Interviews mit Unternehmen und Verwaltungsakteurinnen und -akteuren geführt, die bereits in Kontakt mit der KKW standen, als Kundinnen und Kunden oder als Partnerinnen und Partner in Cross Innovations-Projekten. Insgesamt wurden elf Interviews geführt. Die Interviewpartnerinnen und -partner stammen aus verschiedenen Branchen, u. a. aus Handwerk, Industrie, Medizintechnik, Gastronomie und Hotellerie sowie aus der Verwaltung.

Die Erkenntnisse aus den Interviews, die in Kapitel 3 ausgewertet werden, liefern nicht nur einen tiefen Einblick in die Wahrnehmung der KKW, sondern decken auch mögliche Missverständnisse und Herausforderungen auf, die in den interdisziplinären Dialogen zwischen den Branchen auftreten können. Darüber hinaus werden die Potenziale und Chancen der KKW im Kontext von Innovation und zukünftigen Geschäftsmodellen herausgestellt. Die Möglichkeit, Synergien zu erschließen und Netzwerke zu stärken, ist dabei für alle Akteurinnen und Akteure von zentraler Bedeutung, um erfolgreich zu sein und zu bleiben. In einer schnelllebigen Wirtschaft sind Kooperationen und kreative Partnerschaften entscheidend, um auf sich verändernde Marktbedürfnisse flexibel reagieren zu können. Die Auswertung wird abgerundet durch Einblicke in die Praxis in Kapitel 4.

Das Dossier kann Unternehmen der KKW wertvolle Hinweise zur Verbesserung ihrer Außenwahrnehmung und zur Stärkung interdisziplinärer Kooperationen geben. Zudem wird aufgezeigt, wie Unterschiede im Projektmanagement und im Geschäftsgebaren zwischen den verschiedenen Branchen überbrückt werden können, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu gewährleisten. Außerdem werden Intermediären wie Wirtschaftsförderungen, Industrie- und Handelskammern (IHK) oder Handwerkskammern (HWK) Argumente aufgezeigt, wie andere Branchen durch die KKW wertvolle Impulse erhalten können und wie Innovationen in Zusammenarbeit mit Kreativunternehmen entwickelt werden. In diesem Sinne ist dieses Dossier ein wichtiges Instrument zur Förderung des Dialogs zwischen der KKW und anderen Branchen und zur Stärkung der Innovationskraft der gesamten Wirtschaft.

2 Die Rollen der KKW: Dienstleisterin und Impulsgeberin

Die KKW als Dienstleisterin: Verflechtung der KKW mit anderen Branchen

Die KKW zeichnet sich durch vielfältige Verflechtungen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg aus.¹ Die Zusammenarbeit von Kreativunternehmen mit anderen Branchen ist unterschiedlich intensiv und hat unterschiedliche Formen. Zum einen gibt es klassische Dienstleistungsaufträge, die Kreativunternehmen für andere Branchen im B2B-Geschäft erbringen, wie die Erstellung oder Pflege von Webseiten, Broschüren, grafischen Elementen, Fotos oder Videos. Zum anderen gibt es tiefergehende Kooperationen, z.B. in Cross-Innovationsprojekten. Werbe- und Designagenturen entwickeln umfangreiche kreative Kampagnen, die beispielsweise Markenbotschaften transportieren. Die Integration von Technologien, insbesondere im Bereich Software und Games, ermöglicht es der KKW, andere Branchen als Dienstleisterin bei der digitalen Transformation zu unterstützen. Interaktive Medien, Apps und digitale Plattformen sind Beispiele für innovative Lösungen, die aus der KKW hervorgehen, von denen auch andere Sektoren profitieren.

Ein bemerkenswerter Aspekt der KKW als Dienstleisterin ist ihre Fähigkeit, kreative Ansätze und Methoden anzubieten, die es anderen Branchen ermöglichen, ihre Produkte und Dienstleistungen zu differenzieren. Die Dienstleistungsangebote reichen von klassischer Markenentwicklung und Kommunikationsstrategien über Medienproduktion bis hin zu interaktiven Spielerlebnissen. Diese breite Palette ermöglicht es Unternehmen in verschiedenen Sektoren, nicht nur ihre Markenidentität zu stärken, sondern auch neue Geschäftsmodelle und Produkte zu entwickeln, die den aktuellen Marktanforderungen entsprechen. Kreativunternehmen bringen Kreativität, Innovation und kulturelles Wissen in Projektanfragen ein und helfen Unternehmen, sich von der Konkurrenz abzuheben. Ein Beispiel sind Fashion-Tech-Startups, die durch die Integration von Design und Technologie neue Produktkategorien schaffen und somit einen signifikanten Mehrwert für die Modeindustrie generieren. In einer zunehmend digitalisierten und globalisierten Wirtschaft fungiert die KKW somit als wesentliche Schnittstelle zwischen Kreativität und Wirtschaft, indem sie nicht nur Impulse für Innovationen gibt, sondern auch zur gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung beiträgt.

¹ Kreativwirtschaft Austria 2017, S. 83

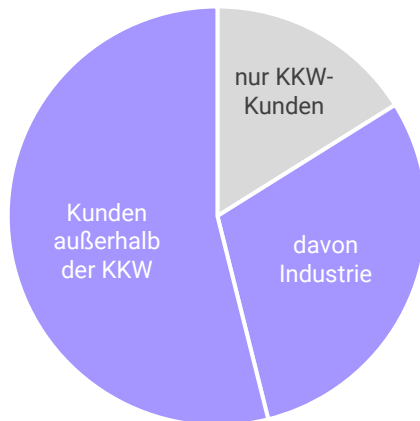


Abbildung 1: Kundenstruktur in der KKW

Quelle: Eigene Darstellung nach Prognos & Fraunhofer ISI 2012, S. 64ff.

Eine Umfrage in der Studie „Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette“ konnte bereits in der Vergangenheit zeigen, dass mehr als 80 Prozent der befragten Kreativunternehmen Kundinnen und Kunden außerhalb der KKW haben, mit einem großen Gewicht auf Kundinnen und Kunden aus der Industrie. Nur gut 14 Prozent bedienten ausschließlich Kundinnen und Kunden, die ebenfalls in der KKW angesiedelt waren (vgl. Abb. 1). Die Vermutung liegt nahe, dass sich diese Strukturen bis heute nicht wesentlich verändert haben. Darüber hinaus sind Verwaltungen wichtige Kundinnen von Kreativunternehmen. Hier waren die Kundenbeziehungen mit dem Architekturmarkt besonders stark ausgeprägt: 71 Prozent Akteurinnen und Akteure aus dem Architekturmarkt gaben an, Aufträge aus der Verwaltung zu erhalten.²

In der Fachliteratur wird der Kultur- und Kreativwirtschaft in diesen Kundenbeziehungen und darüber hinaus eine wichtige Rolle für Innovationsprozesse zugeschrieben:

„Die Kultur- und Kreativwirtschaft trägt auf vielfältige Weise zur Innovation bei. Sie schafft neue Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle. Durch Verbindungen innerhalb der Lieferkette, den Transfer von Kompetenzen und den Austausch von Ideen im Rahmen von Kooperationen, Netzwerken und Spillover-Effekten fördert er zudem Innovationen und damit auch die Produktivität in anderen Sektoren.“

OECD³ (übersetzt)

Die KKW als Impulsgeberin – (Cross-) Innovation und Spillover-Effekte

Die KKW hat verschiedene Charakteristika, durch die sie besonders geeignet ist Innovationsprozesse anzustoßen. Ausgangspunkt ist eine eigene hohe Innovationsfähigkeit. Das Themendossier „Innovationen in der Kultur- und Kreativwirtschaft“ zeigte auf, dass der Anteil innovativer Unternehmen in der KKW mit 34 Prozent höher ist als in der Gesamtwirtschaft (20 Prozent).⁴ Innovationen in der KKW sind dabei häufig nicht technologisch bzw. keine klassischen Aktivitäten, die unter das Label „Forschung und Entwicklung“ (F&E) fallen. Solche Innovationen werden klassischerweise in Patenten oder F&E-Ausgaben gemessen. Vielmehr stehen designorientierte Ansätze, Geschäftsmodellinnovationen und „Open Innovation“, also Innovationsprozesse, bei denen externes Wissen und Ideen genutzt werden, im Vordergrund. Diese bringen interaktive und dienstleistungsorientierte Innovationsarten

² Prognos & Fraunhofer ISI 2012, S. 64ff.

