



# Kultur- und Kreativwirtschaft in Chemnitz

Christof Schreckenber  
Dipl.-Kaufmann

CREATIVE TIDE  
Büro für Geschäfts- &  
Persönlichkeitsentwicklung

Kontakt:  
[schreckenber@creativetide.de](mailto:schreckenber@creativetide.de)  
[www.creativetide.de](http://www.creativetide.de)



*Christof Schreckenber*

## Woher komme ich?

- Diplom-Kaufmann
- Kulturmanager
- systemischer Coach
- Hochschuldozent für Entrepreneurship & Kultur- & Kreativwirtschaft

Geplanter  
Tagesablauf

*“... planning is guessing ....”*

*Jason Fried &  
David Heinemeier Hansson*

## Gepanter Tagesablaufablauf

### Tag 1:

- a) Einstieg ins Thema, Perspektiven der Akteure und ihrer Geschäftsmodelle WS
- Ankommen - Vorstellungsrunde - Erwartungen der Teilnehmer\*innen - Auswertung zu Vorab-Wissenstest (30 Min)
  - Impuls zu KKW-Grundlagen / Seminarcharakter (60 min.)
  - Zwischenfragen und Q+A-Session (30 min.)

Pause (zur freien Verfügung in der Innenstadt)

- b) Unternehmerisches Denken und Handeln in der Kultur- und Kreativwirtschaft
- flexible Planung bei Ungewissheit (z. B. Corona)
  - Impuls zu Effectuation (dazu passende unternehmerische Handlungslogik aus der Entrepreneurshipforschung)
  - Q+A-Session (10 min., Referent)
- c) Ortstermin / Besichtigungstour Coworking Space
- Gespräche mit Betreibern (30 min.)
  - Gespräche mit weiteren Unternehmer\*innen der KKW (45 min.)
  - Q+A-Session / Feedback (15 min.)

## Geplanter Tagesablauf

### Tag 2: Flexible unternehmerische Planungsmethoden aus der KKW

- a) Ankommen, Reflektion Tag 1 (15 min.)
- b) Unternehmerisches Denken und Handeln in der Kultur- und Kreativwirtschaft  
Einführung in die Methodik des Business Model Canvas, Beispiele für  
Anwendungsmöglichkeiten aus der KKW
- c) Übung: Erstellen eines eigenen Business Model Canvas am Beispiel Fritz-Theater
- d) Gespräche mit Betreibern (30 min.)

### Pause (gemeinsame Mittagsversorgung)

- e) Theaterübungen - Auflockerung, Achtsamkeit für den Körper und eine positive Ausstrahlung
- f) Führung durch das Fritztheater
- g) Ausschreibungen und Wettbewerbe
  - Kooperation mit Auftragnehmer\*innen im KKW-Bereich (30 min.)
  - Feedback und Diskussion anhand realer Ausschreibungen (30 min.)
  - Bewertung kreativer Leistungen / Vergleichbarkeit kreativer Angebote (30 min.)
- c) Evaluation und Abschluss

## Vorab-Wissenstest - unsere Auswertung:

<b>Frage 1:</b>	<b>In wie viele Teilmärkte wird die Kultur- und Kreativwirtschaft offiziell unterteilt?</b>		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
8 Teilmärkte	10 Teilmärkte	12 Teilmärkte	12 Teilmärkte
<b>40 %</b>	<b>20 %</b>	<b>40 %</b>	

<b>Frage 2:</b>	<b>Welche der beiden aufgeführten Teilmärkte sind – gemessen an der Wertschöpfung – die größten innerhalb der sächsischen Kultur- und Kreativwirtschaft?</b>		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
Pressemarkt & Software-Games-Industrie	Werbemarkt & Designwirtschaft	Musikwirtschaft & Markt für darstellende Künste	Pressemarkt & Software-Games-Industrie
<b>10 %</b>	<b>90 %</b>	<b>0 %</b>	

<b>Frage 3:</b>	<b>Wie heißt die größte Werbefirma von Chemnitz?</b>		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
Zebra	Haus E	Revolte	Zebra
<b>70 %</b>	<b>30 %</b>	<b>0 %</b>	

<b>Frage 4:</b>	<b>2015 arbeiteten 71.000 Menschen in der sächsischen Kultur- und Kreativwirtschaft. Wie vielen davon waren Selbständige?</b>		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
15.000	25.000	35.000	25.000
<b>0 %</b>	<b>40 %</b>	<b>60 %</b>	

# Handout zur ausschließlichen Nutzung im Rahmen des EU-Projekts InduCCI

<b>Frage 5:</b>	<b>Wie viel Prozent der Selbständigen in Sachsen im Bereich der Kultur- und Kreativwirtschaft erwirtschafteten 2015 weniger als 17.500 € Jahresumsatz?</b>		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
22 Prozent	42 Prozent	62 Prozent	62 Prozent
<b>20 %</b>	<b>30 %</b>	<b>50 %</b>	

<b>Frage 6:</b>	<b>17.500 € Jahresumsatz ist für einen gewissen Teil der Kreativbranche eine besondere Zahl. Was hat es mit ihr auf sich?</b>		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
umsatzsteuerliche Kleinunternehmergrenze	Beginn der Buchführungspflicht	Gewerbesteuerfreibetrag	Umsatzsteuerliche Kleinunternehmergrenze
<b>90 %</b>	<b>0 %</b>	<b>10 %</b>	

<b>Frage 7:</b>	<b>Apropos Selbständigkeit: Stellen Sie sich vor, Sie machen sich morgen (im Hauptgewerbe in der Kreativbranche) selbständig und brauchen eine Krankenversicherung. Was ist der Mindestbeitrag, den die gesetzliche Krankenversicherung (inkl. Pflegeversicherung) bei Ihnen ansetzt (unabhängig von der realen Höhe Ihrer ersten Einkünfte)?</b>		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
140 €	200 €	260 €	200 €
<b>30 %</b>	<b>10 %</b>	<b>60 %</b>	

<b>Frage 8:</b>	<b>Was ist das "Business Model Canvas"?</b>		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
der Nachfolger von Adobe Photoshop	das Geschäftsmodell der globalen Grafikdesign-Plattform <a href="http://www.canva.com">www.canva.com</a>	eine Methode, die bei der Entwicklung und Überarbeitung innovativer und komplexer Geschäftsmodelle unterstützt	eine Methode, die bei der Entwicklung und Überarbeitung innovativer und komplexer Geschäftsmodelle unterstützt
<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>100 %</b>	



# Handout zur ausschließlichen Nutzung im Rahmen des EU-Projekts InduCCI

<b>Frage 9:</b>	<b>Welche Aussage stimmt nicht: Die Unternehmen der sächsischen Kultur- und Kreativwirtschaft...</b>		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
...sind stark auf Dienstleistungen ausgerichtet, die in hohem Maße lokal und regional vermarktet und vertrieben werden.	...erzielen vergleichsweise hohe Umsatzanteile auf den Auslandsmärkten und weisen deshalb relativ hohe Exportquoten auf.	...erhalten in vier von fünf Fällen ausschließlich Aufträge aus dem Inland.	...erzielen vergleichsweise hohe Umsatzanteile auf den Auslandsmärkten und weisen relativ hohe Exportquoten auf.
<b>20 %</b>	<b>50 %</b>	<b>30 %</b>	

<b>Frage 10:</b>	<b>In welchem Bereich der sächsischen Kultur- und Kreativwirtschaften arbeiten die meisten Menschen?</b>		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
Software/Games-Industrie	Werbemarkt	Buchmarkt	Software/Games-Industrie
<b>10 %</b>	<b>90 %</b>	<b>0 %</b>	

