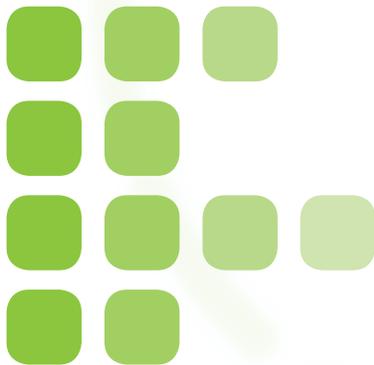


Martin Engstler / Johannes Lämmerhirt / Holger Nohr

Trendbarometer Kreativwirtschaft Baden-Württemberg 2012

Ergebnisse einer Befragung von Kreativschaffenden



Martin Engstler / Johannes Lämmerhirt / Holger Nohr

Trendbarometer Kreativwirtschaft Baden-Württemberg 2012

Ergebnisse einer Befragung von Kreativschaffenden

**NETZWERK
KREATIV / BADEN-
WÜRTTEMBERG
WIRTSCHAFT**



Europäische Union
Investition in Ihre Zukunft
Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung



Baden-Württemberg
MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT



MFG Innovationsagentur
für IT und Medien

Verwaltungsbehörde des RWB-EFRE-Programms: Ministerium für Ländlichen Raum, Ernährung und Verbraucherschutz www.rwb-efre.baden-wuerttemberg.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Alle Rechte vorbehalten.

© Hochschule der Medien, 2012

1. Auflage 2012

Umschlag: Gestaltungskonzept Johannes Lämmerhirt

Gesamtherstellung:

W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG, Stuttgart

Printed in Germany

ISBN 978-3-17-022699-9

Geleitwort

Große Erfolge beginnen oft mit einer kleinen Idee. Und so ist die Kreativität von heute die Grundlage für den Wohlstand von morgen. Die Umsetzung von Kreativität in Innovationen und Wertschöpfung ist entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit von Standorten.

Baden-Württemberg ist eines der Länder mit der höchsten Innovationskraft in Europa und ein bedeutender Standort der Kreativwirtschaft. Ob Architekt, Verleger, Kommunikationsdienstleister, Interaktionsdesigner oder Games-Entwickler – die Kreativwirtschaft umfasst vielfältige Berufsgruppen. In rund 29.000 Unternehmen mit 210.000 Erwerbstätigen wird ein Umsatz von über 20 Milliarden Euro erwirtschaftet. Um dieses Innovations- und Wachstumspotential weiter voranzubringen, wurde im Rahmen der Clusterpolitik des Landes mit Unterstützung des Finanz- und Wirtschaftsministeriums und mit Förderung der Europäischen Union das *Netzwerk Kreativwirtschaft Baden-Württemberg* initiiert. Das landesweite Netzwerk arbeitet daran, die Teilbranchen der Kreativwirtschaft besser zu vernetzen, Synergien innerhalb der zunehmend digitalen Wertschöpfungsketten zu nutzen und den Südwesten als einen der führenden Kreativstandorte zu positionieren.

Netzwerkmanager ist die MFG Innovationsagentur für IT und Medien Baden-Württemberg. Sie vernetzt gemeinsam mit rund 50 Partnern und über 100 Unterstützern die Kreativwirtschaftsunternehmen, um den branchenorientierten und interdisziplinären Dialog auszubauen. Ziel ist es, die Grenzen bislang getrennter Teilbranchen wie Print, Bewegtbild oder Software und Games zu überwinden, um voneinander zu lernen und gegenseitig zu profitieren sowie Unternehmen mit konkreten Angeboten zu unterstützen.

Die Ergebnisse des Trendbarometer Kreativwirtschaft Baden-Württemberg 2012 bestätigen die Zielsetzungen des *Netzwerks Kreativwirtschaft Baden-Württemberg*. So hat die Befragung der Kreativunternehmen im Land ergeben, dass diese zunehmend im Netzwerk arbeiten und Kooperationen zur Produktentwicklung künftig ausgebaut werden.

Das vorliegende Trendbarometer liefert eine wertvolle Informationsbasis sowie zahlreiche Anregungen für weitere Aktivitäten und Projekte des *Netzwerks Kreativwirtschaft Baden-Württemberg*. Ich bedanke mich bei den Autoren der Studie für diese wichtige Arbeit und wünsche allen Lesern inspirierende Einblicke in die Trends der Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg.

Dr. Nils Schmid MdL
Stellvertretender Ministerpräsident und
Minister für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg

Vorwort

Die Kreativwirtschaft ist in Baden-Württemberg eine der führenden Branchen, zu der allerdings nur wenige Strategiestudien und Zukunftsprognosen verfügbar sind. Hier setzt die vorliegende Trendstudie an, die im Rahmen des EU-EFRE-Projekts *Netzwerk Kreativwirtschaft Baden-Württemberg* an der Hochschule der Medien (HdM) in Zusammenarbeit mit der MFG Baden-Württemberg – Innovationsagentur des Landes für IT und Medien durchgeführt wird.

Das Trendbarometer Kreativwirtschaft Baden-Württemberg zeigt Einschätzungen der Unternehmen der Kreativwirtschaft bezüglich aktueller Handlungsfelder sowie erwarteter Entwicklungstrends in der Branche insgesamt. Die Ergebnisse liefern einerseits für Unternehmen der Kreativwirtschaft eine wichtige Informationsbasis für eigene strategische Entscheidungen. Andererseits liefert das Trendbarometer wichtige Impulse für die Arbeiten im landesweiten Netzwerk der Kultur-, Kreativ- und IT-Wirtschaft in Baden-Württemberg.

Unser Dank gilt allen Studienteilnehmern, die sich Zeit für die Beantwortung des Fragebogens genommen haben. Auch möchten wir allen Mitgliedern des *Netzwerk Kreativwirtschaft Baden-Württemberg* danken, die uns bei der Vorbereitung und Durchführung der Studie unterstützt haben.

Allen Lesern wünschen wir aufschlussreiche Einblicke in die Entwicklungstrends und Herausforderungen in der Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg und freuen uns auf anregende Diskussionen zu den vorliegenden Studienergebnissen.

Martin Engstler, Johannes Lämmerhirt und Holger Nohr,
Hochschule der Medien, Institut für Kreativwirtschaft

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	I
Vorwort	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einführung	1
2 Übersicht über die Studie	10
2.1 Methodik und Durchführung der empirischen Untersuchung.....	10
2.2 Teilnehmerstruktur	12
3 Allgemeine Entwicklungstendenzen in der Kreativwirtschaft	19
3.1 Einordnung	19
3.2 Aktuelle Herausforderungen für Kreativunternehmen	22
3.3 Zentrale Maßnahmen und Projekte im Jahr 2012	26
3.4 Bewertung technologischer Trends	30
4 Schwerpunktthema »Erfolg durch Kundenintegration«	34
4.1 Erfolgsfaktoren in der Kundenwahrnehmung.....	34
4.2 Aspekte der Kundenorientierung und Kundenintegration.....	37
5 Schwerpunktthema »Kooperation«	40
5.1 Bedeutung von Kooperationen	40
5.2 Bedeutung unterschiedlicher Kooperationsmotive	41
5.3 Erfolgreiche Gestaltung von Kooperationen	44
6 Entwicklungslinien für die Zukunft	47
6.1 Erwartete Strukturveränderungen bis zum Jahr 2020	47
6.2 Auseinandersetzung mit dem strukturellen Wandel	51
7 Interpretation der Ergebnisse und Ausblick	55
Quellenverzeichnis	59
Autorenverzeichnis	61

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abgrenzungen der Creative Industries in unterschiedlichen Modellen	3
Abbildung 2: Branchen der Kultur- und Kreativwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland	4
Abbildung 3: Kultur- und Kreativwirtschaft Baden-Württemberg im Branchenvergleich (Erwerbstätige 2008)	6
Abbildung 4: Kultur- und Kreativwirtschaft in BW nach Teilmärkten 2008	7
Abbildung 5: Teilnehmerstruktur nach Teilmärkten der Kreativwirtschaft	13
Abbildung 6: Vergleich der Teilnehmerstruktur mit Branchenkenzzahlen Baden-Württemberg..	14
Abbildung 7: Teilnehmerstruktur nach Schwerpunkt der Leistungen	15
Abbildung 8: Teilnehmerstruktur nach Umsatz	15
Abbildung 9: Teilnehmerstruktur nach Zahl fest angestellter Mitarbeiter	16
Abbildung 10: Teilnehmerstruktur und Beschäftigung freier Mitarbeiter	17
Abbildung 11: Teilnehmerstruktur nach Gründungszeitraum	17
Abbildung 12: Teilnehmerstruktur nach Funktion im Unternehmen	18
Abbildung 13: Identifizierung mit der Kreativwirtschaft	19
Abbildung 14: Identifizierung mit der Kreativwirtschaft (nach Teilbranchen)	20
Abbildung 15: Regionale Ausrichtung des Unternehmens	21
Abbildung 16: Strategische Herausforderungen für Kreativunternehmen 2012	22
Abbildung 17: Geplante Maßnahmen 2012	27
Abbildung 18: Bedeutung technologischer Entwicklungen	30
Abbildung 19: Relevante Aspekte in der Kundenwahrnehmung	35
Abbildung 20: Bedeutung der Kundenorientierungsaspekte	37
Abbildung 21: Stellenwert von Kooperationen	40
Abbildung 22: Kooperationsmotive	42
Abbildung 23: Aspekte erfolgreicher Kooperationen	45
Abbildung 24: Erwartete Strukturveränderungen bis zum Jahr 2020	48
Abbildung 25: Erwartete Beschäftigungswirkungen bis zum Jahr 2020	49
Abbildung 26: Vorbereitung auf künftige Herausforderungen	51
Abbildung 27: Bedeutung aktueller Förderprogramme	52

Abkürzungsverzeichnis

3D	Dreidimensionale Darstellung
4G	Mobilfunkstandard der vierten Generation
AV	Audio-visuelle Medien
BIP	Brutto-Inlandsprodukt
BITKOM	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V.
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BW	Baden-Württemberg
bwcon	Baden-Württemberg Connected
CGI	Computer Generated Imagery
CSS3	Cascading Style Sheets, Level 3
DCF	Digital Content Funding (MFG Baden-Württemberg)
DCMS	Department of Culture, Media and Sport (Großbritannien)
EFRE	Europäischer Fond für regionale Entwicklung
E-Commerce	Electronic Commerce
HbbTV	Hybrid broadcast broadband TV
HdM	Hochschule der Medien, Stuttgart
HTGF	High-Tech Gründerfonds
HTML	Hypertext Markup Language
HTML5	Hypertext Markup Language der fünften Generation
IP	Internet Protocol
IT	Informationstechnologie
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LTE	Long-Term-Evolution (Mobilfunkstandard der vierten Generation, auch 4G)
M-Commerce	Mobile Commerce
MFG	Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg, Stuttgart
QR-Code	Quick Response Code (zweidimensionaler graphischer Code)
RFID	Radio Frequency Identification
WIPO	World Intellectual Property Organization
WRS	Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH, Stuttgart
XML	Extensible Markup Language
ZIM	Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand (Förderprogramm des BMBF)

Einführung

Die Kreativwirtschaft ist ein relativ neues, bislang nicht einheitlich verwendetes und zuweilen auch ein ›schillerndes‹ Konzept. Was die Kreativwirtschaft ausmacht oder welche Teilbranchen unter diesem Konzept gebündelt werden, darauf geben verschiedene politische und wissenschaftliche Ansätze unterschiedliche Antworten und Abgrenzungen¹.

Viele Akteure aus Politik und Wissenschaft heben die hohe Bedeutung der Kreativwirtschaft hervor. Sie verweisen auf das Wachstumspotenzial, die Bedeutung für den Beschäftigungsmarkt, die Revitalisierung urbaner Flächen im Strukturwandel der Städte oder auf die Innovationskraft der beteiligten Branchen. Die Kreativwirtschaft wird auch als ›Modellversuch‹ für neue Arbeitsformen betrachtet. Dabei treten jedoch auch die Schattenseiten zutage, denn ein nicht geringer Teil der Beschäftigten der Kreativwirtschaft lebt in prekären Beschäftigungsverhältnissen.

Die Relevanz der Kreativwirtschaft wird i.d.R. durch wirtschaftsstatistisches Material untermauert, etwa zu Beschäftigungszahlen, Umsätzen, dem Beitrag zur Bruttowertschöpfung einer Volkswirtschaft oder durch die Zahl der Unternehmensgründungen. Belastbare empirische Erkenntnisse aus den Unternehmen der Kreativwirtschaft selbst, etwa hinsichtlich ihrer Planungen, ihrer Herausforderungen, ihrer Wertschöpfungsstrukturen oder über Branchentrends sind hingegen selten. Der vorliegende Ergebnisbericht zum **Trendbarometer Kreativwirtschaft Baden-Württemberg 2012** soll hierzu einen Beitrag leisten. Das Trendbarometer 2012 stellt den Start einer jährlichen empirischen Untersuchungsreihe für das Bundesland Baden-Württemberg dar.

Das bislang eher undeutliche Konzept der Kreativwirtschaft lässt es sinnvoll erscheinen, einleitend zum vorliegenden Ergebnisbericht eine kurze Einführung in dieses Konzept zu geben sowie das grundlegende begriffliche Verständnis der Untersuchung zu klären.

Kreativwirtschaft (Creative Industries)

Ein alternatives – und international zunehmend populäres – Abgrenzungskonzept der Wirtschaftssegmente ist die so genannte Kreativwirtschaft (Creative Industries). Sie erweitert die Kultur- und Medienwirtschaft um weitere Wirtschaftszweige zu einem Segment, das in der Gesamtwirtschaft der Bundesrepublik (und insbesondere auch in Baden-Württemberg) eine herausragende Stellung einnimmt.

¹ Dies kommt insbes. in den diversen Kultur- und Kreativwirtschaftsberichten von Städten und Gemeinden zum Ausdruck. Diese weisen i.d.R. weitgehend unvergleichbare Konzepte auf. Vgl. dazu auch eine vergleichende Darstellung von 11 europäischen Metropolen in o. V. (2010).

In der Kreativwirtschaft werden traditionelle Wirtschaftsbereiche, neue Technologien und moderne Informations- und Kommunikationsformen verbunden. Unter Kreativwirtschaft werden diejenigen Kultur- und Kreativunternehmen erfasst, welche überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen bzw. kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen.²

Das Konzept der Creative Industries ist ursprünglich politisch motiviert. Es geht zurück auf die Etablierung einer neuen Wirtschafts- und Förderpolitik der britischen Labour-Regierung unter Tony Blair. Das neu geschaffene *Department of Culture, Media and Sport (DCMS)* definierte die Creative Industries 1998 als Kernkomponente einer postindustriellen Wirtschaft in Großbritannien und als Eckpfeiler einer entsprechenden Wirtschaftspolitik.³

Durch diese Verbindung des kulturellen Sektors mit einer ökonomischen Perspektive entstand erstmals ein politisches Konzept, das die Kultur als einen relevanten Wirtschaftsfaktor aufgreift. Mit dem Begriff der Kreativwirtschaft (oder eben der Creative Industries) wurde bewusst eine Nähe zum negativ vorbelasteten Begriff der Kulturindustrie⁴ vermieden.

Die Kreativwirtschaft ist kein homogener Wirtschaftszweig, sie setzt sich vielmehr aus einer Vielzahl eigentlich heterogener Branchen zusammen. Je nach Modell und politischer Absicht unterscheiden sich diese Zusammensetzungen. Kreativwirtschaft beruht damit nicht (wie klassische Wirtschaftszweige) auf einer nachfrageorientierten Zusammenfassung von Unternehmen, die verwandte Substitutionsgüter herstellen, sie bemüht ein anderes Abgrenzungsmerkmal.

In diesem **erweiterten Modell der Kreativwirtschaft (Creative Industries)** steht vielmehr der Befähigungsfaktor ›Kreativität‹ als Ausgangspunkt von branchenspezifischen Produkten und Dienstleistungen im Zentrum. Künstlerische, kulturelle Ideen und populäre Dienstleistungen und Produkte verbinden sich hier neu mit technologischer, innovativer und wissenschaftlicher Kreativität.⁵ Die individuelle Kreativität als Produktivkraft bildet die definitorische Klammer dieses Wirtschaftszweigs. In diesem Kontext werden geistige Schöpfungen bzw. geistiges Eigentum als Produkt der Kreativwirtschaft gehandelt. Manche Modelle sprechen daher von *Copyright Industries*, auch dieser von der WIPO geprägte Begriff verfolgt eher politische Ziele. Mit ›Kreativität‹ ist allerdings kein klares und natürliches Abgrenzungsmerkmal gegeben, schließlich beruht Innovation in jedem Wirtschaftszweig auf Kreativität. Und die Zusammenstellungen integrieren zumeist auch die Verwerter kreativer geistiger

² Vgl. Engstler/Nohr (2010) S. 1.

³ Vgl. Flew/Cunningham (2010), S. 113 und Merkel (2008), S. 15-16.

⁴ Wie ihn Horkheimer und Adorno (1969) in der *Dialektik der Aufklärung* bereits in den 1940er Jahren des letzten Jahrhunderts verwendeten.

⁵ Vgl. Söndermann (2007), S. 9.

Schöpfungen (etwa Verlage oder Rundfunk), während sie gewerbsmäßig tätige freie Autoren oder Blogger nicht erfassen. Die Frage, welche Branchen inkludiert werden, ist damit immer eine politisch motivierte Entscheidung.

Die Unternehmen der Kreativwirtschaft erbringen vorwiegend kreative Dienstleistungen (häufig in Kombination mit Produkten). Damit ist die Kundenintegration in den Prozess der Leistungserstellung ein zentrales Element.⁶

Die Kreativwirtschaft als ›politisches Konstrukt‹ folgt keiner natürlichen Abgrenzung. International werden im Rahmen verschiedener Modelle unterschiedliche Abgrenzungen verwendet, die zu unterschiedlichen Zusammenfassungen von Wirtschaftszweigen führen. Einen Überblick über prominente Beispiele zeigt die folgende Abbildung 1:

1 UK DCMS model	2 Symbolic text model	3 Concentric circles model	4 WIPO copyright model
Advertising Architecture Art and antiques market Crafts Design Fashion Film and video Music Performing arts Publishing Software Television and radio Video and computer games	Core cultural industries Advertising Film Internet Music Publishing Television and radio Video and computer games Peripheral cultural industries Creative arts Borderline cultural industries Consumer electronics Fashion Software Sport	Core creative arts Literature Music Performing arts Visual arts Other core cultural industries Film Museums and libraries Wider cultural industries Heritage services Publishing Sound recording Television and radio Video and computer games Related industries Advertising Architecture Design Fashion	Core copyright industries Advertising Collecting societies Film and video Music Performing arts Publishing Software Television and radio Visual and graphic art Interdependent copyright industries Blank recording material Consumer electronics Musical instruments Paper Photocopiers, photographic equipment Partial copyright industries Architecture Clothing, footwear Design Fashion Household goods Toys

Abbildung 1: Abgrenzungen der Creative Industries in unterschiedlichen Modellen⁷

Da Kulturbranchen den Kern der Kreativwirtschaft ausmachen, kommen naturgemäß kulturelle Besonderheiten im internationalen Vergleich zum Tragen. In einem Gutachten für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie aus dem Jahre 2009 wird die in Deutschland gebräuchliche Einteilung der **Kultur- und Kreativwirtschaft** in 11 Teilmärkten und Wirtschaftszweigen be-

⁶ Vgl. Engstler/Nohr/Sathkumara (2012), Nohr (2011).

⁷ In Anlehnung an United Nations (2008), S. 13.

schrieben. Dabei werden 9 Teilmärkte der Kulturwirtschaft um 2 Kreativbranchen ergänzt:⁸

Branchengliederung der Kultur- und Kreativwirtschaft	
I. Kulturwirtschaft	
1.	Musikwirtschaft
2.	Buchmarkt
3.	Kunstmarkt
4.	Filmwirtschaft
5.	Rundfunkwirtschaft
6.	Markt für Darstellende Künste
7.	Designwirtschaft
8.	Architekturmarkt
9.	Pressemarkt
II. Kreativbranchen	
10.	Werbemarkt
11.	Software/Games-Industrie
I. + II. Kultur- und Kreativwirtschaft	

Abbildung 2: Branchen der Kultur- und Kreativwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland

In Deutschland hat sich diese Gliederung in neun kulturwirtschaftliche (1. bis 9.) und zwei kreativwirtschaftliche (10. und 11.) Teilmärkte etabliert. Dabei werden statistische Abgrenzungen nach einer definierten Wirtschaftszweiggliederung vorgenommen.⁹ Das Branchenmodell enthält zudem den Bereich *Sonstiges*, in dem neue wirtschaftliche Aktivitäten aufgenommen und systematisch in das Abgrenzungsmodell eingebunden werden können. So wird etwa über die Aufnahme verschiedener Wirtschaftszweige wie der Musikinstrumentenproduktion, des Kunst- und Kulturhandwerks oder des Fotografischen Gewerbes in die Wirtschaftsstatistik diskutiert.

Die Untersuchung im Rahmen des Trendbarometers Kreativwirtschaft folgt der vorgestellten Gliederung der Kultur- und Kreativwirtschaft.

Das Konzept der Kreativwirtschaft bezieht sich häufig auf Agglomerationen in urbanen Distrikten und kreative Milieus.¹⁰ Damit sind Kreativcluster bzw. Cluster der Kreativwirtschaft auf lokaler oder regionaler Ebene Gegenstand wirtschaftspolitischer Standort- und Förderkonzepte. Der Begriff des Clusters geht zurück auf Porter¹¹. Ein Cluster beschreibt ein wertschöpfungsorientiertes Abgrenzungskonzept, bezogen auf vernetzte Unternehmen auf der Ebene einer Agglomeration. Standortfaktoren für die Entwicklung kreativer Cluster sind damit in den Fokus lokaler und regionaler Wirtschaftspolitik und der Stadt-

⁸ Vgl. Söndermann et al. (2009), S. 23.

⁹ Vgl. Mundelius (2009), S. 12.

¹⁰ Vgl. Krätke (2002), Florida (2004), Merkel (2008), Bagwell (2008) und Engstler/Nohr/Lämmerhirt (2012).

¹¹ Vgl. Porter (2000).

entwicklungspolitik gerückt. Dabei spielen insbesondere weiche Standortfaktoren eine zunehmend wichtigere Rolle. Die für einen Kreativstandort wichtigen Talente der *Creative Class* – kreative Menschen aus verschiedensten Berufsgruppen – siedeln sich in einem Umfeld an, in dem sie ein vielfältiges soziokulturelles Lebens- und Arbeitsumfeld (Toleranz) sowie innovative Technologieunternehmen vorfinden. In seinem Konzept der *Creative Cities* hebt Florida die weichen Standortfaktoren (Talent, Toleranz, Technologie) als entscheidende Potenziale hervor.¹²

Wirtschaftliche Bedeutung der Kreativwirtschaft in Deutschland

Auch in Deutschland haben in den letzten Jahren Bund¹³ und Länder, insbesondere aber viele Städte und Regionen, das Potenzial der Kreativwirtschaft als einen wichtigen und bedeutenden Wirtschaftssektor entdeckt. Die wirtschaftliche Bedeutung kann an folgenden Zahlen abgelesen werden:

Im Jahr 2008 wurden in der Kultur- und Kreativwirtschaft (in der Gliederung, wie sie in Abbildung 2 vorgestellt wurde) rund 238.300 Unternehmen und Selbstständige (2010: 244.105)¹⁴ ermittelt. Diese Unternehmen erzielten einen Umsatz von rund 132 Milliarden Euro (2010: 137,22 Mrd. Euro) und boten 763.400 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (2010: 720.402) einen Arbeitsplatz in Voll- oder Teilzeit. Zusammen mit den Selbstständigen arbeiten in der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland rund eine Million Erwerbstätige. Berücksichtigt man auch die geringfügig Beschäftigten und geringfügig Tätigen, waren 2010 fast 1,7 Millionen Erwerbstätige in der Kultur- und Kreativbranche tätig. Insgesamt konnte die Kultur- und Kreativwirtschaft damit im Jahr 2008 schätzungsweise einen Beitrag in Höhe von rund 63 Milliarden Euro zur Bruttowertschöpfung (2010: 63,7 Mrd. Euro) (entspricht jeweils 2,6 Prozent des BIP) leisten.¹⁵ Damit ist sie vergleichbar mit großen Industriesektoren wie der Automobilindustrie und liegt vor der chemischen Industrie oder der Energiewirtschaft.

Die Kreativwirtschaft ist gekennzeichnet durch eine hohe Selbstständigenquote, durch unsichere Arbeitsverhältnisse und niedrige Einkommen (prekäre Arbeitsverhältnisse).¹⁶ Viele Unternehmen beschäftigen weniger als zehn Mitarbeiter. Einer hohen Anzahl von Kleinstbetrieben (über 97 Prozent der Unternehmen mit einem Umsatz unter 2 Mio. EUR¹⁷) stehen wenige Großunternehmen (0,3 Prozent der Unternehmen erwirtschaften über 63 Prozent des Umsatzes in der Kreativwirtschaft) gegenüber.

¹² Vgl. Florida (2004).

¹³ Vgl. Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2012a).

¹⁴ Die vorläufigen Zahlen für das Jahr 2010 werden hier in Klammern angegeben, vgl. Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2012b).

¹⁵ Vgl. Söndermann et al. (2009), S. XIV f.

¹⁶ Vgl. Deutsche Bank Research (2011).

¹⁷ Vgl. Deutsche Bank Research (2011), S. 5.

Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg

Baden-Württemberg ist bundesweit ein bedeutender Standort der Kultur- und Kreativwirtschaft. Der Wirtschaftszweig im Bundesland verzeichnete im Jahr 2008 knapp 29.000 Unternehmen mit rund 210.000 Erwerbstätigen (davon 131.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte), die zusammen einen Umsatz von insgesamt 20,1 Mrd. Euro erwirtschafteten.¹⁸

Der Anteil der Erwerbstätigen an der Gesamtwirtschaft in Baden-Württemberg betrug im Jahr 2008 3,8 Prozent (einen Vergleich der Wirtschaftszweige zeigt die Abbildung 3).

Branchen	Erwerbstätige	
	Anzahl 2008	Anteil in % an Gesamtwirtschaft
Maschinenbau*	315.000	5,6%
Fahrzeugbau*	238.000	4,2%
IKT-Wirtschaft*	232.000	4,1%
Kultur-/Kreativwirtschaft**	210.000	3,8%
Kredit-/Versicherungsgewerbe	161.000	2,9%
Land-/Forstwirtschaft/Fischerei	100.000	1,8%
Chemische Industrie*	68.000	1,2%
Energie-/Wasserversorgung	33.000	0,6%

*Hinweise: *Berechnungen des Statistischen Landesamtes BW. **Kultur- und Kreativwirtschaft einschließlich geringfügig Beschäftigter, eigene Berechnungen. Alle Vergleichsbranchen ebenfalls einschließlich sogenannter Marginalbeschäftigter. Differenzen rundungsbedingt.*

Quelle: Arbeitskreis „Erwerbstätigenrechnung des Bundes und der Länder“; Informations- und Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg, hrsg. vom Statistischen Landesamt BW 2009; Übersicht: Eckdaten Kultur- und Kreativwirtschaft BW 2008

Abbildung 3: Kultur- und Kreativwirtschaft Baden-Württemberg im Branchenvergleich (Erwerbstätige 2008)¹⁹

Besonders wichtige umsatz- und beschäftigungsstarke Bereiche sind die Verlagswirtschaft/Buch- und Pressemarkt (6,4 Mrd. Euro, 29.200 Erwerbstätige), Software/Games (5,8 Mrd. Euro, 68.600 Erwerbstätige), Design, Architektur und Kunstmarkt (3,7 Mrd. Euro; 36.900 Erwerbstätige) sowie der Werbemarkt (3,4 Mrd. Euro, 18.400 Erwerbstätige).²⁰ Eine Übersicht der Teilmärkte der Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg zeigt die Abbildung 4.

