



ERWEITERTE DOKUMENTATION DER INTERNATIONALEN FACHKONFERENZ 2021

# Transformation mit der Kultur- und Kreativwirtschaft

---

Impulse für eine neue Zeit von WissenschaftlerInnen und  
KreativunternehmerInnen



© Green City Solutions GmbH



## I. Editorial

---

Liebe Leserinnen und Leser,

vor zehn Jahren war noch vom Wandel die Rede. Für mich ist dieser Begriff für die starken Veränderungsprozesse in der heutigen Gesellschaft nicht mehr ausreichend. Wir sprechen da vor allem von der Transformation von Systemen. Der Hintergrund ist natürlich, dass in den nächsten Jahren in vielen bekannten Systemen grundlegende Umbrüche und Veränderungen stattfinden werden. Auslöser gibt es viele: Klimakrise, Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel und soziale Ungleichheit sowie Covid-19 sind einige davon. Entwicklungen dieser Art überlagern sich und werden als eine zum Teil revolutionäre Veränderung aller Lebensgrundlagen in den nächsten Jahren auf uns zukommt.

Obwohl wir unaufhörlich von den verschiedensten Transformationsprozessen umgeben sind, ist dennoch oft schwer zu erfassen, was da genau passiert. Die internationale Fachkonferenz 2021 versuchte mehr Klarheit in diese Frage zu bringen. Ausgangspunkt dafür waren Diskussionen im Wissenschaftsnetzwerk des Kompetenzzentrums, das sich 2021 aus unterschiedlichen Perspektiven dem Thema Transformation näherte und inhaltliche Impulse in die Fachkonferenz hineingab. Die engagierten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler beschäftigten sich mit Bedeutungen von Transformation und damit, wie Kultur- und Kreativwirtschaft Transformationsprozesse mitgestaltet.

Integrieren wir die Kultur- und Kreativwirtschaft in die Transformationsprozesse, können sie ihre Wirkung entfalten. Wo immer Transdisziplinarität, das Verlassen des Silodenkens, Diversität und systemisches Neudenken erforderlich sind oder gelernt werden müssen, können Akteure entscheidende Impulse setzen. Daran müssen wir arbeiten, damit die Gesellschaft aber auch die Branche selbst die Transformationsanforderungen nicht verschlafen.

Ich freue mich sehr, dass wir Mitglieder des Wissenschaftsnetzwerkes des Kompetenzzentrums, sowie unseren Keynote-Speaker David Parrish dafür gewinnen konnten, ihre Überlegungen in dieser erweiterten Dokumentation zu vertiefen. Wie auch die Konferenz schlägt die erweiterte Dokumentation Brücken zwischen Theorie und Praxis. Die in Kapitel 2 vorgestellten Kreativunternehmen zeigen, wie Transformationsprozesse erfolgreich in der Praxis umgesetzt werden können. Mitglieder des Wissenschaftsnetzwerkes greifen diese in Kapitel 3 in ihren Fachbeiträgen auf.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen.

Dr. Olaf Arndt

*Leiter Trends und Analyse*



## II. Das Wissenschaftsnetzwerk als Impulsgeber

Die wissenschaftlichen Impulsbeiträge der vorliegenden Dokumentation wurden bis auf eine Ausnahme<sup>1</sup> von Mitgliedern des Wissenschaftsnetzwerkes des Kompetenzzentrums verfasst. Das Wissenschaftsnetzwerk besteht aktuell aus 16 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, die sich in ihrer Forschung mit der Kultur- und Kreativwirtschaft auseinandersetzen. Die Aufgabe des Netzwerkes ist es, Impulse aus der Wissenschaft in das Kompetenzzentrum und in die Kultur- und Kreativwirtschaft hineinzutragen und gleichzeitig Anregungen aus dem Kompetenzzentrum in die Wissenschaftslandschaft aufzunehmen. Die Expertinnen und Experten des Netzwerkes unterstützen das Kompetenzzentrum bei der Beantwortung von komplexen Fragestellungen wie zum Beispiel dem Thema Transformation und wirken an Veranstaltungen und Publikationen mit. Damit stellt das Wissenschaftsnetzwerk ein wichtiges Bindeglied zwischen Wissenschaft und den Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft dar.

Abbildung 1: Säulen des Kompetenzzentrums und die Rolle des Wissenschaftsnetzwerkes



Quelle: Eigene Darstellung Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

Das Wissenschaftsnetzwerk beschäftigte sich im Jahr 2021 in einer vierteiligen Workshopreihe intensiv mit dem Thema Transformation in und mit der Kultur- und Kreativwirtschaft. Die Ergebnisse flossen thematisch und organisatorisch in die Fachkonferenz 2021 ein.

<sup>1</sup> David Parrish, der auf dem Fachkongress die Keynote hielt, ist nicht Mitglied im Wissenschaftsnetzwerk.

### III. Zentrale Learnings

---

Die Beiträge der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler geben Einblicke in facettenreiche Betrachtungsweisen von Transformation mit der Kultur- und Kreativwirtschaft. Zentrale Learnings aus den Beiträgen werden hier zusammengefasst:

David Parrish unterscheidet in seinem Beitrag zwischen „a-Creativity“ der künstlerischen Kreativität und „i-Creativity“ der improvisierenden Kreativität. In der Krise ist die „i-Creativity“ entscheidend, da sie Kreativschaffende dazu befähigt, sich und andere neu zu erfinden. Von David Parrish lernen wir, dass **die Kultur- und Kreativwirtschaft ihr Innovations-Toolkit weiter ausbauen muss, wenn sie eine Vorreiterrolle bei der ökonomischen und gesellschaftlichen Transformation einnehmen möchte.**

Prof. Dr. Suntje Schmidt widmet sich in ihrem Beitrag sozialen Aspekten der Transformation. Von ihr lernen wir, dass **Innovationsfähigkeit eine zentrale Eigenschaft in Transformationsprozessen ist.** In Suntje Schmidts Verständnis von Innovationsfähigkeit stehen kreative Praktiken sowie die Integration von unterschiedlichen Wissensformen und Lernprozessen im Zentrum.

Prof. Timothee Ingen-Housz reflektiert das Spannungsfeld zwischen digitaler Welt, physischem Schaffen und Ökologie. Die Ökosystemleistungen sind die Grundlagen der menschlichen Existenz. Er plädiert zum einen dafür, **neben all dem digitalen Hype den physischen Raum nicht zu vergessen.** Zum anderen wirbt er dafür, **ökologische Nachhaltigkeit in co-creativen Schaffensprozessen stärker zu verankern.**

Dr. Jens Badura sieht in aktuellen Transformationsprozessen einen Anhaltspunkt, um über die Inwertsetzung der Kultur- und Kreativwirtschaft neu nachzudenken. Er schlägt vor, **sich die Wert(e)schöpfung in der Kultur- und Kreativwirtschaft mit dem Begriff der Relevanzorientierten Ökonomie zu nähern.** Dabei wird **unternehmerisches Handeln als Medium genutzt „etwas Relevantes zu tun“, das über die eigenen Belange hinausgeht und in die Gesellschaft wirkt.**

Prof. Dr. Gesa Birnkraut setzt sich in ihrem Beitrag mit der Zertifizierung Purpose gesteuerter Geschäftsmodelle auseinander, so genannter Benefit Corporation Zertifizierung. Von ihr lernen wir, dass **das Modell der Benefit Corporation bei Steigerung seiner Bekanntheit das Potential hätte, weitreichende Transformation in allen Wirtschaftsbereichen zu bewirken.**

Dr. Soenke Zehle stellt in seinem Beitrag fest, dass die Energie, die zur Bewältigung von Krisen eingesetzt wird, immer auch zur Last von Zukunft geht. Er plädiert daher dafür, **sich frühzeitig mit alternativen Zukünften auseinanderzusetzen, um Handlungs- und Wirkungsräume zu erschließen.** Dabei geht er auf gelungene Initiativen aus dem Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft ein.



# Inhaltsverzeichnis

---

<b>I. Editorial</b>	
<b>II. Das Wissenschaftsnetzwerk als Impulsgeber</b>	
<b>III. Zentrale Learnings</b>	
<b>1 Opportunities for transformation in times of crisis, David Parrish</b>	<b>1</b>
<b>2 Kreativunternehmen mit Transformationsgeist</b>	<b>5</b>
2.1 Zebras Unite COOP: Genossenschaftlich Wert(e) schöpfen	5
2.2 Living Brain GmbH: Rehabilitation für den Kopf mit Virtual Reality	6
2.3 Green City Solutions GmbH: Moos-Tech für saubere Stadtluft	7
2.4 Vancouver Filmstudios: Certified Sustainability in Film Production	8
2.5 United We Stream e.V.: Eine Streaming-Initiative, die verbindet	9
<b>3 Impulse aus dem Wissenschaftsnetzwerk</b>	<b>11</b>
3.1 Zur Rolle der Kultur- und Kreativwirtschaft in Transformationsprozessen, Prof. Dr. Suntje Schmidt	11
3.2 Design Thinking the Blockdown party or dancing as ecosystem service, Prof. Timothee Ingen-Housz	15
3.3 Relevanzorientierte Ökonomie, Dr. Jens Badura	19
3.4 Benefit Corporation - zukunftsweisend für die Werteökonomie? Prof. Dr. Gesa Birnkraut	24
3.5 Aufbruch - Oder warum es an der Zeit ist, wieder über alternative Zukünfte zu sprechen, Dr. Soenke Zehle	28
Impressum	32

# 1 Opportunities for transformation in times of crisis, David Parrish

---

There is no better time for transformation than during a crisis. 'Never let a crisis go to waste', as they say, because during times of turmoil, we have opportunities to change things for the better. Creative enterprises can transform themselves, and in doing so they can transform society at large.