³ OECD (o. J.), S.1

⁴ Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes 2023, S.7

hervor und machen die KKW zu einer Vorreiterin und Impulsgeberin im Innovationssystem. Solche Innovationsprozesse entstehen häufig durch eine Vielzahl kleiner Problemlösungsschritte, die in Kooperationen sowie im branchenübergreifenden Austausch realisiert werden. Dabei spielt auch die Rekombination bestehender Produkte und Prozesse eine wesentliche Rolle. Dies führt dazu, dass die Innovationsleistung von Kreativunternehmen oft unterschätzt wird und der Anteil „versteckter Innovationen“ („hidden innovations“) in der KKW besonders hoch ist.⁵

In der KKW beschäftigen sich zahlreiche Akteurinnen und Akteure intensiv mit der Entwicklung und Realisierung neuer Ideen, Produkte und Dienstleistungen. Der erzeugte Output ist selten standardisiert und zeichnet sich durch eine hohe Individualität aus. Im Mittelpunkt stehen die Vernetzung von Wissen, die Neukombination bestehender Ansätze sowie die Weiterentwicklung und Implementierung in Form von innovativen Produkten und Dienstleistungen. Kreativität spielt dabei eine zentrale Rolle im Innovationsprozess. Viele Unternehmen der KKW gestalten ihre Innovationsprozesse durch offene und kollaborative Modelle, die ihnen die notwendige Flexibilität in einem dynamischen Wettbewerbsumfeld ermöglichen. Die Berufskultur sowie die grundlegende Haltung gegenüber Wandel und Innovation sind entscheidende Faktoren für eine stetig fortschreitende und sich modernisierende Branche. Diese Offenheit für Veränderungen und Neues kann einen Wettbewerbsvorteil darstellen, da sie die Entstehung von Innovationen begünstigt.⁶

In der Fachliteratur wird nicht nur thematisiert, dass die KKW selbst eine hohe Innovationsfähigkeit hat, sondern auch, dass sie auch Innovationen in anderen Branchen in vielfältigen Formen mit anstößt.⁷ Die eben skizzierte Art, wie in der KKW Innovationen erarbeitet werden, gilt als wichtige Voraussetzung dafür, dass sie auch in anderen Branchen Innovationsimpulse auslöst.⁸ In der Diskussion über die Wechselwirkungen zwischen der KKW und anderen Branchen werden verschiedene Begriffe, wie Crossover-Effekte, Cross-Innovation, Spillover-Effekte oder auch indirekte und induzierte Effekte oder Externalitäten, verwendet, die auf ähnliche, jedoch differenzierte Phänomene hinweisen.⁹

Crossover-Effekte beschreiben allgemein positive Impulse, die entstehen, wenn kreative Ansätze und Lösungen aus der KKW in andere Branchen übertragen werden und dort innovativen Handlungsspielraum schaffen.¹⁰ **Cross-Innovation** bezieht sich enger auf einen Prozess, bei dem Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zusammenarbeiten, um durch den Austausch kreativer Ideen und Technologien neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Cross-Innovationsprozesse gehen über ein klassisches Auftragsverhältnis hinaus und die Teilnehmenden agieren auf Augenhöhe. In der heutigen dynamischen Wirtschaftswelt spielt der Wissenstransfer eine entscheidende Rolle, um Innovationen anzustoßen und komplexe Veränderungen zu bewältigen. Der Austausch von Arbeitsmethoden und Ansätzen zur Ideengenerierung ist dabei essenziell, da er die Grundlage für kreative Lösungsansätze schafft. Die KKW nimmt in diesem Prozess eine wichtige Partnerrolle ein, fungiert als

⁵ Kreativwirtschaft Austria 2017, S. 83ff.

⁶ Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes 2023, S.7

⁷ u.a. European Commission 2019, frontier economics 2023, NESTA 2008, ZEW 2008

⁸ Kreativwirtschaft Austria 2017, S. 83

⁹ Kreativwirtschaft Austria 2017, S. 85ff.

¹⁰ vgl. Kreativwirtschaft Austria 2017, S. 86

Krisennavigatorsin und Transformationsbegleiterin für Unternehmen.¹¹ Durch unterschiedliche Arbeits- und Denkweisen entstehen neue Perspektiven. So entstehen unerwartete und häufig schnell umsetzbare Lösungen.¹² Gelingen diese interdisziplinären Innovationsprozesse, profitieren alle Beteiligten von neuen Ideen, Perspektiven, Produkten und Geschäftsmodellen. Dies führt zu einer gestärkten wirtschaftlichen Position, erhöhtem Wachstumspotenzial und gesteigerter Wettbewerbsfähigkeit für die Unternehmen.¹³

Der Begriff „**Spillover**“ wird häufig für weniger zielgerichtete oder zufällige (Neben-)Effekte verwendet, die von der KKW auf andere Bereiche ausstrahlen.¹⁴ Hier werden verschiedene Typen unterschieden wie „Wissens-Spillover“, „Industrie-Spillover“ und „Netzwerk-Spillover“. „Wissens-Spillover“ stehen für „neue Ideen, Innovationen und Prozesse, die in Kunstorganisationen, bei KünstlerInnen und in kreativwirtschaftlichen Unternehmen entwickelt werden und in die Gesamtwirtschaft und Gesellschaft einsickern, ohne diejenigen direkt zu entlohnen, die sie entwickelt haben.“ „Industrie-Spillover“ beziehen sich auf einen Nutzen für Produktivität und Innovation, der durch einen Einfluss von „Kreativwirtschaft, von Unternehmen, KünstlerInnen, Kunstorganisationen oder künstlerischen Ereignissen“ entsteht. Unter „Netzwerk-Spillover“ werden Effekte gefasst, die durch eine hohe Dichte von Kunst oder KKW entstehen.¹⁵ Eine Untersuchung von „frontier economics“ stellt beispielsweise fest, dass Unternehmen, die intensivere Verbindungen mit der KKW haben, mehr Produktinnovationen entwickeln als andere Unternehmen.¹⁶

Indirekte und induzierte Effekte beziehen sich darauf, welcher quantifizierbare volkswirtschaftliche Wert durch das Wirtschaften der KKW in anderen Branchen entsteht. Indirekte Effekte entstehen durch die Nachfrage der KKW nach Vorleistungsprodukten und -dienstleistungen in vorgelagerten Branchen, bspw. die Beschäftigung eines Reinigungsservices, eine Steuerberatung oder technische Dienstleisterinnen und Dienstleister für die Wartung und Installation von Equipment. Induzierte Effekte beziehen sich auf die Konsumausgaben der direkten und indirekten Erwerbstätigen, durch die Arbeitsplätze und Wertschöpfung entstehen. Indirekte und induzierte Effekte sind nicht Teil des Dossiers. Diese Effekte wurden im Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2024 quantifiziert. 23 Prozent der in der KKW in Deutschland generierten insgesamt 145 Mrd. Euro Wertschöpfung (Gesamteffekt) lassen sich auf indirekte oder induzierte Effekte zurückführen.¹⁷

Der kurze Einblick in die Fachliteratur zeigt, dass die KKW als wichtige Impulsgeberin für andere Branchen angesehen wird. Durch die verschiedenen Effekte entstehen verschiedene Impulse in der Wirtschaft, im Innovationssystem, für die Regionalentwicklung, in der öffentlichen Verwaltung und der Gesellschaft im Allgemeinen.¹⁸ Der Fokus des Dossiers liegt nun darauf, ob und wie andere Branchen aus der Wirtschaft und der Verwaltung diese Rolle wahrnehmen.

¹¹ Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2022)

¹² Cross Innovation Hub Hamburg Kreativ Gesellschaft (o.J.)

¹³ Cross-Innovation made in Saxony (o.J.)

¹⁴ Kreativwirtschaft Austria 2017, S. 85f.

¹⁵ Tom Fleming Creative Consultancy 2017, S. 6

¹⁶ frontier economics 2023, S. 6

¹⁷ Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz 2025, S. 16ff.

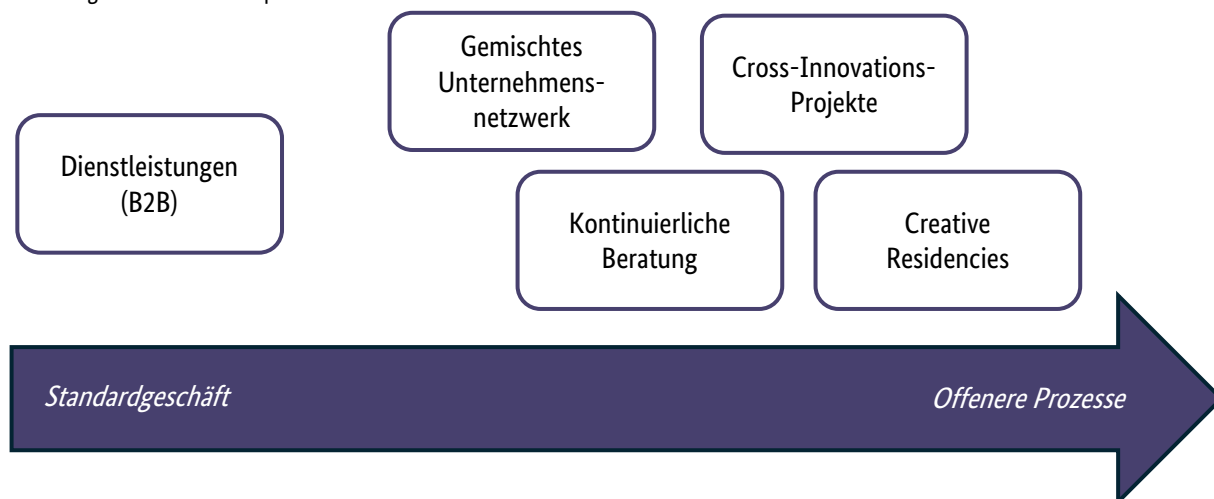
¹⁸ Kreativwirtschaft Austria 2017, S. 86

3 Perspektiven auf die KKW in verschiedenen Kooperationsformen

Um mehr über die Wahrnehmung der KKW zu erfahren, wurden Interviews mit genau jenen geführt, die mit der KKW bereits in Berührung gekommen sind. Die Interviewpartnerinnen und -partner (vgl. Tabelle 1) wurden so ausgewählt, dass zum einen verschiedene Branchen und zum anderen unterschiedliche Unternehmensgrößen abgedeckt werden. Die Interviewpartnerinnen und -partner haben auf unterschiedliche Weise mit Kultur- und Kreativunternehmen zusammengearbeitet – von reinen Dienstleistungsaufträgen über Cross-Innovationsprojekte, bis hin zu kontinuierlicher Beratung und Creative Residencies¹⁹. Darüber hinaus wurde auch ein Unternehmensnetzwerk in einer ländlichen Region befragt, in dem auch die KKW intensiv vertreten ist. Die Bandbreite der Zusammenarbeit – von „Standardgeschäft“ bis hin zu offeneren Prozessen ist in Abbildung 2 dargestellt.