Auch die Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg ist geprägt von einer großen Zahl von Kleinst-, Klein- und mittelständischen Betrieben. Die Wettbewerbsfähigkeit dieser Unternehmen wird einerseits davon bestimmt, wie es ihnen gelingt Zukunftstrends in marktfähige Innovationen zu transformieren. Andererseits müssen sich die Unternehmen der Kreativwirtschaft mit den veränderten Anforderungen ihrer Kunden und Geschäftspartner auseinandersetzen und ihre strategischen Entwicklungspfade und Kooperationsmodelle daran ausrich-

¹⁸ Vgl. Söndermann (2010), S. 9.

¹⁹ Söndermann (2010), S. 11.

²⁰ Vgl. Buschmann (2010), S. 43.

ten. Auch in Baden-Württemberg spielen Cluster der Kreativwirtschaft und deren wirtschaftspolitische Förderung daher eine wichtige Rolle. Die Metropolregion Stuttgart hat sich auch in Baden-Württemberg als Kreativstandort herauskristallisiert.²¹

Teilmarkt	Unternehmen (Anzahl)	%- Anteil	Umsatz in Mio Euro (reg.)	%- Anteil	Erwerbstätige (Anzahl)	%- Anteil	dar. sozialv. Beschäftigte (Anzahl)	%- Anteil
Musikwirtschaft	1.438	4%	655	3%	4.753	3%	3.315	2%
Buchmarkt	1.852	5%	2.613	12%	13.029	7%	11.177	8%
Kunstmarkt	1.766	5%	256	1%	2.228	1%	462	0%
Filmwirtschaft	1.612	5%	419	2%	3.301	2%	1.689	1%
Rundfunkwirtschaft	1.618	5%	634	3%	3.237	2%	1.619	1%
Markt für darstell. Künste	2.025	6%	548	2%	4.320	2%	2.295	2%
Designwirtschaft	5.078	15%	2.233	10%	19.779	11%	14.701	10%
Architekturmarkt	5.930	17%	1.232	6%	15.908	9%	9.978	7%
Pressemarkt	2.394	7%	3.919	18%	16.180	9%	13.786	10%
Werbemarkt	4.885	14%	3.435	15%	19.057	11%	14.172	10%
Software-/ Games-Ind.	5.487	16%	6.159	28%	72.322	41%	66.835	47%
Sonstiges*	440	1%	214	1%	2.844	2%	2.404	2%
Summe (mit Doppelzähl.)	34.525	100%	22.316	100%	176.957	100%	142.432	100%
Doppelte Wirtschaftszw.	5.583	-	2.170	-	17.092	-	11.509	-
Kultur-/Kreativwirtschaft (ohne Doppelzählung)	28.942	-	20.145	-	159.864	-	130.923	-
<i>Anteil an Gesamtwirt. in %</i>	<i>6,6%</i>	-	<i>2,6%</i>	-	<i>3,7%</i>	-	<i>3,4%</i>	

*Hinweis: Erwerbstätige ohne geringfügig Beschäftigte. Einzelne Teilmärkte enthalten Wirtschaftszweige doppelt, deshalb ist die Summe der Teilmärkte höher als der angezeigte Wert in der Übersicht: Eckdaten. Differenzen rundungsbedingt.
Quelle: Umsatzsteuerstatistik, Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Statistik der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen Michael Söndermann/Büro für Kulturwirtschaftsforschung*

Abbildung 4: Kultur- und Kreativwirtschaft in BW nach Teilmärkten 2008²²

Kreativcluster in Baden-Württemberg

In Baden-Württemberg ist die **Medien-, Kultur- und Kreativwirtschaft** ein Ziel- und Clusterfeld der Clusterpolitik.²³ Als regionale Cluster kann man Kreativwirtschaft dann abgrenzen, wenn eine auffällige räumliche Verdichtung von Unternehmen feststellbar ist. Für Baden-Württemberg existieren solche Verdichtungen im Bereich der Musikwirtschaft, des Films, des Designs und der Medien.

Im Regionalen Clusteratlas 2010 für Baden-Württemberg werden Cluster und Clusterinitiativen für diesen Wirtschaftszweig in folgenden Regionen ausgewiesen.²⁴

²¹ Vgl. Wolf (2008), Engstler/Nohr (2010), Lämmerhirt/Engstler (2011), Schiller (2011).

²² Söndermann (2010), S. 16.

²³ Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2010), S. 15.

²⁴ Die Darstellung folgt dem Regionalen Clusteratlas 2010, vgl. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2010).

Region Stuttgart

In der Region Stuttgart konzentriert sich ein Potenzial an Unternehmen, wissenschaftlichen Einrichtungen sowie kreativen Köpfen aus Architektur, Design, Digital, Event, Film, Foto, Illustration, Kunst und Kultur, Musik, PR und Text, Verlag und Werbung.

*Clusterinitiativen: Animation Media Cluster Region Stuttgart, Film Commission Region Stuttgart, MedienInitiative Region Stuttgart, Musikwirtschaft und -vermarktung (Popbüro Region Stuttgart), everlab - Innovationslabor für neue Verlagsprodukte und Mediendienstleistungen Region Stuttgart.*²⁵

Ostwürttemberg

Design: Rund 150 Designbüros, Werbe- und Multimediaagenturen, Architekten und andere kreative Dienstleister machen Schwäbisch Gmünd zu einer Region mit starker Designkompetenz und hohem Innovationspotenzial.

Clusterinitiative: Kreativwirtschaft Ostwürttemberg

Südlicher Oberrhein

Im Raum Offenburg/Ortenau findet sich um das Medienunternehmen Burda eine Spezialisierung, bei der die Bereiche Verlag, Druck und Direktmarketing den Schwerpunkt bilden. Das Feld IT/Kommunikation ist ein wichtiger Bestandteil dieser Spezialisierung. In Freiburg haben Druck- und Verlagshäuser wie Haufe, Herder und Rombach sowie namhafte Software-Hersteller wie Lexware ihren Sitz.

Clusterinitiative: medien forum freiburg e.V.

Schwarzwald-Baar-Heuberg

Musikindustrie: Die Musikindustrie und Musikinstrumentenproduktion hat in der Region eine seit über 150 Jahren währende Tradition. Dem Cluster sind 25 Unternehmen und weitere musiklehrer Institutionen angehörig.

Rhein-Neckar

In Mannheim hat sich ein Cluster aus der Verbindung von gewachsener Pop-Szene, Popakademie des Landes, kommunaler Popförderung, Musikhochschule und spezifischem Gründerzentrum herausgebildet.

Clusterinitiative: FilmCommission Metropolregion Rhein-Neckar

²⁵ Vgl. Nohr (2012).

Nordschwarzwald

Schmuck/Design: Aufbauend auf der Schmuck- und Uhrenindustrie hat sich eine vielfältige Kreativwirtschaft entwickelt, die neben den klassischen Branchen der Kreativwirtschaft Design (Schmuckdesign, Industriedesign, Visuelle Kommunikation, Modedesign, Interior Design, Transportation Design), Edelmetallbearbeitung, Herstellung von Schmuck und Uhren, Edelmetall-Recycling (Scheideanstalten) umfasst.

Clusterinitiative: Cluster für die Kreativwirtschaft

Landesweite Netzwerke und Cluster

MFG Baden-Württemberg mbH – Innovationsagentur des Landes für IT und Medien

Als Innovationsagentur des Landes für IT und Medien stärkt die MFG Baden-Württemberg seit 1995 den IT-, Medien- und Kreativstandort Baden-Württemberg. Sie vernetzt Kreativwirtschaft und ITK-Sektor mit Technologiebranchen in Baden-Württemberg und mit nationalen und internationalen Kooperationen.

Netzwerk Kreativwirtschaft Baden-Württemberg

In der Kreativwirtschaft entstehen Innovationen häufig an den Schnittstellen verschiedener Disziplinen und Anwenderbranchen. Genau hier setzt das *Netzwerk Kreativwirtschaft Baden-Württemberg* an. Für die landesweite Initiative engagieren sich insgesamt 17 Projektpartner sowie 30 Netzwerk- und 100 weitere Unternehmenspartner.

Übersicht über die Studie

Das Trendbarometer Kreativwirtschaft Baden-Württemberg 2012 ist eine Maßnahme im Rahmen des Projekts *Netzwerk Kreativwirtschaft Baden-Württemberg*. Ziel dieser Studie ist es, eine Einschätzung zu erhalten wie die Unternehmen der Kreativwirtschaft die zukünftig erwarteten technischen und konzeptionellen Entwicklungstrends einschätzen und bezüglich daraus resultierender Handlungsfelder bewerten. Die Ergebnisse der Studie liefern somit für Unternehmen der Kreativwirtschaft eine wichtige Informationsgrundlage für eigene strategische Entscheidungen und stellen eine Informationsgrundlage für die Ausrichtung künftiger Fördermaßnahmen in der Kreativwirtschaft dar.

Der Schwerpunkt der erstmals im Winter 2011 durchgeführten Panelbefragung liegt auf allgemeinen Entwicklungstendenzen in der Kreativwirtschaft, dem Erfolg durch Kundenintegration sowie der Kooperation mit anderen Unternehmen oder Partnern. Die Befragung wird von der Hochschule der Medien (Stuttgart) in Kooperation mit der MFG Baden-Württemberg – Innovationsagentur des Landes für IT und Medien durchgeführt. Unterstützt wird diese Maßnahme durch den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE).

Methodik und Durchführung der empirischen Untersuchung

Ein Trendbarometer beschreibt eine Untersuchung, die Einschätzungen der Unternehmen der Kreativwirtschaft bezüglich der zukünftig erwarteten technischen und konzeptionellen Entwicklungstrends in einem relevanten Marktumfeld erhebt und diese aus Unternehmenssicht bewertet. Die Ergebnisse bilden für Unternehmen der Kreativwirtschaft eine wichtige Informationsgrundlage für eigene strategische Entscheidungen. Zudem liefert es Innovationsimpulse für die Arbeiten im landesweiten Projekt *Netzwerk Kreativwirtschaft Baden-Württemberg*.

Erhebung

Die empirische Grundlage bildet die Umfrage bei Unternehmen der Kreativwirtschaft, die im Zeitraum von Mitte Oktober bis Ende Dezember 2011 durch die Hochschule der Medien durchgeführt wurde. Die Beantwortung erfolgte anhand eines strukturierten Fragebogens, der unter Einsatz eines Online-Befragungstools von den Teilnehmern ausgefüllt werden konnte.

Übersicht über Themenschwerpunkte 2012

Die Auswahl der jährlichen Themenschwerpunkte des Trendbarometers basiert auf den aktuellen Forschungsarbeiten im Projekt *Netzwerk Kreativwirtschaft Baden-Württemberg*.

Der Fragebogen zum Trendbarometer Kreativwirtschaft Baden-Württemberg 2012 umfasste einen Block statistischen Fragen zur Teilnehmerstruktur sowie vier inhaltliche Themenblöcke zur Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg:

- **A: Statistische Angaben (9 Fragen)**
Zur Einordnung der Aussagen wird zunächst ein Überblick über die Teilnehmerstruktur der Studie 2012 gegeben.
- **B: Allgemeine Entwicklungstendenzen in der Kreativwirtschaft (5 Fragen)**
In einem ersten Schritt werden das Selbstverständnis hinsichtlich der Zuordnung zur Kreativwirtschaft sowie die regionale Ausrichtung der Unternehmen ermittelt. Zudem werden strategische Herausforderungen aus Sicht der Kreativunternehmen und damit einhergehende Maßnahmen bewertet. Ergänzend wird eine Einschätzung zur Bedeutung technologischer Trends aufgenommen.
- **C: Schwerpunktthema ›Erfolg durch Kundenintegration‹ (2 Fragen)**
Ermittelt werden die Kundenanforderungen bzw. -erwartungen an Kreativunternehmen wie sie die Unternehmen wahrnehmen. Zudem wird ermittelt, welche Ansätze der Kundenintegration vor diesem Hintergrund eine hohe Relevanz besitzen.
- **D: Schwerpunktthema ›Kooperation‹ (3 Fragen)**
Untersucht werden die allgemeine Bedeutung von Kooperationen für Kreativunternehmen sowie die spezifischen Motive und Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Kooperationsansätzen.
- **E: Entwicklungslinien und erwartete Strukturveränderungen (3 Fragen)**
In einem abschließenden Ausblick werden ausgewählte Entwicklungstrends in der Kreativwirtschaft bis zum Jahr 2020 aus Sicht der Teilnehmer bewertet. Abschließend bewerten die Teilnehmer, wie gut sie sich auf die künftigen Herausforderungen vorbereitet fühlen und welche Fördermaßnahmen hierbei von Bedeutung sind.

Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Die durch die Auswertungsergebnisse gewonnenen Erkenntnisse werden mit den Mitgliedern des Netzwerkprojekts vertiefend analysiert und zur Generierung themenspezifischer Handlungsempfehlungen herangezogen.

Teilnehmerstruktur

Die empirische Grundlage dieser Studie bildet eine schriftliche Befragung von Kreativunternehmen auf Basis eines standardisierten Fragebogens, der sowohl online als auch in einer PDF-Version ausfüllbar war.

Untersuchungsfeld

Die Grundgesamtheit umfasst Kreativunternehmen aller Teilbranchen der Kreativwirtschaft mit Sitz bzw. Betätigungsfeld in Baden-Württemberg.

Die Ansprache erfolgte in gezielter Auswahl und umfasste folgende Kontaktformen:

- Gezielte Auswahl und Ansprache einer Stichprobe von 800 Kreativunternehmen aller Teilbranchen in Baden-Württemberg per Email auf Basis einer eigenen Adressrecherche nach Kriterien wie direkte Zuordnung zu einer Kreativbranche, Adressierbarkeit eines Ansprechpartners (d. h. Kontaktdaten mit einer persönlichen Email-Adresse), Funktion des Kontakts (z. B. bevorzugt Unternehmer bzw. Mitglied der Geschäftsführung), Abdeckung unterschiedlicher Größenklassen (z. B. Mitarbeiterzahl und Umsatz) sowie Regionen in Baden-Württemberg.
- Gezielte Ansprache einer Stichprobe von 1.500 Kontakten der MFG Innovationsagentur für IT und Medien über ein Direktmailing per Email mit einem Aufruf zur Teilnahme (Einladungstext und Weblink).
- Ansprache der Zielgruppe als registrierte Teilnehmer in den sozialen Netzwerken XING und Facebook.
- Pressemitteilungen zur Durchführung der Trendumfrage mit Link zur Erhebung auf den Internetseiten des Projekts *Netzwerk Kreativwirtschaft Baden-Württemberg* der MFG Innovationsagentur für IT und Medien²⁶ sowie Pressemitteilung auf den Internetseiten des Instituts für Kreativwirtschaft an der Hochschule der Medien Stuttgart²⁷.

Teilnehmerzahl

Mit insgesamt 297 Rückläufern konnte eine erfreulich hohe Anzahl an Teilnehmern erzielt werden. Die Beteiligungsquote, d. h. der Anteil der vollständig beantworteten Fragebögen an den Aufrufen des Online-Fragebogens beträgt 33 Prozent und verdeutlicht ein hohes Interesse der Kreativunternehmen. Die Auswertung der statistischen Fragen belegt, dass das angestrebte Teilnehmerfeld im Rahmen der Befragung erreicht wurde.

²⁶ Hochschule der Medien/MFG Innovationsagentur (2011).

²⁷ Institut für Kreativwirtschaft (2011).

Überblick über die befragten Segmente der Kreativwirtschaft

Die Teilnehmerstruktur der Befragung setzt sich aus Unternehmen aller 11 Sparten der Kultur- und Kreativwirtschaft zusammen (siehe Abbildung 5). Die Zuordnung zu einem Segment der Kreativwirtschaft wurde durch die Teilnehmer vorgenommen. Bei Einzelfällen unter der Kategorie „Sonstiges“ konnte im Zuge der Qualitätssicherung eine Zuordnung nachgetragen werden (z. B. Tätigkeitsfelder in mehr als einer Kreativbranche), lediglich 4 Prozent der Rückläufer konnten nicht eindeutig einer der vorgegebenen Kreativbranchen zugeordnet werden.

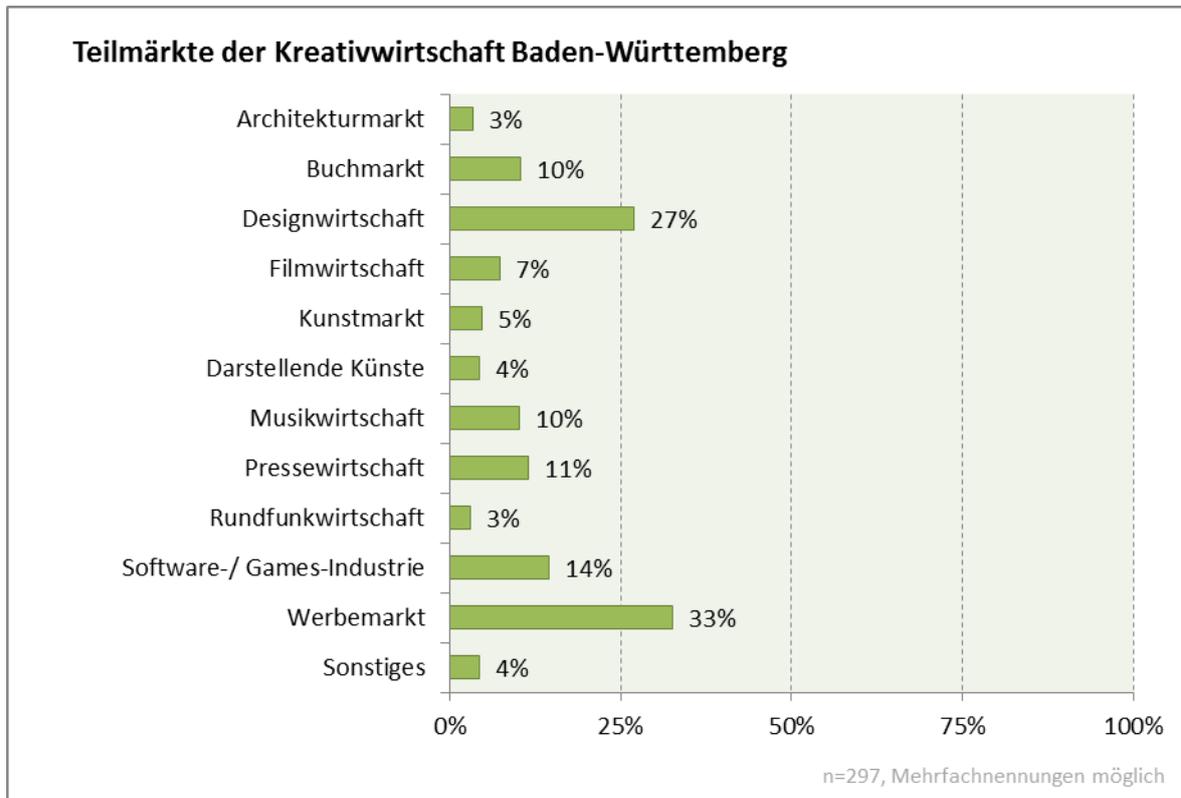


Abbildung 5: Teilnehmerstruktur nach Teilmärkten der Kreativwirtschaft

Vergleich der Teilnehmerstruktur mit Branchenstrukturzahlen in Baden-Württemberg

Ein Vergleich der Teilnehmerstruktur des Trendbarometers Baden-Württemberg mit den Strukturdaten der Unternehmen nach Teilbranchen der Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg²⁸ zeigt eine weitgehende strukturelle Übereinstimmung (siehe Abbildung 6, überdurchschnittlich stark erreicht wurden die Teilbranchen Designwirtschaft und der Werbemarkt, der Architekturmarkt hingegen wurde unterdurchschnittlich erreicht). Insgesamt ergibt sich eine gute Abdeckung aller Teilbranchen der Kreativwirtschaft und somit eine qualitativ gute Datenbasis für generalisierte Aussagen zu Trends und Strategien in der Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg.

²⁸ Vgl. Söndermann (2010), S. 16. Vergleichsaspekt war die Anzahl der Unternehmen in den Teilbranchen.

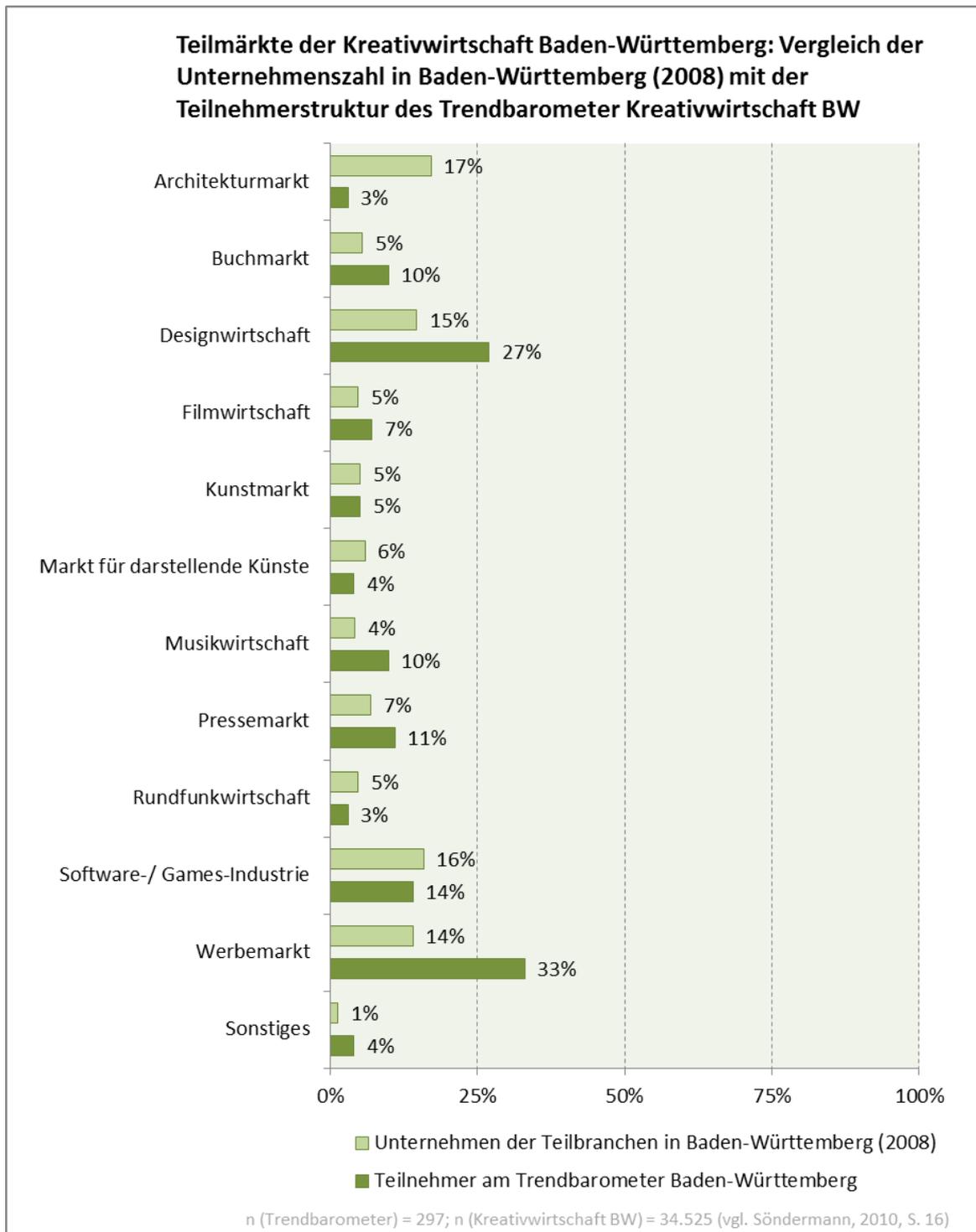


Abbildung 6: Vergleich der Teilnehmerstruktur mit Branchenkennzahlen Baden-Württemberg

Leistungsschwerpunkte der Unternehmen

Rund drei von vier der befragten Kreativschaffenden verstehen sich primär als Dienstleister (Abbildung 7). Projektorientiert bieten 29 Prozent der Teilnehmer ihre Leistungen an. Eine Produktisierung der Leistungen im Sinne eines Produktgeschäfts geben 18 Prozent der Teilnehmer bei ihren Leistungsschwer-

punkten an. Dies zeigt, dass Standardisierungen von Kreativleistungsangeboten bereits von jedem fünften teilnehmenden Unternehmen realisiert werden.

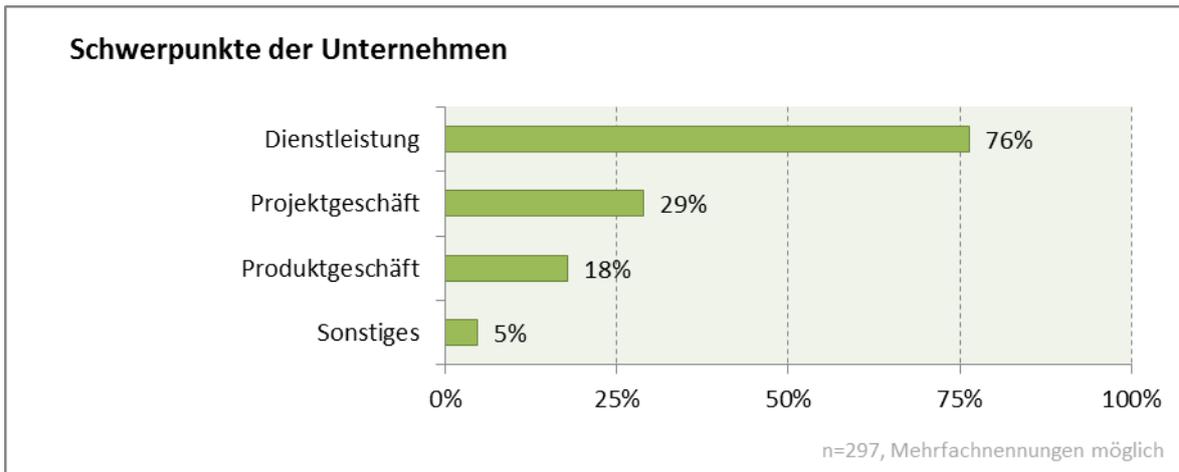


Abbildung 7: Teilnehmerstruktur nach Schwerpunkt der Leistungen

Größenklasse des Unternehmens nach Umsatz

Mit einem Anteil von 33 Prozent stellen kleine Unternehmen mit einem Umsatz bis zu 100.000 Euro die größte Teilnehmergruppe dar (siehe Abbildung 8). In einer aggregierten Betrachtung zeigt sich, dass 55 Prozent der Teilnehmer einen Jahresumsatz von unter 500.000 Euro angeben. Rund jeder zweite Teilnehmer vertritt damit branchentypisch ein kleines bzw. ein Kleinstunternehmen. Mittelständische und große Unternehmen (Umsatz ab 2 Mio. Euro) hingegen sind nur mit 6 Prozent im Teilnehmerfeld vertreten.