<b>Frage 11:</b>	<b>Welche Aussage stimmt? Die sächsische Kultur- und Kreativwirtschaft ist...</b>		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
...kleinteilig strukturiert, d. h. gearbeitet wird vielfach in Kleinstunternehmen oder in der Soloselbstständigkeit.	...weist vielfältige Unternehmensgrößen auf, sodass kein Trend zu bestimmten Betriebsgrößen erkennbar ist.	...wird von mittelständischen Unternehmen dominiert.	...kleinteilig strukturiert, d. h. gearbeitet wird vielfach in Kleinstunternehmen oder in der Soloselbstständigkeit.
<b>50 %</b>	<b>40 %</b>	<b>10 %</b>	

<b>Frage 12:</b>	<b>Im Sinne des Drei-Sektoren-Modells zählt die sächsische Kultur- und Kreativwirtschaft weitestgehend...?</b>		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
...zum privaten Sektor	...zum öffentlichen Sektor	...zum intermediären Sektor	...zum privaten Sektor
<b>50 %</b>	<b>0 %</b>	<b>50 %</b>	



Frage 13:	Unternehmen der sächsischen Kultur- und Kreativwirtschaft zahlen vor Ort Steuern. Ab welchem Gewerbeertrag (entspricht in der Regel dem Jahresgewinn) bspw. muss ein gewerbetreibender, soloselbständiger Software-Entwickler in Chemnitz Gewerbesteuer zahlen?		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
ab 24.500 €	ab 36.750 €	ab 49.000 €	ab 24.500 €
<b>80 %</b>	<b>20 %</b>	<b>0 %</b>	

Frage 14:	Wir bleiben beim Beispiel der Gewerbesteuer in Chemnitz. Ein „Kreativer“ macht 30.000 € Jahresgewinn. Wie hoch ist die Gewerbesteuer, die er direkt an die Stadt Chemnitz (Stadtkasse) zahlt?		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
432 €	864 €	1.296 €	864 €
<b>10 %</b>	<b>50 %</b>	<b>40 %</b>	

Frage 15:	Was verbirgt sich hinter dem Begriff KSK?		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
Künstlerbund Sachsen	Künstlersozialkasse	Kreatives Sachsen Kompetenzzentrum	Künstlersozialkasse
<b>0 %</b>	<b>100 %</b>	<b>0 %</b>	

Frage 16:	Warum ist die Künstlersozialkasse für Teile der Kultur- und Kreativschaffenden wichtig? Welche Aussage stimmt? Die KSK...		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
...ermöglicht selbständigen Künstlern und Publizisten einen Zugang zur gesetzlichen Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung und finanziert de facto den Arbeitgeberanteil.	...versichert nebenberufliche Künstler, die ihr überwiegendes Einkommen aus einer anderweitigen Haupttätigkeit beziehen.	...versichert auch solche selbständigen Künstler und Publizisten, die mehr als einen Arbeitnehmer beschäftigen.	...ermöglicht selbständigen Künstlern und Publizisten einen Zugang zur gesetzlichen Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung und finanziert den Arbeitgeberanteil.
<b>100 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	

Frage 17:	Kreatives Chemnitz e. V. beauftragt einen selbständigen Grafiker mit grafischen Entwürfen für den Hang zur Kultur 2020. Der Auftragswert liegt bei 1.500 €. Wie hoch ist die Künstlersozialabgabe, die Kreatives Chemnitz an die Künstlersozialkasse abführen muss?		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
33 €	63 €	93 €	63 €
<b>40 %</b>	<b>40 %</b>	<b>20 %</b>	

Frage 18:	2015 hat Kreatives Chemnitz unter seinen Mitgliedern gefragt, wie hoch der durchschnittliche Stundensatz war, den sie für ihre Dienstleistungen verlangen? Die Spanne war äußerst groß, aber wie hoch war er im Schnitt?		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
41 €	53 €	65 €	53 €
<b>20 %</b>	<b>80 %</b>	<b>0 %</b>	

Frage 19:	Wie viele Mitgliedsunternehmen vertritt der Branchenverband "Kreatives Chemnitz" aktuell in Chemnitz und Umgebung?		
Antworten der Teilnehmer (in %)			Richtige Antwort:
55 Mitgliedsunternehmen	70 Mitgliedsunternehmen	85 Mitgliedsunternehmen	85 Mitgliedsunternehmen
<b>20 %</b>	<b>50 %</b>	<b>30 %</b>	

Statistik I:	Wo arbeiten Sie?			
Verwaltung (ohne Wirtschaftsförderung)	Wirtschaftsförderung	Vereinswesen	anderer Bereich	möchte keine Angabe machen
<b>50 %</b>	<b>10 %</b>	<b>0 %</b>	<b>40 %</b>	<b>0 %</b>

Statistik II:	Ihr Geschlecht?		
männlich	weiblich	divers	möchte keine Angabe machen
<b>20 %</b>	<b>70 %</b>	<b>0 %</b>	<b>10 %</b>

Statistik III:	Ihr Alter?			
bis 29 Jahre	30-44 Jahre	45-59 Jahre	60 Jahre und älter	möchte keine Angabe machen
<b>10 %</b>	<b>60 %</b>	<b>20 %</b>	<b>10 %</b>	<b>0 %</b>

## *Kultur- und Kreativwirtschaft:*

### **1. Definitionen, Tücken, Missverständnisse**

- Begriff und Definition
- Abgrenzung zu anderen Konzepten
- Charakteristika der Unternehmer\*innen
- Wie ticken die kreativen Akteure?
- Kennzahlen
- Drei-Sektoren-Modell und Kommunikation
- Besonderheiten von Kreativbranchen

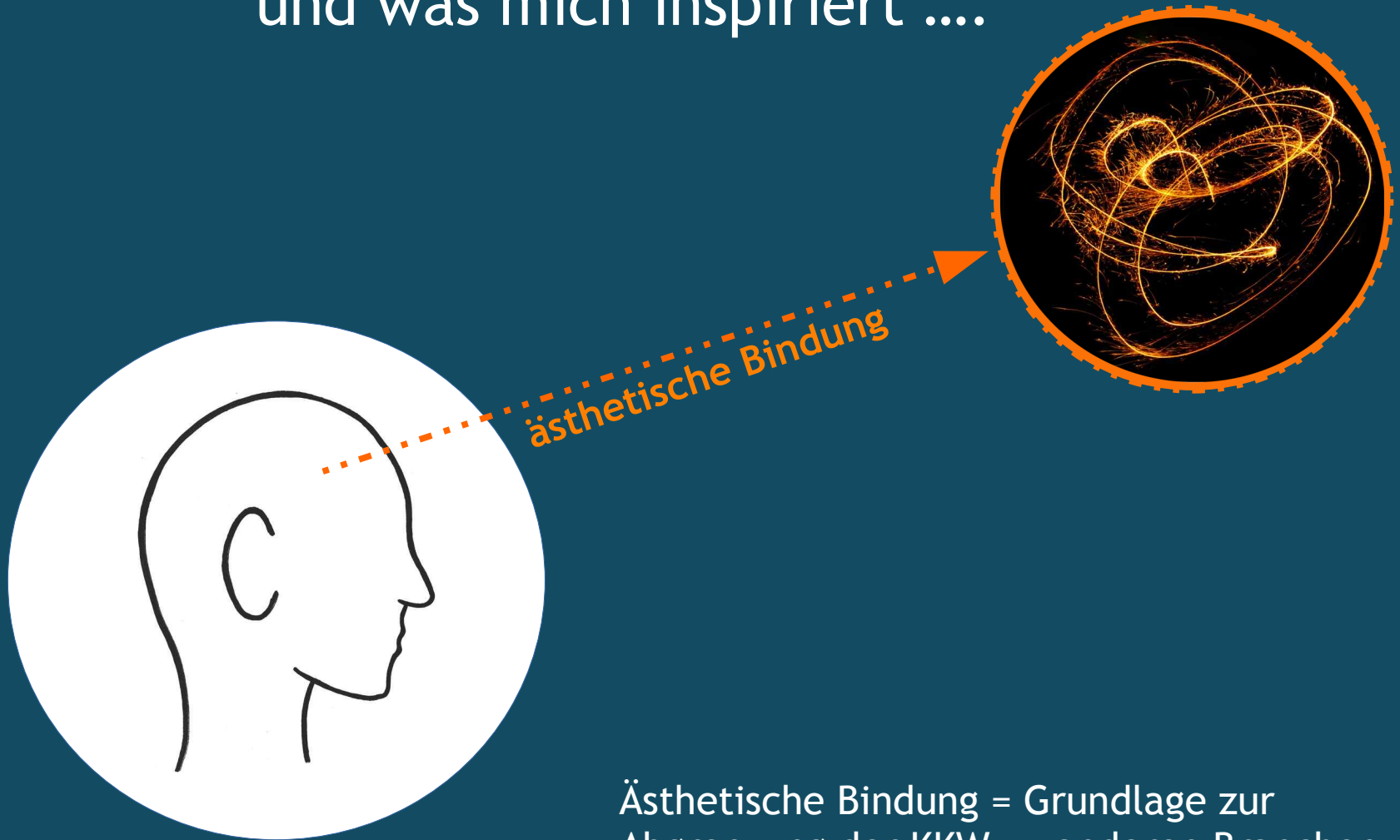
## Aktuelle Begriffsdefinition:

Unter **Kultur- und 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/ kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen [...].

[...] Der wirtschaftlich verbindende Kern jeder kultur- und kreativwirtschaftlichen Aktivität ist der sogenannte **schöpferische Akt** [...].



Ausgehend von dem,  
was ich bin,  
was ich kann  
und was mich inspiriert ...



Ästhetische Bindung = Grundlage zur  
Abgrenzung der KKW zu anderen Branchen



„Der Begriff des „schöpferischen Aktes“ ist eine gedankliche Konstruktion, die empirisch entweder durch das „Werk“ oder durch den „Schöpfer/Urheber“ konkretisiert werden kann.

Aus empirisch-pragmatischen Gründen wird für die vorliegende Untersuchung der Künstler und Künstlerin oder Kreative als Träger des schöpferischen Aktes eingeführt.“

(Quelle: BMWi 2009a, S.26)

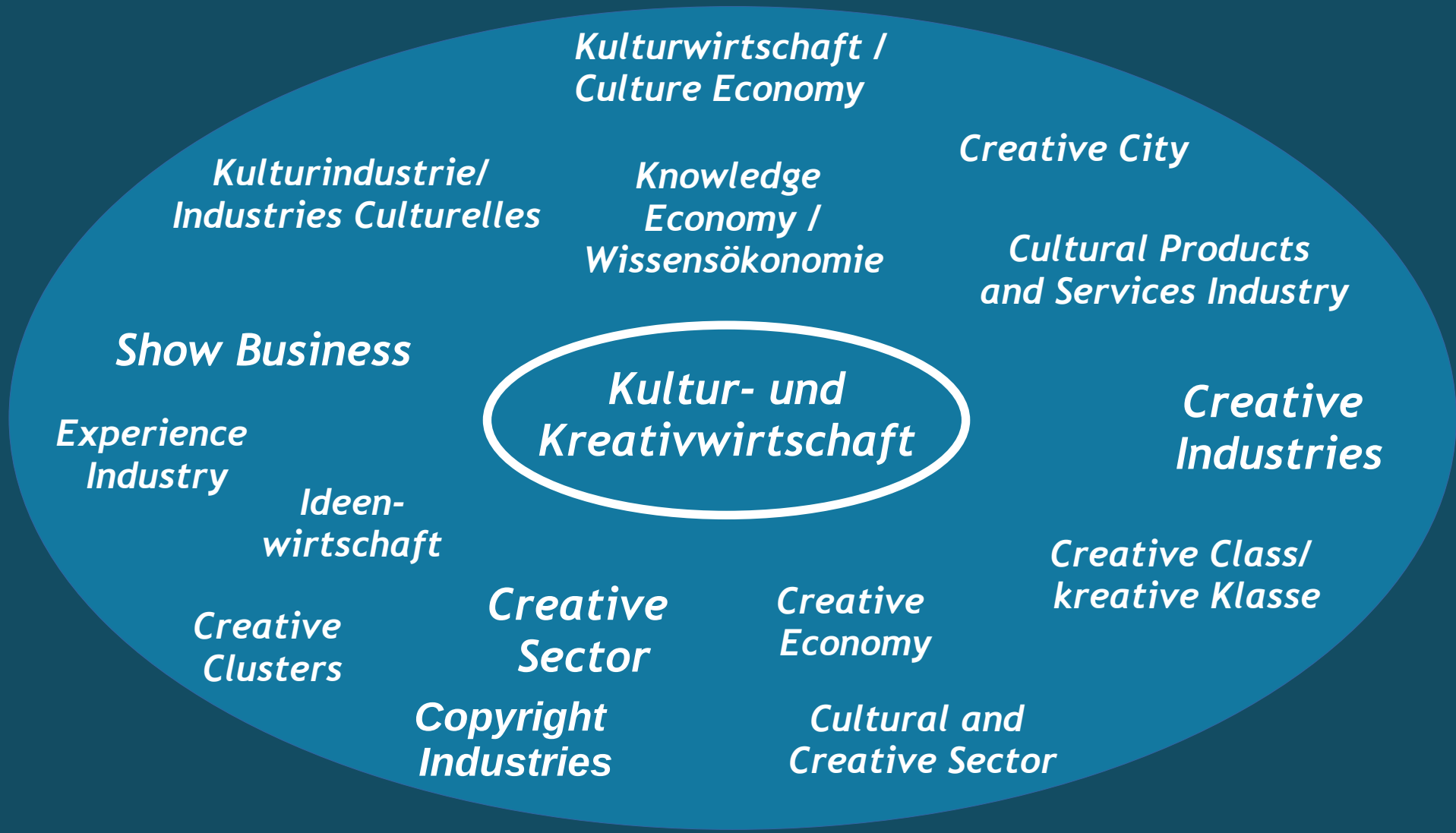
Handout zur ausschließlichen Nutzung im Rahmen des EU-Projekts InduCCI

# Die Teilmärkte der Kultur- und Kreativwirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung gem. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland, Forschungsgutachten, Berlin 2009

**Babylonisches Sprach- /  
semantische Hölle .....**



Vgl.: Bundeszentrale für politische Bildung, Andreas Johannes Wiesand, "Kultur- oder Kreativwirtschaft: Was ist das eigentlich?" Abgerufen am 28.11.2015 von <http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/kulturelle-bildung/60088/kreativwirtschaft?p=all>)

*Semantische Hölle /  
Semantic Hell ....*

*“If you’re going through hell, keep going“*

Winston Churchill

Unterschiede zu anderen international bekannten Konzepten, beispielsweise aus der Stadt- und Regionalplanung:

Beispiel 1:

Richard Florida's Konzept der  
"Creative Class"

## Tätigkeitsklassen nach Richard Florida:

Klasse		Berufsgruppen (Beispiele)
Kreative Klasse	<b>Hochkreative Berufe</b> (Supercreative Core)	Informatiker, Mathematiker, Physiker, Architekten, Ingenieure, Beschäftigte in Bildung, Kunst, Design, Entertainment, Sport, Medien
	<b>Kreative Berufe</b> (Creative Professionals)	Management, Unternehmens- und Finanzbereich, Rechts- und Gesundheitswesen, technische Berufe
Herkömmliche Berufsklassen	<b>Arbeiterklasse</b>	Bauberufe, Installateure, Produktionsberufe, Transportwesen
	<b>Dienstleistungsklasse</b>	Einfache Tätigkeiten im Gesundheits- und Pflegebereich, Gastronomie, Reinigungsberufe
	<b>Landwirtschaft</b>	Bauern, Fischer, Förster

In einem späteren Buch von 2017 „The New Urban Crisis“ relativiert Richard Florida einen erheblichen Teil seiner Thesen, bezieht sich aber im wesentlichen auf amerikanische Städte.