Covid-19 is a crisis on a global scale. The world is also facing a climate crisis. In Chinese, the word Crisis is a combination of two characters: "danger" and "opportunity". So a crisis is an opportunity for transformation in the cultural and creative industries and indeed in society more widely.

In the global cultural economy, creative entrepreneurs can lead transformation by using creative talent, combined with smart business techniques, to achieve greater success. Success can be defined in many ways. Though it is often equated with financial performance, the definition of success depends on the objectives of enterprises in the cultural and creative sectors.

My starting point when advising cultural and creative enterprises around the world is to ask them if they want to be successful. Of course they do! But my second question is to ask how they define success precisely. This is where it gets interesting because everyone defines success differently. Financial performance is always included, even if profit is not their main objective: even 'non-profits' need to ensure they don't run out of cash. Then other factors are mentioned as ingredients of success in cultural organisations: social impact; reaching new audiences; educating the public; creating new work; etc. And creative entrepreneurs often also include working on interesting projects, collaborating internationally, or employing more people.

To achieve the success they want, cultural and creative enterprises need to devise a 'business formula' which takes into account their objectives and values, and is also realistic in terms of business matters such as competition, intellectual property and financial constraints.

The methodology to devise such a successful business formula involves the combination of creative talent and smart business thinking. I call this combination 'T-Shirts and Suits'. It's a metaphor for creative practitioners (the 't-shirts') and business acumen, represented by 'suits'. If we can bring these together imaginatively, and in harmony with each other, we can achieve success both creatively and commercially. This requires applying creativity in the studio and also in the business office.

The word creativity is often used exclusively for artistic creativity of some kind. Music, dance, design, theatre, illustration, film and architecture are clearly creative. But creativity is not the monopoly of the artist. Indeed, creativity exists in all fields of human endeavour: in sport, in education, in healthcare and in warfare. It may not be artistic creativity but it's creative nevertheless. It can be described as ingenuity, invention, problem solving or 'doing things differently'. In my talk at TEDx



Napoli, I suggested clarifying creativity by using two different words: 'a-Creativity' for artistic creativity and 'i-Creativity' for ingenuity in a broader sense.

In the artistic studio we can use a-Creativity and in the business office we can use i-Creativity to do business differently.

In the cultural and creative industries, we can adopt and adapt business techniques to fit with our own ethics and objectives. We can apply imagination and i-Creativity to strategic partnerships and collaborations. We can control and share intellectual property rights according to our values and goals. We can involve audiences and consumers in the creative process to harness new ideas. We can raise finance differently. We can use marketing methods adapted to our own style of working. We can structure our organisations in unconventional ways.

In other words, we don't have to follow regular business paths, we can make new ones to achieve different ends using i-Creativity.

During the Covid crisis, the word "diversification" became popular to describe business pivots and adaptations. It made me recall Ansoff's Matrix, which describes options for business development, including product development, market development, market penetration and diversification. Igor Ansoff defined diversification in a particular way, which meant developing new products for new markets. Changing two factors at once is inherently risky and we need to minimise risk when transforming our creative enterprises whilst also being imaginatively creative.

Some innovative business models can be used for transformation in the cultural and creative industries as well as in other organisations and businesses worldwide.

The 'Sharing Economy' addresses changing consumer needs and makes use of modern technology. Renting is bigger than ever before, including spare rooms, clothing, bikes, cars and parking places. Further new opportunities will emerge.

Crowd Financing has emerged to add options to ways of raising finance from conventional sources. Crowd funding, crowd lending and micro finance provide opportunities for innovation in the creative economy as well as other sectors.

Co-opetition is the counter-intuitive technique of co-operating with the competition, for mutual benefit, in certain circumstances. Examples include two rival art galleries in Vietnam collaborating to put their collections online using one joint website.

Freemium is a combination of free and premium priced within one business system. Free samples can lead to increased sales and profits. More sophisticated enterprises can devise a range of different ways to generate additional income by giving some things away for free.

If the cultural and creative industries are to lead transformation in the creative economy and society at large, we need to become more skilled in using business methods and adapting them to our own purposes.



Business development resources, training courses and publications should be developed which address the particular needs of creative enterprises, use familiar terminology and provide inspiring examples that cultural entrepreneurs can relate to.

Key areas for building the capacity of the creative and cultural industries to develop and transform organisations and businesses include: Strategies for Growth and Scalability, Marketing (Strategic and Operational); Financial Management; Intellectual Property; Exporting and International Business; Leadership and Management; and Business Planning.

In conclusion, the cultural and creative industries could choose to be conservative, to stay with the old business models, and turn a blind eye to the dangers and opportunities in a fast-changing society.

On the other hand, we can choose to be proactive and creative, and grasp the chance to transform our own cultural organisations and creative enterprises.

Furthermore, this can be a force for good beyond the creative economy, if we choose to use creativity to lead a larger transformation in society.



© Leo Wilkinson Photography

**David Parrish** is a cultural and creative industries specialist, working worldwide as a conference speaker, trainer and business adviser. He is the author of two books about creative entrepreneurship, plus guides, articles and other publications. As well as direct experience of setting up, managing and growing enterprises in the creative economy, he has a range of professional qualifications and accreditations.



## 2 Kreativunternehmen mit Transformationsgeist

Abbildung 2: Die Startseite der Zebras Unite Homepage



Quelle: <https://zebrasunite.coop/>

### 2.1 Zebras Unite COOP: Genossenschaftlich Wert(e) schöpfen

#### Zebras Unite in 1000 Zeichen

Die Zebras kommen. Sie kommen als globales Genossenschaftsnetzwerk und vernetzen Individuen, Unternehmen sowie Investorinnen und Investoren, die mit einem umfassenden Begriff der Wert(e)schöpfung arbeiten und in ihren Geschäftsmodellen so "People, Planet, Profit" zusammenbringen. Mitglieder können sich in ihren Aktivitäten unterstützen lassen, in einem der über 20 regionalen "Chapter" austauschen und ihre Energien strategisch bündeln, um im Wandel hin zu einer regenerativen Ökonomie unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Kontext dieser Renaissance des Kooperativen in Deutschland (ZU-Chapter gibt es in Berlin und an der Saar) sind die Diskussionen rund um Verantwortung und die Sozialpflichtigkeit von Eigentum, zur Erweiterung technologie-zentrierter Innovationsförderung und zu neuen Formen der Finanzierung, die sich an einem erweiterten (sozial-ökologischen) Wirkungsbegriff orientieren.

#### Was sind rückblickend Eure wichtigsten Learnings?

Noch läuft die Aufbauphase. Zebras Unite stehen für eine soziale Bewegung und eine eigene Unternehmensform. Im Spannungsfeld zwischen kollektivem Aufbruch und Erfordernissen der Organisationsentwicklung entstehen Konflikte, die immer erst dann auftauchen, wenn die eigene Tätigkeit in den Kontext kollektiven Handelns gestellt wird. Also doch lieber stärker allein? Nein - denn gemeinsam ergeben sich Gestaltungsmöglichkeiten, die von Einzelakteuren und nur selten geschaffen werden können.

Abbildung 3: Ausschnitt aus dem „teora mind“-Programm, das kognitive Fähigkeiten mit Virtual Reality stärkt



Quelle: Living Brain GmbH

## **2.2 Living Brain GmbH: Rehabilitation für den Kopf mit Virtual Reality**

### **Living Brain in 1000 Zeichen**

Kaffee kochen, Einkäufe sortieren, Gartenarbeit machen - was nach völlig banalen Tätigkeiten klingt, ist für viele Menschen in Deutschland eine große Herausforderung. Neurologische Erkrankungen, wie bspw. ein Schlaganfall oder ein Gehirntumor, führen oftmals zu zahlreichen Schwierigkeiten, die sich im Alltag bemerkbar machen.

Bestehende Therapiemethoden schöpfen das Potential der Neurorehabilitation in diesen Bereichen nicht aus. Living Brain entwickelt daher eine neuartige Therapiemethode: Virtuelle Realität wird dazu genutzt, den Alltag mit psychologischen Lernstrategien und Gamification zu verknüpfen. Living Brains Ziel: personalisierte Reha für den Kopf.

Das erste Produkt teora mind fokussiert sich auf kognitives Training (Gedächtnis, Aufmerksamkeit etc.) und ist derzeit schon im Markt erhältlich. Die technologische Transformation ermächtigt Patienten, ihre Selbstständigkeit zurückzugewinnen und ermöglicht, den Weg zurück ins Leben zu finden.

### **Was sind rückblickend Eure wichtigsten Learnings?**

Transformation braucht Zeit. Unser Ziel ist es, Rehabilitation durch Technologie und Innovation grundlegend zu verändern. Aber gerade im Medizinmarkt sind Qualität und Sicherheit der Produkte von höchster Bedeutung und Transformationsprozesse erfordern durch unterschiedliche Anforderungen des Systems mehr Geduld. Hier sind insbesondere ein Netzwerk, engagierte Mitstreiterinnen und Mitstreiter und Ausdauer wichtig.