Dieses Kapitel bildet eine Auswertung der Interviews ab und zeichnet ein Gesamtbild einer Außenperspektive auf die KKW. Kapitel 4 gibt dann direkte Praxiseinblicke und konkrete Tipps für eine erfolgreiche Zusammenarbeit aus vier Kooperationen, die in den Interviews beschrieben wurden.

Abbildung 2: Betrachtete Kooperationsformen zwischen KKW und anderen Branchen



Quelle: Eigene Darstellung

¹⁹ Solche Residencies sind verschieden angelegt, im konkreten Fall haben Künstlerinnen und Künstler über ein Jahr lang mehrere Aufenthalte im Unternehmen. Sie laufen neben ihrer eigenen künstlerischen Tätigkeit im Unternehmen mit und geben Feedback, wie sie bestimmte Prozesse wahrnehmen.

Tabelle 1: Überblick über Interviewpartnerinnen und -partner

Unternehmen	Interview mit...	Branche	Zusammenarbeit mit KKW
Bundesagentur für Arbeit Nürnberg	Anja Schrod, Bereichsleiterin & Julia Kubitzki, Designerin bei der BA	Verwaltung	Teilnahme an „Social Design Days“ von Bayern Design, daraus ergibt sich die Einstellung einer Designerin bei der BA
Haus Zauberflöte Schoellmanns Bar & Küche	Willi Schoellmann, Geschäftsführer	Gastronomie und Hotellerie	Verschiedenes, u.a. Gestaltung von Hotelzimmern durch Künstlerinnen & Künstler; begleitet Kulturveranstaltungen
Heimatunternehmen Bayerische Rhön	Felix Schmidl, ehrenamtlicher Geschäftsführer	gemischt	Zusammenarbeit im Netzwerk
Lucas GmbH und Group	Stephanie Lucas, Geschäftsführerin	Handwerk	Cross-Innovations-Projekt über „Cross Innovation made in Saxony“
Raumausstatter Schwarm-eier	Antonia Schwarzmeier	Handwerk	Cross-Innovations-Projekt über „Cross Innovation made in Saxony“
Reckhaus	Robin Bühlmann, Projektleiterin	Chemie (Biozide)	Verschiedenes, u.a. kontinuierliche Beratung durch zwei Künstler
Roskopf Vulkanisation GmbH	Meike Jungbluth, Geschäftsführerin	Personaldienstleistung, produktionsnahe DL	„creative.challenge“ über creative.nrw
Stadt Regensburg	Sebastian Knopp, Caroline Hoffmann	Verwaltung	„Kreativbehörde Regensburg“ vermittelt Kreativunternehmen an Abteilungen in der Stadtverwaltung zur Problemlösung
Spiegelberg	Stefan Paschko, Geschäftsführer	Medizintechnik	Cross-Innovations-Lab über „Cross Innovation Hub“ Hamburg
Ulrich Lang New York	Ulrich Lang	Parfümindustrie	Cross-Innovations-Projekt über KMU Transfer Kreativ ²⁰
Zeiss	Dr. Max Riedel, Leiter des Zeiss Innovation Hub @ KIT	Optische und optoelektronische Industrie	Creative Residency

Quelle: Eigene Darstellung

²⁰ Förderprogramm des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg: <https://wm.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse-und-oeffentlichkeitsarbeit/pressemitteilung/pid/kreativfoerderung>

3.1 Wahrnehmung der KKW vor der Zusammenarbeit

Vor der Zusammenarbeit mit Kreativschaffenden herrschten in den Institutionen vieler Interviewees vielfältige Vorannahmen über die KKW. Viele davon wurden durch direkte Zusammenarbeit relativiert oder sogar ins positive Gegenteil verkehrt. Kreative wurden dann nicht nur als Impulsgeberinnen und Impulsgeber, sondern als ernstzunehmende Partnerinnen und Partner in Innovationsprozessen wahrgenommen – vorausgesetzt, es gab Raum für Dialog, gegenseitiges Lernen und gemeinsame Entwicklung.

Ein zentraler Vorbehalt vor der Zusammenarbeit: Kreative würden nicht wirtschaftlich denken oder handeln. Gerade in klassischen Unternehmenskontexten wurde ihnen zunächst wenig betriebswirtschaftliche Kompetenz zugeordnet. Insbesondere das Themenfeld Design wurde häufig auf eine rein ästhetische Funktion reduziert und verstanden als „etwas Hübschmachen“ und weniger als strategisches Werkzeug zur Prozess- oder Organisationsentwicklung. Zudem herrschte vielfach die Vorstellung, dass Kreative unstrukturiert, wenig verbindlich oder schwer zu steuern seien. So bestand etwa die Sorge, dass Kreative nicht in etablierte Abläufe passen oder sich nicht an Briefings halten – mit dem sprichwörtlichen „Kopf in den Wolken“.

Auch die Rolle der KKW insgesamt wurde zunächst oft unterschätzt. Kreative galten als Lieferantinnen und Lieferanten für „bunte Ideen“, weniger aber als strategische Partnerinnen und Partner für Innovation, Transformation oder Stadtentwicklung. Erst durch konkrete Projekte – etwa in der Verwaltung, im ländlichen Raum oder in technologiegetriebenen Unternehmen – wurde deutlich, dass Kreative systemisch denken, komplexe Herausforderungen strukturieren und neue Perspektiven eröffnen können. Besonders in interdisziplinären Kontexten wurde ihre Fähigkeit geschätzt, zwischen Disziplinen zu vermitteln, Prozesse zu hinterfragen und gesellschaftliche Fragestellungen einzubringen.

3.2 Herausforderungen

In allen Gesprächen wurden vor allem Potenziale und Chancen der Zusammenarbeit mit Kreativunternehmen hervorgehoben. Einige Herausforderungen konnten dennoch herausgearbeitet werden, die bei der Anbahnung einer Kooperation berücksichtigt werden sollten. **Wichtig ist hier zu beachten, dass es sich dabei hauptsächlich um Herausforderungen im Rahmen eher offener Prozesse handelt.** Im „Standardgeschäft“ wurden in den Interviews kaum spezifische Herausforderungen benannt.

Die passenden Kooperationspartnerinnen und -partner finden

Wenn grundsätzlich der Vorsatz besteht eine Kooperation einzugehen, schilderten einige Interviewpartnerinnen und -partner, dass es eine Herausforderung sei, passende Kreativschaffende für einen engere Zusammenarbeit, z.B. für ein Cross-Innovationsprojekt, zu finden. Viele Kooperationen entstehen über persönliche Netzwerke oder Zufälle – systematische Zugänge fehlen häufig. Besonders im ländlichen Raum oder in spezialisierten Branchen ist es schwierig, das passende kreative Gegenüber zu identifizieren. Hinzu kommt, dass viele Kreative ihre Kompetenzen nicht vollständig sichtbar machen – etwa, wenn zusätzliche Leistungen wie Industriefotografie

oder digitale Anwendungen nicht auf der Website kommuniziert werden. Unternehmen wissen daher oft nicht, was Kreative tatsächlich anbieten können.

Einige Interviewpartnerinnen und -partner konnten hier auf Netzwerke, die sich vor allem aus persönlichen Kontakten entwickelt haben, zugreifen. Für andere war es entscheidend, dass jemand hier eine Vermittlungsfunktion einnimmt, z.B. Cross-Innovations-Programme wie der „Cross Innovation Hub“ in Hamburg, „Cross Innovation made in Saxony“ oder die „creative.challenges“ bei creative.nrw. Diese Programme können den Kontakt zu Kreativschaffenden herstellen und beraten, welche Art der Zusammenarbeit besonders nützlich sein könnte. Zu Beginn solcher begleiteter Cross-Innovations-Prozesse findet ein „Matching“ statt. Eine noch intensivere Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum ist darüber hinaus stark personenabhängig. Hier ist es wichtig, dass die „Chemie stimmt“ und man gegenseitiges Vertrauen aufbaut.

„Der Cross Innovation Hub in Hamburg war zentral als Vermittlungsinstanz. Ohne sie hätten wir die Kreativschaffenden, die zu unserem Anliegen passten, gar nicht gefunden.“

Stefan Paschko, Geschäftsführer Spiegelberg GmbH & Co. KG

Unterschiedliche Denk- und Arbeitskulturen

Während Kreative oft explorativ, iterativ und offen für Unsicherheit arbeiten, sind Unternehmen stärker auf Planung, Effizienz und Zielorientierung ausgerichtet. Diese kulturellen Unterschiede führen nicht selten zu Missverständnissen – etwa, wenn kreative Prozesse als „chaotisch“ wahrgenommen werden oder umgekehrt die unternehmerische Struktur als zu starr. Die Interviews haben gezeigt: Um dieser Herausforderung zu begegnen, ist eine offene Haltung entscheidend – und zwar bei allen Beteiligten. Auch wenn eine (entscheidungstragende) Person die entsprechende Offenheit mit sich bringt, ist dies ggf. bei einem größeren Team nicht bei allen Teammitgliedern der Fall. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Teams ist es wichtig, dass Führungskräfte klar hinter der Zusammenarbeit stehen, so dass Zweiflerinnen und Zweiflern der sprichwörtliche Wind aus den Segeln genommen wird und sie im Idealfall in der Praxis feststellen, dass ihre Bedenken unbegründet waren.