(Quelle: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, 2007, S. 5)



## Tätigkeitsklassen nach Richard Florida:

	Indikator	Beschreibung
Technologie	High-Tech-Index	Regionales Wirtschaftswachstum in Sektoren wie Software, Elektronik, Biotechnologie, Ingenieurwesen
	Innovations-Index	Anzahl der angemeldeten Patente pro Kopf der Bevölkerung
Talente	Kreative Klasse	Anteil der Beschäftigten in kreativen Berufen an den Erwerbstätigen
	Humankapital	Anteil der Personen höherem Bildungsabschluss an der Bevölkerung (mit mindestens Bachelor-Abschluss)
Toleranz	Melting-Pot-Index	Anteil der im Ausland geborenen Personen an der Bevölkerung
	Gay-Index	Anteil der Homosexuellen an der Gesamtbevölkerung
	Bohemien-Index	Anteil an Schriftstellern, Schauspielern, Regisseuren, Musikern, Designern, Fotografen, Tänzern
	Composite-Diversity-Index	Gay-Index, Melting-Pot-Index und Bohemien-Index zusammen

(Quelle: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung, 2007, S. 6)

## Beispiel 2:

# Charles Landry's Creative City Concept

## Ursprungskonzept 1995:

Ausgangspunkte waren damals Probleme von Großstädten

- => dezentralisierte städtische Umfelder
- => verschwindende Strukturen von Städten
- => diffuse Städte / Satellitenstädte
- => soziale Brennpunkte / Unorte

“We take a different view; that there is nothing insoluble or inevitable about new problems if we can put them in the proper focus and apply the right tools.”

"Wir sind der Meinung, dass neue Probleme nicht unlösbar oder unausweichlich sind, wenn wir sie in den richtigen Fokus rücken und die richtigen Werkzeuge anwenden können."

(Landry, Charles & Bianchini, Franco, 1995, S. 16).

### **Fokus des Ursprungskonzepts:**

Der Wert des kulturellen Lebens einer Stadt, ihrer Kreativindustrie und der dazu gehörigen 'kreativen Klasse'.

## Der Ansatz - Annahmen:

- Kreatives Denken ist ein Weg, um sich von rigiden vorgefassten Meinungen zu lösen
- Bestimmte komplexere Phänomene lassen sich nicht in strikt logischer Manier lösen.
- Die Wichtigkeit logischer, rationaler und technischer Denkweise wurden nicht in Frage gestellt, aber dafür eine Erweiterung des methodischen Werkzeugkastens gefordert.

## Forderung nach

neuen Wegen des „Redens“, des „Mappings“, des „Beschreibens“, von Recherche und Entwicklung, Selektion von Prozessen, Orchestrierung, Monitoring, ...

(vgl. Landry, Charles & Bianchini, Franco, 1995, S. 17 u. S. 55/56)

Über die Jahre wurde der Ansatz weiterentwickelt, teils breiter gefasst und methodisch verfeinert.

In einem Pilotprojekt mit der Metropole **Bilbao** wurde 2008/2009 erstmals der **Creative City Index** erstellt. Von Charles Landry und Jonathan Hyams entwickelt dient er dazu, **Städte ganzheitlich zu bewerten**.

(Quelle: Landry, Charles 2016a, abgerufen von <http://charleslandry.com/themes/creative-cities-index/> )

## Making Great Cities

“The great city has a clarity of purpose and it knows where it is going. It is a blend of hardware (its physical fabric like streets buildings and parks), software (its activity base like its enterprise, its cultural life or its shopping experiences), and ‘orgware’ (how it is organized, managed and governed).”

"Die großartige Stadt hat ein klares Ziel und weiß, wohin sie will.

Sie ist eine Mischung aus

### Hardware

(ihrer physischen Struktur wie Straßen, Gebäude und Parks),

### Software

(ihrer Aktivitätsbasis wie Unternehmen, kulturelles Leben, Einkaufserlebnisse) und

### 'Orgware'

(wie sie organisiert, verwaltet und regiert wird)."



**Kreativität** sieht Landry heute eher als Denkweise, bzw. als eine Form der inneren Haltung -  
**offen, fließend, mit der Fähigkeit, zuzuhören.**

So beschreibt er einen Prozess der Öffnung für schöpferische Ansätze und Vorstellungskraft, der den Bezug zur Alltagskultur einer Stadt verdeutlicht.

**„Eine kreative Stadt ist ein Ort, der eine Alltagskultur etabliert hat, in der jeder potenziell kreativ sein kann.“**

(Quelle: brandeins Wissen 2015, *Die beste Stadt für die Welt*, Interview mit Charles Landry).

## *Unterschied zu Florida's Konzept der kreativen Klasse:*

*Charles Landry:*

*„Selbstverständlich gibt es bestimmte Gruppen von Menschen, die kreativer denken und handeln als andere. Wenn Sie aber eine ganze Stadt dazu bringen wollen, sich dauerhaft neu zu erfinden, müssen Sie alle einbeziehen. (...)*

*Ich denke weniger in Gruppen, sondern betrachte die **schöpferische Energie**, den Einfallsreichtum eines Ortes. Ein Unternehmer mit einer tollen Idee ist in dieser Hinsicht ebenso wichtig wie ein Sozialarbeiter, der die Bewohner eines heruntergekommenen Wohnblocks zur Selbsthilfe bewegt.“*

(Quelle: brandeins Wissen 2015, Die beste Stadt für die Welt, Charles Landry, Experte für Stadtentwicklung, im Interview mit Sebastian Borger und Peter Lau. Abgerufen am 07.12.2015 von <http://www.brandeins.de/wissen/bo-city-of-wood/die-beste-stadt-fuer-die-welt/> )

Aktuell konzentriert sich Charles Landry auf die Orgware mit seinem Buch „Creative Bureaucracy“ und er ist Präsident des gleichnamigen Festivals in Berlin.



**CHARLES LANDRY**  
Festival President

The image shows a website banner for the Creative Bureaucracy Festival 2021. At the top left is the festival logo, which includes the text 'CREATIVE BUREAUCRACY FESTIVAL' and a green lightbulb icon. To the right of the logo is the 'PD FALLING WALLS FOUNDATION' logo. Further right are navigation links 'EN | DE', a search icon, and a menu icon. The main part of the banner is a photograph of a diverse crowd of people sitting in an audience. Overlaid on the photo is the text 'CREATIVE BUREAUCRACY FESTIVAL 2021' in large, bold, green letters. Below this, in smaller white text, it says '13 – 17 September 2021 | Wo auch immer Sie sind'. A large, stylized green lightbulb icon is overlaid on the right side of the photo.