Abbildung 4: Mit Moos bestückte City-Trees, Event am Bikini Berlin



Quelle: Green City Solutions GmbH

## 2.3 Green City Solutions GmbH: Moos-Tech für saubere Stadtluft

### Green City Solutions in 1000 Zeichen

Green City Solutions (GCS) ist ein Pionier auf dem Gebiet der Bio-Tech Lüfterfrischung. Wir haben den weltweit ersten regenerativen Biotech-Filter mit einer messbaren Wirkung entwickelt. Mit Hilfe von speziellen Moosen absorbieren unsere Module aktiv verschmutzte Luft und wandeln schädliche Inhaltsstoffe in Biomasse und frische Luft um. Jede Einheit ist mit einer IoT-Infrastruktur verbunden, die die höchste Leistung und Wirkungsnachweis ermöglicht.

Die Basis Green City Solutions' ist die Idee, Natur mit digitaler Technologie zu kombinieren. Genutzt wird die natürliche Fähigkeit von lebendigem Moos, Feinstaub zu filtern und die Umgebungsluft zu kühlen. Mit dem Zusammenspiel von Sensoren, intelligenter Ventilation, Bewässerung und Software wird die natürliche Reinigungsleistung gesteigert sowie nutz- und messbar gemacht.

### Was sind rückblickend Eure wichtigsten Learnings?

Wir wussten von Anfang an: Moos kann Erstaunliches. Doch galt es zu verstehen, welches der etwa 20.000 bekannten Moose am besten für den Zweck der Luftreinigung und -erfrischung geeignet ist und wie wir dieses Super-Moos dabei witterungsunabhängig unterstützen können. Inzwischen können wir behaupten: Wir sind führend auf dem Gebiet „Moos-Tech“, inklusive einzigartiger Moosfarm und Bio-Algorithmus.

Abbildung 5: The Sustainability Committee in front of the B Corporation Certification banner



Quelle: Vancouver Filmstudios

## 2.4 Vancouver Filmstudios: Certified Sustainability in Film Production

### Vancouver Filmstudios in 1000 Characters

Vancouver Film Studios (VFS) is a family-owned company, comprised of Vancouver Film Studios, Pacific Backlot Services, and Signal Systems. At Vancouver Film Studios, social responsibility is not just a buzzword, it is a long-term, entrenched commitment of how we do business. From the beginning VFS began building a legacy which voluntarily incorporated social and environmental concerns within our operations and in our interactions with all stakeholders. In addition to being Canada's first carbon neutral film studio, we became the first full production film and television facility in the world to achieve B Corporation Certification early in 2021. This puts us amongst only four percent of companies who have successfully certified worldwide and means that we have adopted a framework for how we operate and make decisions; considering people, sustainability, community engagement and financial performance equally. We hope to set a new benchmark for the industry and to inspire others to work alongside us.

### What are your most important learnings?

The most important thing we've learned on our journey into sustainability is the effect it has on employee engagement. People want to work for a company which is a leader. Along the way they become allies and strong contributors. New initiatives come from all levels within the company which tends to make them more relevant and easier to implement than those coming from outside. The whole process binds employees to the company and vice-versa in ways that standard compensation cannot. The same applies to community engagement and charitable giving.



Abbildung 6: United We Stream startete 2020 als Spendenkampagne für Berliner Clubs



Quelle: United We Stream Berlin

## **2.5 United We Stream e.V.: Eine Streaming-Initiative, die verbindet**

### **United we Stream in 1000 Zeichen**

United We Stream ist die solidarische Antwort auf Covid-19 und den weltweiten Shutdown der Clubkultur. Aus der erfolgreichen Spendenkampagne für Berliner Clubs erwuchs eine globale Kulturplattform und gemeinschaftlich gesteuerte Streaming-Initiative im digitalen Raum. Unsere genreübergreifenden und interdisziplinären Streams bieten einen niedrighschwelligem Zugang und verbinden lokale kulturelle Räume, Künstlerinnen und Künstler, Kulturschaffende, Unternehmen und Institutionen mit einem globalen Publikum. Aktuell befindet sich der Verein in einer Transformation zu einer nachhaltigen Unternehmenskultur.

### **Was sind rückblickend Eure wichtigsten Learnings?**

Während das Corona-Virus Veränderungen in unserem persönlichen und beruflichen Leben verursacht hat, fordert es uns auch auf, uns gegenseitig zu unterstützen und unseren Weg in eine neue Zukunft innovativ zu gestalten. Collaboration war und ist unser New Normal. Im stetig wachsenden Kollektiv und dessen Austausch untereinander, lag und liegt unser Schlüssel zum Erfolg. Lösungen für unsere gravierendsten Probleme sind nicht in institutionellen Hierarchien oder traditionellen Politik- und Durchsetzungs-Modellen zu finden, sondern vielmehr in kollaborativem Handeln, dezentralisierter Innovation und gemeinsamer Verantwortung.

Allianzen können die Welt nachhaltig verändern - The future of leadership is collective!





## 3 Impulse aus dem Wissenschaftsnetzwerk

---

### 3.1 Zur Rolle der Kultur- und Kreativwirtschaft in Transformationsprozessen, Prof. Dr. Suntje Schmidt

Der Kultur- und Kreativwirtschaft wird ein besonderes Potential in der Bewältigung von Transformationsprozessen zugeschrieben, weil gerade dieser Wirtschaftsbereich scheinbar Vorreiter ist in der Entwicklung und Erprobung neuer Arbeitsmodelle und weil Kreativschaffende per Definition damit vertraut sind, neuartige und wertvolle Lösungen zu generieren (Amabile 1996). Doch worin kann dieses Potential konkret bestehen, wenn man sich mit der Gestaltung von sozialen Transformationsprozessen beispielsweise durch soziale Innovationen auseinandersetzt?

#### Transformationsprozesse

Transformation kann als grundlegender Veränderungsprozess verstanden werden. Oft erwecken einige Debatten den Eindruck, dass es einen zentralen Transformationsprozess zu bewältigen gilt, beispielsweise einen wirtschaftlichen Transformationsprozess. Bei genauerer Betrachtung lassen sich jedoch Eigenschaften von Transformationsprozessen hervorheben, die diesem Eindruck widersprechen: Erstens sind Transformationsprozesse vielschichtig, so dass es sich selten um einen einzelnen Prozess handelt, sondern um mehrere Wandlungsprozesse, die gleichzeitig verlaufen und sich gegenseitig bedingen (Coenen, Benneworth, und Truffer 2012). Wandlungsprozesse von der Industrie- zur Informations- und Wissensökonomie sind verbunden mit technologischen und digitalen Transformationsprozessen. Die tiefgreifenden sozio-ökonomischen Wandlungsprozesse in vielen Ländern der heutigen Europäischen Union wären ohne politische Transformationen undenkbar. Zweitens sind Transformationsprozesse keine kontinuierlichen und linearen Prozesse, sondern oft mit disruptiven Ereignissen und Unsicherheiten verbunden (Geels und Schot 2007). Unter disruptiven Ereignissen sind kritische Momente in Wandlungsprozessen zu verstehen, die diese erheblich und nachhaltig beeinflussen (Swyngedouw 2020). Aktuell erfordern Kontaktbeschränkungen der Covid19-Pandemie ein radikales Umdenken in vielen interaktiven Prozessen der Gesellschaft. Kreativarbeit, Wissensarbeit oder auch soziales Engagement erfordern kollektives, aufeinander bezogenes Handeln, welches in der Regel mit der zeitlichen Ko-Präsenz der beteiligten Akteure einhergeht. Mit digitalen Lösungen wird versucht, alternative Herangehensweisen einzurichten und weiterzuentwickeln. Dies beschleunigt nicht nur digitale Transformationsprozesse, sondern löst gleichzeitig vermutlich weitere grundlegende Wandlungsprozesse in der Arbeitswelt und im sozialen Miteinander aus. Allerdings sind die Richtungen dieser Wandlungsprozesse mit Unsicherheiten in Bezug auf den weiteren Prozessverlauf wie auch auf die Auswirkungen der Prozesse verbunden. Drittens schließlich muss hinterfragt werden, ob Transformationsprozesse vollständig abgeschlossen sein können oder vielmehr in Form von Wellen zu denken sind (Geels und Schot 2007). Vor diesem Hintergrund lassen sich Transformationsprozesse als Wandlungsprozesse verstehen, die mit hohen Unsicherheiten verbunden sind und deren Gestaltung verbunden ist mit der Fähigkeit, mit Unsicherheiten umzugehen und durch kreatives Handeln dynamisch auf Veränderungen reagieren zu können.