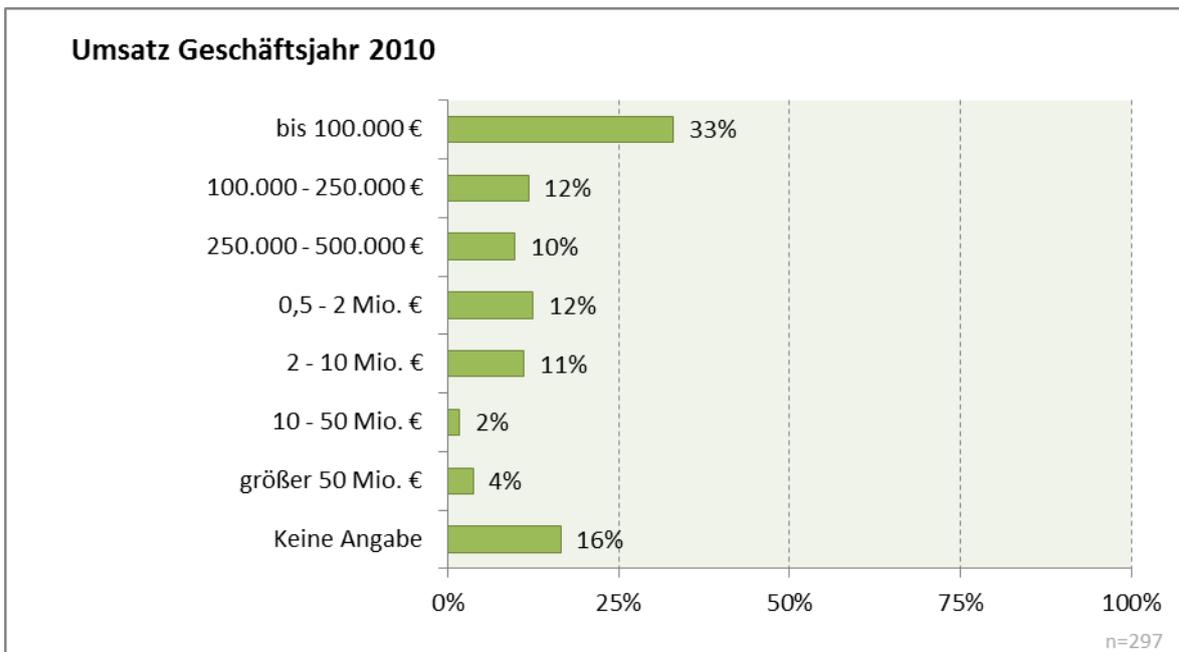


Abbildung 8: Teilnehmerstruktur nach Umsatz

Größenklasse des Unternehmens nach Mitarbeiterzahl

Der in der Betrachtung der Größenklassen der Unternehmen ermittelte hohe Anteil an Kleinst- und Kleinunternehmen (Abbildung 8) wird durch die Auswertung der Teilnehmerstruktur nach der Anzahl fest angestellter Mitarbeiter untermauert (Abbildung 9).

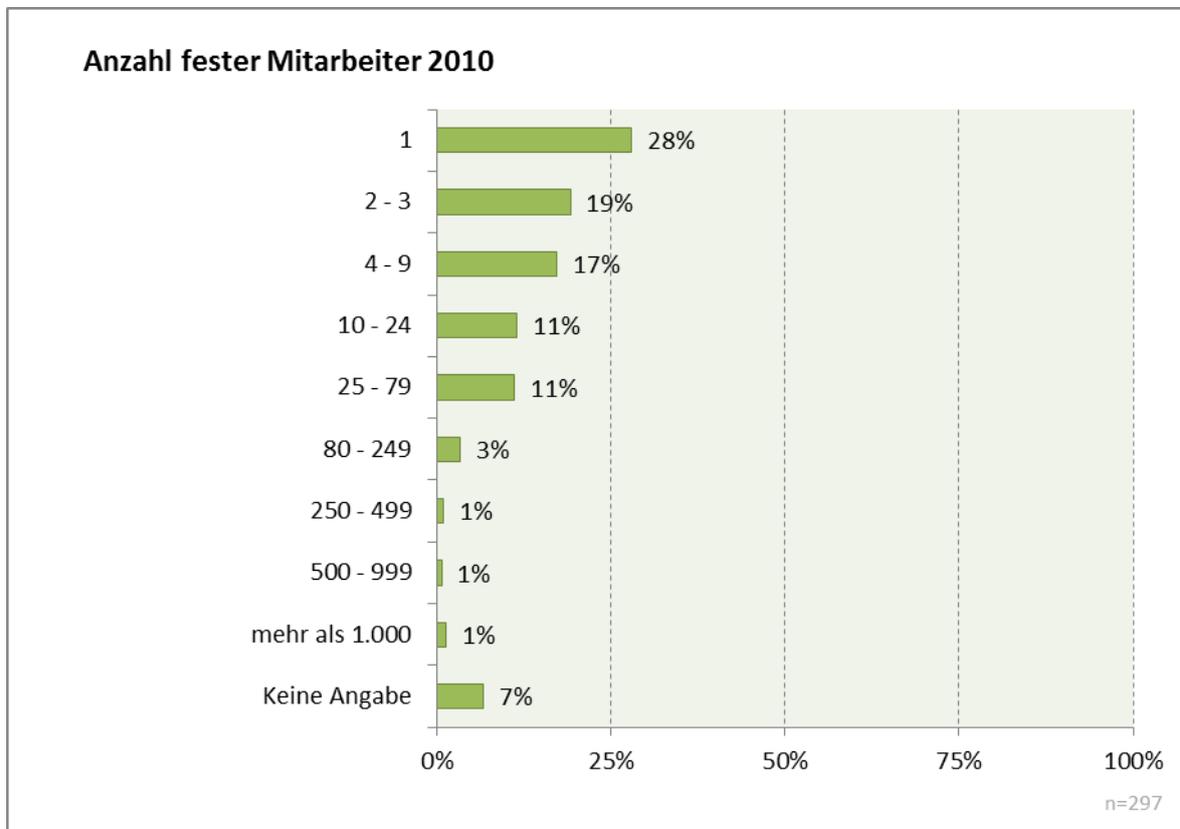


Abbildung 9: Teilnehmerstruktur nach Zahl fest angestellter Mitarbeiter

So sind allein agierende Kreativschaffende mit 28 Prozent am häufigsten vertreten, knapp zwei Drittel (64 Prozent) der teilnehmenden Unternehmen hat zusammengefasst weniger als 10 feste Mitarbeiter (deutlich vom Gesamtdurchschnitt abweichende Werte in den Teilbranchen Designwirtschaft 81%, Musikwirtschaft 73%, Kunstmarkt 72% sowie Architekturmarkt 50% und Buchmarkt 45%). Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern sind hingegen nur mit 1 Prozent im Teilnehmerfeld vertreten.

Beschäftigung freier Mitarbeiter

Neben fest angestellten Mitarbeitern beschäftigen rund zwei Drittel der befragten Kreativunternehmen auch freie Mitarbeiter (siehe Abbildung 10). Eine Option, die besonders für kleine Kreativunternehmen eine hohe Flexibilität bei Leistungsnachfrage bietet, ohne zwingend Fixkostenblöcke aufzubauen. Zudem können freie Mitarbeiter nach thematischen Anforderungen eingesetzt werden, was auch die Leistungsflexibilität erhöht.

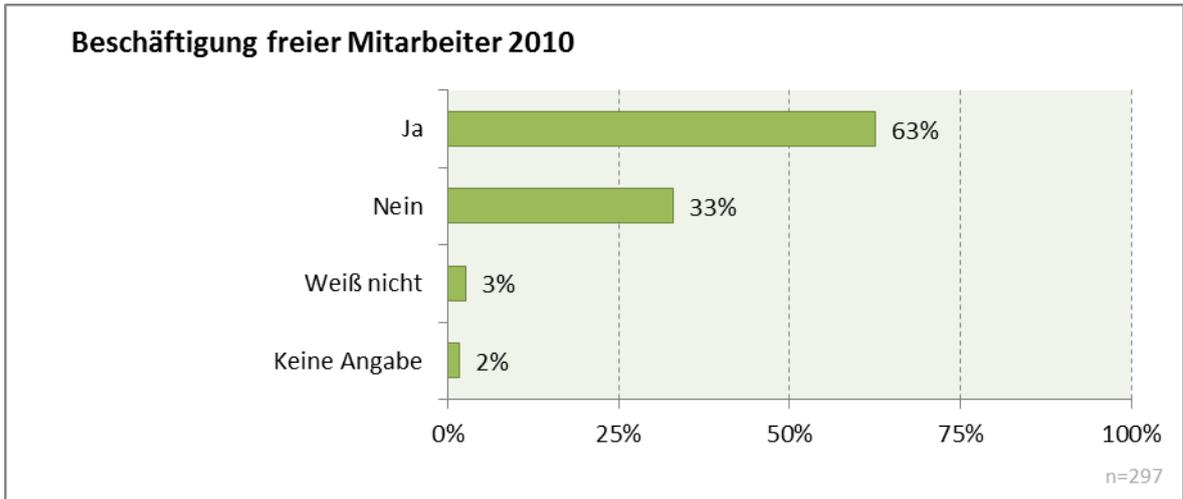


Abbildung 10: Teilnehmerstruktur und Beschäftigung freier Mitarbeiter

Alter des Unternehmens

Mit rund 44 Prozent war knapp jedes zweite teilnehmende Unternehmen erst in den letzten 10 Jahren gegründet worden (siehe Abbildung 11). Auch dies erklärt die überwiegend geringe Mitarbeiterzahl (siehe Ausführungen oben). Ein Drittel der Unternehmen ist zwischen 10 und 20 Jahren jung. Eine mehr als 50-jährige Unternehmenshistorie hingegen haben lediglich 7 Prozent der teilnehmenden Unternehmen.

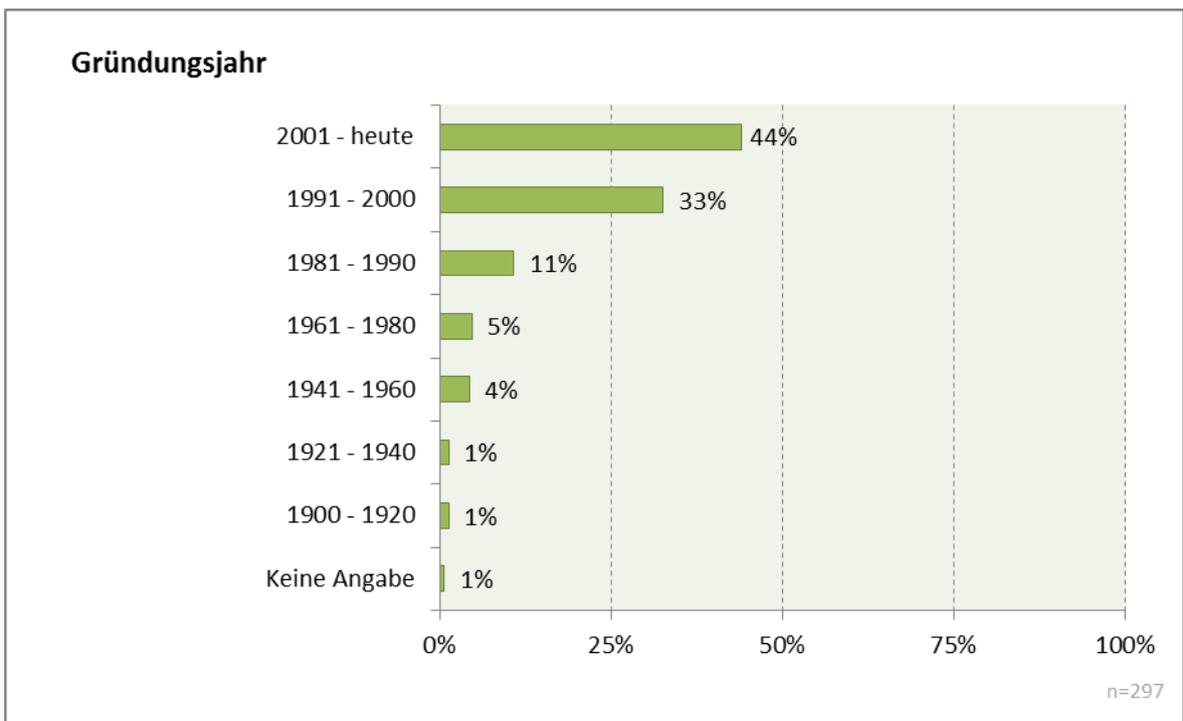


Abbildung 11: Teilnehmerstruktur nach Gründungszeitraum

Funktion des Studienteilnehmers

Hinsichtlich der ausgeübten Funktion bilden die Unternehmer bzw. Selbstständige mit 58 Prozent die größte Teilnehmergruppe (siehe Abbildung 12), weitere 23 Prozent waren Führungskräfte auf der ersten Führungsebene (z. B. Geschäftsführer, Vorstand). Nur wenige Unternehmen im Teilnehmerfeld haben somit auf Grund der Unternehmensgröße (siehe oben) ausgeprägte Managementstrukturen.

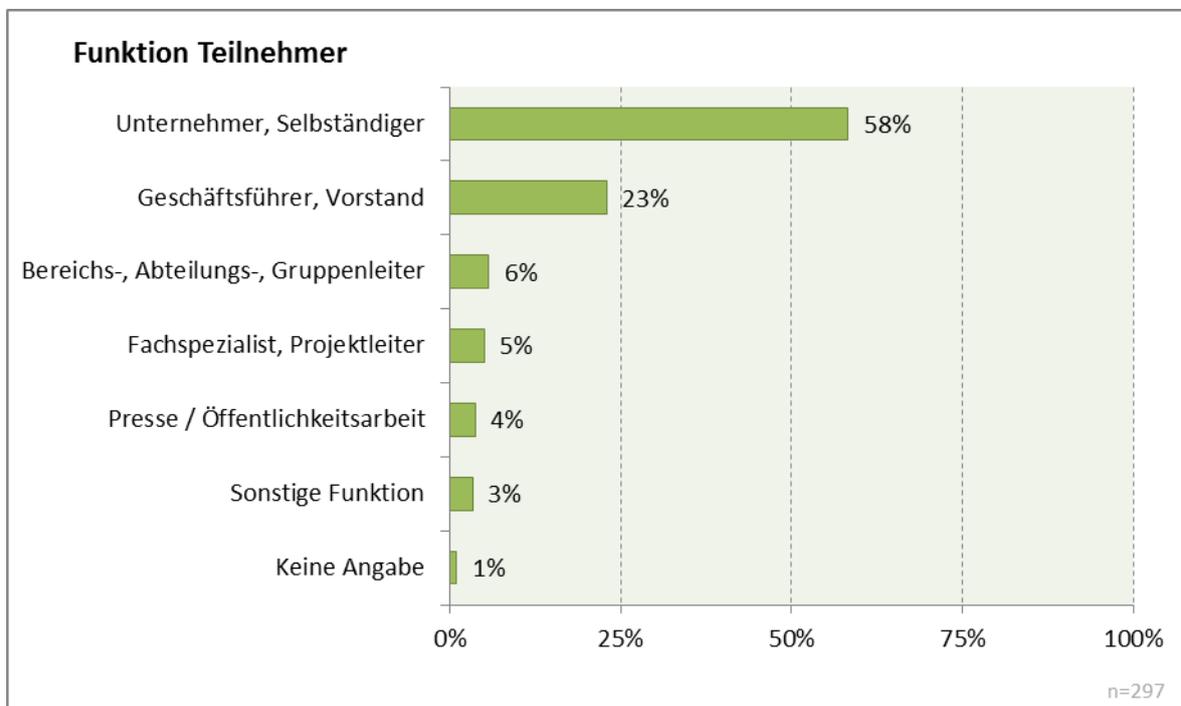


Abbildung 12: Teilnehmerstruktur nach Funktion im Unternehmen

Hinweis zu den nachfolgend dargestellten Auswertungen

Die Auswertungen umfassen in der Regel die gesamte Grundgesamtheit im Erhebungsfeld, d. h. für alle Teilbranchen und Unternehmensgrößen der Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg. Insgesamt konnte eine hohe Homogenität der Nennungen über die Teilbranchen hinweg ermittelt werden, so dass auf teilbranchenbezogene Darstellungen weitgehend verzichtet wurde. Sofern signifikante Abweichungen in Teilbranchen von den ermittelten Durchschnittswerten über alle Kreativbranchen ermittelt wurden, wird auf diese kommentierend hingewiesen.

Bei kumulativen Auswertungen können rundungsbedingt in den Graphiken Abweichungen bei der Gesamtsumme (100 Prozent) auftreten.

Allgemeine Entwicklungstendenzen in der Kreativwirtschaft

Zu Beginn der Befragung stehen Fragen zum Selbstverständnis der Unternehmen als Teil der Kreativwirtschaft sowie deren regionaler Aktionskreis. Die Befragten geben eine Einschätzung zu allgemeinen Entwicklungstendenzen im Markt und bewerten damit verbundene Handlungsfelder.

Einordnung

Zu Beginn der Befragung wurden die Teilnehmer gebeten, sich bezüglich ihres Verständnisses als Unternehmen der Kreativwirtschaft und hinsichtlich ihres regionalen Aktionsfeldes einzuordnen.

Identifikation mit dem Begriff »Kreativwirtschaft«

Auch wenn 96 Prozent der Unternehmen zu den definierten Branchen der Kreativwirtschaft zugeordnet werden konnten (siehe Abbildung 5, Kap. 0), so sehen sich nur zwei Drittel der Unternehmen als Teil der Kreativwirtschaft (67 Prozent, rund jeder sechste Studienteilnehmer identifizierte sich zumindest teilweise mit dem Begriff der Kreativwirtschaft (siehe Abbildung 13).

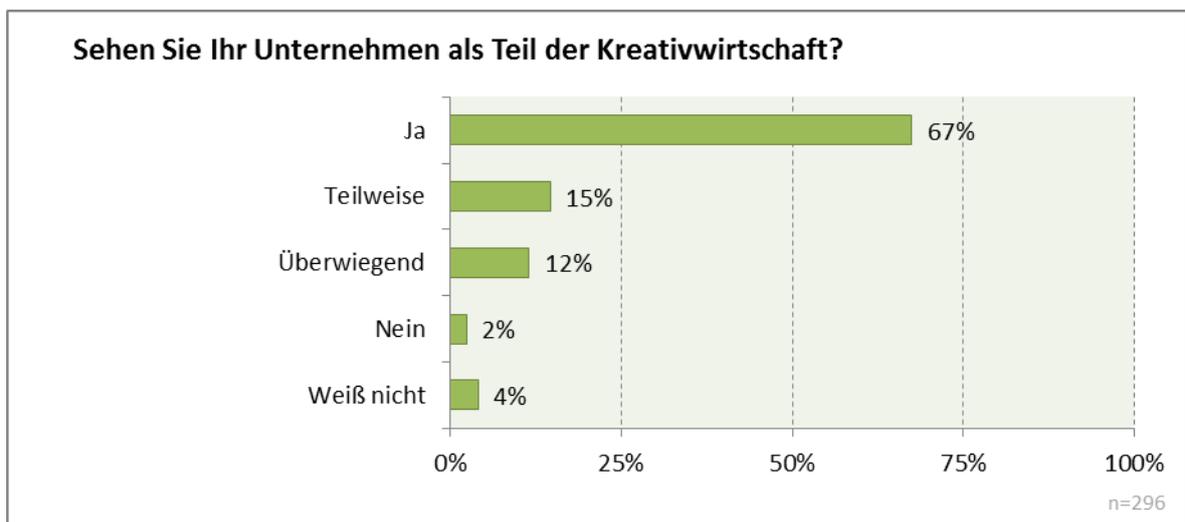


Abbildung 13: Identifizierung mit der Kreativwirtschaft

Es scheint, dass der Begriff Kreativwirtschaft als Überbegriff für die verschiedenen Kreativbranchen zunehmend akzeptiert ist, dennoch bestehen weiterhin Unschärfen in Abgrenzung des Begriffs zu anderen Branchen sowie innerhalb der definierten Kreativbranchen.

Dies zeigt sich auch in der differenzierten Auswertung der Identifikation der Teilnehmer mit dem Begriff bzw. der Branche der Kreativwirtschaft nach Teilbranchen (siehe Abbildung 14).

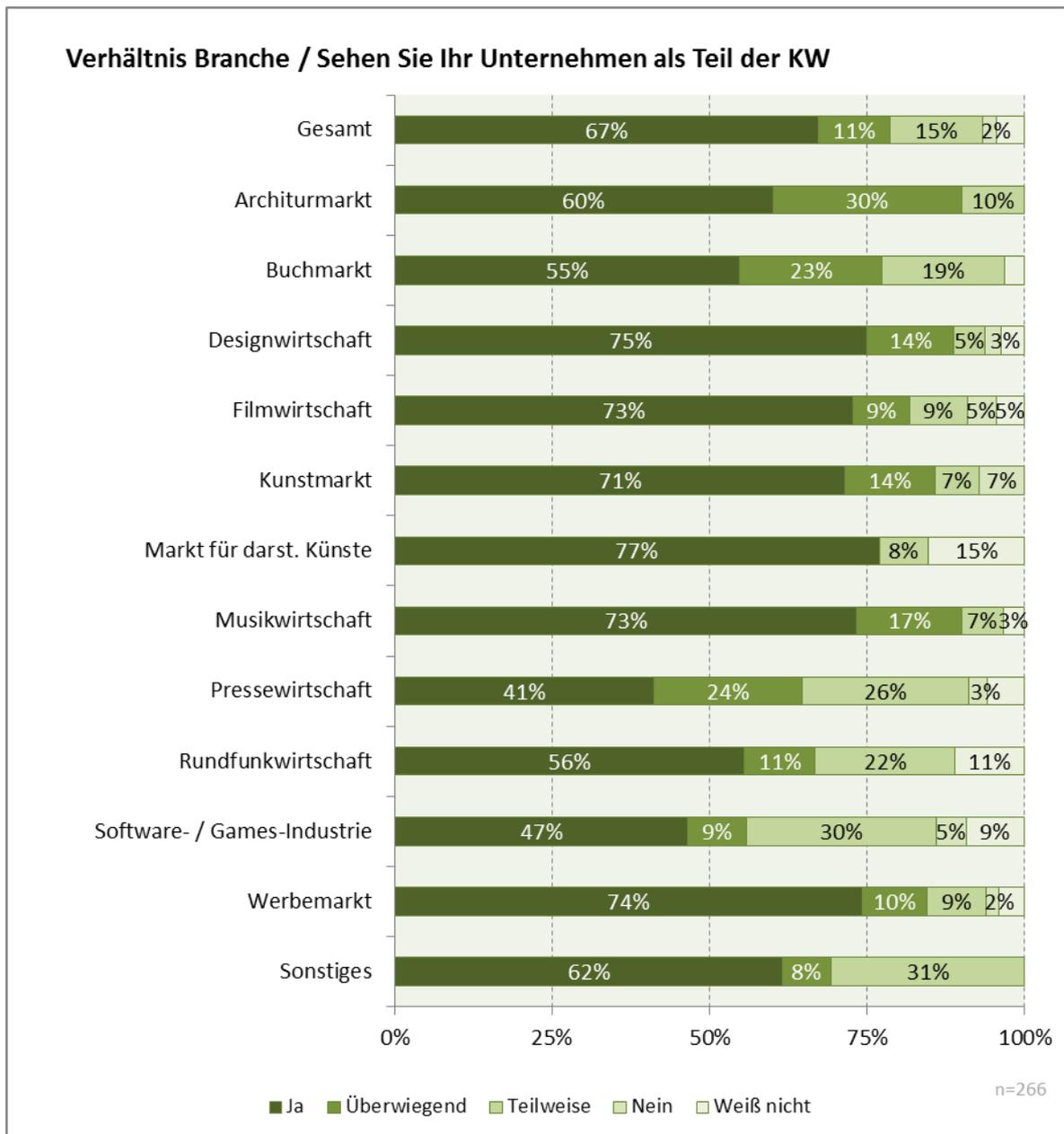


Abbildung 14: Identifizierung mit der Kreativwirtschaft (nach Teilbranchen)

Regionale Schwerpunkte der Geschäftstätigkeit

Die Geschäftstätigkeit der Kreativunternehmen ist weitestgehend überregional. Nur jedes fünfte Unternehmen gibt an, lediglich lokal (z. B. kommunales Gebiet) bzw. regional (z. B. Wirtschaftsregion) zu agieren (siehe Abbildung 15). Dies ist insofern bemerkenswert, da die überwiegende Zahl der Unternehmen nach deren Unternehmensgröße als Kleinst- und Kleinunternehmen bezeichnet werden kann (siehe Kap. 0) und somit eine Standortpluralität dieser Kreativunternehmen überwiegend auszuschließen ist.

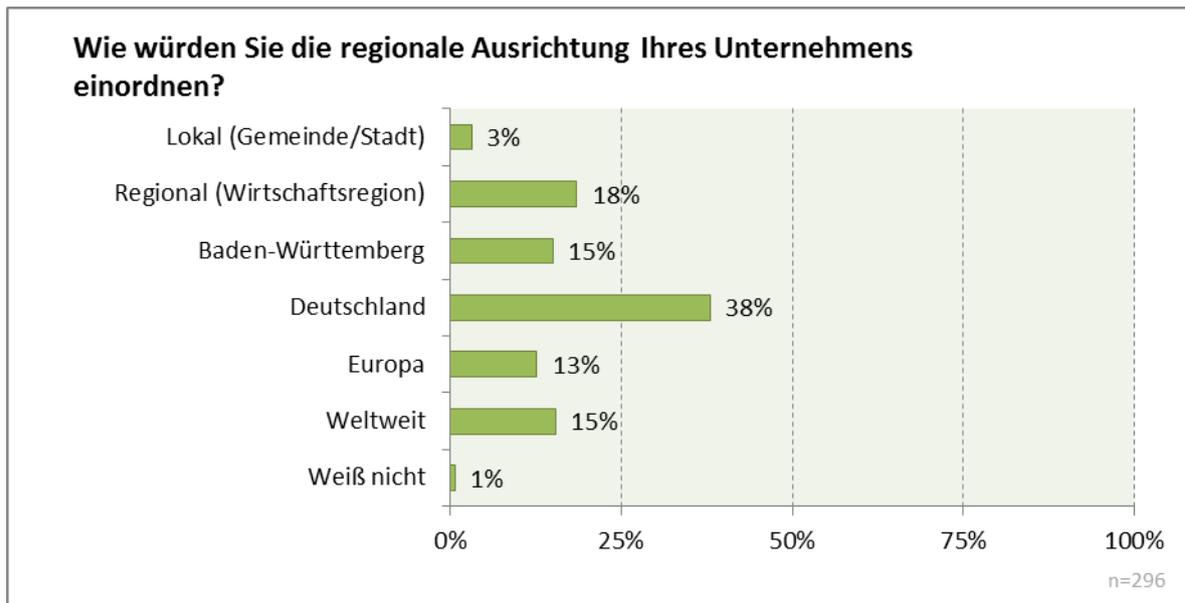


Abbildung 15: Regionale Ausrichtung des Unternehmens

Bereits rund 66 Prozent der befragten Kreativunternehmen aus Baden-Württemberg wirken über Baden-Württemberg hinaus und unterhalten Kundenbeziehungen in Deutschland, Europa oder sogar weltweit. In wirtschaftspolitischer Sicht deutet dies darauf hin, dass die baden-württembergische Kreativwirtschaft bereits überregional eine hohe Bedeutung und Anerkennung erreicht hat und sich sogar über Ländergrenzen hinweg behaupten kann.

Aktuelle Herausforderungen für Kreativunternehmen

Im ersten fachlichen Schwerpunkt der Befragung stehen die Einschätzungen der Kreativunternehmen zu aktuellen Herausforderungen im Markt sowie die hieraus abgeleiteten und eingeleiteten Maßnahmen (siehe Abbildung 16).



Abbildung 16: Strategische Herausforderungen für Kreativunternehmen 2012

Hoher Wettbewerbsdruck

Als wichtigste Herausforderung im aktuellen Markt nennen rund 60 Prozent der Kreativunternehmen den steigenden Aufwand zur Kundengewinnung. Gründe hierfür können einerseits im steigenden Wettbewerb insgesamt und in den steigenden Kommunikationsanforderungen der Kunden gesehen werden. Andererseits spiegeln sich hierin auch gesamtwirtschaftliche Aspekte, die in begrenzten Budgets in den Unternehmen zu sehen sind. So sind z. B. viele Kreativunternehmen direkt von Einsparungen im Marketingbudget betroffen bzw. werden Budgets oft verzögert freigegeben (Hinweis: rund 33 Prozent der Kreativunternehmen im Untersuchungsfeld sind der Werbebranche zuzurechnen, vgl. Abbildung 5 in Kap. 0).