Quelle: <https://creativebureaucracy.org/de/>

**Definitionskern des deutschen  
KKW-Begriffs aus Bundessicht  
(WMK-Modell\*):**

überwiegend  
erwerbswirtschaftlicher  
Charakter

Branchenorientierung

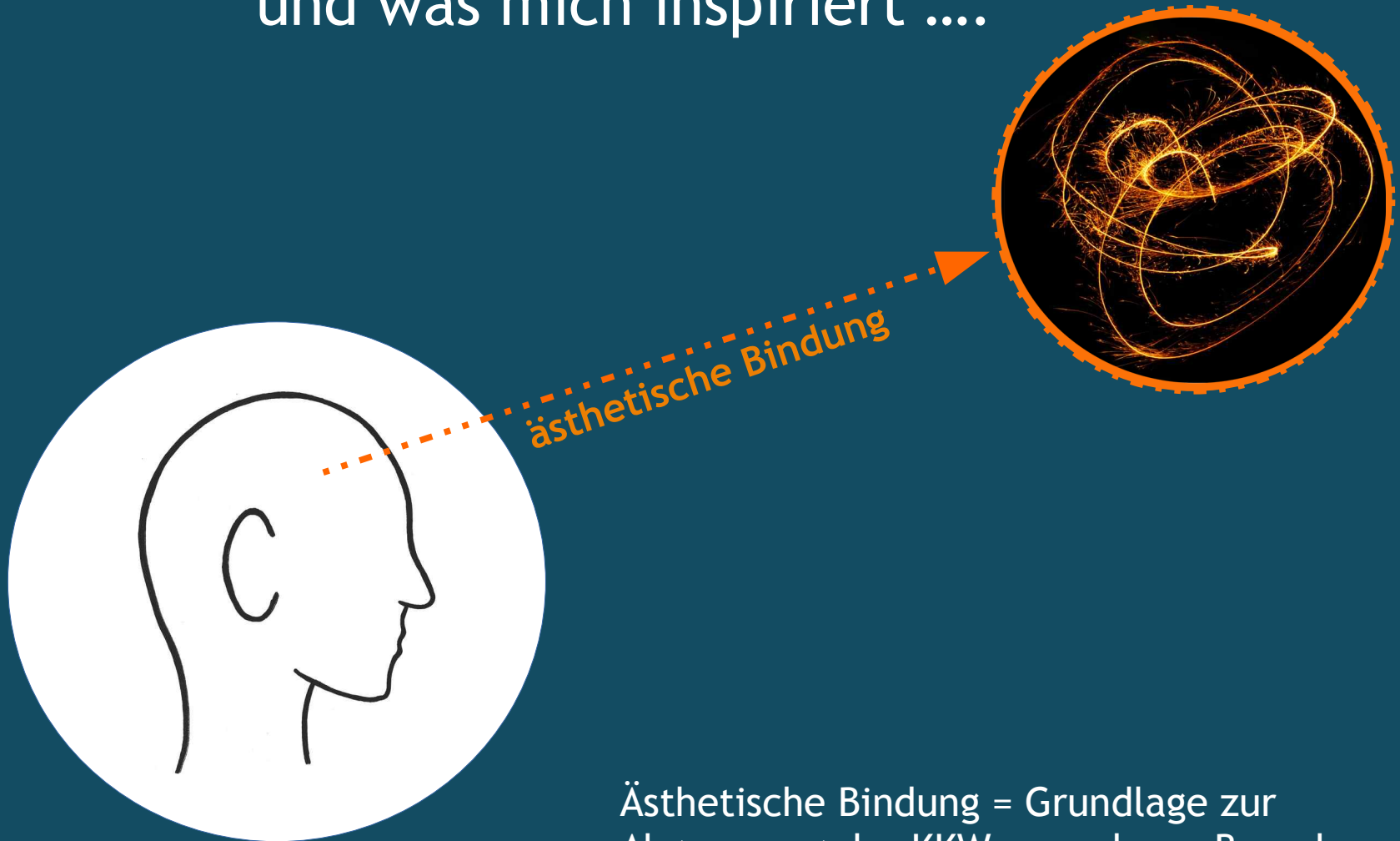
+

Binnensegmentierung

schöpferischer Akt

besonderer  
Fokus auf den/die  
Künstler\*in

Ausgehend von dem,  
was ich bin,  
was ich kann  
und was mich inspiriert ...



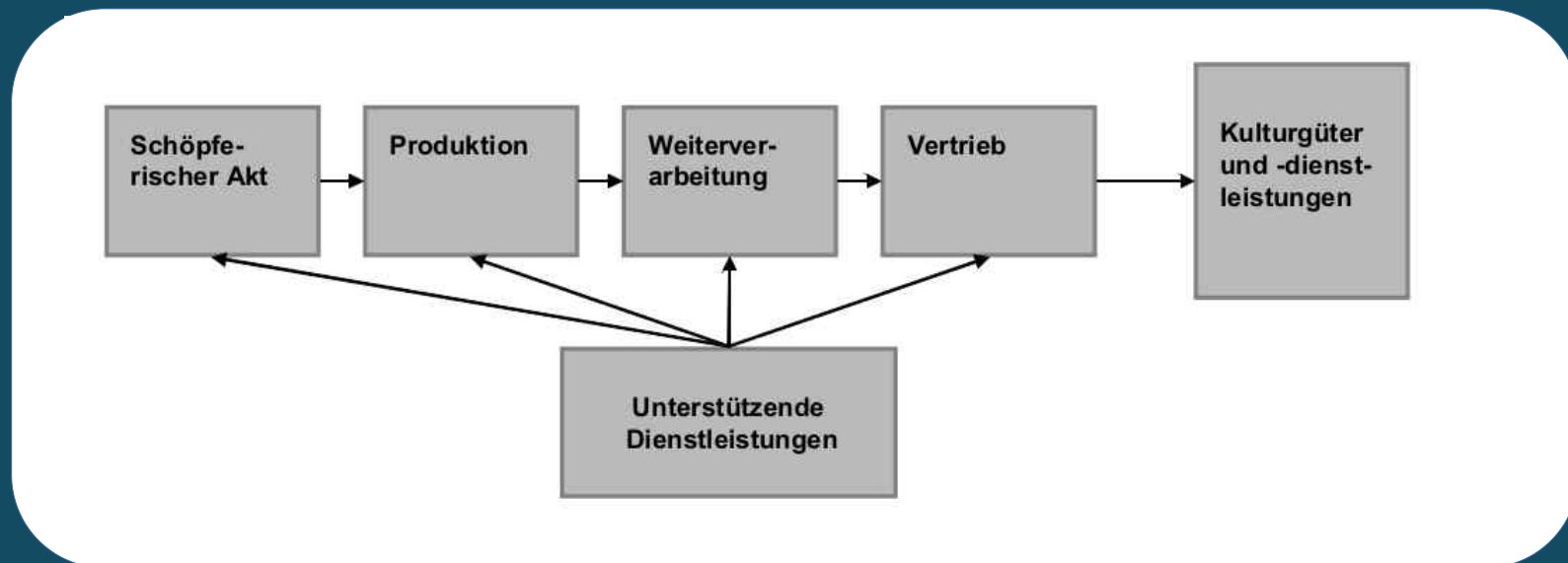
Ästhetische Bindung = Grundlage zur  
Abgrenzung der KKW zu anderen Branchen

## Schöpferischer Akt und Wertschöpfungsketten

Einen weiteren Aspekt bildet das Konzept der **“kulturellen Wertschöpfungsketten”**, das international an Bedeutung gewonnen hat.

Es beleuchtet den Prozess vom **schöpferischen Akt** kultureller Aktivitäten Schritt für Schritt bis Aufnahme des Ergebnisses durch Publikum und Kritik. Das erlaubt eine tiefere Betrachtung der zugrundeliegenden Prozesse und der daran Beteiligten.

### Darstellung der KKW-Wertschöpfungskette 2007



(Quelle: Deutscher Bundestag 2007, S. 347)