## Innovationsfähigkeit

Innovationen lassen sich in einer knappen Definition als technologische, prozessuale oder soziale Neuerungen bezeichnen, die in ein (z.B. wirtschaftliches oder soziales) Feld eingeführt werden, deren Potential erkannt und aufgegriffen wird und sich durch Nachahmung und Weiterentwicklung ausbreiten. Innovationsprozesse wiederum sind Neuerungsprozesse, in deren Ergebnis Innovationen und innovative (Problem-)Lösungen entstehen (Schmidt et al. 2018). Derartige Prozesse sind oft multi-lokal, das bedeutet, dass an unterschiedlichen Orten gleichzeitig Akteure sich einer gleichen Problemlösung stellen. Der Nobelpreis für Physik im Jahr 2021, zum Beispiel, wurde an drei Forscher für deren Modelle zum Erdklima vergeben: Klaus Hasselmann (Deutschland), Syukuro Manabe (USA) und Giorgio Parisi (Italien). Zudem sind Innovationsprozesse hochgradig mobil (Törnqvist 2004). Das bedeutet, das Zentrum der Aktivitäten von Innovationsprozessen kann sich räumlich verlagern, wenn beispielsweise Schlüsselpersonen ihre organisationale Anbindung ändern. Das verdeutlicht, dass Innovationsprozesse, insbesondere soziale Innovationen, nicht ausschließlich in dafür eingerichteten Räumen, wie zum Beispiel Laboren oder Forschungseinrichtungen, generiert werden, sondern im Verlaufe von ihrem Entstehungsprozess verschiedenartige Räumlichkeiten durchlaufen. Zudem sind Innovationsprozesse zeitliche Prozesse, die temporär pausieren oder sprunghaft (disruptiv) weiterentwickelt werden können (Christmann et al. 2020). Schließlich manifestieren sich Innovationen an Handlungshemmnissen, Problemwahrnehmungen, Hindernissen oder unbefriedigenden Situationen und im kreativen Umgang und Lösungsprozessen für diese. Das wiederum verdeutlicht, dass alle sozialen Akteure (von Hippel 2005; Brinks 2016), die an neuartigen, kreativen Problemlösungen beteiligt sind, Innovatoren sein können (Schmidt et al. 2018).

Innovationsprozesse sind kollektive, soziale Prozesse und erfordern Zusammenarbeit und Austausch ebenso wie das zuweilen konflikthafte Aufeinanderprallen von fremdartigen Denkmustern, Herangehensweisen, Handlungsmustern oder Ideen (Christmann et al. 2020). Sie bringen neues Wissen durch interaktives Lernen, Ausprobieren, Testen und auch Scheitern hervor. Innovationen in Form von neuartigen Praktiken und Techniken tragen dazu bei, flexible Lösungen in mit Unsicherheiten und Überraschungen verbundenen Transformationsprozessen einzurichten und die Wandlungsprozesse aktiv zu gestalten. Das bedeutet also, dass die Fähigkeit, innovative Problemlösungen hervorzubringen, eine Schlüsselkompetenz darstellt, pro-aktiv Transformationsprozesse zu begleiten, bewältigen und v.a. zu gestalten.

## Kultur- und Kreativwirtschaft in Transformationsprozessen

Innovationsfähigkeit und kreatives Handeln sind eng miteinander verzahnt. Kreativität zeichnet sich dadurch aus, neuartige und wertvolle Lösungen hervorzubringen (Amabile, 1996; Törnqvist 2004). Im Gegensatz zu Innovationen ist Kreativität nicht mit einem Erfolgsanspruch verbunden, der sich in dem Aufgreifen, Anpassung und räumlichen Ausbreitung der Lösung ausdrückt (Pratt, 2011). Die Fähigkeit zum kreativen Handeln bildet den Kern der Aktivitäten von Kreativschaffenden. Sie haben gelernt, mit fremdartigen Ideen, unbekanntem Terrain, mit dem Aufeinandertreffen heterogener Akteure, neuen (digitalen) Technologien und räumlichen Kontexten umzugehen. Der Umgang mit Unsicherheiten ist ihnen nicht fremd, sondern gleichermaßen Bestandteil ihrer Arbeitswelten. Das Beispiel von **Living Brain GmbH: Rehabilitation für den Kopf mit Virtual Reality** unterstreicht, wie dies in der Praxis aussehen kann. Das Unternehmen setzt sich zum Ziel, Rehabilitationsmaßnahmen



alltagsgerecht zu gestalten. Hierfür arbeitet es in einem interdisziplinären Team mit 3D-Künstlerinnen und -Künstlern, Rehabilitationstechnikerinnen und -technikern, Programmiererinnen und Programmierern, IT-Spezialistinnen und -Spezialisten und vor allem seinen Kundinnen und Kunden zusammen. Letztere verfügen über wertvolles Anwendungswissen und Wissen um die alltäglichen Herausforderungen, die mit körperlichen und mentalen Einschränkungen verbunden sind. Dieses Wissen ist elementar, um passende Problemlösungen durch das aufeinander Beziehen von heterogenem Expertenwissen zu generieren. Dieses Beispiel verdeutlicht aber auch, dass nicht nur disziplinär verortete Expertise aus der Kreativwirtschaft (z.B. digitale Wirtschaft) in die Lösungsprozesse eingeflochten wird, sondern insbesondere kreative Praktiken die Innovationsfähigkeit der beteiligten Akteure stützen. Das bedeutet, Innovationsfähigkeit drückt sich aus in der Fähigkeit, neuartige Lösungen durch unterschiedliche Lernprozesse zu generieren. Diese Fähigkeit trägt dazu bei, Transformationsprozesse zu gestalten, indem unterschiedlichste Wissensformen und -praktiken in Wert gesetzt werden.

Amabile, Teresa M. 1996. *Creativity and Context*. Boulder: Westview Press.

Brinks, Verena. 2016. "On the shoulders of dwarfs. The geography of community-driven user innovation." PhD, Institute of Geographical Sciences, Freie Universität Berlin.

Christmann, Gabriela B, Oliver Ibert, Johann Jessen, und Uwe-Jens Walther. 2020. "Innovations in spatial planning as a social process—phases, actors, conflicts." *European Planning Studies* 28 (3): 496-520.

Coenen, Lars, Paul Benneworth, und Bernhard Truffer. 2012. "Toward a spatial perspective on sustainability transitions." *Research Policy* 41 (6): 968-979.

Geels, Frank W, und Johan Schot. 2007. "Typology of sociotechnical transition pathways." *Research Policy* 36 (3): 399-417.

Schmidt, Suntje, Felix Claus Müller, Oliver Ibert, und Verena Brinks. 2018. "Open Region: Creating and exploiting opportunities for innovation at the regional scale." *European Urban and Regional Studies* 25 (2): 187-205.

Swyngedouw, Erik. 2020. "From disruption to transformation: Politicisation at a distance from the state." *Antipode* 53 (2): 486-496.

Törnqvist, Gunnar. 2004. "Creativity in Time and Space." *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography* 86 (4): 227-243.

von Hippel, Eric. 2005. *Democratizing innovation*. Cambridge (Mass.), London: MIT Press.



© Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

**Prof. Dr. Suntje Schmidt** ist kommissarische Leiterin des Forschungsschwerpunkts „Ökonomie und Zivilgesellschaft“ und zugleich Juniorprofessorin für Angewandte Wirtschaftsgeographie an der Humboldt-Universität zu Berlin. Sie erforscht Kreativ- und Innovationsprozesse aus einer raumzeitlichen Perspektive, räumliche Dimensionen von Arbeit und Unternehmertum sowie die soziale Konstruktion von Resilienz in sich wandelnden Arbeitsmärkten. Von besonderem Interesse sind dabei neue Orte, die für gemeinschaftliche Wissensgenerierung eingerichtet und genutzt werden sowie die Rolle von digitalen Plattformen in kreativen Prozessen.



### 3.2 Design Thinging the Blockdown party<sup>2</sup> or dancing as ecosystem service, Prof. Timothee Ingen-Housz

For a while, it felt like the digital transformation had a masterplan: cast a wide net over the globe, squeeze out the data, build up convenient access layers, and micro-target everyone with personalized ads. Just how many "things" would break *fast* on the way was yet to be discovered. Nothing, however, seemed ready to stop this berserker, not even a superbug the size of covid-19. No surprise then, when we realized it would turbocharge the digital transformation instead of crashing our hard drives like any old virus. Confined in the cubicles of our home-schools, offices, gyms and daycares, we spent a year with nothing but our screens to stare at, while our domestic spaces turned into mosaic tiles of a global *non-place*, - a zooming multiplex trapping our brains in the eternal carousel of the digital now. If covid-19 took millions of lives away, it also stole precious years off our collective experiential counter, leaving many with the fear to grow old in a world deprived of what once aroused their desire and curiosity, including screens themselves. For a youth already facing dire future prospects, the virus not only shut down clubs and runways, it also bugged them with a poisonous case of intergenerational *fomo*<sup>3</sup>: they'd have to celebrate the end of the world at home alone, while financing some boomer's pension with the rent. Bitter enough of a prospect to fuel the mental health industry with more patients it could ever dream to sicken.

We should refuse this state of affair, and reclaim our ability to generate contagious, joyful, body and mind-altering experiences outsmarting societal depressions with ever changing forms of creative expression; - digital, analog or both. We should affirm our ability to bond across cultures, genders and generations with new (block) parties for the "age of earthquakes". As we prepare to face the unavoidable systemic challenges of the climate crisis, artists, designers, entertainers, social innovators, and creative people around the world should understand themselves as front line workers of another kind. **"United We Stream e.V.: Eine Streaming-Initiative, die verbindetream"** was a superb reaction to covid melancholia, it made the best out of a distressing situation, - for artists, venues and audiences -, and kept many hearts pumping during lockdown's emotional coma. The project sent a strong signal pointing at new alliances and opportunities, even if we were dancing alone to the beat of a lone DJ turning tables in an empty club.

During the pandemic, we discovered a new form of scarcity. Social distancing had become the new frontier to conquer, the new constraint to outwit. Looking deeper into the future, we cannot help but wonder what else we'll need to be (re)creative about. It may be time to unlearn what we know about the internet to rediscover digitality's potential to nurture our relationship to place and community, to cross the one-and-a-half-meter thick wall keeping us away from each other. Covid 19, as every other crisis, is supposed to be an opportunity. One thing is sure: if the "next digital" fails to provide restorative and caring experiences for individuals and communities, future societies will lack an essential source of well-being. It's time we understand hybrid dance floors as strategic tools for the sustainable transformation.