Insbesondere bei Cross-Innovationsprozessen ist eine intensive Auseinandersetzung der Kreativschaffenden mit der jeweiligen Branche erforderlich, vor allem in stark regulierten Branchen wie zum Beispiel der Medizintechnik. Außerdem ist es, insbesondere außerhalb geförderter Cross-Innovations-Projekte, wichtig Regeln gut abzustücken, so dass zum Beispiel klar ist, wofür Honorare anfallen.

„Gerade am Anfang ist es wichtig für die Kreativunternehmen, sich intensiv mit den Produkten des anderen Unternehmens zu beschäftigen, damit es effizient läuft und keine Energie auf Ideen vergeudet wird, die nicht umsetzbar sind – und dabei trotzdem der kreative Geist behalten werden kann.“

Stefan Paschko, Geschäftsführer Spiegelberg GmbH & Co. KG

Unterschiedliche Kommunikationsstile

Ein zentrales Spannungsfeld in der Zusammenarbeit zwischen Kreativen und Unternehmen liegt in der Kommunikation – sowohl auf inhaltlicher als auch auf struktureller Ebene. Kreative und klassische Organisationen sprechen oft „unterschiedliche Sprachen“: Während Unternehmen klare Briefings, Zielvorgaben und messbare Ergebnisse erwarten, arbeiten Kreative häufig mit offenen Fragestellungen, iterativen Prozessen und einem hohen Maß an Interpretationsspielraum. Diese unterschiedlichen Erwartungshaltungen führen nicht selten zu Missverständnissen – etwa, wenn ein Unternehmen eine konkrete Lösung erwartet, die Kreativen aber zunächst den Problemraum erweitern oder hinterfragen wollen.

Erfolgreiche Kommunikation zwischen Kreativen und Unternehmen erfordert deshalb Übersetzungsarbeit auf beiden Seiten. Es braucht Zeit, um ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln – für Sprache, Prozesse und Erwartungen. Vermittlerinnen und Vermittler, wie z. B. Intermediäre oder Projektleitungen mit beidseitigem Verständnis, können hier eine wichtige Brückenfunktion übernehmen.

Unklare Rollen und Erwartungen

Gerade in eher offenen Kooperationen wurde in den Interviews deutlich, dass zu Beginn oft nicht ausreichend definiert wurde, ob Kreative als externe Dienstleisterinnen und Dienstleister, als strategische Sparringspartnerinnen und -partner oder als integraler Teil eines Teams agieren sollen. Besonders herausfordernd war dies in Projekten, bei denen Künstlerinnen und Künstler in Unternehmen eingebunden wurden, ohne dass klar war, ob sie lediglich Impulse geben oder aktiv mitgestalten sollten. In einem Fall führte dies dazu, dass sich das Team stärker auf die künstlerische Produktion konzentrierte als ursprünglich geplant – was zwar inspirierend war, aber vom eigentlichen Ziel ablenkte. Auch in der Zusammenarbeit mit Start-ups oder Agenturen zeigte sich, dass ohne ein gemeinsames Verständnis über Ziel, Umfang und Verantwortlichkeiten schnell Frustration entstehen kann.

Diese Herausforderung lässt sich durch eine sorgfältige Projektvorbereitung und transparente Kommunikation deutlich entschärfen. Klare Briefings, ein gemeinsames Verständnis über die Zielsetzung und eine offene Diskussion über Rollen und Grenzen helfen, Missverständnisse zu vermeiden und die Zusammenarbeit produktiv zu gestalten.

Vertrauensaufbau

In mehreren Interviews wurde deutlich, dass es zu Beginn oft eine gewisse Skepsis gibt: Unternehmen fragen sich, ob Kreative die Anforderungen wirklich verstehen und umsetzen können, während Kreative wiederum unsicher sind, ob ihre Perspektiven ernst genommen und ihre Arbeitsweise akzeptiert wird. Diese Unsicherheit ist besonders ausgeprägt, wenn es sich um erste Kooperationen handelt oder wenn die Beteiligten aus sehr unterschiedlichen Kontexten kommen – etwa Verwaltung und freie Kunstszene. Vertrauen entsteht hier nicht durch formale Vereinbarungen, sondern durch gemeinsame Erfahrungen, Offenheit und gegenseitige Lernbereitschaft. Entscheidend ist, dass beide Seiten bereit sind, sich auf neue Denk- und Arbeitsweisen einzulassen – auch wenn diese zunächst ungewohnt oder irritierend erscheinen.

Vertrauensaufbau ist dabei kein einmaliger Akt, sondern ein fortlaufender Prozess. Er braucht Zeit, Dialog und die Bereitschaft, auch mit Unsicherheiten umzugehen. Wenn dieser Prozess gelingt, entsteht eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe – mit gegenseitiger Wertschätzung und dem Potenzial für echte Innovation.

„Bei der Entwicklung einer Produktinnovation kann es sein, dass die Kreativschaffenden sagen: Das macht keinen Sinn, du musst etwas völlig anderes anbieten! Das muss man aushalten. Und genau davon lebt der Austausch.“

Robin Bühlmann, Projektleiterin Reckhaus

3.3 Potentiale und Chancen

In den Interviews waren es vor allem die Potenziale und Chancen, die sich durch eine Zusammenarbeit mit Kreativ- und Kulturschaffenden für Unternehmen ergeben, die besonders stark hervorgehoben wurden. Die folgenden fünf Thesen ergeben sich aus den Gesprächen mit Unternehmen, die für ihren eigenen Unternehmenszweck Personen aus der KKW einbezogen haben.

Kreativschaffende wirken wie sehr gute Unternehmenscoachs.

In mehreren Interviews wurde deutlich, dass Kreative – insbesondere in Formaten wie Residencies oder Co-Creation-Prozessen – eine ähnliche Rolle wie Coaches oder externe Beraterinnen und Berater einnehmen: Sie beobachten, stellen kluge Fragen, spiegeln blinde Flecken und regen zur Selbstreflexion an. Dabei bringen sie nicht nur methodisches Know-how mit, sondern auch ein Gespür für Dynamiken in Teams und Organisationen und einen Blick auf die Branche aus einer anderen Perspektive.

In Prozessen, die Produktentwicklung oder Innovation als Ziel haben, haben Unternehmen Kreativschaffende miteinbezogen, um Inspiration und eine Außenperspektive zu erhalten. Was sich in vielen Fällen dabei herausstellte, ist eine Art Coaching: also eine unvoreingenommene Sichtweise auf das Unternehmen oder das Produkt, die durch die eigene „Betriebsblindheit“ häufig nicht eingenommen werden kann. Auch methodisches Wissen zu Kreativprozessen bringen sie in das Unternehmen ein. Die kreativ arbeitende Person verfügt dabei nicht zwangsläufig über eine Coaching- oder Mediationsausbildung, kann aber durch die eigenen Fertigkeiten und Fähigkeiten eine ähnliche Wirkung im Unternehmen erzielen und durch die neuen Denkweisen bereits neue Impulse setzen.

Ein Kreativschaffender oder eine Kreativschaffende ist damit mehr als ein externes Coaching oder eine externe Moderation. Sie hat durch diese Zwischenrolle die Möglichkeit die eigene Haltung und ihre Werte beizusteuern. Dieser Input ist ein entscheidender Motivationsfaktor für das Unternehmensteam sich mit Themen auseinanderzusetzen, die häufig aufgeschoben werden oder die eine intensivere Auseinandersetzung erfordern.

„Ich hätte nicht gedacht, dass man in so kurzer Zeit so „out of the box“-denken kann. Wir wurden mit unseren Herausforderungen ernstgenommen und haben in einem offenen und wertfreien Prozess auf spielerische und gemeinschaftliche Art und Weise zusammengearbeitet.“

Meike Jungbluth, Geschäftsführerin Roskopf Vulkanisation GmbH

Kreative können mit Ambiguität und Gestaltungsfreiheit sehr gut umgehen.

Kreativschaffende sind es gewohnt, mit offenen Problemstellungen, Unsicherheiten und nicht-linearen Prozessen zu arbeiten. Diese Fähigkeit ist besonders wertvoll in frühen Innovationsphasen oder in Transformationsprozessen, in denen es noch keine klaren Lösungen gibt. Während viele klassische Branchen auf klare Zieldefinitionen, strukturierte Prozesse und planbare Ergebnisse angewiesen sind, bewegen sich Kreative oft ganz selbstverständlich in Zwischenräumen – dort, wo noch nicht klar ist, was genau das Problem ist oder wie die Lösung aussehen könnte.

In den Interviews wurde mehrfach deutlich, dass die Zusammenarbeit mit Kreativen besonders in frühen Innovationsphasen spannend ist, weil sie keine Angst vor dem „Nicht-Wissen“ haben. Sie sind es gewohnt, mit vagen Briefings, widersprüchlichen Anforderungen oder sich wandelnden Rahmenbedingungen zu arbeiten – und darin sogar kreative Energie zu finden. Die vage Aufgabenstellung „Wir brauchen ein neues Produkt!“ erzeugt Innovationsdruck, eröffnet aber auch eine Schaffensfreiheit. Diese Freiheit sinnvoll zu nutzen und dadurch unternehmerisch erfolgreiche Innovation zu entwickeln, ist ein schwieriger Prozess, bei dem die KKW unterstützen kann. Diese Kompetenz ist besonders wichtig, wenn Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen nicht nur inkrementell, sondern disruptiv weiterentwickelt werden sollen und Transformationsprozesse umgesetzt werden müssen.