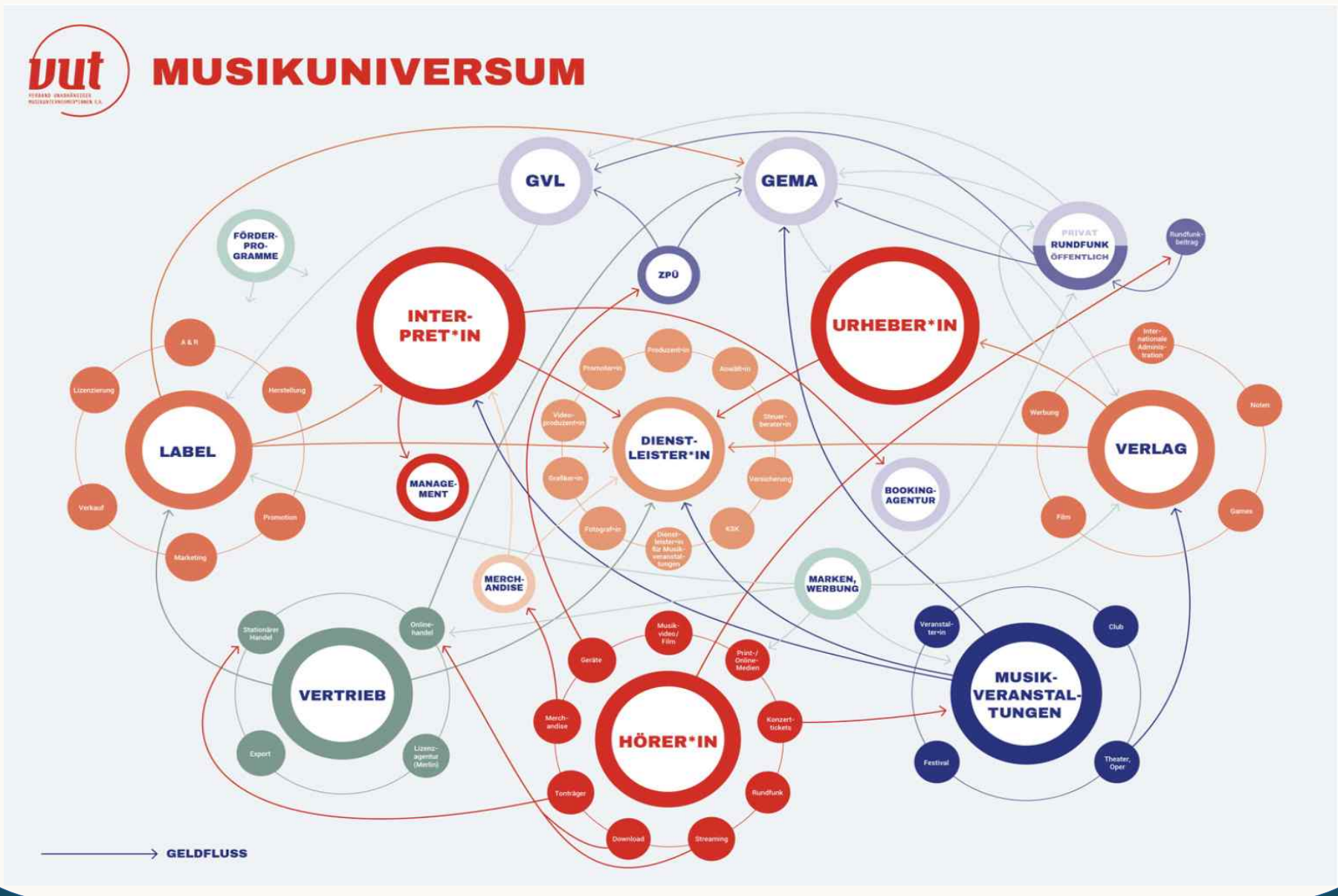
## Spätere Darstellung des Wertschöpfungsmodells der Kultur- und Kreativwirtschaft aus einer Prognos-Studie 2012:



(Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2012. Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette - Wirkungsketten, Innovationen, Potentiale; Langfassung/Endbericht, S.17)



Handout zur ausschließlichen Nutzung im Rahmen des EU-Projekts InduCCI  
**Aktuelle Entwicklung:**  
Wertschöpfungsketten werden immer mehr zu Wertschöpfungsnetzwerken - mit Beispiel vom VUT - Verband Unabhängiger Musikunternehmer\*innen. Das trifft zunehmend auch auf andere Wirtschaftsbranchen zu, verstärkt durch die Corona-Krise.





# Handout zur ausschließlichen Nutzung im Rahmen des EU-Projekts InduCCI Warum hat man sich die Wirtschaftsministerkonferenz (WMK) damals für eine Branchenorientierung entschieden ?



Quelle: Eigene Darstellung gem. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Gesamtwirtschaftliche Perspektiven der Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland, Forschungsgutachten, Berlin 2009

## Branchenorientierung:

Im internationalen Kontext ist das deutsche Modell und seine statistischen Daten mit anderen internationalen Modellen vergleichbar, bzw. auch unterscheidbar.

Der KKW-Begriff unterscheidet sich von anderen Begriffen einzelner Länder oder der EU. So verwendet die EU den Begriff der Kultur- und Kreativindustrien (KKI) mit ihren Untergruppierungen Kulturindustrien, Kreativindustrien und periphere Ebene.

Die statistische Klammer bzw. Vergleichbarkeit ergibt sich aus der gemeinsamen statistischen Klassifikation der gängigsten internationalen Modelle. Sie basieren alle auf der **NACE Rev. 2 Wirtschaftsklassifikation** (entspricht WZ-2008).

„Die Abgrenzung erfolgt nach der europäischen Wirtschaftszweigklassifikation NACE Rev. 2.

Sie wurde in Anlehnung an die verwandten Konzepte UNESCO Framework for Cultural Statistics, ESSnet Culture Statistics und European Cluster Observatory zur Kultur- und Kreativwirtschaft erstellt.“

(Quelle: BMWI, 2010, S. 149).

# Handout zur ausschließlichen Nutzung im Rahmen des EU-Projekts InduCCI

## Statistische Abgrenzung der KKI aus europäischer Sicht

### European Culture and Creative Industries Statistics - NACE Rev.2

NACE Rev.2 3 and 4-digit-code	Description
<b>Service activities in the Culture and Creative Industries (CCI)</b>	
58.1	Publishing of books, periodicals and other publishing activities
58.2	Software publishing
59.1	Motion picture, video and television programme activities
59.2	Sound recording and music publishing activities
60.1	Radio broadcasting
60.2	Television programming and broadcasting activities
62.01	Computer programming activities
63.12	Web portals
63.91	News agency activities
71.11	Architectural activities
73.1	Advertising
74.1	Specialised design activities
74.2	Photographic activities
74.3	Translation and interpretation activities
77.22	Renting of video tapes and disks
85.52	Cultural education
90.0	Creative, arts and entertainment activities
91.0	Libraries, archives, museums and other cultural activities
<b>Retail sale activities in the CCI</b>	
47.59*	Proportion: retail sale of musical instruments and scores in specialised stores
47.61	Retail sale of books in specialised stores
47.62	Retail sale of newspapers and stationery in specialised stores
47.63	Retail sale of music and video recordings in specialised stores
47.78*	Proportion: retail sale art, pictures, craftwork in specialised stores
47.79*	Proportion: retail sale of antique rugs and second-hand bookstores in stores
<b>Arts and crafts activities in the CCI or related activities</b>	
18.14	Binding and related services
32.1	Manufacture of jewellery and related articles
32.2	Manufacture of musical instruments

Notes: NACE Rev.2 = Statistical classification of economic activities in the European Community, 2008; \*proportion of the class  
 Source: Arbeitskreis Kulturstatistik e.V. / German Working Group on Cultural Statistics, Berlin/Cologne 2011

Branchengliederung der Kultur- und Kreativwirtschaft	
11 Teilmärkte	
<b>I. Kulturwirtschaft</b>	
1.	Musikwirtschaft
2.	Buchmarkt
3.	Kunstmarkt
4.	Filmwirtschaft
5.	Rundfunkwirtschaft
6.	Markt für Darstellende Künste
7.	Designwirtschaft
8.	Architekturmarkt
9.	Pressemarkt
<b>II. Kreativbranchen</b>	
10.	Werbemarkt
11.	Software/ Games-Industrie
<b>I. + II. Kultur- und Kreativwirtschaft</b>	
Hinweis: In der späteren statistischen Gliederung wird zusätzlich eine Kategorie „Sons- tiges“ eingeführt, die besonderen statistischen Zwecken dient oder eine Aufnahme neuer Wirtschaftszweige ermöglicht.	

(Quelle: BMWi 2009a, S. 23)

Mit der 12. Teilbranche „sonstige“ möchte man einzelne Berufsbilder, ggf. auch geographisch begrenzt, einbeziehen können (z. B. Kunsthandwerk im Erzgebirge, kreatives Handwerk) oder neue Beschäftigungsfelder bei Bedarf flexibel einbinden.