---

<sup>2</sup> Blockdown is wordplay, a combination of block party and lock down.

<sup>3</sup> fomo= fear of missing out



Peering into the culture industry's crystal ball, two major trends seem to intertwine in the shape of things to come. The first deals with those mischievous NFTs<sup>4</sup>, and the explosion of a creator economy widely based on innovative transactions between gig cultural producers and their audiences/followers. The second envisions various kinds of re-localization processes transforming cities and regions with the help of smart (and green) technologies. The first thrives on competition, the second needs collaboration and control. If we want our future cities to provide us with safety, vibrancy and wellbeing, we must enrich the way we plan and build hybrid dance floors, playgrounds, theaters, clubs, pubs and "third places" providing communities with experiential bonding capital.

The creative industries are not separate from the rest of our ecological concerns. "Culture" is not an add-on to our social and economic constructs, it's what sustains our ability to make sense of what we live, choose, share, trade and love. It's the lifeblood of community. Grand transformation projects, such as the "15 minutes city", will necessitate the re-organization of urban spaces in polycentric networks offering access to all necessary resources within a 15 minute radius, - including (agri)cultural and (re)creative activities. These would be interfaced through and for participation, at the crossroads between practices, knowledge forms, professions, social worlds and exchange modalities generating new cultural processes of their own.

In the "Parliament of Things", Bruno Latour points at the cognitive and cultural biases keeping "things" out of the political sphere: the objects, structures, materials, plants, processes, interfaces and ideas shaping our very own human agency. Tied up in outmoded subject/object dualities, we struggle to perceive the environmental conditions actually co-processing our will and motion: the street is not "out there" away from us, it is literally walking us. We cannot afford to ignore this circular relationship when we design future "smart" services and spaces. We must learn to engage creatively with the experiential structures and physical environments co-creating who and how we are, - could they be anchored in algorithms, stone, wood, flesh, beats or pixels.

Before we surrender to an all-immersive metaverse, it'd be worth observing how we design "things" and how "things" design us. It would be time to "thing" the way we plan the next lockdown parties, - with or without smart contracts or cryptokitties. A new "design thinging" would imply another theory and practice of empathy, ideation, prototyping, value and business modeling, as we learn to create systems, processes and services not only benefitting their users and providers, but the many actors (human or more than human) involved in the deployment and maintenance of tomorrow's urban metabolisms and circular economies.

Something like a "posthuman-centered design" supporting our communities' entanglement with the environments sustaining our civilized existence in the first place. By granting tomorrow's „third places" the status of *ecosystem service*, we may manifest the importance of the culture and creative industries in our societal journey towards sustainability. To realize their potential, we'll need new educational environments to train future generations of creative entrepreneurs and let them show us how to "design thing" the next lockdown party. United we'll stream.

---

<sup>4</sup> NFT = non fungible token, is a non-interchangeable unit of data stored on a blockchain





© Timothee Ingen-Housz

Trained as a multimedia artist, author and visual language designer, **Prof. Timothee Ingen-Housz** teaches „media conception and dramaturgy“ in the University of the Arts Berlin. His practice as artist and educator is concerned with the exploration, communication of and creative awareness of environments and complexity. Committed to the development of innovative research and educational programs interfacing multiple epistemic approaches, he is working internationally with artists and scientists to develop new narratives around the climate crisis and its unfolding societal consequences. He is currently developing the UdK's research horizon in the upcoming Einstein climate change research center for public policy and human settlements."



### 3.3 Relevanzorientierte Ökonomie, Dr. Jens Badura

Die Behauptung, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft einen besonderen gesellschaftlichen Mehrwert erzeugt, steht bislang mehr rhetorisch als tiefenscharf begründet im Raum. Der Beitrag soll einen Weg skizzieren, auf dem eine entsprechende Begründung entwickelt werden kann – ein Weg allerdings, der auch ein grundlegend neues Verständnis des Wirkungsgefüges kultur- und kreativwirtschaftlicher Unternehmungen erforderlich macht und insbesondere die Werthaltungen der diese Unternehmungen vorantreibenden Milieus mitbedenkt.

#### 1. Mehrwertpostulate

Die Kultur- und Kreativwirtschaft kann mehr als nur monetäre Wertschöpfung zu generieren. Das zumindest ist die Behauptung, die seitens der branchenzuständigen Wirtschaftspolitik geäußert wird:

*„Kultur- und Kreativwirtschaft gestaltet Gesellschaft und Wirtschaft und nutzt spezifische Herangehensweisen, um Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen zu entwickeln. Ihre [Kultur- und Kreativwirtschaft] Auswirkungen lassen sich auch ökonomisch ermitteln, doch das wird der Gesamtheit der Werte nicht gerecht, die tatsächlich geschöpft werden“.<sup>5</sup>*

Angesichts dieser erwartungshaltigen Diagnose kann man nun fragen, welche Art von Werten hier gemeint ist und worin der spezifische Beitrag besteht, der geleistet wird, um Gesellschaft und Wirtschaft zu gestalten. Damit verbunden ist die Frage, ob es sich bei diesem Beitrag um ein Alleinstellungsmerkmal der Branche handelt. Und schließlich wäre zu klären, worin die funktionale Familienähnlichkeit der unter dem Titel „Kultur- und Kreativwirtschaft“ versammelten Unternehmungen und Akteursanliegen besteht und wie diese genauer zu fassen wäre. Diesen Fragen widmen sich die folgenden Überlegungen.

#### 2. Gewichtsklassen

Die Sache mit den Werten ist bekanntlich vertrackt. *„Der Häufigkeit des Redens von Werten entspricht die Unbestimmtheit des Begriffes“* bemerkte Martin Heidegger dazu.<sup>6</sup> Er trifft damit ziemlich genau die Realität des Alltagssprachgebrauchs, in dem, hier ein bekanntes Diktum Niklas Luhmanns aufgreifend, *„Werte [...] nichts anderes [sind] als eine hochmobile Gesichtspunktmenge. Sie gleichen nicht, wie einst die Ideen, den Fixsternen, sondern eher Ballons, deren Hüllen man aufbewahrt, um sie bei Gelegenheit aufzublasen, besonders bei Festlichkeiten.“<sup>7</sup>*

Da es aber pragmatisch gesehen wohl zu viel gewollt wäre, den Wertbegriff abzuschaffen, gilt es, eine handliche Verwendungsklärung zu versuchen. Das könnte so aussehen: Etwas hat Wert, wenn es für jemanden wichtig ist – und wichtig ist etwas, wenn es Gewicht hat, also in der Abwägung mit anderem, das ebenfalls als gewichtig betrachtet wird, mehr auf die Waage bringt. So verstanden sind Werte immer relativ und stehen in einem Bewertungszusammenhang mit anderen Werten. Je vielfältiger die Vorstellungen darüber sind, was wichtig und wie dies miteinander abzuwägen ist, desto komplizierter wird es bekanntlich. Strategien, mit dieser Kompliziertheit umzugehen, gab und gibt es viele. Diese reichen von der schlichten Verweigerung, das, was man selbst für (ge-)wichtig hält, zur Disposition zu stellen und deshalb „absolute“ Werte zu deklarieren, die nicht mehr

<sup>5</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.): Was kommt jetzt? Impulse aus der Kultur- und Kreativwirtschaft, Berlin 2018, S. 10.

<sup>6</sup> Heidegger, Martin: Nietzsches Wort „Gott ist tot“, in: Holzwege, Frankfurt/M.: Klostermann, 8. Aufl. 2003, S.209-267, hier S. 227.

<sup>7</sup> Luhmann, Niklas: Die Gesellschaft der Gesellschaft, 2 Bd., Frankfurt/M. Suhrkamp 1999, Bd. 1, S. 341f.

Gegenstand von Abwägung sein sollen, bis hin zu Verfahren der fortwährenden Aushandlung entsprechender Gewichtungsverhältnisse, wie das idealerweise in reifen Demokratien der Fall ist. Das gilt auch für die Werte, die das Produkt von Wertschöpfung im etablierten ökonomischen Verständnis sind – und damit verbunden auch hinsichtlich der Kriterien für unternehmerischen Erfolg, sowohl direkt für Unternehmerinnen und Unternehmer wie auch indirekt für die Gesellschaft.

### 3. Fokus Oikos

Bezogen auf die letztgenannten Gewichtungskriterien hat sich ein Rückgriff auf bestimmte Kennzahlen durchgesetzt. Mit diesen lässt sich Wertschöpfung lehrbuchdefinitionsgemäß als Differenz von Produktionswert und Vorleistungen verstehen und entsprechend berechnen und skalieren, was dem entspricht, das eingangs als „ökonomisch ermitteln“ bezeichnet wurde. Solange sich unternehmerische Praxis an Leitmotiven wie dem, Milton Friedman zugeschriebenen, lakonischen Mantra „*The business of business is business*“ und der dahinterstehenden Konzeption von Ökonomie orientiert hat, fuhr man mit diesem quantitativen Blick auf Wertschöpfung relativ gut. Doch besagtes Mantra und das damit verbundene, quantifizierende Wertschöpfungsverständnis steht bekanntlich schon lange und von unterschiedlichsten Seiten her in Frage und hat sein Ablaufdatum längst überschritten. Kaum jemand wird heute daran zweifeln, dass eine nachhaltig betriebene Green Economy wesentliche Schlüssel für die Bewältigung von Herausforderungen der Zukunft und der Begünstigung eines „guten Lebens“ in der Gegenwart liefern kann, oder dass es bei einem ernstzunehmenden Teil der Protagonistinnen und Protagonisten, die sich hier als Pioniere begreifen, tatsächlich um mehr geht als nur um taktisches Reputationsmanagement.