„Die Zusammenarbeit mit Künstlerinnen und Künstlern prägt die Kultur und das Mindset im Team. Es geht darum das Offene, das Unbekannte, das Unsichere zu umarmen. So entstehen Mut und Selbstvertrauen, um Innovationen mit disruptiver Wirkung zu entwickeln.“

Dr. Max Riedel, Leiter des ZEISS Innovation Hub @ KIT

Kreative Kooperationen entfalten oft eine überproportionale Wirkung.

Mehrere Interviewpartnerinnen und -partner berichteten, dass Projekte mit Kreativen – etwa Ausstellungen, Design-Jams oder digitale Prototypen – eine hohe Sichtbarkeit und Resonanz erzeugten, sowohl intern als auch extern. Die kreative Herangehensweise verleiht Projekten oft eine emotionale Tiefe und visuelle Kraft, die klassische Formate nicht erreichen. Dadurch entstehen nicht nur innovative Ergebnisse, sondern auch eine stärkere Identifikation und Begeisterung bei den Beteiligten wie auch bei Kundinnen und Kunden.

Aus den Gesprächen mit Unternehmen geht außerdem hervor, dass die Kooperationen mit der KKW zu unerwarteten Verstärkungen oder weiteren Kooperationen mit den gleichen oder anderen Künstlerinnen und Künstlern führen. Es verstetigen sich u. a. kreative Methoden, gemeinsam erarbeitete Metaphern im Team oder der Bedarf nach ästhetischer Aufbereitung und Vermarktung der Unternehmensprodukte. Ein neuer Fokus auf eine visuelle Hervorhebung kann bspw. entstehen und so neue Zielgruppen erschließen. Zusätzlich berichten die Interviewpartnerinnen und -partner von einer Intensivierung des Interesses an der KKW in ihren Unternehmen. Teils wurden eigene künstlerische Artefakte wie ein Lied oder eine Statue zum Eigentum des Unternehmens, um an diese gemeinsame Kooperation zu erinnern. Im besonderen Einzelfall kam es zu einer umfassenden Neuorientierung des Unternehmens und einer darauffolgenden Implementierung einer Ergänzung der unternehmerischen Tätigkeit, ausgelöst durch einen Impuls der kooperierenden Künstler. Auch Kooperationen mit Hochschulen für

kreative Berufe sind in diesem Zusammenhang entstanden, die zuvor nicht vorgesehen waren und nun regelmäßigen Austausch und Impulse gegenseitig ermöglichen.

Kreative fördern bereichsübergreifendes Denken und Handeln

Ein wesentliches Potenzial der Zusammenarbeit mit Kreativschaffenden liegt in ihrer Fähigkeit, Schnittstellen zu überbrücken – sei es zwischen Abteilungen, Disziplinen oder Denkweisen. Kreative sind es gewohnt, interdisziplinär zu arbeiten, verschiedene Perspektiven zu integrieren und komplexe Zusammenhänge visuell oder narrativ zugänglich zu machen. Dadurch wirken sie in Organisationen oft wie Katalysatoren für bereichsübergreifende Zusammenarbeit.

In mehreren Interviews wurde beschrieben, wie Kreative als „Übersetzende“ zwischen Fachlogiken agieren: Sie helfen etwa dabei, technische Inhalte für nicht-technische Zielgruppen verständlich zu machen oder bringen gestalterische Methoden in strategische Prozesse ein. So wurde in einem Projekt mit einer Kreativschaffenden die interne Kommunikation zwischen Abteilungen effizienter und menschlicher gestaltet. Auch in Innovationsprojekten zeigte sich, dass Kreative durch ihre offene, vernetzende Arbeitsweise dazu beitragen, Silos aufzubrechen. Sie bringen Menschen zusammen, die sonst selten miteinander arbeiten, und schaffen Räume für Austausch, Co-Kreation und gegenseitiges Lernen. Dabei nutzen sie oft kreative Formate wie Workshops, visuelle Prototypen oder Storytelling, um komplexe Themen greifbar zu machen und gemeinsame Lösungsräume zu eröffnen.

Diese Fähigkeit, Brücken zu bauen, ist besonders wertvoll in Organisationen, die sich im Wandel befinden oder neue Formen der Zusammenarbeit erproben wollen. Kreative bringen nicht nur neue Ideen ein, sondern auch eine Haltung der Offenheit, Neugier und Verbindung – und leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung einer kooperativen, zukunftsfähigen Unternehmenskultur.

4 Einblicke in die Praxis

Nachdem Kapitel 3 die Erkenntnisse aus allen elf Interviews zusammengefasst und gebündelt hat, gibt dieses Kapitel nun einen beispielhaften Einblick in konkrete Erfahrungen von fünf der Interviewpartnerinnen und -partnern. Diese fünf Beispiele bilden unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit und Branchen ab und wurden ausgewählt, da sie die große Bandbreite an Kooperationsformen widerspiegeln.



©ZKM: Uraufführung von Emmanuel Witzthums Stück

Creative Residency im Zeiss Innovation Hub

„Die Residency bei uns hat den Künstler so inspiriert, dass er hinterher ein Musikstück über Exploration geschrieben hat und dafür zurückgekehrt ist. Inzwischen hat er zwei Rollen bei uns: Er ist Teamcoach mit seiner Außensicht und Kurator für das Programm.“

Max Riedel, Leiter des ZEISS Innovation Hub

Das Unternehmen: ZEISS Innovation HUB auf dem Campus des KIT (Karlsruher Institut für Technologie) ist ein weltweit führendes Technologieunternehmen der optischen und optoelektronischen Industrie. Ziel des Innovation Hubs ist es langfristige, disruptive Innovationen mit einem Innovationszeitraum von ca. 10 Jahre zu entwickeln. Die Innovationsfelder in Karlsruhe sind Medizinrobotik und Assistenzsysteme für die Mikrochirurgie, integrierte Photonik und miniaturisierte Sensoren sowie Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft.

Wie sah die Zusammenarbeit mit Kreativunternehmen aus?

Im Rahmen einer Künstler Residency war der Künstler Emmanuel Witzthum für zwei Monate im ZEISS Innovation HUB zu Gast und eingeladen die Prozesse des Teams vor Ort zu begleiten und zu reflektieren. Für das Team ging es dabei um einen Produktfindungsprozess im Bereich der Medizintechnik. Der Künstler gab dafür in einer Mentorrolle Impulse zur Schärfung der Stärken des Teams und hin zum eigenen Entwicklungsziel. Er fertigte unter anderem kleinere Skizzen an und stellte dem Team sein Feedback zur Verfügung. Die Zusammenarbeit mit Emanuel Witzthum wurde anschließend weitergeführt, er ist inzwischen Kurator für weitere Künstler-Residencies und fungiert auch als Coach für das Team. Mittlerweile wurden zwei weitere Künstler Residencies durchgeführt.

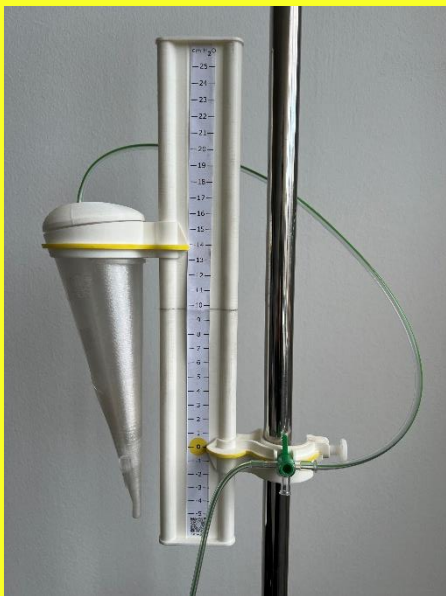
Mehrwerte der Zusammenarbeit:

Die Zusammenarbeit hat Kultur und Mindset im Team geprägt. Durch die Gegenwart und Impulse des Künstlers entstand eine Atmosphäre, die neue Denkrichtungen und mehr Risikobereitschaft zuließ. Diese Atmosphäre war essenziell, um nicht nur inkrementelle, sondern disruptive Innovationen zu entwickeln. Es stieg der Mut unbekannte Wege zu gehen, um sich der Mammutaufgabe der Produktfindung zu stellen und dabei den gesellschaftlichen Mehrwert des Produkts zeitgleich mitzudenken. Das Team konnte sich die Einschätzungen des Künstlers als Inspiration einholen und so immer wieder neue Denkanstöße erhalten.

Tipp für eine solche Zusammenarbeit:

Starten Sie mit einem klar umrissenen, kleinen Format – etwa einer kurzen Residency – um erste Erfahrungen zu sammeln und Vertrauen aufzubauen. So lassen sich kreative Kooperationen niedrigschwellig erproben, ohne das Unternehmen organisatorisch zu überfordern.

Cross-Innovation in der Medizintechnik



©Spiegelberg: Prototyp

„Unser Cross-Innovationsprojekt kommt auch bei Neuanstellungen sehr gut an. Es macht uns als Unternehmen für Bewerberinnen und Bewerber interessanter und weckt Neugier auf die Mitarbeit bei uns.“

Stefan Paschko, Geschäftsführer

Das Unternehmen: Spiegelberg GmbH & Co. KG wurde 1986 in Hamburg gegründet. Es entwickelt, produziert und vertreibt seither modernste Medizintechnik. Spiegelberg ist spezialisiert auf ICP-Monitore, ICP-Sonden, Katheter & EVD-Sets und IAP-Katheter.

Wie sah die Zusammenarbeit mit Kreativunternehmen aus?