Hier verbindet sich wissenschaftliche Genauigkeit zwangsweise mit pragmatischen Erfordernissen. Wie wichtig die Anpassungsmöglichkeit einer solchen Klassifizierung sein kann, zeigt auch die Erweiterung des britischen Konzepts um „creative intensities“.

## Verfeinerung der deutschen Statistik durch den neuen statistischen Leitfadens 2016:

Die Binnensegmentierung konnte später stärker heruntergebrochen werden, zum einen durch die Aufarbeitung der empirischen Erkenntnisse anhand der Orientierungsberatungen des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes sowie deren statistische Aufbereitung/ Abgleich durch Michael Söndermann.

Zum anderen wurden im neuen statistischen Leitfaden der KKW (WMK 2016) als Datenquellen der Umsatzsteuerstatistik nicht nur die Umsatzsteuervoranmeldungen (ab 17.500,- € Jahresumsatz) hinzugezogen, sondern auch die Daten der Umsatzsteueranmeldung (ab 0,- € Jahresumsatz). Dieses wurde dann um Mini-Jobber ergänzt.

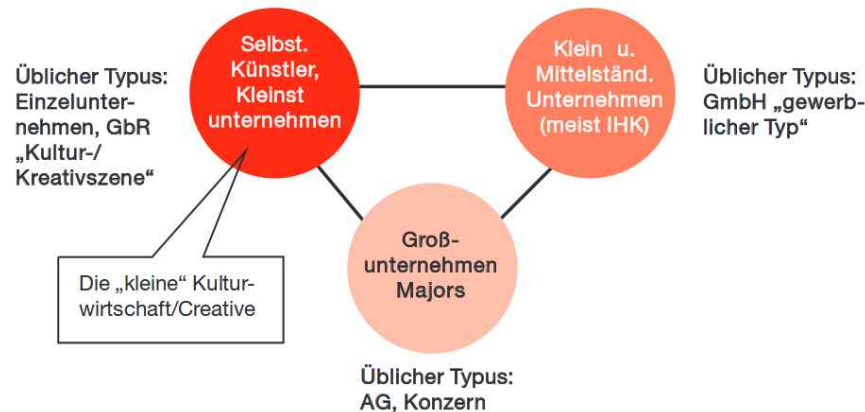
### Quellen:

- Präsentation Michael Söndermann im Workshop mit Multiplikatoren der Kompetenz- und Kreativzentren und weiteren Experten: 3. Impuls zu Zukunftsfragen der Kulturwirtschaftsforschung im Rahmen des Forum Europe Ruhr 2017 (FER17), 6. September 2017, Philharmonie Essen
- Leitfaden zur Erfassung von statistischen Daten für die Kultur- und Kreativwirtschaft (Fassung 2016), im Auftrag des Arbeitskreis Kultur- u. Kreativwirtschaft in der Wirtschaftsministerkonferenz, Bearbeiter; Michael Söndermann  
<http://www.kulturwirtschaft.de/2017/03/30/bericht-des-arbeitskreis-kultur-und-kreativwirtschaft-der-wirtschaftsministerkonferenz/>

## Binnensegmentierung:

Nach dem Vorbild des schweizerischen Modells wird in der Kultur- und Kreativwirtschaft eine Binnensegmentierung nach Unternehmensgrößen vorgenommen:

### Relevante Akteurstypen der Kulturwirtschaft / Creative Industries



(Quelle: Söndermann, M. & Fesel, B. , aus: RheinEnergieStiftung Kultur, Köln 2007. S. 18)

Zum weiteren Verständnis zur genannten Segmentierung siehe in der Langfassung des Berichtes 577 des BMWi, BMWi 2009a, S. 28-29.



# Unternehmenstypen

KKW

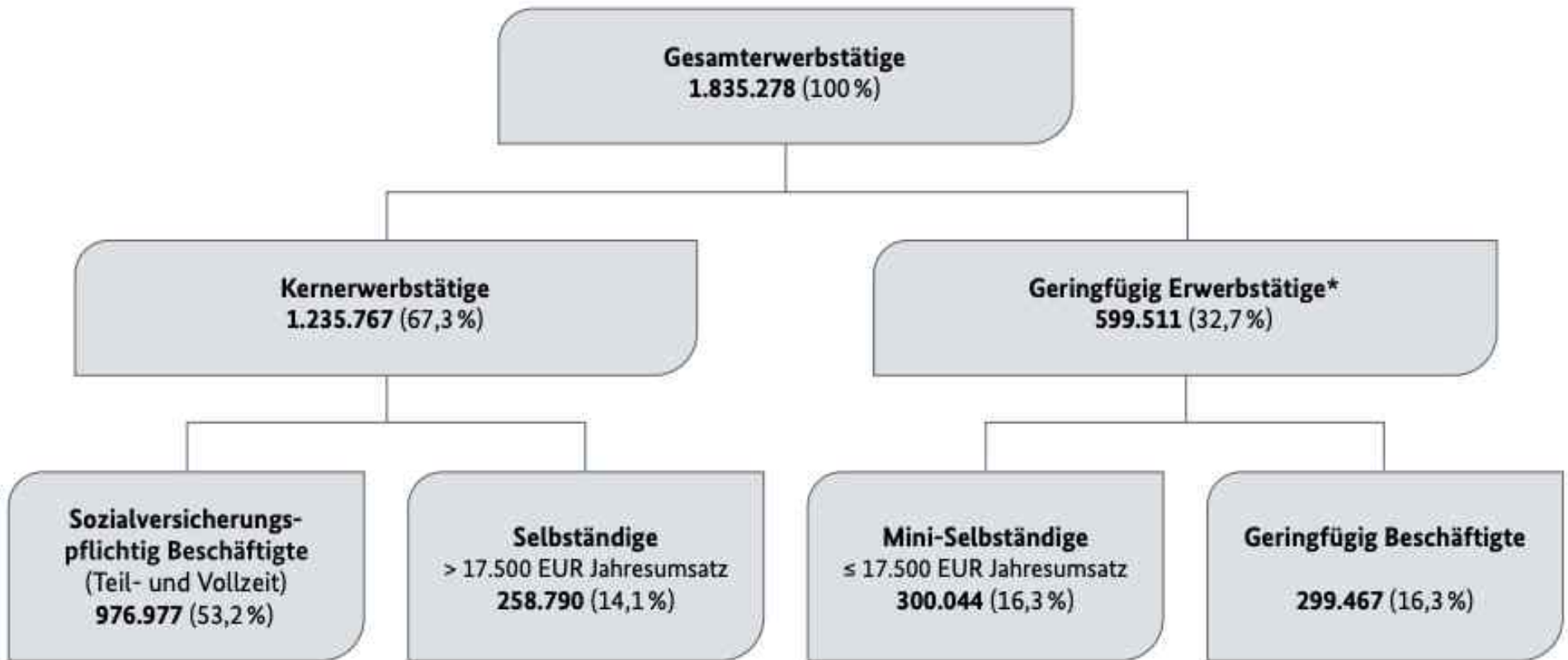
Traditionelle  
Wirtschaft

43% KMUs

91%  
Großunternehmen  
(Beispiel Automobilwirtschaft)