Preisverzerrungen

Eng verbunden mit dem Aspekt des steigenden Aufwands in der Kundengewinnung ist auch der an zweiter Stelle genannte Aspekt des Preiswettbewerbs, den 43 Prozent der Befragten als wichtige Herausforderung angaben. Begrenzte Budgets bei Kunden lassen den Preis als Kriterium für die Auftragsvergabe wichtiger werden, Leistungs differenzierungen treten dann in den Hintergrund. Für Kunden schaffen Preisvergleiche im Internet scheinbar Transparenz über die Marktpreise, auch wenn die Vergleichbarkeit von Kreativleistungen hierüber durchaus kritisch bewertet werden darf. In Nachfragesituationen, bei denen der Preisaspekt über den Qualitätsaspekt gestellt wird, kommt dieser Aspekt besonders zum Tragen und führt zu Wettbewerbsverzerrungen. Steigende Qualitätsanforderungen der Kunden (21 Prozent Nennungen) werden gegenüber den preisbedingten Wettbewerbsanforderungen deutlich geringer genannt, dürfen aber in der Gesamtbetrachtung nicht außer Acht gelassen werden, da steigende Qualitätsanforderungen nur selten kostenneutral realisierbar sind.

Als weiteren Aspekt für den gestiegenen Preisdruck sind marktverzerrende Angebote von Markteinsteigern (z. B. Dumping-Angebot als Markteintrittsstrategie) sowie preisverzerrende Angebote von teil- bzw. nichtkommerziellen Anbietern (z. B. nebenberufliche Anbieter, Studierende, »Hobbykünstler«, Nichtfachleute) zu nennen. Auch sind die generelle Kaufbereitschaft sowie die individuelle Kaufnotwendigkeit für Kreativleistungen (z. B. Gratisnutzung von Musik etc.) preisbeeinflussende Aspekte, denen sich insbesondere Kreativbranchen wie die Musikbranchen ausgesetzt sehen.

Innovationsdruck durch veränderte Mediennutzung

Knapp jedes dritte Kreativunternehmen sieht sich einem zunehmenden Innovationsdruck ausgesetzt (30 Prozent). Dabei spielt der Wandel in der Mediennutzung eine wichtige Rolle. Dies betrifft einerseits die Anforderungen der Kunden bezüglich der Weiterentwicklung der Leistungsangebote in neuen Medienformaten bzw. medienübergreifenden Leistungspaketen (Aspekt der Medienkonvergenz). Andererseits wünschen die Auftraggeber eine stärkere Integration der Kreativdienstleister in die eigenen Innovationsprozesse. Die veränderte Rollenerwartung impliziert auch höhere Anforderungen an die Prozessintegration und die eingesetzten Kommunikationsmedien der Partner.

Fachkräftemangel bremst bereits heute das Wachstum

Die Kreativschaffenden sind die wichtigste Ressource in Unternehmen der Kreativwirtschaft und bestimmen die Perspektiven der Unternehmensentwicklung. Rund jedes vierte Unternehmen (23 Prozent) beklagt bereits heute einen Mangel an qualifizierten Fachkräften. Durch die Beschäftigung freier Mitarbeiter, die insbesondere in den kleinen Kreativunternehmen sehr verbreitet ist (vgl. Abbildung 10, Kap. 0), können personelle Engpässe zwar teilweise ausgeglichen werden, eine langfristige Wachstumsstrategie ist hierdurch jedoch nur

schwer realisierbar. Es ist im Detail zu untersuchen, welche Gründe den Fachkräftemangel verursachen, d. h. ob es einen Mangel an Aus- und Fortbildungsangeboten gibt oder ob die Attraktivität der Jobangebote (z. B. Gehaltsstrukturen, Art der Beschäftigungsverhältnisse, Arbeitsplatzsicherheit etc.) das Auseinanderklaffen von Angebot und Nachfrage begründen.

Erschwerter Zugang zu Finanzierungsquellen für Produktionen

Die Erschließung von Finanzierungsquellen zur Umsetzung von Leistungen nennen 21 Prozent als wichtige Herausforderung. So ist der Zugang zu Finanzierungsinstrumenten insbesondere für Klein- und Kleinstunternehmen gegenüber mittelständischen und großen Unternehmen differenziert zu betrachten (vgl. Teilnehmerstruktur der Studie in Kap. 0). Zudem ist der Bedarf an Finanzierungsinstrumenten bei projektorientierten Produktionen im Bereich Film, Musik, Games etc. anders zu bewerten als bei z. B. auftragsbezogenen Leistungen im Bereich der Werbewirtschaft.

Durch Netzwerke die Leistungsprofile erweitern

Der Zugang zu Netzwerken ist für jedes sechste Kreativunternehmen (17 Prozent) ein zunehmend bedeutender Schlüsselfaktor zur Erweiterung der Leistungsprofile und damit der Wettbewerbsfähigkeit. Die Bündelung von Kompetenzen hat dabei nicht allein fachliche Vorteile, sondern bietet auch die Möglichkeit des Ausgleichs kapazitiver Spitzen im Zeitverlauf, ohne eigene Ressourcen zu binden. Viele Aufträge können bereits heute ohne Netzwerke nicht abgewickelt werden. Ein weiterer Nutzenaspekt des Engagements in Netzwerken ist das Lernen von- und miteinander, insbesondere bei komplexen Themenstellungen und beim Umgang mit markt- und technologiebedingten Veränderungen. Der Aspekt der Kooperation in Netzwerken wird in Kap. 0 weiter vertieft.

Vielfalt weiterer branchenspezifischer Herausforderungen

In einer offenen Frage konnten die Studienteilnehmer weitere Herausforderungen einbringen bzw. die oben dargestellten Aspekte konkretisieren. Dabei wurden insbesondere branchenspezifische Herausforderungen deutlich:

- **Abhängigkeit von der gesamtwirtschaftlichen Situation:** Die Auftragsvergabe an Kreativunternehmen ist in hohem Maße vom Investitionsklima bei den Kunden abhängig. In schwierigen konjunkturellen Zeiten haben es insbesondere kleine Kreativunternehmen schwer, den existenzsichernden Umsatz zu generieren.
- **Starke Rolle der Politik:** In vielen Kreativbranchen, insbesondere in der Kulturwirtschaft, wirken sich Veränderungen und Entscheidungen in der Politik direkt auf die wirtschaftliche Situation der Kreativunternehmen aus. So mangelt es oft an belastbaren Planungsaussagen (z. B. Branchen Architektur, darstellende Künste, Film) sowie strukturierten Auftragsvergaben.

- **Rechtliche Grundlagen:** Unscharfe und teilweise fehlende Regelungen zum Umgang mit Urheberrechten, Datenschutz und Verbraucherschutz definieren für Kreativunternehmen eine schwierige Ausgangssituation zur Gestaltung neuer Geschäftsmodelle, insbesondere in den digitalen Medien.
- **Wettbewerbsintensität – intermedial und international:** Die Wettbewerbsintensität nimmt zu und hat sich teilweise zu einem Verdrängungswettbewerb entwickelt. Im Vordergrund steht vor allem der intermediale Wettbewerb. Dabei geht es nicht allein um die Besetzung von Mediensparten oder -formaten, sondern auch um die Medienpräsenz und Bewertungen in den Medien (z. B. Preisvergleiche im Internet, aber auch Besprechungen, Kommentierungen zu Leistungen in Blogs und Foren). Aktuell werden internationale Anbieter nur von 7 Prozent aller Teilnehmer als Bedrohung angesehen (abweichende Bewertung in Teilbranchen), der internationale Wettbewerb kann aber in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen. Zudem gewinnen internationale Märkte auch für die inländischen Kreativen an Bedeutung (siehe Abbildung 15 in Kap. 0.).
- **Bedarf und Anspruch der Kunden:** Die Märkte für Kreativschaffende werden immer komplexer. So steigen z. B. die Anforderungen an die Auswahl und den Einsatz von Medien bei Kommunikationsdienstleistungen und erfordern den koordinierten Einsatz mehrerer Medien. Den gestiegenen Aufwänden stehen nicht zwangsläufig angemessene Budgets gegenüber. Auch für die Kreativunternehmen stellt sich die Frage, wie man mit der gestiegenen Komplexität umgehen will. Ansatzpunkte sind die Spezialisierung in fachlicher (z. B. signifikante Ausdifferenzierung neuer, kleinerer Marktsegmente und entsprechende Kompetenzentwicklung) oder in kundenbezogener Sicht (z. B. Rolle des Koordinators von Leistungspaketen für Kunden), die jeweils eine stärkere Kooperationskompetenz erfordern.
- **Professionalisierung des Managements:** Die Kreativunternehmen nennen in der Befragung einen gestiegenen Aufwand für organisatorische Aufgaben. Dies schließt unternehmensinterne Aufgaben im Zuge der Unternehmensexpansion bzw. der Koordination freier Mitarbeiter ebenso ein wie unternehmensübergreifende Aufgaben im Zuge der Integration in die Entwicklungsaufgaben und Prozesse des Kunden. Die hierfür erforderlichen Führungsqualifikationen sind bei vielen vor allem kleineren Kreativunternehmen noch nicht hinreichend ausgeprägt.

Fazit

Zusammenfassend zeigt sich ein breites Spektrum an aktuellen Herausforderungen, das gegenüber anderen Wirtschaftsbranchen durchaus sichtbare Akzente erkennen lässt. Die Bewertungen der Studienteilnehmer zeigen, dass sich die Kreativschaffenden aller Teilbranchen primär wettbewerbsbedingten Anforderungen stellen müssen. Die größte Herausforderung stellt die Kunden-

akquisition dar. Zudem ist der Markt für Kreativleistungen von Preiswettbewerb und auch Innovationsdruck geprägt. Die Kreativunternehmen müssen vor diesem Hintergrund deutliche Differenzierungsmerkmale herausarbeiten und ihre Innovationskraft am Markt sichtbar machen, um sich direkten Preisvergleichen zu entziehen.

Verschärft wird die Wettbewerbssituation durch engagierte junge Kreativunternehmen, die mit neuen Konzepten und Innovationen werben und in den Gründungsphasen mit knapp kalkulierten Preisen (tlw. ohne volle Kostendeckung) den Markteinstieg erreichen wollen. Für etablierte Kreativunternehmen ist dies einerseits eine Wettbewerbsherausforderung im Markt, andererseits erschwert dies auch die Rekrutierung qualifizierter Nachwuchskräfte (rund jeder vierte Teilnehmer nannte dies bereits als wichtige Herausforderung). Etablierte Kreativunternehmen müssen daher auch junge Kreativunternehmen als mögliche Kooperationspartner adressieren, die ihrerseits über die Kooperationen Zugang zu Märkten sowie die Erschließung neuer Finanzierungsquellen erhalten. Die kooperative Vernetzung bietet somit weitreichende Chancen, sowohl für etablierte Kreativunternehmen als auch für Gründer.

Zentrale Maßnahmen und Projekte im Jahr 2012

Die Studienteilnehmer bewerteten Maßnahmen und Projekte, die zur Bewältigung der in Kap. 0 dargestellten markt- und wettbewerbsorientierten Herausforderungen beitragen (siehe Abbildung 17).

Ausbau der Leistungsangebote erfordert neue Kooperationsansätze

Als wichtigste Maßnahme, um den zunehmenden Wettbewerbsdruck zu beherrschen, planen 59 Prozent der teilnehmenden Kreativunternehmen den Ausbau ihrer Leistungsangebote. Neben der Gestaltung individuellerer Leistungen zur Differenzierung im Markt, spielen neue Formate und digitale Angebote eine wichtige Rolle. Dies können jedoch nicht alle Kreativunternehmen aus eigener Kraft leisten. Für rund jeden zweiten Teilnehmer (49 Prozent) scheint der Auf- und Ausbau neuer Kooperationen unumgänglich, um neue Leistungen am Markt anbieten zu können. Die hohe Zahl der Nennungen deutet darauf hin, dass Kooperationen einerseits zur Erschließung fachlicher Kompetenzen für neue Produkte notwendig sind. Andererseits lassen sich in kleinen Unternehmenseinheiten, wie sie in der Kreativwirtschaft stark vertreten sind, zusätzliche Kompetenzen nur schwer mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand aufbauen. Durch Netzwerke können somit auch kleine Kreativunternehmen als Full-Service-Anbieter am Markt auftreten und dabei bedarfsorientiert ein passendes Kompetenznetzwerk bilden. Eine vertiefende Untersuchung der Kooperationsmotive und Erfolgsfaktoren bei Kooperationen ist in Kap. 0 dargestellt.

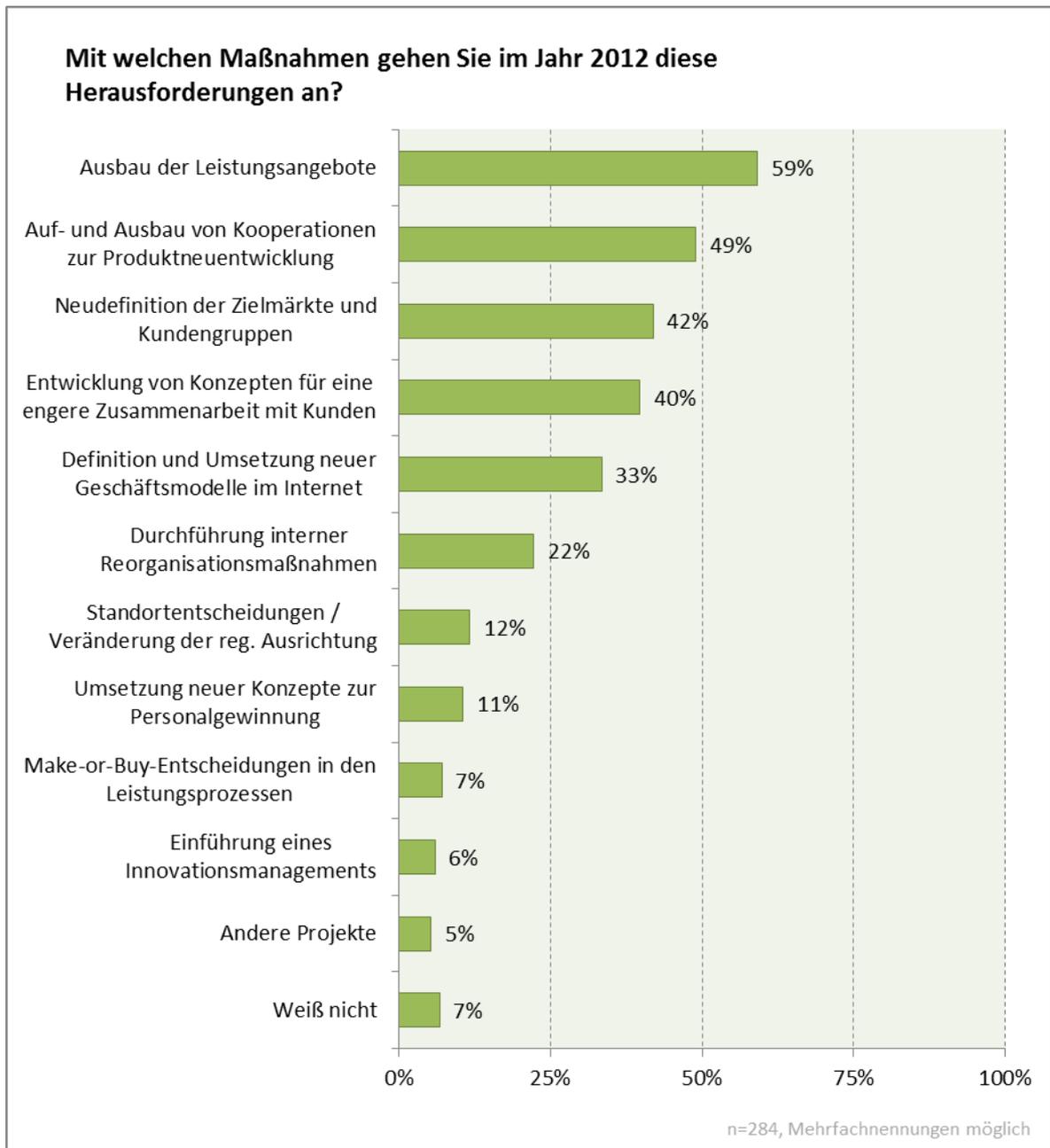


Abbildung 17: Geplante Maßnahmen 2012

Neudefinition der relevanten Märkte – zusammen mit den Kunden

Rund 42 Prozent der Studienteilnehmer wollen dem intensivierten Wettbewerb in angestammten Geschäftsfeldern durch eine Neudefinition von Zielmärkten und Kundengruppen entgegen. Leistungsprofile und auch die Formen der Kundenansprache sollen auf die künftig relevanten Märkte ausgerichtet werden und Innovationsraum für weiterentwickelte Geschäftsmodelle bieten. Die Entwicklung neuer Angebote soll allerdings nicht allein angebotsorientiert erfolgen. Sie bedingt eine engere Zusammenarbeit und das Erproben neuer Kooperationsmodelle mit den Kunden, wie sie rund 40 Prozent der Studienteilnehmer planen. Die Leistungsangebote sollen dadurch bedarfsgerechter konzipiert werden. Zudem ermöglicht eine frühe Integration des Kunden in

die Innovations- und Leistungsprozesse eine höhere Bindung des Kunden an das Kreativunternehmen bzw. das anbietende Kooperationsnetzwerk. Eine vertiefende Untersuchung der Erwartungen und Ansätze der Kundenintegration ist in Kap. 4 dargestellt.

Das Internet als Medium für neue Geschäftsmodelle

Bei der Weiterentwicklung bzw. Neudefinition von Leistungsangeboten spielt das Internet eine wichtige Rolle. So will jeder dritte Studienteilnehmer (33 Prozent) neue Geschäftsmodelle im Internet entwickeln und umsetzen. Auch hier sind Kooperationen von großer Bedeutung und ermöglichen Kreativunternehmen den Zugang zu neuen Leistungsangeboten. Die Bandbreite der angedachten Geschäftsmodelle im Internet reicht von internetbasierten Vertriebskonzepten bis hin zu neuen internetbasierten Leistungsangeboten.

Interne Strukturen weiterentwickeln

Die Unternehmen der Kreativwirtschaft müssen sich strukturell und personell weiterentwickeln. In diesem Kontext planen 22 Prozent die Umsetzung von Reorganisationsmaßnahmen, um die strukturellen Voraussetzung für die angestrebten neuen Leistungen, veränderten Zielmärkte sowie die neue Kooperationsmodellen mit Partnern und Kunden zu ermöglichen. Größere Unternehmen denken über die Einführung eines Innovationsmanagements bzw. strukturierter Innovationsprozesse nach, im Gesamtfeld der Teilnehmer werten dies jedoch nur lediglich 6 Prozent als vorrangige Maßnahme.

Mitarbeiterrekrutierung als Schlüsselfaktor der Veränderung

Als Maßnahme, den notwendigen Prozess der Unternehmensveränderung erfolgreich vorantreiben zu können, nennen rund 11 Prozent der Studienteilnehmer die Rekrutierung neuer bzw. anders qualifizierter Mitarbeiter. Für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter spielen neben der Attraktivität der Arbeitsplätze auch allgemeine Standortfaktoren eine wichtige Rolle.²⁹ Vor dem Hintergrund der Rekrutierungsfrage sowie unternehmensbezogener Aspekte (z. B. Netzwerke an Kooperationspartnern) stellen rund 12 Prozent der teilnehmenden Kreativunternehmen ihre Standortentscheidungen in Frage bzw. erweitern den regionalen ›Suchraum‹ für Rekrutierungsprozesse.

Weitere Maßnahmen (offene Frage)

In einer offenen Frage konnten die Studienteilnehmer weitere Maßnahmen nennen, die Sie in 2012 vorantreiben wollen. Dabei wurden insbesondere neue Wege der Kommunikation und der eigenen Vermarktung genannt:

- **Neue Wege im Marketing:** Zur Erschließung neuer Kundengruppen sind ein Ausbau der eigenen PR-Maßnahmen sowie eine Neuausrichtung der Marketingkonzepte insgesamt geplant. Eine wichtige Rolle spielt dabei die

²⁹ Vgl. Engstler/Nohr/Lämmerhirt (2012).

Präsenz im Internet sowie darauf aufbauende Kommunikationskonzepte. Auch wollen Kreativunternehmen durch die Entwicklung eigener Marken ihr Profil und damit Alleinstellungsmerkmale deutlicher erkennbar machen.

- **Existenzentscheidungen:** Neben Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Geschäftsideen wurde in den offenen Antworten auch Rückzugsmaßnahmen genannt, z. B. Auswandern oder Beendigung der Geschäftstätigkeit. Gerade für alleine oder in Kleinstunternehmen agierende Kreativschaffende sind Nachfolgeregelungen oft kaum möglich, da die angebotenen Kreativleistungen eng an das Persönlichkeitsprofil gekoppelt sind. Auch ist zu berücksichtigen, dass ein hoher Anteil Kreativschaffender an der Grenze wirtschaftlicher Existenzgrundlagen agiert und im gestiegenen Wettbewerb die eigenen Perspektiven durchaus kritisch reflektieren muss.

Fazit

Es zeigt sich eine hohe Stimmigkeit der priorisierten Maßnahmen mit den als wichtig bewerteten Herausforderungen (siehe Kap. 0). Dem gestiegenen Wettbewerbsdruck will man vor allem durch Differenzierung in den Leistungsbündeln und Innovationen begegnen. Die relevanten Märkte und Zielgruppen werden bezüglich ihrer Anforderungen analysiert und ggf. neue Absatzmärkte definiert. Hierzu werden auch neue Märkte und Geschäftsmöglichkeiten im Internet ausgelotet bzw. überprüft. Zudem will man die Internetmedien für Kommunikations- und Marketingmaßnahmen besser nutzen. Neue Kommunikations- und Vertriebswege ermöglichen die direkte Ansprache neuer privater und/oder geschäftlicher (End-)Kunden – z. B. in Form neuer, eigener Geschäftsmodelle im (mobilen) Internet. In diesem Kontext ist auch eine Neudefinition von Zielmärkten und Kundengruppen erforderlich. Die erweiterten Kommunikationsmöglichkeiten mit den Kunden eröffnen für die Kreativschaffenden neue Interaktionsmöglichkeiten in den Phasen der Bedarfsklärung sowie in den Prozessen der Leistungserbringung. Aber auch bei den Kunden haben sich die Erwartungen an die Ausgestaltung der Kommunikation mit den Kreativunternehmen verändert und sie erwarten hierdurch mehr Transparenz und erweiterte Einflussmöglichkeiten auf die Leistungen der Kreativunternehmen.

Die Antworten der Studienteilnehmer verdeutlichen, dass der Wandel in den Kreativbranchen wahrgenommen bzw. aufgearbeitet wird und an Strategien für die Weiterentwicklung der eigenen Geschäftstätigkeit gearbeitet wird. Deutlich erkennbar ist dabei, dass hierzu künftige Kooperationsmodelle eine Schlüsselrolle einnehmen. Rund jeder zweite Studienteilnehmer (49 Prozent) plant neue Kooperationsmodelle zu etablieren, um die Leistungsprofile weiterentwickeln zu können. Dazu gehört auch ein Experimentieren mit neuen Leistungs- und Marktconstellationen in Kooperationen. Der Ausbau eigener Mitarbeiterkapazitäten hierfür wird zurückhaltend bewertet.

Bewertung technologischer Trends

Die Entwicklungstrends im Bereich der Informationstechnologien haben für Kreativunternehmen inzwischen eine sehr hohe Bedeutung erlangt. Lediglich für 10 Prozent der Studienteilnehmer spielen technologische Entwicklungstrends keine bzw. kaum eine Rolle (siehe Abbildung 18).

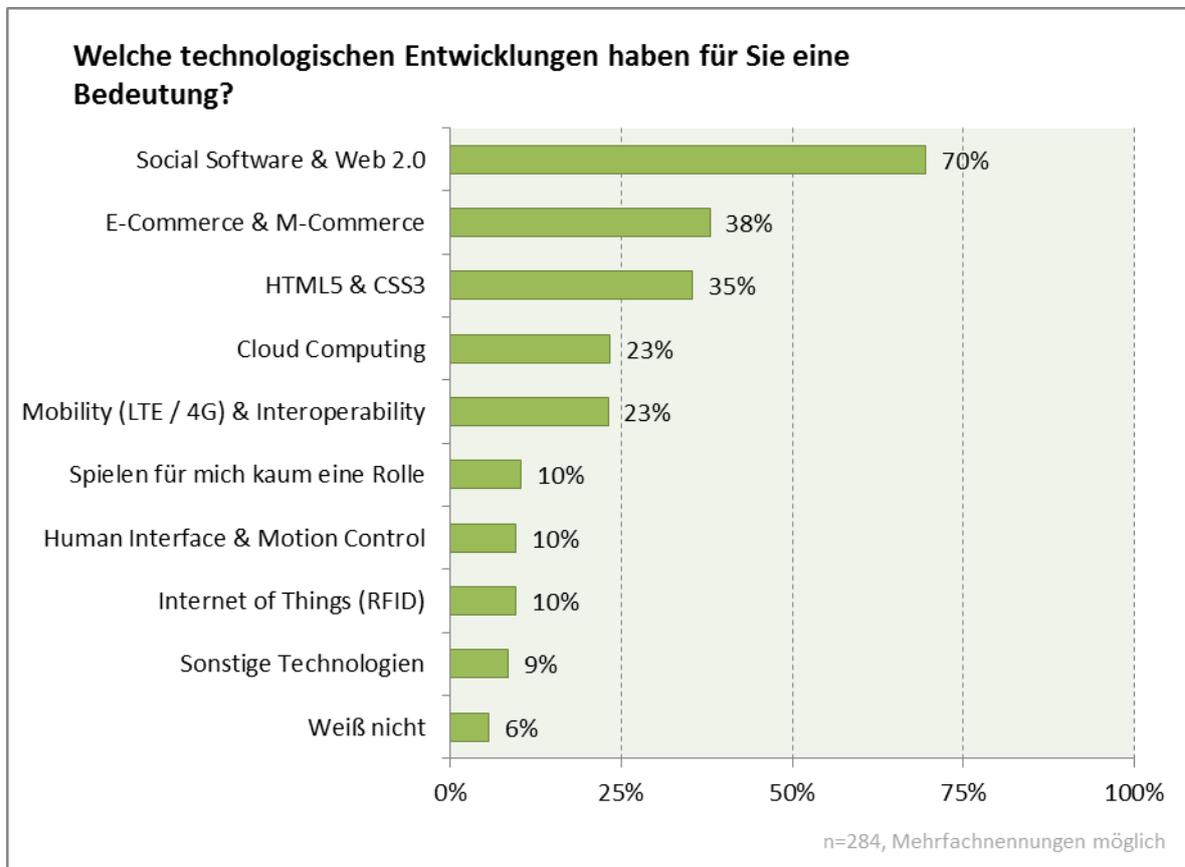


Abbildung 18: Bedeutung technologischer Entwicklungen

Bei der Interpretation der Studienergebnisse ist eine differenzierte Betrachtung vorzunehmen. Während allgemeine Trends wie z. B. Trends in der internetbasierte Kommunikation und Geschäftsabwicklung eine Relevanz für alle Unternehmen haben, d. h. nicht nur für Unternehmen der Kreativwirtschaft, sind in Teilbranchen spezifische Technologietrends von hoher Bedeutung.