Auch die Popularität der Rede von einer „wertegetriebenen Ökonomie“ oder, im aktuellen Trendfenster, einer „Purpose Economy“, deutet darauf hin, dass hier einiges in Bewegung geraten ist – ganz abgesehen von der deutlichen Vernehmbarkeit der Debatten zur Gemeinwohlökonomie oder den Commons, die inzwischen auch jenseits linksalternativer Kreise wahrgenommen werden. Kurz: Die Diskussion darüber, was es heißen könnte, den Oikos<sup>8</sup> und seine Wirtschaft und Gesellschaft mittels einer lebensdienlichen Ökonomie in wünschenswerter Weise zu gestalten, ist keine Nischendebatte.

### 4. Kriterienvermehrung

Vor diesem Hintergrund wäre daher zu fragen, inwieweit nicht auch in anderen Wirtschaftszweigen gesellschaftsrelevante Werte geschöpft werden, für die das auf die Kultur- und Kreativwirtschaft zielende Postulat im Eingangszitat gleichermaßen gelten kann: Dass sich nämlich deren Werte „auch ökonomisch ermitteln“ lassen, dies aber „der Gesamtheit der Werte nicht gerecht [wird], die tatsächlich geschöpft werden“.<sup>9</sup> Und wenn dies so ist: worin besteht dann der Unterschied zwischen dem Wertschöpfungspotential der Unternehmungen, die unter das Label Kultur- und Kreativwirtschaft fallen und jenen, für die das nicht gilt?

Zugespißt gesagt: Der Unterschied ist kein kategorischer, sondern ein gradueller. Es gibt im gesamtökonomischen Gemenge Akteure, die sich weiterhin vorrangig an den etablierten Kriterien der sogenannten „Mainstream-Ökonomie“ ausrichten und auf ein „ökonomisches Ermitteln“ von Wertschöpfung mittels „harter“ quantitativer Kriterien als „objektivem“ Maßstab für die Bewertung

<sup>8</sup> Vgl. zur Etymologie des Wortes „Ökonomie“: Pfeifer, Wolfgang et al.: Etymologisches Wörterbuch des Deutschen, digitalisierte und von Wolfgang Pfeifer überarbeitete Version im Digitalen Wörterbuch der deutschen Sprache 1993; <https://www.dwds.de/wb/etymwb/Ökonomie> (abgerufen am 27.11.2021).

<sup>9</sup> Vgl. Fußnote 1.



unternehmerischen Handelns setzen. Das kann, muss aber nicht heißen, dass sie dem, was sich nicht in diesem Kriterienmodell abbilden lässt, weniger Gewicht beimessen – und das business ihres business doch eher business bleibt. So oder so: Die systemopportunen Zahlenwerte geben den Kurs vor.

Dementgegen gibt es auch Unternehmerinnen und Unternehmer, die andere und viel diverser konfigurierte Kriterien zur Einschätzung des Austrags ihres unternehmerischen Handelns heranziehen: Sie entwerfen und erproben neue Bewertungshorizonte für ihr unternehmerisches Handeln und schaffen sich Spielräume für die Entwicklung eines für sich und die Sache bekömmlichen Rollenverständnisses jenseits etablierter Opportunitäten. Sie sind neugierig darauf, den Möglichkeitsraum ihrer unternehmerischen Handlungsdimensionen neu zu vermessen und mit den Maßstäben für deren Beurteilung zu experimentieren. Sie fragen sich, ob sie mit ihrem Tun einen relevanten Beitrag zur umsichtigen und nachhaltigen Bewirtschaftung des Oikos leisten – nicht nur in terms of numbers, sondern auch in Form sinnhafter, luststiftender und vor allem praktisch-konkreter Angebote.

## 5. Relevanzökonomie

Unternehmerisches Handeln wird in diesem Fall also als ein Medium dafür genutzt, etwas *Relevantes* zu tun; etwas, das nicht nur von persönlichem Belang ist, sondern das Potential birgt, als erheblicher und gewichtiger Beitrag für die Gesellschaft zu wirken. Allgemeiner gefasst: Das in diesem Sinne charakterisierte, unternehmerische Selbstverständnis ist Ausdruck des Anliegens, die Sphäre des Ökonomischen durch konkrete Erprobungen origineller Formen des unternehmerischen Handelns kreativ neu zu vermessen – um einer explorativen *Relevanzökonomie* Raum zu geben und diese zu kreativ zu gestalten.

Die Mitglieder einer Community, die sich über solcherart Selbstverständnis bildet und dieses in vielfältiges, praktisches Handeln übersetzt, wirken über ihre Kreise hinaus. Sie schaffen entsprechende Impulse, die in den realwirtschaftlichen Normalbetrieb sowie in Gesellschaft hinein diffundieren und diese produktiv irritieren und stimulieren. Dabei spielt die Zugehörigkeit der Akteure zu einem der Teilmärkte<sup>10</sup> der Kultur- und Kreativwirtschaft zwar keine zwingende Rolle: Denn weder sind alle relevanzökonomisch motivierten Unternehmerinnen und Unternehmer in diesen Teilmärkten verortet, noch sind alle, die im Rahmen des Teilmärktkompositum „Kultur- und Kreativwirtschaft“ agieren, relevanzökonomisch motiviert. Gleichwohl hat die Community der Kultur- und Kreativwirtschaft eine prägende Bedeutung für die Präsenz und Wirksamkeit der Relevanzökonomie. Aus dem Wirkkreis der Kultur- und Kreativwirtschaft heraus entstehen nämlich fortlaufend neue, konkret-anschauliche und auch buchstäblich handfeste Beispiele für das relevanzökonomische Mehrwerteschöpfungspotential: Es wird in vielgestaltiger Weise modellhaft und prototypisch gezeigt, wie gesellschaftliche Transformationsprozesse und politische Entscheidungslogikrevisionen lebensdienlich und zukunftsfähig denk- und realisierbar wären.<sup>11</sup> Das in diesem Band vorgestellte „**Zebbras Unite COOP: Genossenschaftlich Wert(e) schöpfen**“ ist ein gutes Beispiel dafür, was hier gemeint ist.<sup>12</sup>

10 Vgl. dazu die Definition der Initiative Kultur / und Kreativwirtschaft der Bundesregierung, <https://www.kultur-kreativwirtschaft.de/KUK/Navigation/DE/DieBranche/Uebersicht/uebersicht.html> (abgerufen am 27.11.21)

11 Vgl. dazu Grand, Simon/Weckerle, Christoph: Creative Economies – Ein Plädoyer, die Wertschöpfung im Spannungsfeld von Kultur, Ökonomie und Technologie neu zu denken, in: Weckerle, Christoph/ Page, Roman/Grand, Simon: Von der Kreativwirtschaft zu den Creative Economies. Kreativwirtschaftsbericht Schweiz 2016, S. 68-79, insbesondere 73ff.

12 Vgl. dazu <https://zebrasunite.coop> (abgerufen am 28.11.2021)





© Jens Badura

**Dr. Jens Badura** ist habilitierter Philosoph und Kulturmanager. Derzeit ist er Research Fellow am „Zürich Center for Creative Economies“ an der Zürcher Hochschule der Künste (ZHdK), wo er auch im Master Transdisziplinarität lehrt. Zudem forscht er als Senior Fellow am „Institut Kulturen der Alpen“ der Universität Luzern und ist Teil des think&do-Tanks creativeALPS. Er lebt mit seiner Familie und einer Herde Alpiner Steinschafe in Marktschellenberg bei Berchtesgaden.



100.0	81.6	0.3	81.3	(1.0)	21.6	0.8	13.2	25	64	0.0	0.1	13.8	(0.1)	5.8	19.6	
								41,569								
								6,997								
								48,655								
								(47)								
								48,608								
								576,383								

### 3.4 Benefit Corporation - zukunftsweisend für die Werteökonomie?

Prof. Dr. Gesa Birnkraut

Die Wirtschaft verändert sich hin zu einer wertegesteuerten Ökonomie, die Profit und soziale Ziele als gleichberechtigt ansieht. Die Modelle der Benefit Corporation und der Zertifizierung zu einer BCorp stellen Anreize dar, diese Transformation weltweit für alle Branchen zu ermöglichen.