Bei einer internen Produktüberarbeitung und eingeschränkt durch die strengen Regularien innerhalb der Medizintechnik stand Spiegelberg vor der Herausforderung frischen Wind in die Produktentwicklung zu bringen. Dafür nahmen sie am Cross Innovation Lab des Cross Innovation Hubs Hamburg teil, um den Prozess mit Kreativen zu gestalten. In einem Workshop wurde gemeinsam mit einigen Mitarbeitenden von Spiegelberg, einem Arzt und den Kreativen das Produkt neugestaltet. Das neu entwickelte Produkt hebt sich jetzt deutlich durch ein anderes Design und Farbgestaltung von der Konkurrenz ab. Darüber hinaus wurde die Menge an eingesetztem Kunststoff reduziert. Das neu entwickelte Produkt muss nun noch zugelassen werden. Diese Zusammenarbeit führte zu einem Folgevertrag und einem Lizenzvertrag mit den Kreativen.

Mehrwerte der Zusammenarbeit:

Im Prozess der Produktentwicklung war das Zusammentreffen zweier so unterschiedlicher Welten eine spannende und hilfreiche Herangehensweise. Dieser andere Input, zusammen mit einem besonderen Setting, kam beim Team sehr gut an und sorgte außerdem für Abwechslung. Zusätzlich führte der Prozess zu einem innovativen Produkt, mit dem Spiegelberg sich nun von der Konkurrenz unterscheidet. Allein hätten sie, laut eigener Aussage, diesen Produktentwicklungsprozess so nicht angehen können. Und: Stefan Paschko kann sich sehr gut vorstellen, einen vergleichbaren Prozess nochmal anzustoßen.

Tipp für eine solche Zusammenarbeit:

Es ist wichtig zuerst den Rahmen abzustecken, in dem agiert werden kann, – vor allem in stark regulierten Branchen – um die Entwicklung von Produkten, die nicht umsetzbar sind, zu vermeiden.



©Reimar Ott: Fliegenretten in Deppendorf,
v.l.n.r. Frank und Patrik Riklin, Dr. Hans-Dietrich
Reckhaus

Anpassung eines Geschäftsmodells mit Konzeptkünstlern

„Wir müssen alternative Wege gehen, um auf das Insektensterben hinzuweisen. Da ist die Zusammenarbeit mit Kreativen eine wichtige Außenperspektive.“

Robin Bühlmann, Projektleiterin bei Reckhaus

Das Unternehmen: Reckhaus GmbH & Co. KG entwickelt seit 1956 Lösungen für die private Insektenbekämpfung im Haus. Seit 2012 beschäftigt sich das Unternehmen auch mit Insektenrettung und -förderung.

Wie sieht die Zusammenarbeit mit Kreativunternehmen aus?

Reckhaus arbeitet in unterschiedlichen Formen mit Kreativunternehmen zusammen. An dieser Stelle wird die Kooperation mit zwei Künstlern vorgestellt, die zu einer Anpassung des Geschäftsmodells geführt hat. Ausgangspunkt dafür war, dass der Geschäftsführer Dr. Reckhaus auf zwei Konzeptkünstler zuging und sie um eine Idee zur Vermarktung einer neuen Fliegenfalle bat. Die Künstler wollten den Auftrag so aber nicht umsetzen, weil das Geschäftsmodell der Insektenvernichtung diene, obwohl zu der Zeit bereits allgemein bekannt war, dass viele Insekten massiv bedroht sind. Aus dem Feedback der beiden Künstler und ihrem Denkanstoß entwickelte sich ein zweites Standbein von Reckhaus. Mittlerweile verfügt das Unternehmen über Kompetenzen insektenfreundliche Lebensräume anzulegen und hat ein eigenes Siegel entwickelt. Mit den beiden Künstlern arbeitet Reckhaus weiterhin zusammen.

Mehrwerte der Zusammenarbeit:

Die beiden Künstler blicken mit einem externen Blick auf die Fragestellungen und geben Input von Außen. Das ist hilfreich, weil in Unternehmen eine gewisse Betriebsblindheit herrschen kann, die unter Umständen zu mangelnder Aktualität oder Stagnation führt. Darüber hinaus können die Künstler durch ihre freie Rolle ihre Haltung und Werte mit einbringen.

Tipp für eine solche Zusammenarbeit:

Beginnen Sie jede Kooperation mit einem offenen Dialog auf Augenhöhe – das schafft Vertrauen und fördert einen gemeinsamen Prozess.



© Ulrich Lang New York: Animation Ilena Becic, Animationsdesign Acameo

Cross-innovativ ins Metaverse

„Es war eine gemeinsame Entwicklung, bei der beide Seiten ihre Fachkenntnisse eingebracht haben.“

Ulrich Lang, Geschäftsführer Ulrich Lang New York

Das Unternehmen: Ulrich Lang war in der Marketingabteilung von L’Oreal und im Bereich der New Yorker Kunstpublizistik tätig, bevor er 2003 zusammen mit seiner Geschäftspartnerin Britt Biegelsen sein Parfüm-Unternehmen Ulrich Lang New York gründete. Langs Parfümlinie vereint seine Leidenschaften für Düfte und für moderne Fotografie, die er als Inspiration nutzt und in das Verpackungsdesign seiner Marke einfließen lässt.

Wie sah die Zusammenarbeit mit Kreativunternehmen aus?

Auf der Suche nach einer attraktiveren, digitalen Lösung für den eigenen Parfümverkauf ist Ulrich Lang auf eine Kommunikationsagentur zugegangen. Die Ausgangsfrage für Ulrich Lang lag darin, wie Düfte in einem zunehmend dominierenden Onlineversandhandel erlebbar gemacht werden können. In einem gemeinsamen kreativen Prozess ist daraufhin ein virtueller Metaverse-Galerieraum entstanden, durch den die Webbesuchenden gehen und die Düfte visuell und auditiv erleben können. Zusätzlich kann vorab ein Probierset bestellt werden, das das Erlebnis unterstützt.

Mehrwerte der Zusammenarbeit:

In einer Zeit, in der der Einzelhandel herausgefordert ist, wollte Ulrich Lang neue Ideen entwickeln, um mit einem Pilotprojekt Onlineverkäufe neu zu denken. Der virtuelle Raum ist inzwischen auf seiner Homepage integriert. Aktuell entwickelt er das Konzept weiter, um es auch vor Ort im Einzelhandel nutzbar zu machen. Rein ökonomisch gibt es seit der Integration des virtuellen Raums auf seiner Homepage einen Zuwachs der Onlineverkäufe im zweistelligen Bereich und viel positives Feedback seitens der Nutzenden.

Tipp für eine solche Zusammenarbeit:

Klären Sie frühzeitig, ob Vertrauen und persönliche Passung gegeben sind – das erleichtert die Entscheidung für oder gegen eine Zusammenarbeit und schafft Raum für tragfähige Partnerschaften.

Stimmen Chemie und Vertrauen nicht, ist es okay, auf eine Zusammenarbeit zu verzichten. Klarheit schafft Freiraum für produktive Partnerschaften.



©HeimatUnternehmen Bayerische Rhön e.V.: Kunst im Stall

Regionales Unternehmens- netzwerk

„Unser Ziel ist es Mehrwert für die Region zu generieren und das kann ein Künstler, ein Programmierer oder Industriedesigner genau wie der Geschäftsführer eines klassischen Unternehmens.“

Felix Schmidl, ehrenamtlicher Geschäftsführer Heimatunternehmen Bayerische Rhön

Das Unternehmen: Das Netzwerk Heimatunternehmen Bayerische Rhön ist ein gemeinnütziger Verein mit rund 80 Mitgliedern. Ziel ist es, die ganze Region nachhaltig mitzugestalten.

Wie sieht die Zusammenarbeit mit Kreativunternehmen aus?

Seit Beginn des Netzwerks sind Kreativunternehmen Teil davon. Durch die Zusammenarbeit im Netzwerk lernt man sich gegenseitig kennen und schätzen. Das Netzwerk unterstützt beispielsweise Start-Ups. Dabei werden Mitgliedsunternehmen mit wichtigen Kompetenzen für das entsprechende Start-Up eingebunden. Wenn z.B. noch ein gutes Etikett gebraucht wird, kann eine Kreativunternehmerin oder ein Kreativunternehmer helfen. Darüber hinaus hat das Netzwerk für das eigene Unternehmen einen großen Mehrwert, da durch den Kontakt zu Kreativunternehmen Ideen entstehen, auf die das Start-Up sonst nicht gekommen wäre. Zurzeit entstehen größere Projekte für die Region in intensiver Zusammenarbeit mit einer Künstlerin, z. B. ist das das „unARTIG“ – ein Projekt, bei dem Kunst in einem Schweinestall ausgestellt wird.

Mehrwerte der Zusammenarbeit:

Die unterschiedlichen Denkweisen ganz verschiedener Unternehmenstypen hat einen großen Mehrwert auf die Arbeit des Netzwerks. Die Kreativunternehmen bringen eine andere Herangehensweise mit. Sie denken „Out of the box“ und das hilft.

Tipp für eine solche Zusammenarbeit:

Nutzen Sie interdisziplinäre Netzwerke gezielt. Sie fördern neue Perspektiven und stärken die Innovationskraft Ihres Unternehmens – auch dann, wenn es sich noch um ein Start-Up handelt. Scheuen Sie sich nicht, dabei selbst auf Netzwerkmitglieder zuzugehen.