Kommunikation im Web 2.0

Die aktuellen Entwicklungstrends im Bereich des Web 2.0 und dazu gehörende Dienste und Werkzeuge haben für rund 70 Prozent der Studienteilnehmer eine hohe Bedeutung. Besonders zu nennen ist die Präsenz in sozialen Netzwerken, d. h. die Frage der Nutzung dieser Dienste durch die Kreativunternehmen selbst oder auch als künftiges Geschäftsfeld (z. B. Werbemarkt). Die hohe Bewertung ist vor dem Hintergrund der aktuellen Diskussionen zur Bedeutung, Nutzung und Gefahren sozialer Medien in allen Unternehmensbranchen sowie als gesellschaftliche Frage nicht überraschend.

Dennoch ist für Kreativbranchen die Auseinandersetzung mit den Diensten sozialer Netzwerke besonders interessant, da auch die großen Diensteanbieter wie Facebook die Kreativbranchen mit hoher Relevanz bewerten:

»Movies, TV, news, books - those types of things are things I think people just naturally do with their friends. I hope we can play a part in enabling those new companies to get built, and companies that are out there producing this great content to become more social.«

Mark Zuckerberg, Gründer und CEO von Facebook Inc.³⁰

Internetbasierte Geschäftsanbahnung und -abwicklung

Die Abwicklung von Geschäften erfolgt vielfach direkt oder mit Unterstützung des Internets und zunehmend auch unter Einbeziehung mobiler Anwendungen (z. B. mobile Informationsdienste, Apps auf Smart Phones oder Tablet-PCs). Rund 38 Prozent der Studienteilnehmer messen diesen Entwicklungen eine hohe Bedeutung zu. Besondere Bedeutung hat dies vor allem für Kreativbranchen wie den Buchmarkt, die Pressewirtschaft, die Musikwirtschaft sowie die Software- und Games-Industrie, bei denen der Kauf bzw. die Geschäftsabwicklung bereits heute digital möglich ist. Zu verfolgen sind auch Entwicklungen im Bereich der Vertriebsplattformen im Internet (z. B. Shops der Online-Händler wie Amazon bzw. Shops von Technologie-Anbietern wie Apple), Betreiber von Portalen (z. B. Video- und Musikportale) oder Suchmaschinenanbieter (z. B. Google), die als Intermediäre zwischen Anbietern und Kunden agieren.

Mobilität und Virtualisierung in der Cloud

Für knapp jeden vierten Studienteilnehmer stellen die Mobilfunkstandards der vierten Generation (LTE) sowie virtualisierte Datendienste und Anwendungen in der Cloud einen wichtigen Trend dar (jeweils 23 Prozent Nennungen). Die kombinierte Betrachtung beider Trends verdeutlicht den Wandel im Umgang mit Informationen, d. h. eigener und fremder Content kann überall genutzt werden, die Datenvolumina, das benutzte Endgerät sowie der Aufenthaltsort sind dann kein begrenzender Faktor.

Neue Interaktionsformen

Die Interaktionsformen mit Computern haben sich verändert. Ausgehend von den ursprünglichen zeichenorientierten Nutzeroberflächen, waren graphische Nutzeroberflächen mit Mausbedienung ein wichtiger Schritt für erweiterte Interaktionsformen. Die Verbreitung von Touch-Bildschirmen (z. B. bei Smart Phones, Tablet-PCs) hat die Interaktionsformen bzw. Nutzererwartungen bereits heute verändert. Weitere Entwicklungen in Richtung gesten- oder bewegungsorientierter Steuerung werden von knapp 10 Prozent der Studienteilnehmer als wichtiger Trend bewertet. Sie könnten neue Interaktionsmöglichkeiten eröffnen und sind beispielsweise im Bereich der Software- und Games-

³⁰ Mark Zuckerberg, zitiert in Campbell & Browning (2011).

Industrie, aber auch bei digitalen Medienprodukten wie Enhanced E-Books, von besonderem Interesse.

Weitere Technologien (offene Frage)

In der offenen Frage nannten die Studienteilnehmer weitere Technologietrends, die vor allem in einzelnen Teilbranchen der Kreativwirtschaft eine hohe Relevanz haben, dennoch aber auch Streuwirkungen auf andere Branchen und auch auf Nutzerverhalten bzw. -erwartungen haben.

- **Innovationen in der Visualisierung:** Insbesondere im Bereich der Filmwirtschaft sowie der Software- und Games-Industrie sind Technologietrends wie Augmented Reality, digitale Filmkamarasysteme, CGI (Computer Generated Imagery, d. h. mittels 3D-Computergrafik erzeugte Bilder in der Filmproduktion), Animationssysteme und Realtime 3D-Lösungen von besonderer Bedeutung. Darauf aufbauende Lösungen können auch in den Werbemärkten aber auch im Bereich der Architekturmärkte neue Gestaltungsmöglichkeiten eröffnen.
- **Digitale Publikationsformen:** Für Verlage stellt sich einerseits die Herausforderung einer medienneutralen Content-Erstellung (z. B. XML-basierte Standards, Dynamic Publishing) und andererseits die Nutzung neuer digitaler Publikations- und Interaktionsformen. Genannt seien hierbei Trends wie die Verbreitung bestimmter E-Book-Formate (z. B. EPUB3), technologische Konzepte für E-Book-Reader (z. B. Digital Ink für farbige Darstellungen, Unterstützung von Interaktivität), interaktive Medien auf mobilen Geräten (z. B. Apps) oder Print-to-Web-Lösungen (z. B. QR-Codes). Es besteht aber vielfach Unsicherheit, welche neuen Formate sich durchsetzen werden und ob diese die bestehenden Formate lediglich ergänzen oder gänzlich ablösen werden. Genannt wurde insbesondere die unklare Situation bei Ton- und Bildträgern sowie der Bereich der Musik.
- **Digitalisierung der Massenmedien Radio und TV:** Mit der voranschreitenden Digitalisierung im Rundfunkbereich (z. B. Digitalradio, IP-Radio) sowie im TV-Bereich (z. B. HbbTV) ergeben sich neue Interaktionsmöglichkeiten für Betreiber und Nutzer. Im Bereich Fernsehen wird insbesondere die Verknüpfung von TV- und Internetdiensten im Social TV als wichtiger Trend gesehen, bei dem neue Anbieter aber auch Intermediäre aus der Internetwelt (z. B. Google) neue Geschäftschancen versprechen, die diesen Markt verändern können.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es einerseits allgemeine Technologieeinsatztrends (Einsatz von Social Software, Nutzung des Internets als Vertriebs- und Geschäftsabwicklungsplattform) gibt, die für die Kreativwirtschaft von hoher Bedeutung sind.

Andererseits gibt es auch spezifische Trends wie HTML5, Standards für mobile Anwendungen, innovative Nutzerschnittstellen, die unmittelbare Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle in Teilbranchen der Kreativwirtschaft wie die Games-Industrie bedeuten.

Insgesamt eröffnen innovative Technologien für die Kreativschaffenden neue Gestaltungs- und Produktionsmöglichkeiten, aber auch neue Nutzungssituationen auf der Kunden- und Rezipientenseite. Diese müssen in den Kreativleistungen reflektiert werden, wenngleich hierdurch auch Raum für neue kreative Ansätze entsteht, der zur leistungsbezogenen Erschließung selbst Kreativität und Lernprozesse bei Kreativschaffenden und Kunden verlangt.

Die Technologien bleiben dennoch Werkzeuge, die die Kreativschaffenden einerseits unterstützen und andererseits Medium umgesetzter Kreativität sind. Zusammenfassend gilt die neue (>alte<) Erkenntnis eines Studienteilnehmers: *Persönlichkeit ist durch keine Technik zu ersetzen!*

Schwerpunktthema ›Erfolg durch Kundenintegration‹

Die Leistungen der Unternehmen aus der Kreativwirtschaft werden überwiegend als Dienstleistung charakterisiert. Dies haben auch die Teilnehmer des Trendbarometers bestätigt (siehe Abbildung 6). Bei der Dienstleistungsentwicklung, -erstellung und -vermarktung ist der Kunde als ›externer Faktor‹ ein erfolgskritisches Element auf allen Stufen der Wertschöpfung³¹.

Das erste Schwerpunktthema des Trendbarometers 2012 beleuchtete daher den Aspekt der Kundenintegration in den Branchen der Kreativwirtschaft. Ziel war es, einzelne Erfolgsfaktoren der Kundenwahrnehmung und die Bedeutung einzelner Aspekte für Kundenorientierung und -integration aus Sicht der Unternehmen zu ermitteln.

Nachfolgend werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zu diesem Schwerpunktthema vorgestellt.

Erfolgsfaktoren in der Kundenwahrnehmung

Als erste Frage waren die Studienteilnehmer dazu aufgefordert, die Bedeutung verschiedener Aspekte der Kundenwahrnehmung aus ihrer Sicht zu bewerten (siehe Ergebnisse in Abbildung 19). Eine Überprüfung der Einschätzungen durch eine direkte Kundenbefragung wurde nicht vorgenommen.

Hinweis zu den nachfolgenden Ausführungen

Die Teilnehmer konnten ihre Einschätzung nach fünf vorgegebenen Antwortkategorien (Bedeutung ›sehr hoch‹, ›hoch‹, ›mittel‹, ›gering‹, ›keine‹) bewerten oder auch keine Angaben machen (›weiß nicht‹). Zur vereinfachten Darstellung der Ergebnisse werden im Folgenden die Nennungen zu den Ausprägungen ›sehr hoch‹ und ›hoch‹ zusammengefasst und im Text mit ›hohe Bedeutung‹ beschrieben. Abweichungen zu 100 Prozent sind rundungsbedingt.

Mitarbeiter als wichtigster Erfolgsfaktor

Wie zu erwarten werten die Studienteilnehmer die Kompetenz und das Engagement der Mitarbeiter als wichtigsten Erfolgsfaktor in der Kundenwahrnehmung. Rund 90 Prozent ordnen diesem Aspekt eine hohe Bedeutung zu (68 Prozent ›sehr hoch‹, 22 Prozent ›hoch‹).

³¹ Vgl. etwa die Beispiele aus dem Bereich der Mediendienstleistungen, dazu Engstler/Nohr/Sathkumara (2012), Büttgen/Eggensperger (2008), Nohr (2008).

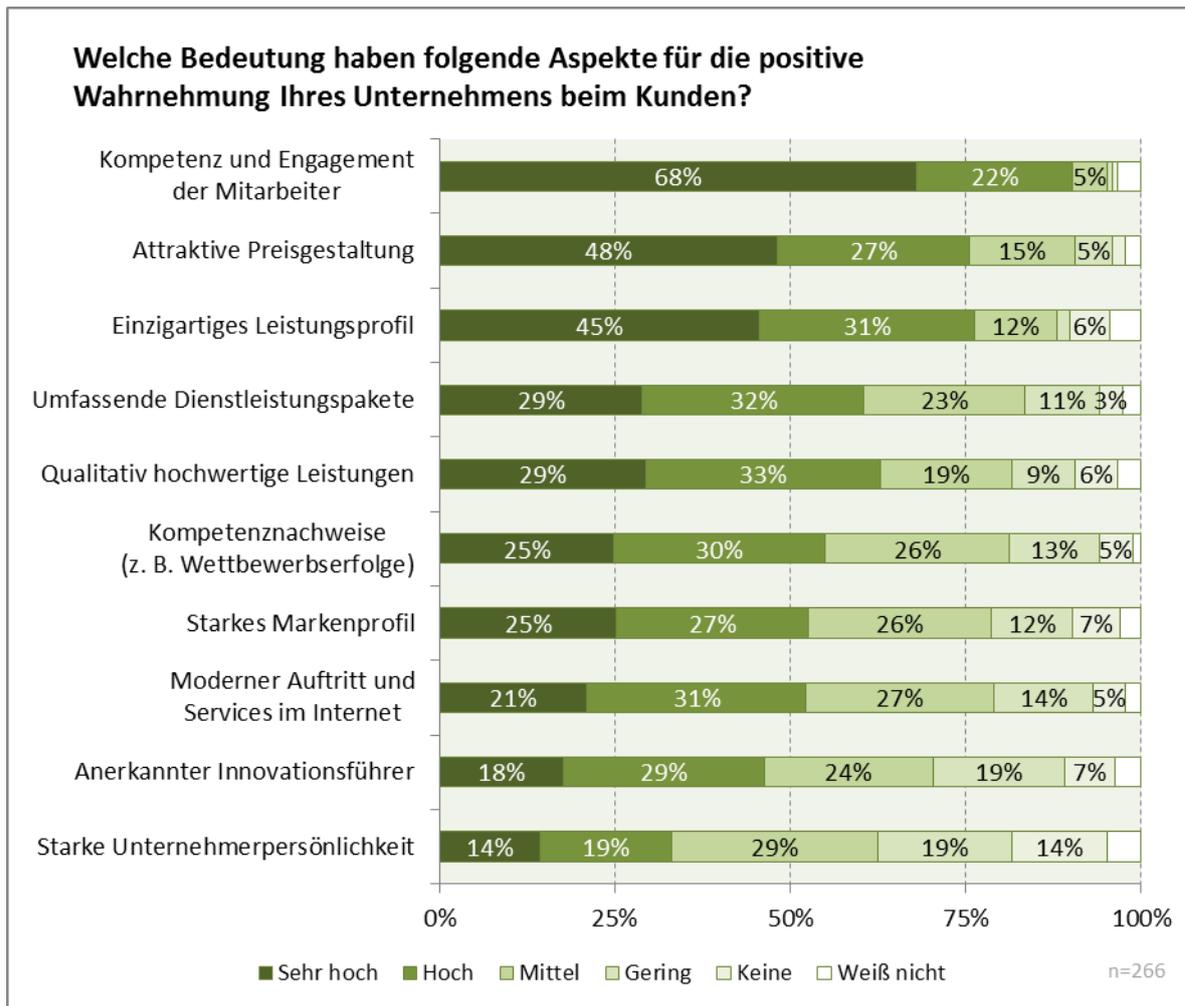


Abbildung 19: Relevante Aspekte in der Kundenwahrnehmung

Individuelle Leistungsangebote mit gutem Preis-Leistungsverhältnis

An zweiter Stelle der Erfolgsfaktoren in der Kundenwahrnehmung steht ein gutes Preis-Leistungsverhältnis. Rund drei von vier Teilnehmern ordnen sowohl einer attraktiven Preisgestaltung als auch dem Anspruch an ein einzigartiges Leistungsprofil eine hohe Bedeutung zu. Dabei sind in den Teilbranchen der Kreativwirtschaft durchaus unterschiedliche Bewertungen zu nennen. So wird der Aspekt ›attraktive Preisgestaltung‹ im Buchmarkt (lediglich 14 Prozent ›sehr hoch‹) oder im Architekturmarkt (0 Prozent ›sehr hoch‹) deutlich geringer bewertet, der Aspekt des ›einzigartigen Leistungsprofils‹ im Kunstmarkt deutlich höher bewertet (75 Prozent ›sehr hoch‹). Als Aspekte mit ebenfalls hoher Bedeutung werden qualitativ hochwertiger Leistungen (62 Prozent) und die Serviceorientierung durch umfassende Dienstleistungspakete (61 Prozent) genannt. Dies zeigt, dass die Kreativunternehmen einerseits ihr Kreativitätspotenzial und ihren Qualitätsanspruch dem Kunden sichtbar machen wollen, gleichzeitig aber auch den ökonomischen Anforderungen gerecht werden müssen (vgl. Preiswettbewerb als wichtigste marktorientierte Herausforderung, siehe Abbildung 16 in Kap. 0).

Vertrauen durch Markenstärke und nachgewiesene Kompetenz

Ein Kennzeichen von Kreativunternehmen ist die fehlende Möglichkeit, die beauftragte Leistung bereits vor Auftragserteilung bezüglich des tatsächlichen Ergebnisses bzw. Nutzens überprüfen und bewerten zu können. Dieses Defizit kann durch Maßnahmen behoben werden, die im Vorfeld der Auftragserteilung das Vertrauen hinsichtlich eines guten Ergebnisses stützen. Mit hoher Bedeutung bewerten die Studienteilnehmer in diesem Zusammenhang die Aspekte eines starken Markenprofils (52 Prozent) sowie den Kompetenznachweis durch frühere Leistungserfolge (55 Prozent), die den Kunden Entscheidungssicherheit geben sollen. Beide Aspekte werden von einigen Teilnehmern dennoch eher kritisch bewertet, so messen rund 19 Prozent dem starken Markenprofil und rund 18 Prozent dem Kompetenznachweis keine oder nur eine geringe Bedeutung bei. Diese unterschiedlichen Bewertungen sind vor allem auf die Verschiedenartigkeit der teilnehmenden Kreativbranchen zurückzuführen. Beispielsweise haben Leistungsausschreibungen über Wettbewerbe in vielen Teilbranchen (Architekturmarkt, Designwirtschaft oder Werbemarkt) einen hohen Stellenwert und werden daher von Teilnehmern dieser Branchen stärker bewertet. Die nachgewiesene Reputation ist somit insgesamt eine wichtige Kundenerwartung in allen Kreativbranchen. Rund 47 Prozent der Teilnehmer gehen soweit, die Wahrnehmung des Kreativunternehmens als Innovationsführer mit einer hohen Bedeutung zu bewerten. Rund jeder vierte Teilnehmer hingegen ordnet diesem hohen Anspruch keine oder nur eine geringe Bedeutung zu.

Digitale Visitenkarte im Internet

Die Gestaltung des Internetauftritts dient nicht allein der Informationspräsentation, sondern wird als erster digitaler Eindruck zum Unternehmen gewertet. Vor diesem Hintergrund ordnet rund jeder zweite Teilnehmer der digitalen Visitenkarte eine hohe Bedeutung zu (52 Prozent hohe Bedeutung). Keine Bedeutung messen diesem Aspekt lediglich knapp 5 Prozent der Teilnehmer bei.

Fazit

Die Studienteilnehmer bewerten die Kreativschaffenden selbst sowie deren Mitarbeiter als wichtigste Faktoren in der Kundenwahrnehmung. Die wahrnehmbare Kompetenz und das Engagement werden somit über angebotsorientierte Preis- und Leistungsmerkmale gestellt, die an zweiter und dritter Stelle genannt werden. Die Kreativschaffenden brauchen ein gutes Gespür für individuelle Kundenbedürfnisse und auch für relevante Märkte, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Kompetenznachweise können dies untermauern. An vierter Stelle genannt wird der Kundenbedarf umfassender Dienstleistungspakete, den viele Kreativunternehmen nur über Kooperationen hinreichend erfüllen können. Die Kompetenzen, Erfahrungen sowie das Image des Kreativunternehmens und seiner Kooperationspartner müssen hier ein stimmiges Gesamtbild aufweisen und in der Kombination erkennbare Alleinstellungsmerkmale ergeben, die in der Kommunikation herauszustellen sind.

Aspekte der Kundenorientierung und Kundenintegration

Dem wahrgenommenen Wettbewerbsdruck und den hohen Anforderungen der Kunden können die Kreativunternehmen durch die Ansätze der Kundenorientierung und durch eine konkrete Ausgestaltung der Kundeninteraktion begegnen. Nachfolgend wird dargestellt, welche Aspekte die Zusammenarbeit mit den Kunden kennzeichnen (siehe Abbildung 20) und welche Folgerungen hieraus für die Ausgestaltung der Kundenkommunikation und -integration zu ziehen sind.

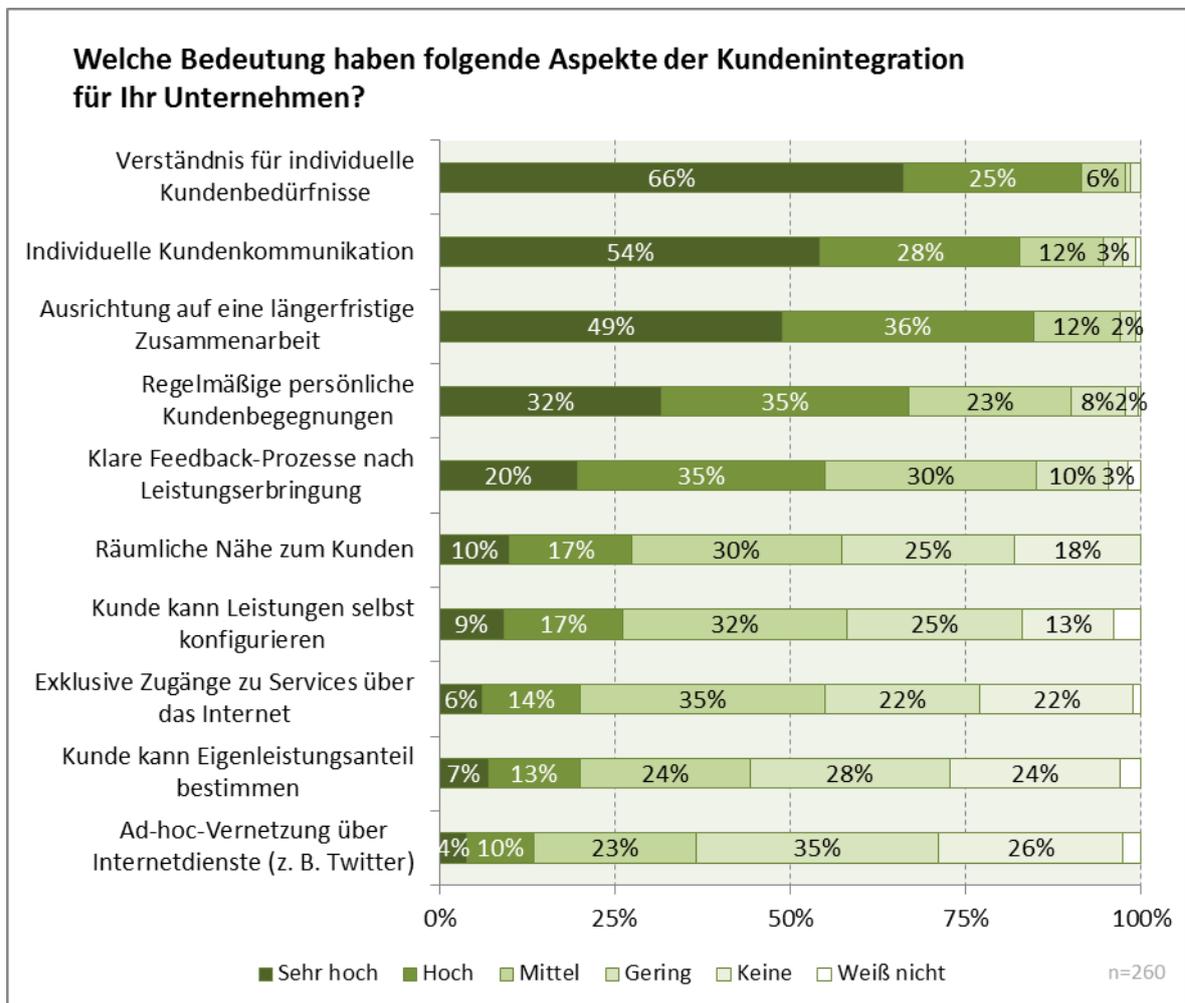


Abbildung 20: Bedeutung der Kundenorientierungsaspekte

Individuelle Kundenbedürfnisse verstehen und bedarfsorientiert umsetzen

Zentrale Voraussetzung für die Gestaltung der Leistungsangebote für die Kunden ist das Verständnis für die individuellen Kundenbedürfnisse. Diesem Aspekt messen 66 Prozent der Befragten eine sehr hohe, 25 Prozent eine hohe Bedeutung bei. Somit ist für rund 91 Prozent der Studienteilnehmer das ›Zuhören‹ und ›Verstehen‹ der Kundenbedürfnisse der Schlüsselfaktor für eine geliebte Kundenorientierung. Sie schafft die Basis für eine Leistungsindividualisierung und erschwert Leistungs- und damit Kostenvergleiche mit anderen Anbietern. Das Eingehen auf individuelle Bedürfnisse ist jedoch nicht zwangsläufig

ein Widerspruch zu einer effizienten Leistungserbringung, bei der auch standardisierte Bausteine integriert werden können. Vielmehr bedeutet dies, dass die Bedarfsklärung ein zentraler Bestandteil des Leistungsprozesses ist, der die Kommunikation als Kernelement der Kundenintegration einordnet.

Individualisierung erfordert intensive Kommunikation

Kundenintegration erfordert eine hohe Intensität und Qualität der individuellen Kommunikation. Dieser Aspekt kommt mit rund 82 Prozent Nennungen (54 Prozent ›sehr hoch‹, 28 Prozent ›hoch‹) deutlich zum Ausdruck. Die Kreativunternehmen setzen vor allem auf regelmäßige persönliche Kundenbegegnungen (Bedeutung für 32 Prozent ›sehr hoch‹, für 35 Prozent ›hoch‹). Lediglich 8 Prozent messen diesem Aspekt eine geringe, 2 Prozent gar keine Bedeutung zu. Die intensive Kommunikation ist für die Kreativunternehmen nicht allein auf den Aspekt der Bedarfsklärung zu Beginn der Zusammenarbeit begrenzt. Rund 55 Prozent bewerten klare Feedback-Prozesse nach Leistungserbringung als wichtigen Prozess (Bedeutung für 30 Prozent der Teilnehmer ›sehr hoch‹, für 25 Prozent ›hoch‹). Auch Feedback-Prozesse tragen dazu bei, ein besseres Verständnis für die Anforderungen der Kunden bzw. Nutzer zu gewinnen. Die Ausgestaltung der Feedback-Prozesse dürfte in den Teilbranchen der Kreativwirtschaft sehr unterschiedlich ausfallen, z. B. bei der individuellen Leistungserstellung im Bereich Architektur, Werbung etc. gegenüber anonymen Märkten im Bereich Film, Musik, Presse oder Rundfunk.

Kommunikation als Investition in eine längerfristige Zusammenarbeit

Das starke Bemühen um die Kommunikation soll auch dazu beitragen, eine längerfristige Bindung des Kunden zu erreichen. Rund 85 Prozent bewerten die Bedeutung einer längerfristigen Zusammenarbeit mit hoch (49 Prozent ›sehr hoch‹, 36 Prozent ›hoch‹). Dies bietet die Möglichkeit, den Lernprozess vom und mit dem Kunden besser gestalten zu können und Veränderungen im Kundenbedarf direkter aufgreifen zu können. Die Auswahl der Kommunikationsmittel muss diesem Anspruch gerecht werden. So wird den persönlichen Kanälen eine höhere Priorität eingeräumt als z. B. exklusiven Zugängen zu Services über das Internet. Während jeder fünfte Befragte die Form der Kundenintegration mit einer hohen Bedeutung bewertet, ordnen jeweils 22 Prozent diesen Ansätzen keine bzw. nur eine geringe Bedeutung bei. Die Möglichkeiten einer Ad-hoc-Vernetzung von Kunden und Kreativschaffenden hält rund jeder vierte Teilnehmer für überflüssig (26 Prozent), rund jeder Dritte ordnet dieser Möglichkeit nur eine geringe Bedeutung bei (35 Prozent). Auch bei diesem Aspekt sind branchenbezogene Unterschiede hinsichtlich der Kommunikationsanforderungen zu berücksichtigen.

Räumliche Nähe nur in Teilmärkten wichtig

Bei der Bewertung der Bedeutung der räumlichen Nähe zum Kunden ergibt sich ein indifferentes Bild. Während 27 Prozent der Teilnehmer diesem Aspekt eine hohe bzw. sehr hohe Bedeutung einräumen, messen 18 Prozent der Teil-

nehmer diesem Aspekt keine und 25 Prozent nur eine geringe Bedeutung bei. Die Bandbreite der Nennungen ist vorwiegend durch die große Bandbreite der Geschäftsmodelle in den Teilmärkten der Kreativwirtschaft zu erklären, die individualisierte Leistungen ebenso wie Massenmedien mit einem weitgehend anonymen Publikum einschließt.