#### Worum geht es?

Die BCorp Zertifizierung ist eine weltweite Bewegung, die durch ein Assessment ein purpose gesteuertes Geschäftsmodell zertifiziert. Um das Zertifikat zu erlangen, müssen im Unternehmenszweck der Organisation neben profitorientierten auch gesellschaftliche Ziele ihren Platz finden. Es handelt sich dabei im weitesten Sinne um eine Wandlung von einem shareholder getriebenen Profitdenken hin zu einem Stakeholder orientierten Handeln (BCorp Handbook). Dabei sollen die Bedarfe und Interessen aller, die von den jeweiligen Unternehmensaktivitäten betroffen sind, aktiv berücksichtigt werden. Die Zertifizierung betrachtet nicht nur das eigene unternehmerische Handeln, sondern auch die Auswirkungen auf die Beschäftigten, die Lieferanten und die gesamte supply chain, die Kundinnen und Kunden sowie die community. Die Zertifizierung haben ca. 3.000 Unternehmen weltweit durchgeführt, darunter bekannte Marken wie Patagonia und Danone, aber auch zahlreiche Mittelständler und Kreativwirtschaftsunternehmen wie die Tomorrow Bank, Sympatex oder Ecosia ([www.bcorporation.de](http://www.bcorporation.de)). In Deutschland gibt es seit Ende 2020 ein B-Lab, das die BCorp Zertifizierung vornimmt. Charlotte Horder (Higher Order Strategy Consulting) ist eine der B-Leader, die Unternehmen bei der Transformation zur Seite steht. „Wir leben in einer Zeit, in der Unternehmen keine Angst mehr vor Nachhaltigkeit haben sollten. Die B Corp Zertifizierung ist ein wichtiger Schritt, Unternehmen aufzuzeigen, was sie tun können, um diese Veränderung für ihr business optimal zu steuern.“

Bei der Benefit corporation handelt es sich um eine Unternehmensform, die es einem Unternehmen ermöglicht Profitorientierung und gesellschaftliche Verantwortung zu vereinen. Diese Rechtsform gibt es u.a. in den USA (2010), Italien (2015) und Teilen von Kanada (British Columbia, 2020). Die rechtlichen Grundlagen unterscheiden sich je nach Land, grundsätzlich gilt, dass die Unternehmen in ihrem Zweck neben Profitorientierung auch die Verfolgung gesellschaftlicher / sozialer Zwecke beinhalten müssen. In British Columbia muss dies jährlich durch einen entsprechenden Geschäftsbericht belegt werden. Bernie Geiss ist einer derjenigen, der die gesetzliche Verankerung der Rechtsform im kanadischen British Columbia unterstützt hat: “The Benefit Corporation corporate form creates a legal structure that supports BCorp certification and its purpose driven focus. It integrates a diverse stakeholder orientation and public good into the legal structure of the company and strengthens the company’s ability to use their business as a force for good even if a minority shareholder offers resistance.”

#### Good practice cases Kanada

Die Rechtsform und auch die Zertifizierung sind für profitorientierte, wie auch nicht profitorientierte Unternehmen aus der Kreativwirtschaft und aus anderen Branchen geeignet. Ein Beispiel aus der Kreativwirtschaft sind die Vancouver Film Studios. Als familiengeführtes Unternehmen war die Umwandlung ein Einschnitt in das Geschäftsmodell, so Pete Mitchell (Präsident der VFS): “To put employees and sustainability on the same level of importance as profit was definitely a point of



discussion – also between the generations of shareholders. In the end we decided it is the right thing to do for our business but also for the future of our society.”

Ein anderer wichtiger Bereich sind die Beratungsfirmen, die einerseits selbst zertifiziert sind und andererseits die Zertifizierung als Beratungstool nutzen. Lighttrail Consulting war eine der ersten in British Columbia, die die Zertifizierung (2015) und auch die Umfirmierung zur Benefit Corporation (2020) realisiert haben. Wichtig ist Greg Tooke (Geschäftsführer), dass die reine Zertifizierung oder Umfirmierung nur dann erfolgreich sein kann, wenn das gesamte Geschäftsmodell angepasst wird. „It is a way to do things differently, not to do different things – there does not have to be a choice between purpose and profit.“ Für ihn ist die Supply Chain Kette ein gutes Beispiel für die Veränderung: “Every time we buy something we want to buy it from a local supplier or another B-Corp, so it is not only about us doing good, but about us changing the behavior of or educating our suppliers.” So geht es nicht um den eigenen Erfolg im nachhaltigen Wirtschaften, sondern auch um den Erfolg und die Wirkung der anderen Wirtschaftspartner.

Ganz ähnlich sieht das auch Heena Narula vom Inkubator Spring: “The certification process gave us a lense how to operate and what kind of policies are required to show our impact. It definitely changed the way we operate. It gives us an understanding of who we are and gives us a roadmap where we want to go.” Spring ist nicht nur ein Inkubator für nachhaltige Unternehmen, sondern bildet auch Impact Investoren aus.

Am Ende sind sich alle Interviewpartnerinnen und -partner einig: Die BCorp Zertifizierung und auch die Rechtsform müssen noch bekannter werden, um zu einer mächtigen Bewegung zu werden.

### **Was bedeutet das für die deutsche Kreativwirtschaft?**

Die Benefit Corporation als Rechtsform gibt social entrepreneurs und Kreativwirtschaftsunternehmen die Möglichkeit ihrem Geschäftsmodell einen anerkannten Status zu geben. Bislang sind die deutschen Sozialunternehmer / Kreativwirtschaftsunternehmen gezwungen die Wahl zwischen einem profitorientierten oder einem gemeinnützigen Modell zu treffen. Oft sind gerade die Kreativwirtschaftsunternehmen zwischen dem künstlerischen und dem profitorientierten Kern zu verorten. In der Regel werden dann zwei Unternehmungen gegründet, eine gemeinnützige für die künstlerischen Ziele und eine profitorientierte für die Generierung von Gewinnen. Dies führt oft zu einer ineffektiven Doppelstruktur.

Wenn die Zertifizierung und die Umstrukturierung ernst genommen werden, ergeben sich intensive interne Veränderungen, da die Verquickung von sozialen / gesellschaftlichen Zielen mit der Profitorientierung kein Widerspruch mehr ist, sondern für die Leitungsebene und die Mitarbeitenden zu einem positiven miteinander verbunden werden kann.

Außerdem haben die Zertifizierung und die Umstrukturierung durch das purpose economy Geschäftsmodell eine hohe externe Wirkung. Die Nachhaltigkeit der supply chain Kette wird anders priorisiert, die Kommunikation nach außen erhält einen anderen Schwerpunkt und auch die Verbindung zu den Kunden wird verändert. Investoren nehmen B Corps stärker wahr.



Ein Modell also, dass der Werteökonomie zu mehr Bekanntheit verhelfen und eine weitreichende Transformation in allen Wirtschaftsbereichen bewirken kann.

Quellen:

BCorp Handbook, 2019

[www.bcorporation.de](http://www.bcorporation.de)

Better Business, Christopher Marquis, Yale University Press, 2020

[www.spring.is](http://www.spring.is)

[www.vancouverfilmstudios.com](http://www.vancouverfilmstudios.com)

[www.lightrail.ca](http://www.lightrail.ca)

[www.higher-order-strategy.org](http://www.higher-order-strategy.org)



© Gesa Birnkraut

**Prof. Dr. Gesa** Birnkraut studierte Betriebswirtschaftslehre, Kulturmanagement und promovierte zum Thema: „Ehrenamt in kulturellen Institutionen im Vergleich USA und Deutschland“. Sie hat eine Professur für strategisches Management im Non Profit Bereich an der Hochschule Osnabrück (50%) und ist die geschäftsführende Gesellschafterin der Kulturberatung BIRNKRAUT|Consulting und die Vorstandsvorsitzende des Institut für Kulturkonzepte Hamburg e.V.. Sie ist stellvertretende Vorsitzende des Stiftungsrates der Stiftung kulturpalast Hamburg. Sie ist Mitglied im Beirat des Fröbel Vereins und dem Kuratorium der Northern Business School. Weiterhin ist sie Mitglied des Wissenschaftsnetzwerkes des Kompetenzzentrums für Kultur und Kreativwirtschaft des Bundes.



### 3.5 Aufbruch - Oder warum es an der Zeit ist, wieder über alternative Zukünfte zu sprechen, Dr. Soenke Zehle

Die Krisen der Gegenwart lassen uns erschöpft und ratlos zurück. Wie kann es sein, dass wir als Einzelne die Notwendigkeit für große Veränderungen sehen, uns als Gesellschaft aber eben dieser Wandel viel schwerer zu fallen scheint als erwartet? Krise kostet Kraft und damit immer auch Zukunft. Gerade deshalb sollten wir nach Wegen suchen, gemeinsam wieder größere Handlungs- und Wirkungsräume zu erschließen - über das Lokale, Regionale, Nationale hinaus.

#### 1. Der jeweils eigene Blick auf das große Ganze

Was genau soll also über das räumlich und zeitlich Unmittelbare hinaus in den Blick genommen werden, welche Vorstellungen von Handlungs- und Wirkungsräumen spielen im eigenen Alltag eine Rolle? Das kommt darauf an, wie wir uns das Ganze erschließen - hier ein Vorschlag für ein Gespräch, das mit Ideen beginnt und mit der Steuerbarkeit von Prozessen endet:

Ebene	Leitfragen (Beispiele)
Idee	Welche Bedarfe und Interessen stehen im Zentrum zukünftiger Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsansätze?
Szenario	Welche Akteurskonstellationen sind zur Umsetzung dieser Ideen möglich und sinnvoll, wie wirken sich Ressourcen und andere Rahmenbedingungen auf die Umsetzbarkeit dieser Ideen aus?
Organisation	Wie lassen sich diese Akteure und Prozesse in die Organisationsentwicklung einbinden?
Transformation	Welche Beiträge können diese Umsetzungen zu einem organisations- und branchenübergreifenden Wandel leisten, wie lassen sich Einzelmaßnahmen zu einer Zukunftserzählung zusammenfassen?
Governance	Wie lassen sich diese Prozesse sinnvoll miteinander verschränken, steuern und in ihrer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wirkung bewerten?