5 Fazit

Die Interviews mit Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft zeichnen ein vielschichtiges Bild der Außenwahrnehmung der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW). Dabei lag der Fokus auf offeneren Formen von Kooperation und weniger auf der „klassischen“ Zusammenarbeit. Doch auch für letztere können dem Dossier konkrete Learnings entnommen werden. So dominierten vor der Zusammenarbeit häufig stereotype Vorstellungen: Kreative gelten als wenig wirtschaftlich denkend, als primär ästhetisch und weniger strategisch orientiert. Kooperationen – etwa im Rahmen von Cross-Innovation-Projekten, Creative Residencies oder kontinuierlicher Beratung – verändern dieses Bild grundlegend: In der Kooperation werden Kreativschaffende als Partnerinnen und Partner wahrgenommen, die in der Lage sind, komplexe Herausforderungen zu strukturieren, neue Perspektiven zu eröffnen und interdisziplinäre Brücken zu schlagen. Der Mehrwert der Zusammenarbeit mit Kreativschaffenden liegt dabei nicht allein in der Generierung neuer Ideen, sondern vor allem in der Art und Weise, wie diese Ideen entstehen. Kreative bringen eine hohe Ambiguitätstoleranz mit, sind geübt im Umgang mit offenen Problemstellungen und verfügen über Methodenkompetenz in iterativen, nutzerzentrierten Prozessen. Sie agieren häufig wie externe Coaches: Sie stellen grundlegende Fragen und spiegeln blinde Flecken – sowohl auf der Ebene von Produkten und Dienstleistungen als auch im Hinblick auf Unternehmenskultur und strategische Ausrichtung. Kreative Kooperationen führen nicht nur zu innovativen Ergebnissen, sondern entfalten auch intern Wirkung: Sie stärken die Motivation von Mitarbeitenden, fördern bereichsübergreifendes Denken und erhöhen die Sichtbarkeit und Attraktivität von Unternehmen.

Gleichzeitig wird deutlich, dass der Erfolg solcher Kooperationen kein Selbstläufer ist. Für Kreativschaffende ergibt sich daraus die Notwendigkeit, ihre Arbeitsweise und Kompetenzen klar zu kommunizieren, sich auf branchenspezifische Rahmenbedingungen einzulassen und ihre Rolle im Projekt frühzeitig mitzugestalten. Besonders in regulierten oder technisch geprägten Branchen ist es entscheidend, sich mit den Produkten, Prozessen und Anforderungen des Kooperationspartners intensiv auseinanderzusetzen – ohne dabei die eigene kreative Haltung aufzugeben. Die Interviews legen nahe, dass genau in dieser Balance zwischen Anpassungsfähigkeit und gestalterischer Eigenständigkeit der Schlüssel für eine gelingende Zusammenarbeit liegt.

Insgesamt bestätigen die Außenperspektiven die in der Fachliteratur beschriebene Rolle der KKW als Impulsgeberin und Innovationskatalysatorin. Die empirischen Einblicke zeigen jedoch auch, dass diese Rolle nicht automatisch erkannt oder anerkannt wird – sie muss in der Praxis erfahrbar gemacht werden. Wo dies gelingt, entstehen nicht nur neue Produkte oder Dienstleistungen, sondern auch neue Formen des Denkens, Arbeitens und Zusammenarbeitens. Die KKW leistet damit einen substanziellen Beitrag zur Innovationsfähigkeit anderer Branchen – insbesondere in Zeiten tiefgreifender Transformationen.

6 Guide: Wichtige Fragen, um eine branchenübergreifende Zusammenarbeit vorab, währenddessen und danach gut aufzustellen

Fragen für Kreativunternehmen

Davor: Auf der Suche nach interdisziplinären Kooperationspartnern

- In welchen Branchen läuft es gerade gut?
- Welche Innovationhubs existieren in der Nähe eures Unternehmens?
- An welchen Neuentwicklungen arbeiten Menschen in eurem Bekanntenkreis?
- Wo werden gerade Kreative gesucht, auch welche aus anderen Branchen?
- Welche Personen in eurem Unternehmensort können ggf. vermitteln?
- Und was könnt ihr tun, um eure Arbeit sichtbarer zu machen, insbesondere für Externe?

Tipp: Portfolio inklusive eigener Methoden erstellen und damit auf Veranstaltungen gehen, vor allem auf fachfremde Veranstaltungen.

Mittendrin: Projektmanagement ist Erwartungsmanagement

- Auf welche Unterschiede zwischen den Branchen gilt es in der Zusammenarbeit zu achten?
- Wie sehr ist das Endprodukt ggf. schon vorgegeben oder muss sich nach strengen Vorgaben richten? Wie kommuniziert der Auftraggeber oder die Auftraggeberin?
- Wie viel möchtet ihr für welche Tätigkeit als Vergütung erhalten und wie wird das festgehalten?
- Wie tief könnt, sollt und möchtet ihr in die Materie des auftraggebenden Unternehmens gehen?
- An welcher Stelle könnt ihr mit eurer Expertise etwas beitragen und an welcher Stelle weiß eurer Auftraggeber oder eure Auftraggeberin mehr darüber? Wo ergänzt ihr euch?

Tipp: Kreativität ist eine Dienstleistung, die auf Augenhöhe passiert. Bei unerwarteter Kritik oder Missverständnissen hilft es, offene Nachfragen zu stellen und generalisierende Aussagen des Gegenübers freundlich zu hinterfragen und ihre abweichenden Arbeitsweisen zu respektieren.

Danach: Darüber Sprechen

- Wem könnt ihr von der Erfahrung und dem Projekt erzählen?
- Für wen sollte das Ergebnis sichtbar sein?
- Wer kann selbst ein solches Projekt ins Leben rufen und sollte deshalb davon erfahren?
- Wen habt ihr durch das Projekt kennengelernt, der oder die interessant für eine weitere Zusammenarbeit ist?
- Welche Kreativschaffende kennt ihr, deren Arbeit ihr für solche Projekte empfehlen könnt?
- Wie könnt ihr dem Unternehmen weiter nutzen, welche weitere Dienstleistung könntet ihr ihnen anbieten?

Tip: Mit einem sorgfältig aufgebauten Social Media Auftritt ist es nicht schwer diese Projekterfahrung nach Außen zu tragen und dies liegt sicherlich nahe. Dennoch lohnt sich hierfür auch ein Veranstaltungsbesuch der eigenen Branche, ggf. verknüpft mit einem kleinen Input zum Projekt oder auch das kreative Ergebnis des Prozesses auf der eigenen Firmenrepräsentation (Visitenkarte, Webseite o. Ä.) sichtbar zu machen.

Fragen für Unternehmen

Davor: Das richtige Match finden

- Welche harten Kriterien (Zeitraum, Vergütungsrahmen, ...) gibt es für das Projekt?
- Welches Ergebnis soll mit der Einbeziehung des/der Kreativen erzielt werden?
- Welche Kreativbranche wäre naheliegend geeignet für diese Aufgabe?
- Und welche wäre nicht geeignet und warum nicht?
- Wie kann das Team darauf vorbereitet werden, sich auf die Mitarbeit des/der Kreativschaffenden einzulassen?

Tip: Die Kompatibilität lässt sich schwer mit harten Kriterien messen. Es ist das Bauchgefühl, das hier hilft zu erkennen, ob das Team sich mit der kreativen arbeitenden Person gut versteht. In der Zusammenarbeit sind diese weichen Faktoren wichtiger als festgelegte Kriterien. Kreatives Schaffen braucht eine gute Atmosphäre, um zu entstehen.

Mittendrin: Alles auf den Kopf stellen

- Welche Spielräume gibt es im Unternehmen oder im Prozess?
- Wie frühzeitig kann die gewünschte Person eingebunden werden, wo liegen die Grenzen der Einbindung?
- Welche unausgesprochenen Erwartungen gibt es, die noch kommuniziert werden sollten?
- Gibt es Möglichkeiten vom gewünschten Ergebnis abzuweichen?
- Ist ein anderes Ergebnis ggf. sogar vielversprechender oder erfolgversprechender?

Tip: Mit der sogenannten „Kopfstand-Methode“ oder dem Umkehrbrainstorming lässt sich gut herausfinden, welche Bedingungen für eine erfolgreiche Umsetzung des Produkts oder des Ergebnisses herrschen sollten. Dabei handelt es sich um eine Kreativitätstechnik, bei der eine Problemstellung ins Gegenteil verkehrt wird, um neue Ideen und Lösungen zu finden. Anstatt nach positiven Lösungen zu suchen, werden Hindernisse und negative Faktoren gesammelt. Daraus ergeben sich häufig genau die Maßnahmen, die notwendig sind, um die Umsetzung erfolgreich zu gestalten. Zudem sorgt diese Methode für eine Offenheit gegenüber unüblichen Denkweisen.

Danach: Auf zum Folgeauftrag

Welche Kompetenzen hat die/der Kreativschaffende mit ins Unternehmen/den Prozess gebracht, die nützlich oder sogar unverzichtbar sind?

Lohnt sich ggf. ein Folgeauftrag oder ein weiterer Innovationsprozess für eine andere/weitere Aufgabe?

Wie ist der Eindruck im Team von der Zusammenarbeit?

Was sollte beim nächsten Mal anders laufen?

Welche Perspektiven oder Prozesse lassen sich in euren Arbeitsalltag integrieren, weil sie nützlich waren?