Zurückhaltung bei weitergehenden Kundenintegrationsansätzen

Kooperative Kundenintegrationsansätze, bei denen der Kunde seine Leistungen selbst konfigurieren kann, werden überwiegend zurückhaltend bewertet. Zwar erkennen 26 Prozent deren Bedeutung an (9 Prozent ›sehr hoch‹, 17 Prozent ›hoch‹), 25 Prozent stufen deren Bedarf als gering ein, 13 Prozent sehen hierfür keinen Bedarf. Vermutlich ist diese Bandbreite der Bewertungen auf die unterschiedlichen Ausgangssituationen in den Kreativbranchen zurückzuführen. Ein Selbstkonfigurationsansatz erfordert ein Mindestmaß an modularisierten bzw. standardisierten Leistungsangeboten, aus denen der Kunde auswählen kann, z. B. Auswahl der Medien, über die ein Content (z. B. Werbefotografie) verteilt wird. Der kreative Prozess ist zumeist nicht einbezogen. Ähnlich zurückhaltend werten die Teilnehmer die Möglichkeit, dass ein Kunde seinen Eigenleistungsanteil selbst bestimmen kann. Auch hier sieht rund jeder vierte noch keinen Bedarf (24 Prozent), weitere 28 Prozent stufen die Bedeutung als gering ein. Dennoch ist erkennbar, dass einige Kreativdienstleister über diese Möglichkeiten bzw. den Kundenbedarf nachdenken (7 Prozent Bedeutung ›sehr hoch‹, 13 Prozent ›hoch‹). Dies erfordert die Entwicklung und Umsetzung neuer Kooperationsmodelle, bei denen die Rollen ›Kunde‹ und ›Produzent‹ ineinander übergehen (z. B. ›Produser‹-Rolle bei redaktionellem Content).³²

Fazit

Die Studie belegt einen hohen Anspruch der Kreativunternehmen, die individuellen Bedürfnisse eines Kunden zu erfassen und auf diese einzugehen. Hierzu wird eine intensive und enge Kommunikation zwischen Kreativschaffenden und Kunden bzw. Nutzer als wichtig erachtet, die auf eine längerfristige Beziehung ausgerichtet ist. Dies ermöglicht einerseits die Erfüllung des Individualisierungsanspruchs, erhöht andererseits die Bindung des Kunden an den Kreativschaffenden und fördert die Vertrauensbasis. Damit lassen sich Differenzierungsansätze oder sogar *Lock-In-Effekte*³³ erzielen, um dem zunehmenden Preiswettbewerb sowie dem gestiegenen Aufwand der (Neu-) Kundenakquisition (siehe Herausforderungen in Kap. 0) auszuweichen. Neuen Rollenverständnissen, die den Kunden eine größere Mitwirkung bei der Leistungsdefinition oder sogar Mitwirkungsmöglichkeiten einräumen, stehen die Studienteilnehmer eher skeptisch gegenüber. Ein zunehmender Bedarf, sich erweiterten Kooperationsmodellen zu öffnen, ist aber erkennbar. Internetbasierte Möglichkeiten werden zukünftig eine wichtige Rolle spielen.

³² Vgl. Bruns (2010), S. 11ff.

³³ Vgl. dazu Hax/Wilde (1999).

Schwerpunktthema ›Kooperation‹

Das zweite Schwerpunktthema des Trendbarometers 2012 beleuchtet den Aspekt der Kooperationen in den Branchen der Kreativwirtschaft. Rund jedes zweite Unternehmen gab bezüglich strategischer Maßnahmenschwerpunkte an, Kooperationen ausbauen zu wollen, um neue Leistungen anbieten zu können. (siehe Abbildung 17 in Kap. 0). Doch welche konkreten Erwartungen stellen die Kreativunternehmen an die Kooperationsansätze und wie sollen diese ausgestaltet werden?

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus der empirischen Trenduntersuchung zum Schwerpunktthema Kooperation vorgestellt.

Bedeutung von Kooperationen

Die Zusammenarbeit mit Partnern gehört für die Kreativunternehmen zur Alltagspraxis. Lediglich für 3 Prozent der Studienteilnehmer spielen Kooperationen keine wichtige Rolle (siehe Abbildung 21). Anders formuliert müssen heute bereits 97 Prozent der Kreativunternehmen mit verschiedenen Kooperationen umgehen können, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Es zeigen sich aber Unterschiede in der situativen Betrachtung von Kooperationen.

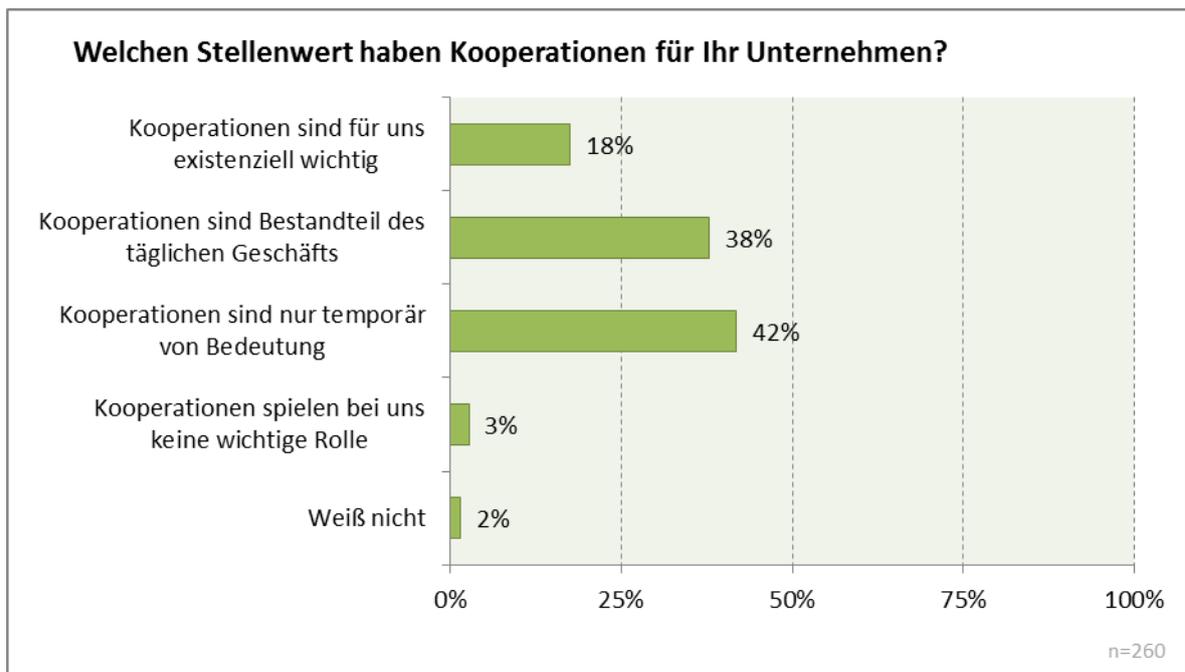


Abbildung 21: Stellenwert von Kooperationen

Geschäftsmodelle weisen unterschiedliche Kooperationsintensitäten auf

Bereits für rund jedes sechste Kreativunternehmen sind Kooperationen von existenzieller Bedeutung (Gesamtbeurteilung 18 Prozent, in den Teilbranchen Pressemarkt [31 Prozent] und Kunstmarkt [25 Prozent] deutlich häufigere Nennung, in den Teilbranchen Film [6 Prozent], Architekturmarkt und Rundfunk [jeweils 0 Prozent] hingegen deutlich geringere bzw. gar keine Nennung). Für 38 Prozent gehören Kooperationen heute zum Tagesgeschäft. Zusammengefasst bilden für mehr als jedes zweite Kreativunternehmen die bestehenden oder künftig einzugehenden Kooperationen wichtige Grundpfeiler in den Geschäftsmodellen. Für 42 Prozent haben Kooperationen nur eine temporäre Bedeutung, d. h. die Kooperationen werden nur auftrags- bzw. projektbezogen eingegangen und die Kooperationsform auf die jeweilige Situation ausgerichtet.

Fazit

Kooperationen ermöglichen es, die vom Kunden gewünschte Leistung anbieten zu können bzw. dem hohen Individualisierungs-/ Differenzierungsanspruch der Kreativunternehmen (siehe Kap. 0) gerecht zu werden. Die Studienergebnisse zeigen, dass die Kreativunternehmen einen Kooperationspartnerkreis im Tagesgeschäft etabliert haben, den sie durch einen erweiterten Kreis an optionalen Kooperationspartnern ergänzen, mit denen temporär zusammengearbeitet wird. Auch wenn die jeweilige Kooperationsform bedarfsorientiert umgesetzt wird, so müssen die Kreativunternehmen diese Partnerschaften vorbereiten und Prozesse installieren, die Kooperationen operativ umzusetzen. Entscheidend für den Geschäftserfolg ist die vom Kunden wahrgenommene Gesamtleistung, ob allein oder im Partnerkreis erbracht.

Bedeutung unterschiedlicher Kooperationsmotive

Die Vielfalt an Kooperationsformen ist durch die Vielfalt an Kooperationsmotiven erklärbar, die im Rahmen der Studie untersucht wurden (siehe Abbildung 22). Die Kooperationsmotive sind dabei auch kombiniert zu betrachten.

Ergänzung des eigenen Leistungsprofils als vorrangiges Ziel

Rund drei von vier Kreativunternehmen nennen als wichtigstes Motiv für das Eingehen von Kooperationen die sinnvolle Ergänzung des eigenen Leistungsprofils durch Leistungen von Kooperationspartnern (78 Prozent, branchenbezogene Abweichungen im Werbemarkt [85 Prozent], in der Rundfunkwirtschaft [44 Prozent] und im Kunstmarkt [33 Prozent]).

Die insgesamt hohe Bewertung dieses Kooperationsmotivs steht im Einklang mit dem als wichtigste Maßnahme genannten Ausbau des Leistungsprofils (siehe Abbildung 17 in Kap. 0), das Kreativunternehmen somit nicht allein aus einer Kraft, sondern mittels Kooperationen vorantreiben wollen. Diese Vorge-

hensweise ist auch vor dem Hintergrund der ermittelten überwiegend kleinen Unternehmen in der Teilnehmerstruktur (siehe Kap. 0) erklärbar, die eine alleinige Vorgehensweise nicht erlauben. Es ist davon auszugehen, dass diese Kooperationen nicht von einseitigem Nutzengewinn geprägt sind, auch profitieren die Kreativunternehmen von der Kooperationsuche anderer Unternehmen, nicht allein aus dem Feld der Kreativbranchen.

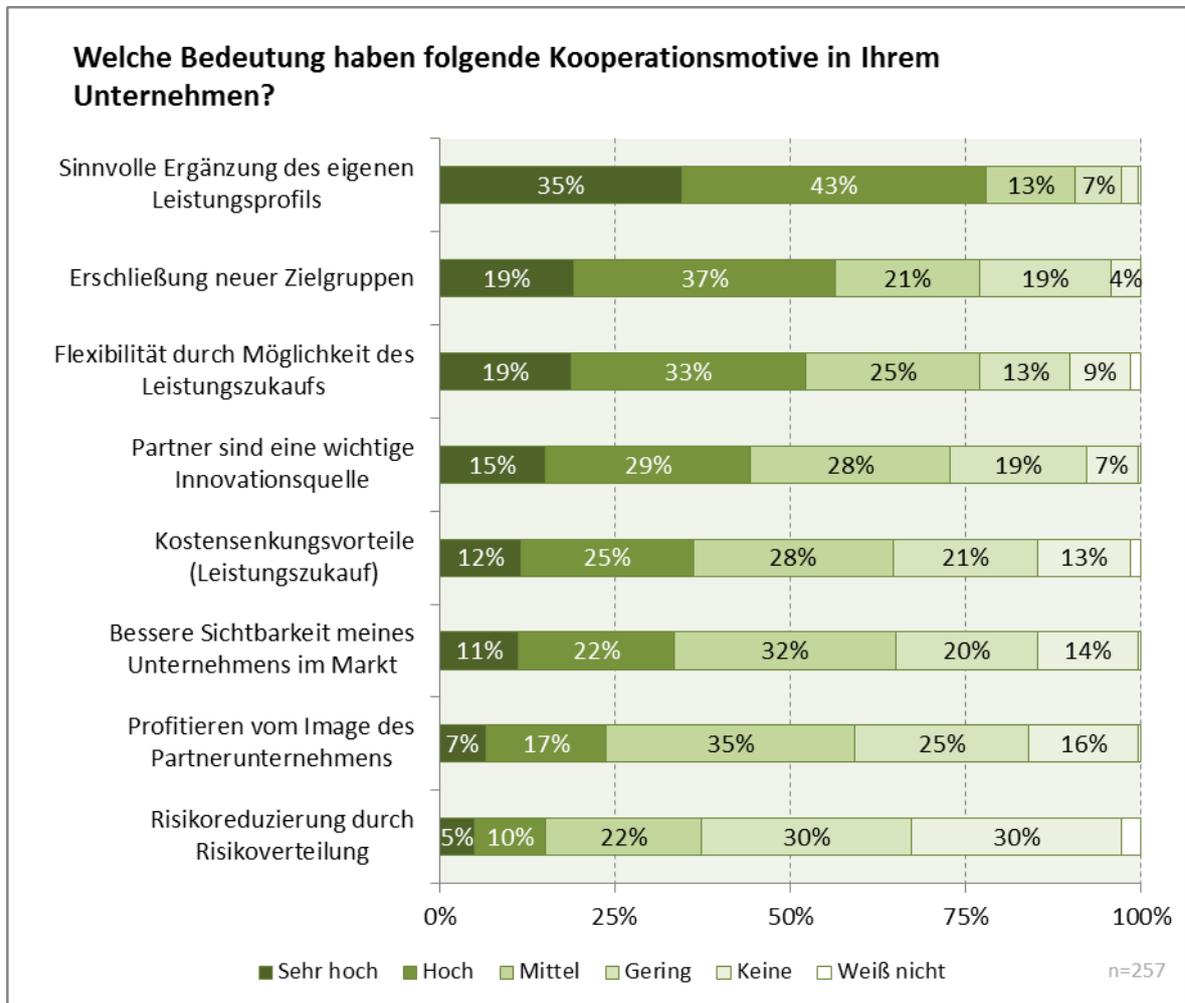


Abbildung 22: Kooperationsmotive

Zugang zu neuen Zielgruppen und Vergrößerung der Vertriebsoberfläche

Ein weiterer strategisch wichtiger Aspekt neben der Erweiterung des Leistungsprofils ist die Chance, durch Kooperationen den Zugang zu neuen Zielgruppen zu erhalten. Mehr als jeder zweite Studienteilnehmer bewertet diesen Aspekt mit einer hohen Bedeutung (56 Prozent, davon abweichende Werte in den Teilmärkten Musikwirtschaft [74 Prozent] sowie Buchmarkt [46 Prozent] und Architekturmarkt [33 Prozent]).

Es muss eine Win-win-Situation für die kooperierenden Partner vorliegen, die z. B. durch ergänzende Leistungsprofile und damit Kundenzugänge begründet sein kann. Ähnliche Erwartungen stecken hinter den Kooperationsmotiven der besseren Sichtbarkeit im Markt, die jeder dritte Studienteilnehmer als wichtig

bewertet (11 Prozent Bedeutung »sehr hoch«, 22 Prozent »hoch«), sowie dem Profitieren vom Image des Partnerunternehmens, das rund jeder vierte Studienteilnehmer (7 Prozent Bedeutung »sehr hoch«, 17 Prozent »hoch«) als wichtig einstuft. Kooperationen werden damit als wichtiges Instrument gesehen, die Marktpräsenz zu steigern und damit die Vertriebsoberfläche zu vergrößern. Der Chance eines erweiterten Marktauftritts steht aber auch die Gefahr einer Abhängigkeit von Kooperationspartnern bezüglich des erweiterten Marktzugangs. Auch hier muss eine beiderseitige Win-win-Situation für die kooperierenden Partner vorab geklärt sein, um die Kooperationspotenziale erschließen zu können.

Kooperation als wirtschaftliche Alternative

Die Kreativunternehmen haben nicht nur markt- bzw. vertriebsorientierte Erwartungen an die Kooperationsansätze. Ebenfalls wichtige Kooperationsmotive sind in wirtschaftlichen Aspekten begründet. So wertet rund jeder zweite Studienteilnehmer die dadurch erzielbare Flexibilität durch die Möglichkeit des Leistungszukaufs als wichtig (19 Prozent Bedeutung »sehr hoch«, 33 Prozent »hoch«). Rund 37 Prozent erwarten durch Kooperationen operative Kostensenkungsvorteile (12 Prozent Bedeutung »sehr hoch«, 25 Prozent »hoch«). Beide Ziele setzen jedoch voraus, dass Leistungsprozesse hinreichend standardisiert sind, um den möglichen Nutzen aus flexiblen Leistungsverlagerungen bzw. aus Sourcing-Ansätzen realisieren zu können.

Zugang zu Innovationen – vor allem in Konvergenzbereichen

Zur Erlangung der angestrebten Differenzierung im Markt spielen Innovationen eine wichtige Rolle. Rund 44 Prozent der Studienteilnehmer bewerten die Kooperationspartner als wichtige Innovationsquelle (15 Prozent Bedeutung »sehr hoch«, 29 Prozent »hoch«). Innovationen sollen hierbei nicht nur durch Know-how-Transfer initiiert werden. Auch spielen Konvergenzaspekte in den Kreativbranchen eine immer wichtigere Rolle (z. B. Medienkonvergenz).

Risiken verteilen als nachrangiges Motiv

Eine eher skeptische Sicht zeigt sich bei der Einschätzung zum Kooperationsmotiv die Risikoreduzierung durch Risikoverteilung. Rund 30 Prozent der Befragten messen diesem Aspekt keine Bedeutung bei, 30 Prozent zumindest eine geringe. Nur rund 15 Prozent erwarten sich hierdurch relevante Vorteile.

Fazit

Die Studienergebnisse zeigen, dass die Kreativunternehmen sehr hohe Nutzererwartungen an Kooperationen haben. Nahezu allen Kooperationsaspekten wird eine strategische Bedeutung zugemessen. Im Vordergrund stehen dabei marktorientierte Aspekte im Bereich der Leistungsangebote und Marktzugänge, die durchaus durch experimentelle Ansätze hinsichtlich tatsächlich erzielter Effekte überprüft werden kann. Auch werden unterschiedliche Koopera-

tionsgrade bewusst gewählt, die bezüglich der Intensität der Zusammenarbeit über den Zeitverlauf variieren können.

Die genannten operativen Ziele der Flexibilisierung von Kapazitäten sowie Kosteneinsparungen durch Leistungszukauf (Sourcing-Konzepte) erfordern eine entsprechende interne Vorbereitung hinsichtlich standardisierter Schnittstellen und Leistungsvereinbarungen (z. B. Qualitätsstandards, Service Level). Sourcing-Entscheidungen können auch Freiräume schaffen, sich mit neuen Themen und Leistungsprofilen auseinander zu setzen, um sich veränderten Marktanforderungen schneller anpassen zu können. Hierzu erforderliche Innovationen sind für beinahe jeden zweiten Studienteilnehmer mit den Kooperationsansätzen verbunden, da die steigende Komplexität insbesondere für kleine Unternehmen nur selten alleine zu bewältigen ist.

Erfolgreiche Gestaltung von Kooperationen

Vor dem Hintergrund der hohen und breit gefächerten Erwartungen an Kooperationen (siehe Kap. 0) stellt sich die Frage, welche Aspekte für eine erfolgreich praktizierte Kooperation von hoher Bedeutung sind. Abbildung 23 gibt einen Überblick über die ermittelten Einschätzungen zu den erfolgsbestimmenden Faktoren für Kooperationen.

Vertrauen durch positive Erfahrungen und persönliche Beziehungen

Als wichtigste Faktoren für eine erfolgreiche Kooperation werden von den Studienteilnehmer zwei Aspekte nahe mit gleicher Bedeutung hervorgehoben: Die bisherigen gute Erfahrungen mit einem Partner (86 Prozent) und die guten persönlichen Beziehungen zu einem Partner (85 Prozent). Dies lässt darauf schließen, dass die Kreativunternehmen bereits heute ein gutes Netzwerk an guten Kooperationspartnern aufgebaut haben und diesen einen hohen Stellenwert beimessen. Es verdeutlicht aber auch die Bedeutung des Vertrauensaspekts, der für Kreativschaffende besonders wichtig zu sein scheint. Dieser Anspruch muss durch gemeinsame Erfahrungen in Kooperationen untermauert werden.

Reputation des Partners

Als weitere wichtige Erfolgsfaktoren für Kooperationen lassen sich Aspekte der Reputation eines Partners zusammenfassen. So werden von 83 Prozent der Befragten die Kompetenzen und Erfahrungen eines Partners als wichtig eingestuft (41 Prozent Bedeutung ›sehr hoch‹, 42 Prozent ›hoch‹), 67 Prozent nennen hierbei das positive Image eines Partners (28 Prozent Bedeutung ›sehr hoch‹, 39 Prozent ›hoch‹) und 61 Prozent heben den Innovationsgrad eines Partners hervor (21 Prozent Bedeutung ›sehr hoch‹, 40 Prozent ›hoch‹). Mögliche Kooperationspartner werden somit durchaus mit marktorientierten und

marktrelevanten Kriterien bewertet und erleichtern auch die Kommunikation der Partnerschaft durch dessen Reputation.

Deutlich geringer hingegen wird die wirtschaftliche Stärke des Partners bewertet, die nur 40 Prozent als Erfolgskriterium nennen (9 Prozent Bedeutung »sehr hoch«, 31 Prozent »hoch«). Dies ist u. a. durch die Struktur der Kreativbranchen erklärbar, die durch kleinere Unternehmensgrößen per se geringere Wirtschaftsstärken aufweisen. Reputation wird in diesen Branchen nicht durch Unternehmensgrößen bestimmt.

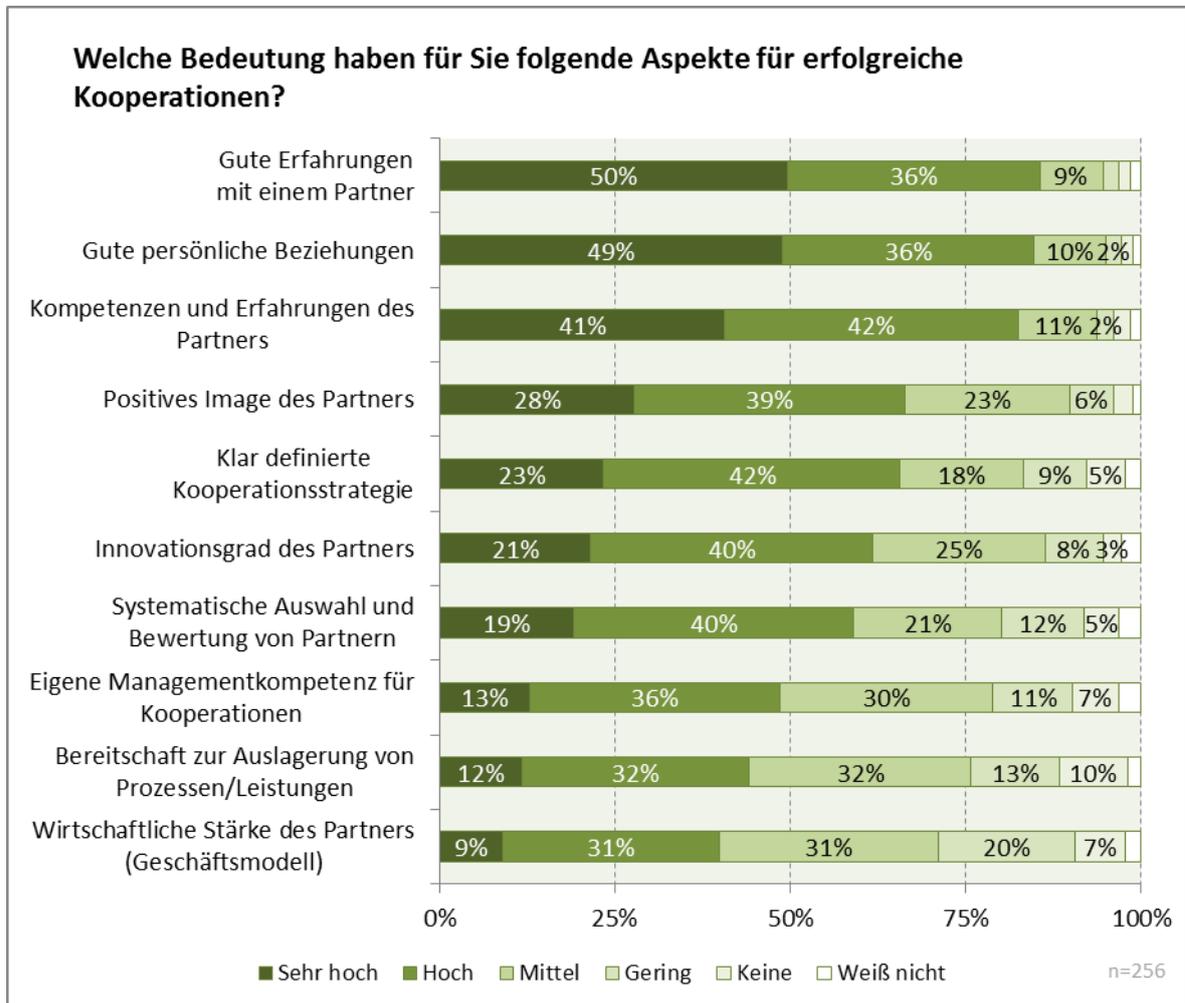


Abbildung 23: Aspekte erfolgreicher Kooperationen

Erfolgreiche Kooperationen sind kein Zufall

Erfolgreiche Kooperationen erfordern systematische Managementprozesse. Rund zwei Drittel der Befragten (65 Prozent) nennt als wichtige Grundlage erfolgreicher Kooperationen eine klar definierte Kooperationsstrategie (23 Prozent Bedeutung »sehr hoch«, 42 Prozent »hoch«). Diese ist Voraussetzung für einen systematischen Auswahlprozess der Kooperationspartner, der von 59 Prozent der Befragten als wichtiger Erfolgsfaktor eingestuft wird (19 Prozent Bedeutung »sehr hoch«, 40 Prozent »hoch«). Die so gut vorbereiteten Kooperationen müssen in der Phase der Umsetzung professionell gemanagt werden.

Rund jeder zweite Befragte (49 Prozent) bewertet die eigene Kompetenz zum Management von Kooperationen als wichtigen Erfolgsfaktor. Der Kooperationsfähigkeit muss jedoch auch eine Kooperationsbereitschaft gegenüberstehen, die ebenfalls 49 Prozent der Befragten als wichtig bewerten (12 Prozent Bedeutung ›sehr hoch‹, 32 Prozent ›hoch‹). Erfolgreiche Kooperationen sind daher kein Zufallsergebnis, sie erfordern einen strukturierten Managementprozess über alle Phasen der Vorbereitung und Zusammenarbeit hinweg.

Fazit

Die Studienergebnisse belegen einen hohen Anspruch der Kreativunternehmen an die Kooperationspartner und die Managementprozesse zur Umsetzung der Kooperationen. Die Nutzenerwartungen an das Ergebnis der Kooperation selbst gehen weit über leistungsbezogene Anforderungen hinaus. So sollen die Partner zur Steigerung der eigenen Reputation beitragen und auch für den Kunden wahrnehmbare Differenzierungsmerkmale schaffen.

Gefordert werden vertrauensbasierte Beziehungen, die vor allem durch gute Erfahrungen mit einem Partner in der Vergangenheit begründet sind. Interpretiert man diese Aussage in Verbindung mit den Antworten zum Stellenwert von Kooperationen für Kreativunternehmen (siehe Abbildung 21, Kap. 0), so ist dieses erfahrungsbasierte Vertrauen nicht nur für die existenziell wichtigen Kooperationen (18 Prozent) bzw. Kooperationen als Teil des Tagesgeschäfts (38 Prozent) von Bedeutung. Auch die nur temporär relevanten Kooperationen (42 Prozent) müssen vorbereitet werden und beziehen zumeist ein bestehendes Netzwerk von potenziellen Partnern mit ein, mit denen in Vergangenheit bereits erfolgreich zusammengearbeitet wurde, zu denen persönliche Beziehungen aufgebaut wurden oder für die eine Wertschätzung auf Grund des Partnerimages vorliegt.