Eine Beispiel-Matrix für das grenzüberschreitende Gespräch. Fehlen nur noch Gesprächspartnerinnen und -partner: mit wem ließe sich worüber sinnvoll, sinnstiftend reden?

#### 2. Sinne und Zwecke

2021 erinnert das Verfassungsgericht daran, dass die Belange zukünftiger Generationen in politisches Entscheiden einzubeziehen sind. Anscheinend müssen wir, ab und zu jedenfalls, über eben jenes gesellschaftliche Selbstverständnis reden, das uns immer wieder abhanden zu kommen scheint, sich nicht von selbst wieder herstellt. Ohne das es aber nicht geht.



Aber warum überhaupt das Ganze? Und nicht, wie so oft, das Einzelne? Der durch Krisen erschöpfte Zeitgeist sehnt sich (so scheint es) nach Sinnstiftung. Wir sind nicht allein, viele suchen nach alten und neuen Gemeinsamkeiten. Diskussionen zu "Purpose Economy" oder Verantwortungseigentum machen aber auch deutlich, wie schwer wir uns damit tun, die Sinne und Zwecke von Wirtschaften so zusammenzudenken, dass wir uns - als Einzelne, als Gesellschaft - in einem ganzheitlichen, uns umfassenden Wertschöpfungsgeschehen wiedererkennen und wiederfinden.

Die Überlegungen der Bundesagentur für Sprunginnovationen zur Art und Weise, wie wir über das Neue sprechen, sind überraschend, jedenfalls für alle, die sich noch an die Begeisterung politischer Entscheiderinnen und Entscheider für ein technologiezentriertes Verständnis von Innovation erinnern (lang ist es nicht her):

### Innovation nützt Individuen und Gemeinschaften, wenn sie ...

1. ... physiologische Grundbedürfnisse sichert: saubere Luft, Wasser, ausreichende und genügend vielfältige Nahrung, Schlaf und die notwendigen Bedingungen zur Fortpflanzung;
2. ... Sicherheitsbedürfnisse befriedigt: körperliche und seelische Sicherheit, materielle Grundsicherung, Arbeit, Wohnung, Familie und Gesundheit;
3. ... soziale Bedürfnisse hebt: soziale Beziehungen darunter Familie, Freundschaft, Gruppenzugehörigkeit und Gemeinschaft, Zuneigung, Liebe und sexuelle Intimität;
4. ... Individualbedürfnisse stärkt: Vertrauen, Erfolg, Wertschätzung, Selbstbestätigung Unabhängigkeit und Freiheit;
5. ... Selbstverwirklichung ermöglicht, weil die Bedürfnisse auf den unteren vier Stufen weitgehend erfüllt werden.

Diese sich an der Maslow'schen Bedürfnispyramide orientierenden "Innovationspyramide" geht von Bedürfnissen aus. Und wer "Bedürfnis" sagt, muss dann auch über mehr reden als neue Produkte und Dienstleistungen, die ihren Weg zu uns finden über Ressourcen angeblich optimal allozierende Märkte. Zum Beispiel über die Gestaltung von Märkten, über ihre Rolle in sozial-ökologischen Transformationsprozessen, über neue Verschränkungen von Wirtschaft, Staat und Gesellschaft. Über neue Eigentumskonfigurationen. Über Werte.

### 3. Wert(e)schöpfung

Lange bevor wir entscheiden, wie Wertschöpfung organisiert werden kann, entscheiden wir, welche Dimensionen von Wertschöpfung wir einbeziehen in das Nachdenken über das Wirtschaften. Dazu ein weiterer Vorschlag - einschließlich einer unbekannteren, offenen, zur Potentialerschließung einladenden Dimension:

<b>wirtschaftlich</b> Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen	<b>x</b> Schaffung von Mehrwert im Bereich X	<b>ökologisch</b> Berücksichtigung langfristiger Effekte auf Lebensräume
<b>WERTSCHÖPFUNGSDIMENSIONEN</b>		
<b>psychologisch</b> Stärkung von Vertrauen und Fürsorge in zwischenmenschlichen Handlungen	<b>kulturell</b> Förderung des Miteinanders durch starke Identitäten, Sinnstiftung und gemeinsame Werte	<b>sozial</b> Stärkung von Kooperation und Gemeinwohlorientierung in Arbeit und Freizeit

#### 4. Grenzüberschreitungen

Derlei Diagramme sind mögliche Spielkarten in einem Transformations-Prozess, dessen Regeln noch zu schreiben wären. Wie genau sich das Lokale und das Trans-Lokale miteinander verbinden lassen, ergibt das Experiment. Anknüpfungspunkte, um durch solche Gespräche grenzüberschreitende Handlungs- und Wirkungsräume zu erschließen, gibt es genug, hier drei sich ergänzende Einstiege in den Grenzgang:

##### **bauhaus imaginaries**

Die historischen Akteure des Bauhauses waren auf der ganzen Welt unterwegs, allen voran Hannes Meyer. Der aktuelle Versuch der EU-Kommission, über die Idee eines "New European Bauhaus" an diese Geschichte anzuknüpfen, bietet eine wunderbare Gelegenheit, die aktuelle Renaissance systemischer Gestaltung aus der Warte transkulturellen Archive zu erkunden und so gemeinsam einen Blick von außen auf ein zunehmend mit sich selbst beschäftigtes Europa zu werfen. Interessant für systemisch gestaltende Zurückblickerinnen und Zurückblicker, die aus Herkunft Zukunft machen wollen.

##### **datenraum design**

Ein weiteres Beispiel für eine europäische Gestaltungsdiskussion ist der Aufbau von Datenräumen (GAIA-X), die sich am selbstbestimmten Umgang mit Daten orientieren. Er soll, so die politische Hoffnung, Wertschöpfungsmöglichkeiten erschließen jenseits der libertären und autoritären Modelle, die aktuell die Plattformwirtschaft dominieren. Begleiten lässt sich dieser Prozess durch eine Vielzahl von Initiativen, die den Aufbau von Datenkompetenzen in andere Gestaltungsansätze integrieren - von Datenfeminismen bis zum Plattformdesign. Interessant für alle, die gemeinsam mit Ingenieurinnen und Ingenieuren die Gestaltbarkeit sozio-technischer Systeme erschließen wollen.

##### **zebras unite**

Als der Ruf "Zebras Unite!" vor einigen Jahren zum ersten Mal zu hören war, ging es um die kritische Auseinandersetzung mit der engen Vision von Innovation, die sich oft mit dem Begriff des Einhorns verbindet: Wo machen wir uns etwas vor, was unsere Gegenwart angeht, lassen uns von "Innovationstheater" (Rafael Laguna de la Vera / SPRIN-D) so einnehmen, dass wir gar nicht merken, wie wenig Raum die Einhorn-Erzählung lässt für alternative Formen kooperativen und nachhaltigen Unternehmertums? Seitdem ist ZU zu einem Netzwerk von über 20 Hubs geworden, die gemeinsam



dazu beitragen, dass Innovationsökosysteme gesellschaftliche Vielfalt für die vor uns liegenden Transformationsprozesse zusammenführen und so nachhaltige Wertschöpfungsprozesse im Alltag verankern. Interessant für Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich vorstellen können, den Aufbau eines regenerativen Wirtschaftssystems selbst in die Hand zu nehmen.

(Weitere Informationen über [www.k8.design](http://www.k8.design))

## 5. Ausblicke

Der Blick aufs Ganze strengt an. Und befreit. Gerade wenn Krisen die Horizonte des Alltags so verengen, dass ein individueller (geschweige denn gemeinsamer) Aufbruch in mögliche Zukünfte kaum noch vorstellbar scheint.



**Dr Soenke Zehle**, Medientheoretiker, schreibt, unterrichtet, kuratiert rund um kollaborative Forschungsvorhaben an den Schnittstellen von Kunst, Technik, Gestaltung. Mitgründer des xm:lab - Experimental Media Lab an der Hochschule der Bildenden Künste Saar, assoziiert am Ubiquitous Media Technologies Lab (Deutsches Forschungszentrum für künstliche Intelligenz). Mitgründer und Mitgeschäftsführer der K8 Institut für strategische Ästhetik gGmbH.

© Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes

# Impressum

---

Erstellt im Auftrag des

Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie  
11019 Berlin  
Telefon: +49 30 18 615-0  
E-Mail: [poststelle@bmwk.bund.de](mailto:poststelle@bmwk.bund.de)  
[www.bmwk.de](http://www.bmwk.de)

## Bearbeitet von

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des  
Bundes  
Jägerstr. 65  
10117 Berlin

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

## Kontakt

Bianca Creutz  
Telefon: +49 30 587 089-193  
E-Mail: [bianca.creutz@prognos.com](mailto:bianca.creutz@prognos.com)

## Bildnachweise

Das Urheberinnen und Urheber sind in den Bildunterschriften zu finden. ist:  
Stand: März 2022  
Copyright: 2022, Prognos AG



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

Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet beim Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Jede Art der Vervielfältigung, Verbreitung, öffentlichen Zugänglichmachung oder andere Nutzung bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Zustimmung des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Zitate im Sinne von § 51 UrhG sollen mit folgender Quellenangabe versehen sein: Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft (2022): Erweiterte Dokumentation der internationalen Fachkonferenz 2021: Transformation mit der Kultur- und Kreativwirtschaft