Tipp: In den seltensten Fällen wird direkt nach einem solchen Prozess eine Innovationsmanagerin oder ein Innovationsmanager eingestellt, die oder der aus der Kreativbranche kommt. Dennoch ist es sinnvoll bei einer erfolgreichen Zusammenarbeit über Folgeaufträge, weiterführende Projekte oder eine Weiterentwicklung der gemeinsamen Tätigkeiten nachzudenken und dafür auch Ressourcen zukünftig einzuplanen. Der Vorteil von Innovationen ist, dass ihnen nach oben keine Grenzen gesetzt sind.

Für Intermediäre

Davor: Der Mix macht's.

- Wie spricht ihr das bisherige Publikum an?
- Welche Anpassungen in der Ansprache müssen für welche Zielgruppe vorgenommen werden?
- Ist Kontakt zu Kreativschaffenden und anderen Unternehmen vorhanden?
- Gibt es bereits Formate, bei denen sich beide Zielgruppen begegnen?
- Wie können diese beiden Gruppen miteinander in den Austausch treten?

Tipp: Auch wenn häufig ein Themen- oder Branchenfokus besteht, ist es sinnvoll ein möglichst gemischtes Unternehmensnetzwerk langfristig aufzubauen. Auf dieses kann dann für unterschiedliche Herausforderungen und Projekte zugegriffen werden. Die Interdisziplinarität ist hier ein wichtiger Faktor für ein resilientes Netzwerk und breite Herausforderungsformen.

Mittendrin: Nach Außen und Innen vermitteln

- Wie gut ist der Kontakt zu den Beteiligten im Projekt?
- Gibt es die Möglichkeit Zwischenschritte oder Teilerfolge sichtbar zu machen?
- Wer sollte jetzt schon davon erfahren, um den Prozess weiter zu tragen?
- Wie kann die eigene Sichtbarkeit durch dieses Projekt gestärkt werden?

Tipp: Bei einer frühzeitigen und guten Aufbereitung auf Instagram, LinkedIn oder ähnlichen Seiten ist ein solcher interdisziplinärer Innovationsprozess gleich für drei verschiedene Zielgruppen interessant: für die Kultur- und Kreativwirtschaft, für Unternehmen anderer Branchen und für weitere IHK, HWK und Wirtschaftsförderungen. Es kann sich lohnen an der Stelle für eine gute Fotodokumentation des Prozesses zu sorgen.

Danach: Gute Beispiele leuchten lassen

- Wie kann dieses Projekt in die Öffentlichkeit getragen werden?
- Wie und wo können weitere interdisziplinäre Projekte entstehen?
- In welchen Branchen sind solche Angebote noch gefragt?

- Welche weiteren Multiplikatoren und Multiplikatorinnen sind an solchen Schnittstellen sinnvoll?

Tipp: Interdisziplinäre Innovationskooperationen zu vermitteln und/oder zu ermöglichen, ist ein Alleinstellungsmerkmal, das weitere Interessierte anzieht und nicht unterschätzt werden sollte.

7 Danksagung

An dieser Stelle möchten wir uns herzlich bei allen bedanken, die zum Gelingen des Dossiers beigetragen haben. Ein besonderer Dank gilt denjenigen, die uns die wertvollen Kontakte zu den Interviewpartnerinnen und -partnern vermittelt haben. Wir bedanken uns bei Bayern Innovativ, creative.nrw, Hamburg Kreativ Gesellschaft, Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg, Kreatives Sachsen und dem Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (Referat 36).

Wir bedanken uns außerdem herzlich bei den Expertinnen und Experten, mit denen wir Interviews für dieses Dossier führen durften und die ihr wertvolles Wissen offen und freundlich mit uns geteilt haben. Unser Dank geht an Stefan Paschko, Meike Jungbluth, Willi Schoellmann, Stephanie Lukas, Dr. Max Riedel, Robin Bühlmann, Ulrich Lang, Antonia Schwarzmeier, Felix Schmidl, Julia Kubitzki, Anja Schrodtt, Sebastian Knopp und Caroline Hoffmann.

Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2025): Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2024. Online unter: https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/DE/Publikationen/Kultur-und-Kreativwirtschaft/Monitoringberichte/monitoringbericht-kultur-und-kreativwirtschaft-2024.pdf?__blob=publicationFile&v=25, zuletzt abgerufen am 25.8.2025.

Cross Innovation Hub Hamburg Kreativ Gesellschaft (2025): Cross now! Kreativität für eine innovative Wirtschaft. Online unter: https://cross-innovation-hub.de/site/assets/files/4317/cross_now_2025_de.pdf, zuletzt abgerufen am 5.8.2025.

Cross Innovations made in Saxony (o.J.): Cross. Create. Innovate. Ein Workbook für cross-sektorale Zusammenarbeit. Online unter: <https://crossinnovationsaxony.de/wp-content/uploads/sites/8/2023/09/Cross-Innovation-Made-in-Saxony-Workbook-2023-Online-Version.pdf>, zuletzt abgerufen am 5.8.2025.

European Commission - Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs and KEA European Affairs (2019): Impulse paper on the role of cultural and creative sectors in innovating European industry. Online unter: <https://data.europa.eu/doi/10.2873/509380>, zuletzt abgerufen am 25.8.2025.

frontier economics (2023): Creative spillovers: Do the creative industries benefit firms in the wider economy? Online unter: <https://www.frontier-economics.com/media/z5bpkoxk/creative-spillovers-do-the-creative-industries-benefit-firms-in-the-wider-economy.pdf>, zuletzt abgerufen am 25.8.2025.

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2022): Themendossier. Erfolgsfaktoren von Cross Innovation mit der Kultur- und Kreativwirtschaft. Online unter: <https://kreativ-bund.de/downloads>, zuletzt abgerufen am 5.8.2025.

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2023): Themendossier. Innovationen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Eine Analyse innovativer Kreativunternehmen mithilfe von Künstlicher Intelligenz. Online unter: <https://kreativ-bund.de/downloads>, zuletzt abgerufen am 5.8.2025.

Kreativwirtschaft Austria (2017): Siebenter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht. Schwerpunkt Crossover-Effekte und Innovation. Online unter: <https://www.kreativwirtschaft.at/siebenter-oesterreichischer-kreativwirtschaftsbericht/>, zuletzt abgerufen am 25.8.2025.

NESTA (2008): Creating Innovation. Do the creative industries support innovation in the wider economy? Online unter: https://www.researchgate.net/publication/242371081_Creating_Innovation_Do_the_creative_industries_support_innovation_in_the_wider_economy, zuletzt abgerufen am 25.8.2025.

OECD (o.J.): Boosting Innovation and productivity through cultural and creative sectors. Online unter: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/culture,-creative-industries-and-sports/pdf/OECD-Project-Boosting-innovation-and-productivity-through-cultural-and-creative-sectors.pdf>, zuletzt abgerufen am 25.8.2025.

Prognos AG und Fraunhofer ISI (2012): Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette - Wirkungsketten, Innovationskraft, Potenziale. Endbericht. Im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie.

Tom Fleming Creative Consultancy (2017): Cultural and Creative Spillovers in Europe: Report on a Preliminary Evidence Review. Executive Summary. German Conclusion. Online unter: https://www.e-c-c-e.de/fileadmin/dokumente/publikationen/2017_CCS_in_Europe_Websitenfassung_FINAL_NEU.pdf, zuletzt abgerufen am 25.8.2025.

ZEW (2008): The Role of Creative Industries in Industrial Innovation. Discussion Paper No. 08-109. Online unter <https://madoc.bib.uni-mannheim.de/2186/1/dp08109.pdf>, zuletzt abgerufen am 25.8.2025.

Impressum



Das Bundeszentrum Kultur- und Kreativwirtschaft ist Teil der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung. Mit wissenschaftlichen Analysen und kontinuierlicher Trendforschung informiert es über die Entwicklung der Branche und zeigt ihre Relevanz innerhalb anderer Wirtschaftsbereiche auf.

Herausgeber



KreativBund – Bundeszentrum Kultur- und Kreativwirtschaft
Jägerstr. 65
10117 Berlin
Telefon: +49 30 20 88 89 1-0
www.kreativ-bund.de



Wissenschaftliche Analyse und Debatte
Prognos AG
Goethestraße 85
10623 Berlin
Telefon: +49 30 52 00 59-210
E-Mail: info@prognos.com
www.prognos.com

Redaktion

Dr. Olaf Arndt
Dr. Anna Heugel
Frauke Dornberg
Christina Schenten

Kontakt

Dr. Anna Heugel
Telefon: +49 711 32 09-614
E-Mail: anna.heugel@prognos.com

Stand: September 2025
Copyright: 2025, Prognos AG

Bildnachweise

Titelbild von www.istock.de, Urheberin ist: ©
iStock – Hispanolistic
Weitere Bilder:
© Reimar Ott: Fliegenretten in Deppendorf
© Spiegelberg: Prototyp
© ZKM: Uraufführung von Emmanuel
Witzthums Stück
© HeimatUnternehmen Bayerische Rhön e.V.:
Kunst im Stall
© Ulrich Lang New York: Animation Ilena Be-
cic, Animationsdesign Acameo

Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet bei der Prognos AG. Zitate im Sinne von § 51 UrhG sollen mit folgender Quellenangabe versehen sein: KreativBund – Bundeszentrum Kultur- und Kreativwirtschaft (2025): Außenperspektiven – Wahrnehmung der KKW.

Im Rahmen dieser Studie wurden KI-Systeme eingesetzt. In der Gesamtbetrachtung der Studie spielt der durch KI-Systeme generierte Inhalt eine untergeordnete Rolle. Der Einsatz von KI-Systemen beschränkt sich im Wesentlichen auf redaktionelle Inhalte. Die Kernleistungen bleiben von KI-Systemen unberührt.