Für neue Kooperationen sind zunächst die daran geknüpften Ziele und Erwartungen in einer Kooperationsstrategie zu fixieren, bevor man in den Auswahl- und Entscheidungsprozess der Partnerwahl einsteigen wird. Trotz bestehender sachlicher Prozessanforderungen, stellen Unternehmen der Kreativwirtschaft die persönliche Vertrauensbasis und das kreative Harmonisieren der Beteiligten in den Mittelpunkt ihrer Partnerwahl - nur so kann gemeinsam etwas Fruchtbares, Neues entstehen.

Entwicklungslinien für die Zukunft

Im letzten Teil der Befragung wird ein Blick in die Zukunft geworfen. Hierzu bewerteten die Teilnehmer ausgewählte Entwicklungstrends in der Kreativwirtschaft bis zum Jahr 2020. Anschließend konnten die Teilnehmer eine persönliche Einschätzung abgeben, wie gut sie sich bzw. ihr Unternehmen auf die künftigen Herausforderungen vorbereitet sehen. Auch wurde erhoben, ob die Kreativunternehmen bestehende Fördermaßnahmen der Politik nutzen, um sich auf künftige Herausforderungen besser vorzubereiten.

Erwartete Strukturveränderungen bis zum Jahr 2020

Die Bewertung erwarteter Zukunftstrends erfolgte auf Basis vorgegebener Thesen, die von den Teilnehmern bezüglich der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens bewertet wurden (siehe Abbildung 24).

Erfolg durch Vernetzung – auch international

Als wichtigsten strukturellen Trend bis zum Jahr 2020 bewerten die Kreativunternehmen die Vernetzung. Rund 31 Prozent der Befragten sind sich sicher, dass Projekte und Leistungen überwiegend in Netzwerken erbracht werden, weitere 49 Prozent bewerten dies als sehr wahrscheinlich. Damit räumen zusammen rund 80 Prozent der Befragten den Netzwerken eine strategische Bedeutung für die eigene Arbeit zu. Auch gehen 33 Prozent der Befragten sicher davon aus, dass die Kreativschaffenden bis zum Jahr 2020 international vernetzt arbeiten, weitere 49 Prozent werten dies zumindest als wahrscheinlich, während lediglich 19 Prozent dies für unwahrscheinlich halten. Die Kompetenzen zur Vorbereitung und zum operativen Management von Kooperationen werden damit zunehmend wichtiger. Kooperationen können dabei auch zum Einstieg in neue Märkte dienen, die zunehmend internationaler werden.

Kreativwirtschaft ist geprägt von regionalen Clustern

Die Studienteilnehmer stimmen weitgehend der Aussage zu, dass regionale Clusteransiedlungen auch zukünftig die Kreativwirtschaft in Baden-Württemberg prägen (17 Prozent ›sicher ja‹, 61 Prozent ›wahrscheinlich‹). Bereits heute sind regionale Clusteransiedlungen in Baden-Württemberg erkennbar.³⁴ Zukünftig ist davon auszugehen, dass Clusterdefinitionen in der Kreativwirtschaft auf Grund der hohen Relevanz von Kooperationen, auch über die Kreativbranchen hinaus, erweitert werden müssen. Wichtige For-

³⁴ Vgl. Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2010)

schungsaspekte sind hierbei die Bedeutung von Standortfaktoren, die eine Clusterbildung bzw. Weiterentwicklung fördern.³⁵

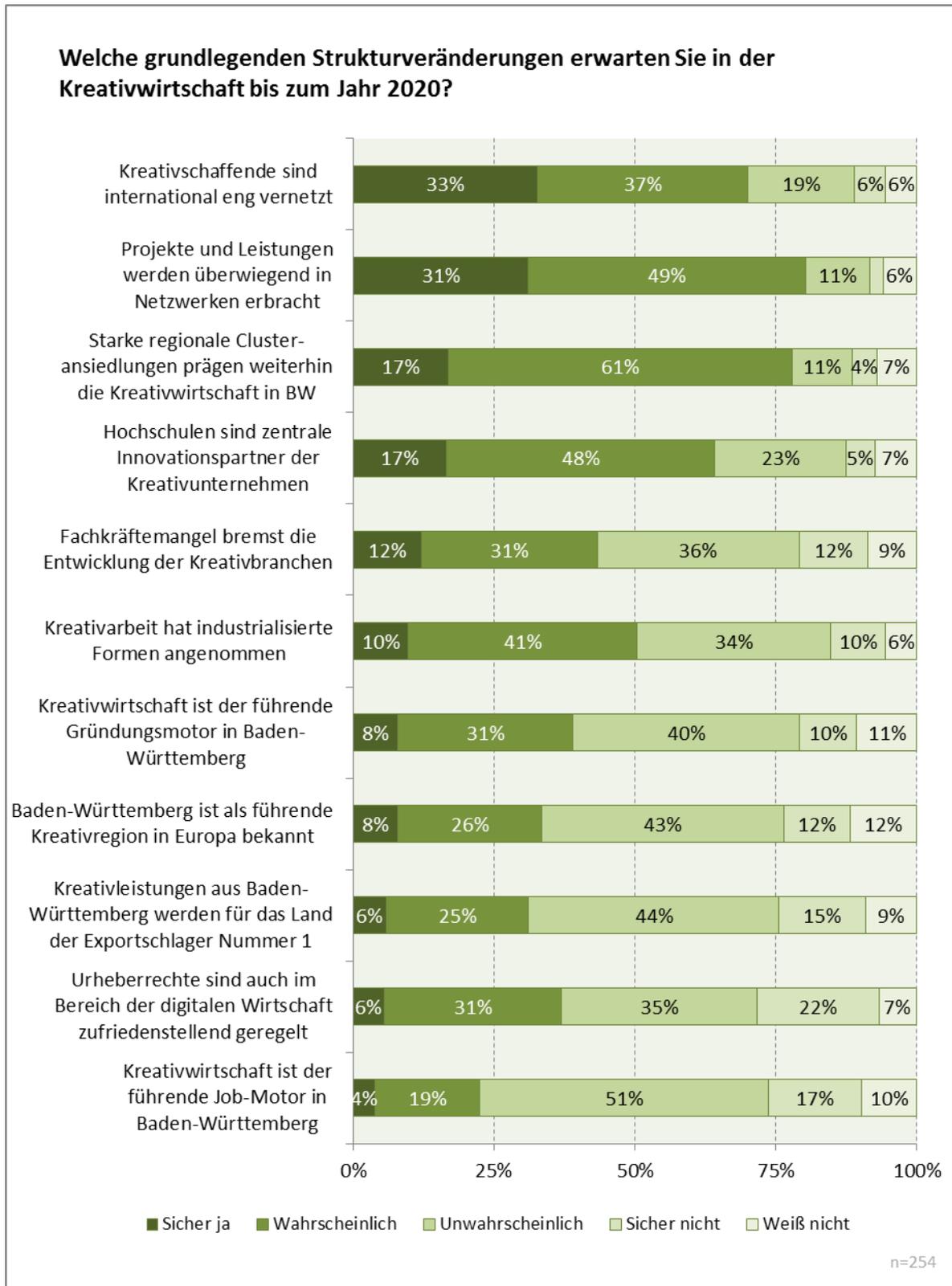


Abbildung 24: Erwartete Strukturveränderungen bis zum Jahr 2020

³⁵ Zu Standortfaktoren am Beispiel der Verlagsbranche vgl. Engstler/Nohr/Lämmerhirt (2012).

Hochschulen als wichtige Innovationspartner

Rund zwei Drittel räumen den Hochschulen eine wichtige Rolle als Innovationspartner der Kreativunternehmen ein (17 Prozent ›sicher ja‹, 48 Prozent ›wahrscheinlich‹). Die Hochschulen sind aufgefordert, neben der Aus- und Fortbildung auch die Strukturen im Bereich der angewandten Forschung auszubauen. Vielversprechende Ansätze sind so genannte Innovationslabors³⁶, die gemeinsam von Hochschulen, Verbänden und Unternehmen realisiert werden. Sie verbinden Aufgaben wie die Etablierung von Plattformen für den fachlichen Austausch sowie der projektorientierten Forschung.

Kreativunternehmen wollen flexible Beschäftigungsstrukturen

Rund 91 Prozent der Studienteilnehmer gehen davon aus, dass in den Kreativbranchen künftig vor allem atypische Arbeitsverhältnisse geschaffen werden, z. B. flexible oder zeitlich befristete Arbeitsverhältnisse (41 Prozent ›sicher ja‹, 50 Prozent ›wahrscheinlich‹). Weitere 75 Prozent geben an, dass die Mitarbeiter in Kreativbranchen unsichere Arbeitsverhältnisse wie z. B. Werkverträge akzeptieren müssen (23 Prozent ›sicher ja‹, 52 Prozent ›wahrscheinlich‹), die den Arbeitgebern eine hohe Flexibilität hinsichtlich der Personalkosten bieten (z. B. rein auftragsbezogene Beschäftigung). Lediglich 5 Prozent erwarten ein Wachstum bei den Normarbeitsverhältnissen, 20 Prozent halten dies noch für wahrscheinlich, 50 Prozent hingegen für unwahrscheinlich und 20 Prozent verneinen dies.

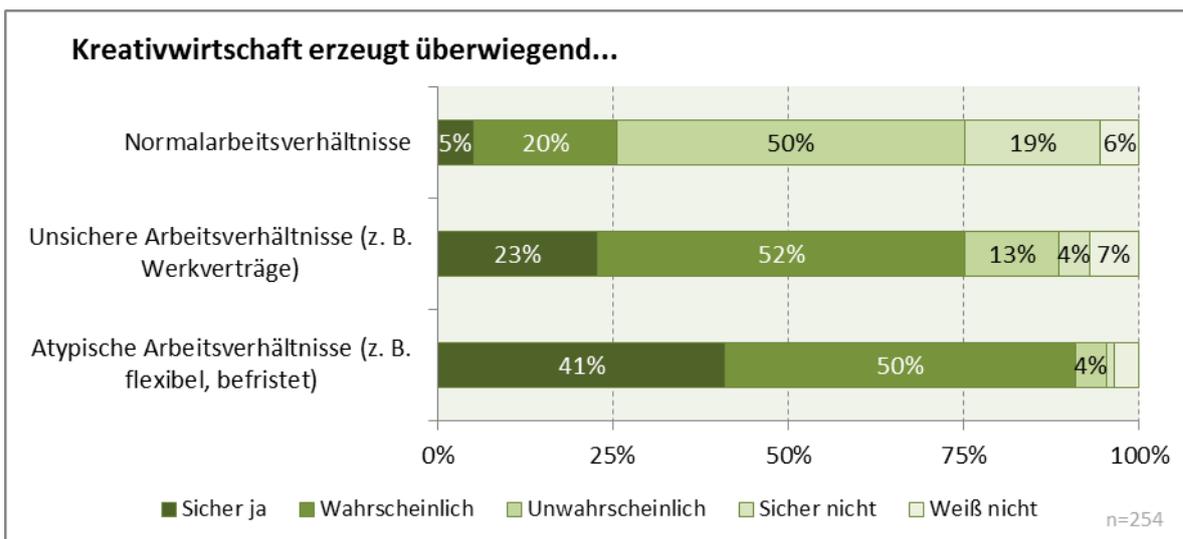


Abbildung 25: Erwartete Beschäftigungswirkungen bis zum Jahr 2020

Werden die Aussagen zur künftigen Beschäftigungsstruktur und die ermittelte hohe Bedeutung von Kooperationen zusammen betrachtet, so ist festzuhalten, dass die Kreativunternehmen ein hohes Maß an Flexibilität anstreben und sich bezüglich einer deutlichen Veränderung der eigenen Unternehmensgrößen

³⁶ Zum Beispiel everlab – Innovationslabor für digitale Verlagsprodukte und Mediendienstleistungen an der HdM.

eher zurückhaltend verhalten werden. Die Möglichkeiten hierzu bieten sowohl die flexiblen Beschäftigungsverhältnisse unter der Annahme, dass diese von den Fachkräften akzeptiert werden, als auch die Möglichkeit des Rückgriffs auf Kompetenzen und Kapazitäten von Partnerunternehmen.

Die Frage, ob ein zukünftiger Fachkräftemangel die Entwicklung der Kreativbranchen bremst, wird hingegen indifferent bewertet. Während dies im Gesamtdurchschnitt 12 Prozent mit hoher Sicherheit angeben, wird dies in den Teilbranchen Software-/ Games-Industrie (18 Prozent) und Filmwirtschaft (17 Prozent) höher, in der Rundfunkwirtschaft (2 Prozent) und im Kunstmarkt (0 Prozent) deutlich geringer erwartet.

Industrialisierte Arbeitsformen in der Kreativwirtschaft

Die hohe Anforderung hinsichtlich der Flexibilisierung ist kein Widerspruch zur Erwartung, dass die Kreativwirtschaft zukünftig industrialisierte Managementmethoden einsetzen wird. Rund 10 Prozent der Befragten gehen sicher davon aus, rund 41 Prozent werten dies als wahrscheinlich. Angestrebt wird hierdurch nicht allein eine professionellere und somit wirtschaftlichere Abwicklung von Aufträgen, vielmehr erfordert eine Flexibilisierung hinsichtlich der Kooperation mit Partner klar definierte Prozesse und Schnittstellen, um die Vorteile des flexiblen Einsatzes fremder Kapazitäten zu erschließen.

Überregionale Bedeutung der baden-württembergischen Kreativwirtschaftsbranchen

Die Zukunftsthese zur Bedeutung der Kreativwirtschaft als *Job- und Gründungsmotor* in Baden Württemberg werden von den Studienteilnehmern eher skeptisch bewertet. Auch die Reputation von Baden-Württemberg als führende Kreativregion in Deutschland bzw. die Nachfrage nach Kreativleistungen aus Baden-Württemberg als Exportschlager wird skeptisch eingeschätzt. Dennoch wollen sich viele Unternehmen künftig diesem Anspruch stellen, auch wenn dies vor allem für kleinere Unternehmen nicht im Mittelpunkt strategischer Überlegungen steht.

Klare Regelungen zu Urheberrechtsfragen gefordert

Lediglich 6 Prozent der Studienteilnehmer gehen davon aus, dass bis zum Jahr 2020 die Urheberrechte im Bereich der digitalen Wirtschaft zufriedenstellend geregelt sind, weitere 31 Prozent halten dies zumindest für wahrscheinlich, während über die Hälfte der Teilnehmer deutliche Skepsis zum Ausdruck bringt. Erwartet werden vor allem internationale Regelungen, die Klarheit schaffen und dem Leistungsschutz für die Kreativschaffenden gerecht werden.

Fazit

Kooperationen durch Vernetzung werden auch in Zukunft die prägenden strukturellen Merkmale aller Kreativbranchen sein. Neben der kooperativen Leistungserbringung in Netzwerken werden mit vergleichbarer Bedeutung Aspekte wie der Ausbau der internationalen Vernetzung, regionalen Netzwerke

bzw. Clusteransiedlungen sowie auch die Vernetzung mit Hochschulen als Innovationspartnern genannt, die der Vorbereitung von künftigen Kooperationen dienen. Hierdurch entstehen wichtige Kontakte und das Vertrauen zu künftigen Kooperationspartnern wird aufgebaut. Darüber hinaus fördert die Vernetzung kooperative Innovations- und Lernprozesse in so genannten *Communities of Practice*³⁷ in der Vorbereitung auf neue Märkte, von denen nicht nur die überwiegend kleinen Unternehmen der Kreativbranchen profitieren.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Kreativunternehmen auf flexible Ansätze der Unternehmensentwicklung setzen. Neben flexiblen Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Unternehmen wird auch die Bedeutung der eigenen Flexibilität bezüglich der Mitarbeiterzahl hoch bewertet. So wird ein kapazitiv und fachlich entstehender Personalbedarf durch überwiegend atypische Arbeitsverhältnisse gedeckt. Nur jeder vierte Studienteilnehmer nennt den Ausbau von Normalarbeitsverhältnissen als wichtigen Ansatz. Hierdurch wird einerseits eine hohe Flexibilität bei der Unternehmensentwicklung ermöglicht. Andererseits müssen die Führungs- und Managementstrukturen diesem hohen Flexibilitätsanspruch gerecht werden. Das Eingehen neuer Partnerschaften sowie die Integration wechselnder Mitarbeiter muss in einem geübten Prozess beherrscht werden.

Auseinandersetzung mit dem strukturellen Wandel

Die Kreativunternehmen setzen sich mit den absehbaren Strukturveränderungen bereits heute auseinander, jedoch zeigen sich Unterschiede bei der Art und Weise wie für künftige Herausforderungen gerüstet wird (Abbildung 26).

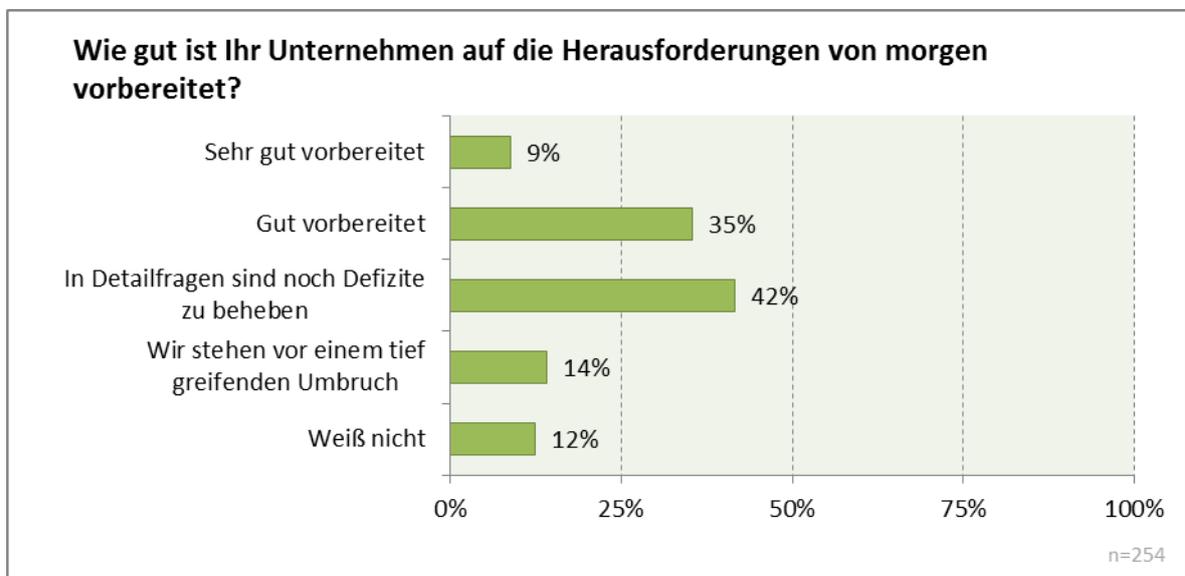


Abbildung 26: Vorbereitung auf künftige Herausforderungen

³⁷ Vgl. dazu Lämmerhirt/Engstler (2011).

Kreativunternehmen sehen sich nur bedingt auf den erwarteten Wandel vorbereitet

Insgesamt geben die Befragten eine weitgehend positive Einschätzung zur eigenen Zukunft. Bereits 9 Prozent sehen sich sehr gut auf die erwarteten Veränderungen vorbereitet, jeder Dritte (35 Prozent) immerhin gut, d. h. 44 Prozent sehen gelassen der Zukunft entgegen (in der Filmwirtschaft sogar 53 Prozent der Teilnehmer, hingegen im Musikmarkt nur 30 Prozent und im Architekturmarkt lediglich 11 Prozent).

Es ist festzuhalten, dass für rund 42 Prozent bei Detailfragen noch Defizite zu beheben sind. Die Studienteilnehmer bringen damit zum Ausdruck, dass die Handlungsfelder zur Beherrschung der Herausforderungen von morgen bereits eingegrenzt werden können und entsprechende Lösungsansätze bekannt sind bzw. sich in Vorbereitung befinden. Deren Umsetzung hingegen ist noch nicht erfolgt und das Timing der Maßnahmen ggf. noch offen.

Bemerkenswert ist auch, dass rund jeder vierte Teilnehmer die eigene Zukunftsreife noch nicht hinreichend abschätzen kann. 14 Prozent erwarten einen tief greifenden Wandel, dessen Folgen noch nicht abschätzbar sind bzw. zu deren Beherrschung noch keine konkreten Maßnahmen definiert oder eingeleitet wurden. Weitere 12 Prozent der Studienteilnehmer konnten oder wollten keine Einschätzung zur eigenen Zukunftsfähigkeit abgeben. Hier könnte z. B. ein Austausch zu Zukunftstrends für die Kreativbranchen Transparenz zu möglichen Folgen und Lösungsansätzen schaffen.

Unterstützung durch Förderprogramme

Zur Bewältigung des Wandels werden den Kreativunternehmen eine Reihe öffentlicher Förderprogramme angeboten, die jedoch nur zum Teil bekannt sind bzw. bereits heute genutzt werden (siehe Abbildung 27).

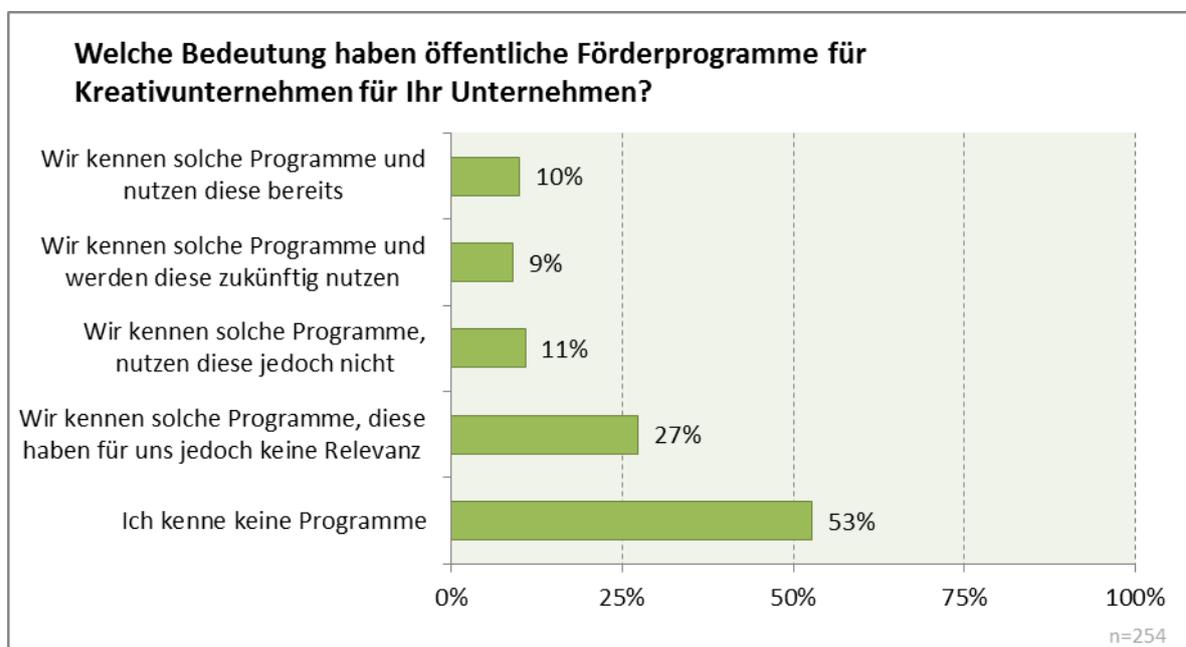


Abbildung 27: Bedeutung aktueller Förderprogramme

Zurückhaltung bei der Inanspruchnahme von Förderprogrammen

Nur knapp jedes zehnte befragte Kreativunternehmen nutzt bereits heute die angebotenen Förderprogramme (10 Prozent), weitere 9 Prozent wollen diese künftig in Anspruch nehmen. Explizit genannt wurden in diesem Zusammenhang folgende Förderprogramme:

- **Innovationsförderung:** Innovations-Gutscheine (Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg), Junge Innovatoren (Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg), Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand ZIM (BMBF), KMU Patentaktion (BMBF), Workshop Kreativ erfolgreich (Wirtschaftsförderung der Stadt Stuttgart), Digital Content Funding DCF (Förderung für Games, Apps und Content, MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg), KREATECH (Stadt Mannheim), Wirtschaft trifft internationale Kommunikation, bwcon (Baden-Württemberg Connected), Karl-Steinbuch-Forschungsprogramm (MFG Stiftung Baden-Württemberg) etc.
- **Existenzgründung:** Exist-Gründerstipendium (BMBF), Gründercoaching sowie Finanzierung durch die KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau), Gründungszuschuss (Bundesagentur für Arbeit), High-Tech Gründerfonds HTGF (Venture Capital in technologieorientierte Unternehmensgründungen) etc.
- **Projektförderungen:** Filmförderung (z. B. MFG Filmförderung).
- **Ausschreibungen regionaler Wirtschaftsförderer:** WRS (Wirtschaftsförderung Region Stuttgart) etc.

Der überwiegende Teil der befragten Kreativunternehmen findet keinen Zugang zu den Förderprogrammen. Knapp die Hälfte der Befragten kennt keine Programme (53 Prozent, geringe Nennungen im Buchmarkt [39 Prozent], Software-/ Games-Industrie [38 Prozent] und Filmwirtschaft [35 Prozent]).

Für 27 Prozent der Teilnehmer haben die bekannten Förderschwerpunkte derzeit keine Relevanz. Rund 11 Prozent kennen zwar relevante Programme, nehmen aber vor der Inanspruchnahme Abstand. Die Gründe für die Zurückhaltung bei der Inanspruchnahme von Förderungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **Zugang bzw. Beantragungsprozess:** Häufig genannt wurden ein hoher bürokratischer Antragsaufwand und komplizierte Verfahren (z. B. nicht auf Kleinstunternehmen zugeschnitten, falscher Branchenfokus).
- **Fehlende Transparenz bei den Entscheidungsprozessen:** Die Programme werden unzureichend kommuniziert, somit sehen die Unternehmen einen zu hohen Zeitaufwand für Informationsbeschaffung und Umsetzung, auch fehlt es vielfach noch an branchenbezogener Beratungsunterstützung (z. B. bei der Auswahl eines passenden Förderprogramms).

- **Kritische Einstellung zu Förderprogrammen:** Zitate aus der Befragung verdeutlichen die Vorbehalte in der Kreativwirtschaft, z. B. »Subventionen verzerren den Markt«, »Wir fokussieren uns auf Kundenprojekte als Innovationstreiber«, »Vetternwirtschaft«, »mit der Klüngelwirtschaft in der Förderung verspielt man viel kreatives Potenzial«. Sie verdeutlichen aber auch die Zugangsschwierigkeiten zu den Programmen – sowohl inhaltlich als auch hinsichtlich der Vergabe- und Abwicklungsprozesse.

Fazit

Die Kreativunternehmen setzen sich mit den Veränderungen in den relevanten Märkten auseinander und nennen hierbei Handlungsbedarf. Lediglich 44 Prozent sehen sich für die zukünftigen Herausforderungen bereits gut oder sogar sehr gut gerüstet, rund jeder sechste Teilnehmer war sich bei der Beurteilung der Lage noch unsicher.

Unter Berücksichtigung der erwarteten strukturellen Veränderungen in den Märkten (vgl. Kap. 0), die eine hohe Bedeutung der Kooperation in Netzwerken als Strukturmerkmal der Märkte zum Ausdruck bringt, planen die Kreativunternehmen, in hoher Vernetzung an den Zukunftsthemen zu arbeiten. Dabei wollen sie sich einen hohen Flexibilitätsgrad erhalten, sowohl hinsichtlich einziehender Kooperationen mit Partnern, als auch hinsichtlich der eigenen Mitarbeiterstruktur.

Öffentliche Förderprogramme müssen hier ansetzen und innovative Ansätze der Vernetzung in den Mittelpunkt stellen. Die bestehenden Förderprogramme, die Kreativunternehmen hierbei helfen sollen, werden jedoch zurückhaltend bewertet, auch mangels eigener Erfahrungen bzw. fehlender Unterstützung beim Zugang zu relevanten Programmen. Lediglich 10 Prozent der teilnehmenden Kreativunternehmen profitieren heute von den vielfältigen Förderprogrammen für Kreativunternehmen. 80 Prozent kannten entweder keine Programme oder die bekannten Programme hatten für sie keine Relevanz. Zu überprüfen sind daher sowohl die Kommunikation der Förderprogramme als auch die Stimmigkeit der Programme mit den tatsächlichen Unterstützungs- und Förderbedarfen der Kreativunternehmen.

Interpretation der Ergebnisse und Ausblick

Die Ergebnisse des erstmals durchgeführten Trendbarometers Kreativwirtschaft vermitteln einen Einblick in aktuelle Herausforderungen in der Kreativwirtschaft und verdeutlichen die Marktsituation für Kreativschaffende in Baden-Württemberg.

Teilnehmerstruktur als Spiegelbild der Kreativbranchen

Die ausgewogene Teilnehmerstruktur, die alle Kreativbranchen und auch die branchentypische Merkmale wie die Vielzahl an kleinen und jungen Unternehmen im Erhebungsfeld repräsentiert, verdeutlicht die Qualität der Stichprobe und untermauert die Qualität der ableitbaren Aussagen. Die hohe Teilnahmequote belegt die Motivation und das Interesse der Studienteilnehmer an einer neutralen, empirischen Studie in der Kreativwirtschaft. Die erhobenen Bewertungen vermitteln somit ein Stimmungsbild zu Zukunftsfragen der insgesamt vielschichtigen Kreativwirtschaft, die jedoch in den Bewertungen eine weitgehende Kohärenz aufweisen.

Kundengewinnung als größte Herausforderung

Die Kreativunternehmen befinden sich in einer herausfordernden Wettbewerbssituation. An erster Stelle nennen 60 Prozent der Kreativunternehmen einen steigenden Aufwand zur Kundengewinnung. Zudem beklagen 43 Prozent den zunehmenden Preiswettbewerb für Kreativleistungen, 30 Prozent verspüren zudem einen zunehmenden Innovationsdruck. Um sich im Wettbewerb durchsetzen zu können, bedarf es eindeutiger Differenzierungsmerkmale, die eine hohe Leistungsqualität und Innovationskraft verdeutlichen und zugleich mögliche Preisvergleiche erschweren bzw. hinfällig werden lassen. Etablierte Kreativunternehmen müssen sich im Wettbewerb auch mit jungen Kreativschaffenden messen lassen, die mit neuen Ideen und auch attraktiven Einstiegspreisen ihren Markteinstieg forcieren wollen.

Zugang zu qualifizierten Nachwuchskräften wird zunehmend eine Herausforderung

Die Mitarbeiter sind der zentrale Erfolgsfaktor in den Kreativbranchen. Ihre Kreativität prägt die Leistungsangebote. Der Zugang zu qualifizierten Nachwuchskräften ist daher von strategischer Relevanz. Umso mehr beunruhigt es, dass bereits rund jedes vierte Kreativunternehmen (23 Prozent) den Mangel an qualifizierten Fachkräften als Herausforderung bzw. Problem nennt. Andererseits bevorzugen die Kreativunternehmen hinsichtlich des Ausbaus der Beschäftigungsverhältnisse vorwiegend unsichere bzw. atypische Arbeitsverhältnisse, die jungen Mitarbeitern kaum klare Beschäftigungsperspektiven geben. Als Lösungsoption können Kooperationen von jungen Unternehmen (z. B. Existenzgründern) und etablierten Kreativunternehmen genannt werden, die für

beide Seiten Nutzenvorteile bieten und marktorientierte Innovationen fördern können.

Durch Kreativität zu neuen Leistungsangeboten

Den hohen Wettbewerbsanforderungen wollen 59 Prozent der Kreativunternehmen mit neuen Leistungsangeboten begegnen, 49 Prozent wollen hierzu gezielt auch ihre Kooperationen ausbauen. Auch in der Frage nach den wichtigsten Kooperationsmotiven steht der Aspekt des Ausbaus der eigenen Leistungsprofile durch Kooperationen an erster Stelle (88 Prozent bewerten die Bedeutung ›sehr hoch‹ bzw. ›hoch‹). Die Neuausrichtung auf erweiterte Leistungsangebote muss jedoch vorbereitet werden. Es müssen die relevanten Märkte identifiziert und analysiert werden, ggf. sind neue Absatzmärkte zu definieren.

Neue Medien, neue Leistungsangebote

Kreativunternehmen wollen die Möglichkeiten digitaler Medien (z. B. kommerzielle Internetdienste, Social Software, mobile Medien, 3D-Visualisierung etc.) stärker nutzen. Hierzu müssen auch die Kundengruppen ggf. erweitert bzw. neu definiert werden und Leistungsangebote für diese konzipiert werden. Dies soll nicht in internen Entwicklungslabors erfolgen. 40 Prozent der Teilnehmer wollen hierzu Konzepte entwickeln, wie Sie enger mit den Kunden zusammenarbeiten und gemeinsam Lösungen entwickeln können. Die Kunden werden nicht als Auftraggeber, sondern als Partner verstanden. Eine wichtige Rolle nehmen Internetdienste und soziale Medien ein, die als Kommunikationsplattform und auch als Medium für künftige Leistungsangebote für die Kreativunternehmen von besonderem Interesse sind.

Kooperationen als Mittel zur Erschließung neuer Zielgruppen

Der Zugang zu neuen Zielgruppen wird von den Kreativunternehmen als große Herausforderung bewertet, die nicht allein bewältigt werden kann bzw. will. Für 56 Prozent der Studienteilnehmer ist die Erschließung neuer Zielgruppen ein strategisch wichtiges Kooperationsmotiv. Erklärbar ist diese hohe Zahl der Nennungen einerseits durch die große Zahl kleiner Unternehmen, die den Zugang zu neuen Märkten kapazitiv nicht allein stemmen können. Andererseits wird hier Konvergenzaspekten Rechnung getragen, die durch Verbindung von Leistungen verschiedener Kreativdienstleister neue Leistungen entwickeln und auch neue Zielgruppen erreichen können – zum Nutzen aller an der Kooperation beteiligten Partner.

Hoher Anspruch an die Individualität

Die Kreativschaffenden stellen einen hohen Anspruch an die Individualität ihrer Leistungen und wollen damit Kunden begeistern bzw. an sich binden. Das Verständnis für die Anforderungen der Kunden steht an oberster Stelle der Kundenorientierungsziele (91 Prozent werten die Bedeutung ›hoch‹ bzw. ›sehr hoch‹). Der hohe Individualisierungsanspruch muss auch in der Kundenkom-

munikation erlebbar werden (82 Prozent) und soll eine längerfristige Zusammenarbeit (85 Prozent) als weiteres kundenorientiertes Ziel unterstützen.

Vertrauen und Bindung durch persönlichen Dialog

Zur Erreichung des hohen Individualisierungsanspruchs werden die Kompetenz und das Engagement der Mitarbeiter als wichtigstes Wahrnehmungsmerkmal beim Kunden von den Studienteilnehmern besonders hervorgehoben. Man erhofft sich dadurch Bindungen und so genannte *Lock-In-Effekte*. Durch die enge Zusammenarbeit ergeben sich auch Ansatzpunkte zur Definition individueller Dienste, zudem kann man den Gefahren des Preisvergleichs bei Leistungsmerkmalen entgehen.

Zukunftssicherung durch Kooperationen

Die Individualität der Leistungsergebnisse steht in keinem Widerspruch zu den intendierten Kooperationsansätzen. Diese werden als wichtiges Instrument zum Ausbau der Leistungsprofile (78 Prozent) und auch zur Erschließung neuer Zielgruppen (56 Prozent) bewertet. Auch wird sich ein Zugang zu Innovationen (44 Prozent) erhofft, insbesondere in Konvergenzbereichen der Kreativbranchen sowie bei der Erschließung technischer Innovationen. Kooperationen fördern somit die unternehmerische Flexibilität, insbesondere der kleinen Unternehmen, die prägend für die Kreativbranchen sind. Zudem können kapazitive Schwankungen sowie Schwächen bei der Wirtschaftlichkeit der Eigenerstellung ausgeglichen werden. Die hohe Zahl der Nennungen bei temporären Kooperationen (42 Prozent) verdeutlicht den hohen Flexibilitätsanspruch der Kreativunternehmen, der durchaus auch in der Struktur der Kreativbranchen insgesamt begründet ist. Ohne Kooperationen sehen nur geringe 3 Prozent der Studienteilnehmer für sich eine Zukunft, die Kooperationsfähigkeit wird somit zum Schlüsselfaktor. Die Kreativunternehmen sind sich hier allerdings bewusst, dass ihre Managementprozesse für Kooperationen professionalisiert werden müssen, um die erwarteten Nutzenaspekte tatsächlich erschließen zu können und damit die Entwicklung des eigenen Unternehmens zu fördern.

Mitarbeiter sind wichtig, werden aber nicht fest integriert

Auch wenn die Kreativunternehmen die Kompetenz und das Engagement der Mitarbeiter als wichtigsten Aspekt in der Kundenwahrnehmung nennen, so sehen die Mitarbeiter selbst sich oft einer unsicheren Beschäftigungssituation gegenüber. In der Studie wurde deutlich die Prägung der Kreativwirtschaft durch (heute noch) als atypisch empfundene Arbeitsverhältnisse sowie eine geringere Bedeutung von Normalarbeitsverhältnisse erkennbar, die jedoch vor allem für die kleinen Kreativunternehmen ein hohes Maß an Flexibilität ermöglichen. So gehen 91 Prozent der Befragten davon aus, dass in den Kreativbranchen künftig vor allem atypische Arbeitsverhältnisse, d. h. flexible oder zeitlich befristete Arbeitsverhältnisse, geschaffen werden, 75 Prozent erwarten die Deckung von Personalbedarfen durch unsichere Arbeitsverhältnisse wie z. B. Werkverträge. Diese Beschäftigungsformen schenken den Arbeitge-

bern eine hohe Flexibilität hinsichtlich der Personalstrukturen bzw. –kosten. Für die Mitarbeiter bleibt das Beschäftigungsrisiko, ein Faktor der das genannte Problem der Gewinnung von Fachkräften (25 Prozent) kaum lösen wird.

Kreativbranchen müssen ihren Weg in die Zukunft gestalten

Aus den Ergebnissen der Studie lässt sich erkennen, dass die Unternehmen der Kreativwirtschaft auf die erkannten Herausforderungen bereits jetzt mit Entwicklungen reagieren, die, im Lichte der zukunftsrelevanten Fragen betrachtet, in den kommenden Jahren noch deutlicher fokussiert werden müssen. Alle Teilbranchen weisen ein hohes Maß an Leistungsfähigkeit und Marktbewusstsein auf. Die Kleingliedrigkeit der Unternehmensstrukturen in den Teilbranchen erschwert jedoch eine deutlichere Sichtbarkeit der Kreativwirtschaft im Markt, die durch Kooperationen zumindest teilweise ausgleichbar ist. Dennoch ist das Selbstverständnis als wichtige Zukunftsbranche entwicklungsfähig.

Anpassungsfähigkeit als Überlebensprinzip

Die lose Kopplung der Akteure in der Kreativwirtschaft erscheint in zweierlei Hinsicht als strukturprägendes Merkmal. Zum einen spielt die kooperative Vernetzung der Unternehmen eine strategische Rolle, sowohl bei den Leistungsangeboten als auch beim Zugang zu neuen Märkten. Zum anderen prägen die besonderen Beschäftigungsverhältnisse und der Umgang mit schwankenden Kapazitäten die Unternehmen und führen dazu, dass Nachwuchskräfte oftmals den Weg in die Selbstständigkeit prüfen (müssen), da sichere Beschäftigungsverhältnisse für Kreativschaffende oft schwer erreichbar sind. Es zeigt sich die Tendenz zur unverbindlichen Organisation, bei der die Flexibilität als Maxime gilt. Die Umsetzung dieser Ausprägungsformen von Flexibilität erfordert strategische Grundsatzentscheidungen und ein systematisches Management, das nicht aus Spontanhandlungen und ad-hoc-Bedarfen gesteuert wird. Mit Kooperationsnetzwerken etabliert die Kreativbranche bereits heute eine Handlungsstrategie, mit der sie sich auf die wandelnden Märkte flexibel anpassen kann. Grundlagen und Erfahrungen hierzu sind in den Kreativunternehmen vorhanden, das Projekt Zukunft kann darauf aufgebaut werden.

Quellenverzeichnis

- Bagwell, S. (2008): *Creative clusters and city growth*, in: Creative Industries Journal 1 (2008) 1, S. 31-46
- BMWi (Hrsg., 2012): *Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland 2010*. Internet: <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/kultur-kreativwirtschaft,did=329926.html>, Abruf am 15.12.2011
- Bruns, A. (2010). *From Reader to Writer: Citizen Journalism as News Producers*, in Hunsinger, J.; Klastrup, L.; Allen, M. (Hrsg.): Internet Research Handbook. Dordrecht: Sage, S. 119-134
- Buschmann, B. (2010): *Grundlagen moderner Wirtschaftsförderung: Wirtschaften im Zeichen von Kreativität und Innovation*, in: Habel, F.-R.; Huber, A. (Hrsg.): Wirtschaftsförderung 2.0: Erfolgreiche Strategien der Zusammenarbeit von Wirtschaft, Verwaltung und Politik in Clustern und sozialen Netzwerken. Boizenburg: VWH, S. 27-54
- Büttgen, M.; Eggensperger, N. (2008): *Kundenintegration in die Wertschöpfungsprozesse von Dienstleistungsanbietern im Broadcast-Bereich*, in: Nohr, H.; Stillhammer, J.; Vöhringer, A. (Hrsg.): Kundenorientierung in der Broadcast-Industrie. Berlin: Logos, S. 95-131
- Campbell, M.; Browning, J. (2011): *Facebook's Zuckerberg Says Music, TV Are Social Frontiers, Bloomberg-News vom 25.5.2011*. Internet: <http://www.bloomberg.com/news/2011-05-25/music-tv-are-next-social-frontiers-zuckerberg.html>, Abruf am 12.4.2012
- Chesbrough, H. (2011): *Bringing Open Innovation to Services*, in: Sloan Management Review 52/2, S. 85-90
- Deutsche Bank Research (2011): *Kultur- und Kreativwirtschaft – Wachstumspotenzial in Teilbereichen*, Aktuelle Themen 508. Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research
- Engstler, M.; Nohr, H. (2010): *Zukunft der Verlagsbranche*. Berlin: Logos
- Engstler, M.; Nohr, H.; Lämmerhirt, J. (2012): *Standortfaktoren für Verlage*, in: MedienWirtschaft 9, S. 10-21
- Engstler, M.; Nohr, H.; Sathkumara, S. (2012): *Collaborate with Your Customers! Open innovation in creative media services*, in: Riekert, W.-F.; Simon, I. (Hrsg.): BOBCATSSS 2012 – Information in e-motion. Proceedings BOBCATSSS 2012, 20th International Conference on Information Science, Amsterdam, 23-25 January 2012. Bad Honnef: Bock+Herchen, S. 111-115
- Europäische Kommission (2010): *Erschließung des Potenzials der Kultur- und Kreativindustrien. Grünbuch*, Berich KOM (2010) 183/3. Brüssel: Europäische Kommission
- Flew, T.; Cunningham, S.D. (2010): *Creative Industries After the First Decade of Debate*, in: The Information Society 26 (2010) 2, S. 113-123
- Florida, R. (2004): *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books
- Florida, R. (2003): *Cities and the Creative Class*, in: City & Community 2 (2003) 1, S. 3-19
- Hax, A. C.; Wilde, D. L. (2001): *The Delta Project - Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy*. New York: Palgrave
- Hartley, J. (Hrsg., 2007): *Creative Industries*. Malden M.A.: Wiley-Blackwell

Quellenverzeichnis

- Hochschule der Medien; MFG Innovationsagentur (2011): *Trendumfrage Kreativwirtschaft Baden-Württemberg 2012. HdM Stuttgart und MFG Innovationsagentur starten Befragung für Kreative im Land, Pressemitteilung der Hochschule der Medien HdM und der MFG Innovationsagentur für IT und Medien vom 21.10.2011.* Internet: <http://innovation.mfg.de/de/standort/bildung-forschung/forschung-wissenschaft/trendumfrage-kreativwirtschaft-baden-wuerttemberg-2012-1.7694>, Abruf am 15.12.2011
- Horkheimer, M.; Adorno, T.W. (1969): *Dialektik der Aufklärung*. Frankfurt: Fischer
- Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2012a): *Die Initiative*. Internet: <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de>, Abruf am 15. April 2012
- Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung (2012b): *Kultur- und Kreativwirtschaft*. Internet: <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KuK/Navigation/kultur-kreativwirtschaft,did=329926.html>, Abruf am 15. April 2012
- Institut für Kreativwirtschaft (2011): *Aktuelle Trendumfrage: Kreativwirtschaft Baden-Württemberg 2012*, Pressemitteilung des Instituts für Kreativwirtschaft an der Hochschule der Medien Stuttgart vom 23. Oktober 2011. Internet: <http://www.institut-kreativwirtschaft.blogspot.com/search/label/Kreativwirtschaft%20Umfragen>, Abruf am 15. Dezember 2011
- Krätke, S. (2002): *Medienstadt: Urbane Cluster und Zentren der Kulturproduktion*. Opladen: Leske + Budrich
- Lämmerhirt, J.; Engstler, M. (Hrsg., 2011): *Communities of Practice in der Verlagsbranche*. Berlin: Logos
- Merkel, J. (2008): *Kreativquartiere: Urbane Milieus zwischen Inspiration und Prekarität*. Berlin: Edition Sigma
- Mundelius, M. (2009): *Braucht die Kultur- und Kreativwirtschaft eine industriepolitische Förderung?* Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung
- Nohr, H. (2012): *Innovationslabor für Verlage in der Region Stuttgart gestartet*, in: Media Business Journal vom 2. Februar 2012. Internet: <http://medienbusinessjournal.blogspot.de/2012/02/innovationslabor-fur-verlage-in-der.html>, Abruf am 11.04.2012
- Nohr, H. (2011): *Kundenintegration in Mediendienstleistungen*, in: Horizonte 38 / September 2011, S. 34-36
- Nohr, H. (2008): *Vom Empfänger zum Kunden – Kundenorientierung im Broadcast*, in: Nohr, H.; Stillhammer, J.; Vöhringer, A. (Hrsg.): *Kundenorientierung in der Broadcast-Industrie*. Logos: Berlin, S. 21-62
- o.V. (2010): *Creative Metropolises: Situation analysis of 11 cities. Final report*. Berlin: Infora Consulting
- Porter, M.E. (2000): *Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*, in: Economic Development Quarterly 14 (2000) 1, S. 15-34
- Schiller, T. (2011): *Ausgedruckt? Verlage in der Region Stuttgart rüsten sich für die Zukunft*, in: 179 – Das Standortmagazin der Region Stuttgart, 3 (2011) 3, S. 8-13
- Söndermann M. (2010): *Datenreport 2010 zur Kultur- und Kreativwirtschaft Baden-Württemberg: Eckdaten, Strukturen und Trends*. Landtag von Baden-Württemberg, 14. Wahlperiode, Drucksache 14 / 6918
- Söndermann, M.; Backes, C.; Arndt, O.; Brünink, D. (2009): *Kultur- und Kreativwirtschaft: Ermittlung der gemeinsamen charakteristischen Definitionselemente der heterogenen Teilbereiche der Kulturwirtschaft zur Bestimmung ihrer Perspektiven aus volkswirtschaftlicher Sicht*. Forschungsgutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Berlin: BMWi (Forschungsbericht Nr. 577)
- Söndermann, M. (2007): *Kulturwirtschaft und Creative Industries 2007 – Aktuelle Trends unter besonderer Berücksichtigung der Mikrounternehmen*. Berlin: Bündnis 90/Die Grünen
- United Nations (2008): *Creative Economy Report 2008 – The Challenges of Assessing the Creative Economy: towards Informed Policy-making*. UNCTAD/DITC

Wiesand, A.J. (2006): *Kultur- oder Kreativwirtschaft: Was ist das eigentlich?*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 56 (2006) 34-35, S. 8-16

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2010): *Regionaler Clusteratlas Baden-Württemberg 2008: Bestandsaufnahme Clusterbezogener Netzwerke und Initiativen*. Stuttgart: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg

Wolf, M. (2008): *Vernetzte Kreativwirtschaft in der Region Stuttgart*, in: Ratzek, W.; Simon, E. (Hrsg.): *Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung durch Informationsdienstleistungen*. Berlin: E. Simon, S. 4

Autorenverzeichnis

Autoren

Prof. Dr. Martin Engstler, Professor für Dienstleistungsmanagement und Leiter des Instituts für Kreativwirtschaft, Fakultät Information und Kommunikation, Studiengang Wirtschaftsinformatik, Hochschule der Medien Stuttgart

Johannes Lämmerhirt, akademischer Mitarbeiter im Institut für Kreativwirtschaft, Hochschule der Medien Stuttgart

Prof. Holger Nohr, Professor für Informations- und Wissensmanagement und Leiter des Instituts für Kreativwirtschaft, Hochschule der Medien Stuttgart

Mitwirkende

Andrea Schaefer, Hochschule der Medien Stuttgart

Tim Schröder, Hochschule der Medien Stuttgart

Netzwerk Kreativwirtschaft Baden-Württemberg

Im Rahmen des Netzwerks vernetzt die MFG Innovationsagentur für IT und Medien gemeinsam mit rund 50 Partnern die Teilbranchen der baden-württembergischen Kultur-, Kreativ- und IT-Wirtschaft systematisch, um den branchenorientierten und interdisziplinären Dialog auszubauen. Neben dem zentralen Beziehungs- und Kommunikationsmanagement werden regelmäßige Informationsmaßnahmen und Veranstaltungen einen Dialog über Branchengrenzen hinweg etablieren. Das Netzwerk wird vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft mit Mitteln des Europäischen Strukturfonds für regionale Entwicklung (EFRE) gefördert.

Partner des *Netzwerk Kreativwirtschaft Baden-Württemberg*:

- Baden-Württemberg: Connected e.V. – bwcon
- Börsenverein des deutschen Buchhandels, Landesverband Baden-Württemberg
- CyberForum e.V.
- Design Center Stuttgart
- Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V.
- Hochschule der Medien Stuttgart
- Hochschule Offenburg
- Kommunikationsverband e.V. - Club Stuttgart
- Landeshauptstadt Stuttgart, Stabsabteilung Wirtschaftsförderung
- medien forum freiburg e.V.
- media GmbH
- Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg
- Musikpark Mannheim GmbH
- RKW Baden-Württemberg GmbH
- Stadt Ludwigsburg, Fachbereich Film, Medien, Tourismus
- Stadt Mannheim, Fachbereich für Wirtschafts- und Strukturförderung
- Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (inkl. Film Commission, Popbüro)
- und weitere Netzwerkpartner

Kontakt

Ulrich Winchenbach

Leiter Projektteam Weiterbildung, Events und Netzwerk Kreativwirtschaft Baden-Württemberg

Telefon: 0711 / 90715-313

E-Mail: winchenbach@mfg.de

MFG Innovationsagentur für IT und Medien Baden-Württemberg

Breitscheidstr. 4, 70174 Stuttgart

Internet: www.kreativnetzwerk-bw.de

Hochschule der Medien Stuttgart – Institut für Kreativwirtschaft

Die Hochschule der Medien Stuttgart deckt europaweit als einzige Hochschule alle Medienbereiche ab und versteht sich als Full-Service-Einrichtung für die Medienindustrie.

Ihre inhaltliche Bandbreite erstreckt sich vom Druck bis zum Internet, von der Gestaltung über die Betriebswirtschaft bis zur technischen Realisierung, von Inhalten für Medien über die Werbung bis zur Verpackungstechnik, vom Verlagswesen und zu den elektronischen und den mobilen Medien.

Kreativwirtschaft (Creative Industries) ist ein alternatives Abgrenzungskonzept zur Bündelung und Beschreibung verschiedener Branchen, deren zentraler Faktor der Wertschöpfung in der Kreativität gesehen wird. Hier verbinden sich die Medien mit einer größeren Vielzahl wichtiger Wertschöpfungspartner.

Das *Institut für Kreativwirtschaft* an der Hochschule erforscht die ökonomische Bedeutung, die Förderung sowie die Rahmen- und Erfolgsfaktoren der Kreativwirtschaft und deren Wechselwirkungen mit anderen Wirtschaftszweigen. Es beschäftigt sich dabei besonders mit dem Kreativland Baden-Württemberg.

Kontakt

Prof. Dr. Martin Engstler

Telefon: 0711 / 8923-3172

E-Mail: engstler@hdm-stuttgart.de

Prof. Holger Nohr

Telefon: 0711 / 8923-3187

E-Mail: nohr@hdm-stuttgart.de

Hochschule der Medien
Institut für Kreativwirtschaft
Wolframstraße 32
70191 Stuttgart

Internet:

<http://www.wi.hdm-stuttgart.de>

<http://www.institut-kreativwirtschaft.de>

MFG Innovationsagentur für IT und Medien Baden-Württemberg

Als Innovationsagentur des Landes für IT und Medien stärkt die MFG seit 1995 den IT-, Medien- und Kreativstandort Baden-Württemberg. Sie verbessert die landesweite Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit u. a. durch die Förderung regionaler, nationaler und internationaler Kooperationen.

Im Mittelpunkt steht die Unterstützung von erfolgreichem Unternehmertum, besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen, sowie deren Vernetzung mit anwendungsnaher Forschung und öffentlichen Förderprogrammen.

Die MFG Innovationsagentur ist Teil der MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg. Weitere Geschäftsbereiche sind die MFG Filmförderung und die MFG Stiftung. Gesellschafter der MFG sind das Land Baden-Württemberg und der Südwestrundfunk.

Kontakt

Dr. Christian Förster

Projektleiter Forschungsförderung/ Themenscouting

Telefon: 0711 / 90715-312

E-Mail: foerster@mfg.de

MFG Innovationsagentur für IT und Medien Baden-Württemberg
Breitscheidstr. 4, 70174 Stuttgart

Internet: www.innovation.mfg.de

Die Kreativwirtschaft ist in Baden-Württemberg eine der führenden Branchen, zu der allerdings nur wenige Strategiestudien und Zukunftsprognosen verfügbar sind. Hier setzt die vorliegende Trendstudie an, die im Rahmen des EU-EFRE-Projekts *Netzwerk Kreativwirtschaft Baden-Württemberg* an der Hochschule der Medien (HdM, Institut für Kreativwirtschaft) in Zusammenarbeit mit der MFG Baden-Württemberg – Innovationsagentur des Landes für IT und Medien durchgeführt wird.

Das *Trendbarometer Kreativwirtschaft Baden-Württemberg 2012* zeigt Einschätzungen der Unternehmen der Kreativwirtschaft bezüglich aktueller Handlungsfelder sowie erwarteter Entwicklungstrends in der Branche insgesamt. Die Ergebnisse liefern einerseits für Unternehmen der Kreativwirtschaft eine wichtige Informationsbasis für eigene strategische Entscheidungen. Andererseits liefert das Trendbarometer wichtige Impulse für die Arbeiten im landesweiten Netzwerk der Kultur-, Kreativ- und IT-Wirtschaft in Baden-Württemberg.

ISBN: 978-3-17-022699-9