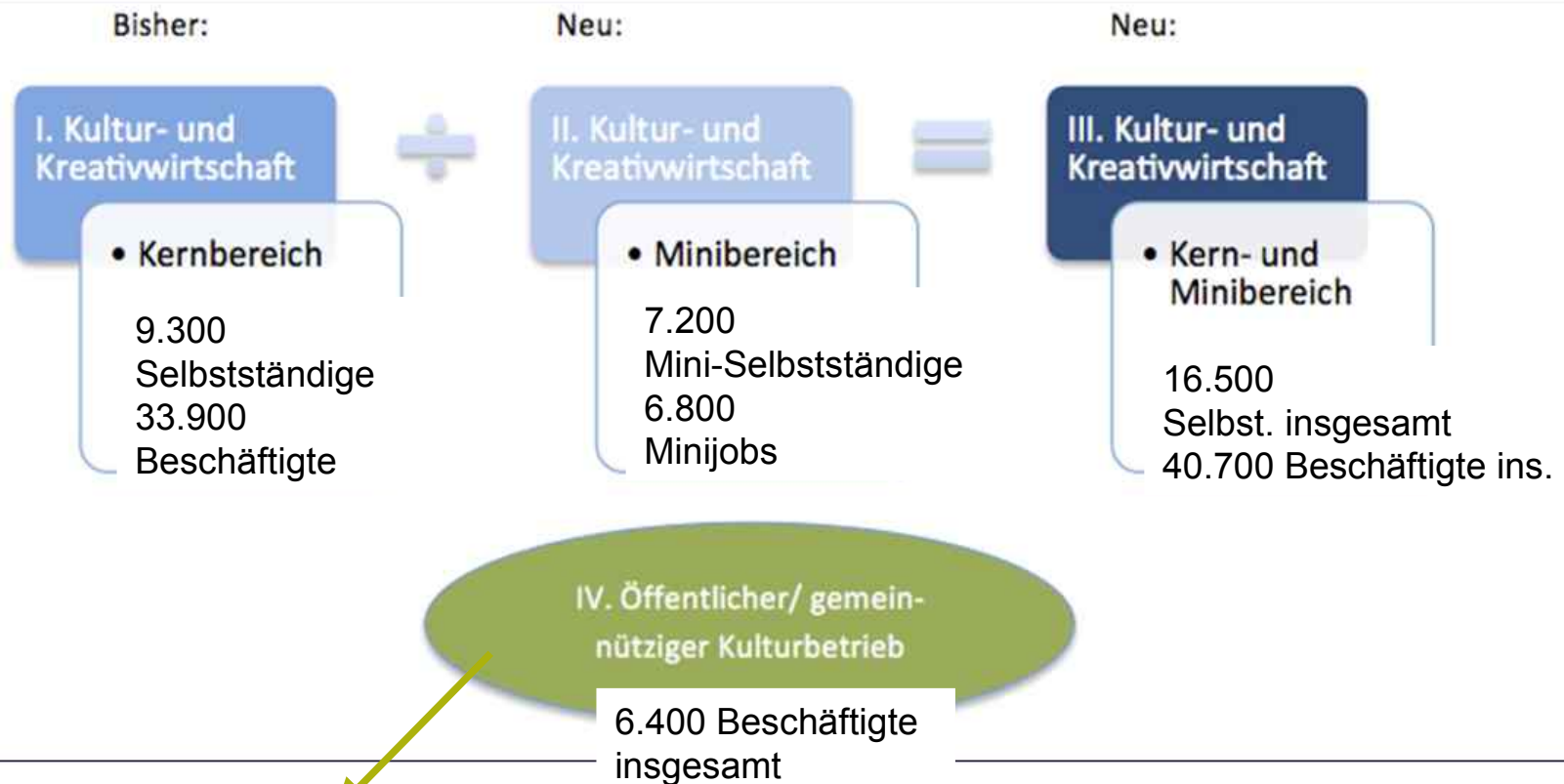


## Gesamterwerbstätige in der Kultur- und Kreativwirtschaft nach Beschäftigungsart, 2019



Quelle: Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung, Monitoringbericht der Kultur- und Kreativwirtschaft 2020, Kurzfassung, S. 9

## Das Beispiel der Kölner Kultur- und Kreativwirtschaft in Zahlen, 2016\*

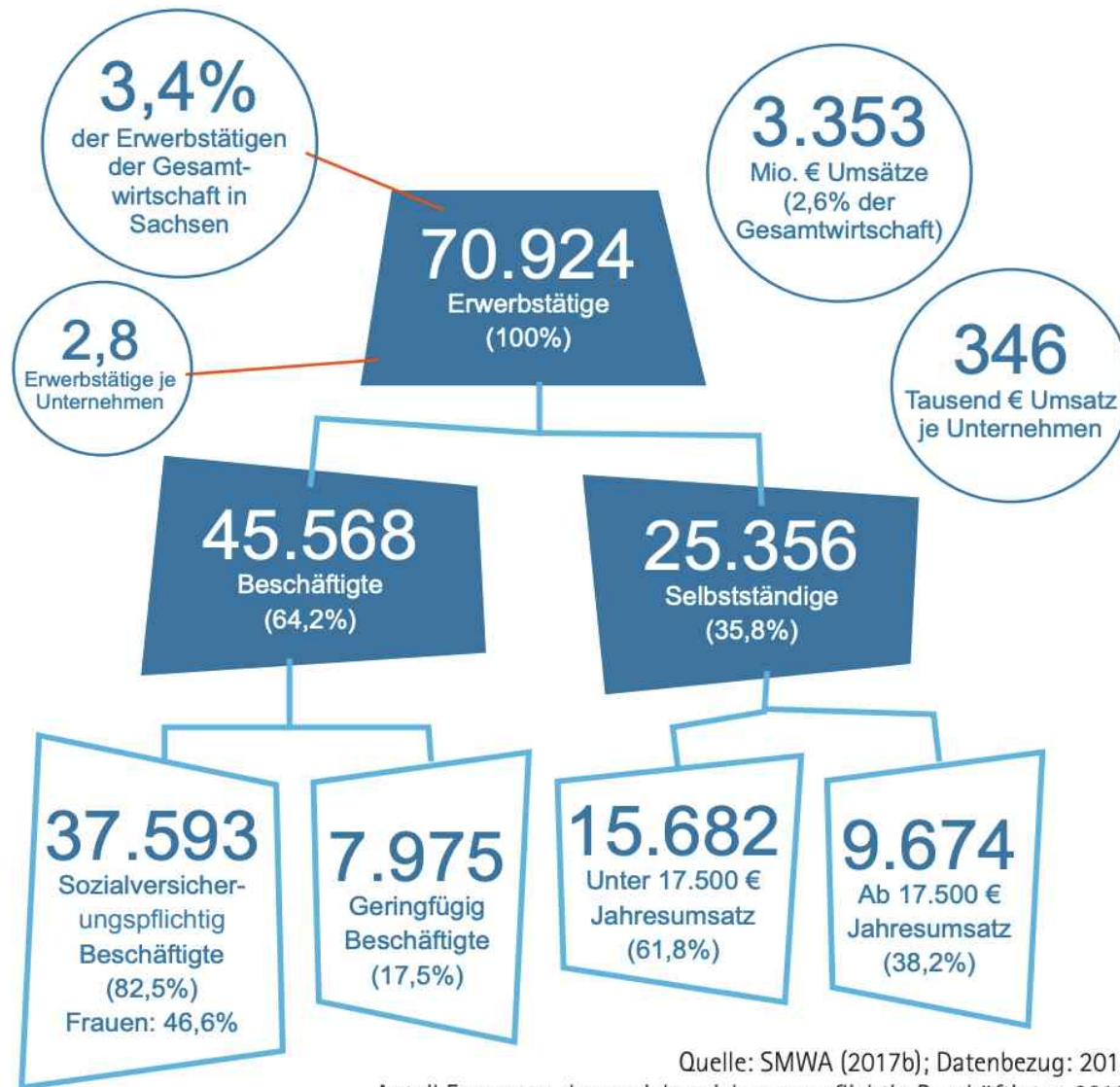


Im neuen statistischen Leitfaden 2016 wieder aufgenommen- wird in der Beschäftigungsstatistik nicht getrennt veröffentlicht. Bisher mussten hier Schätzwerte gebildet werden. Nur im Arbeitsmarkt können/sollen privat und öffentlich zusammengefasst werden.

Quellen: werden.

- Kultur- und Kreativwirtschaft Köln 2017 - Datenreport;
- Präsentation Michael Söndermann im Workshop mit Multiplikatoren der Kompetenz- und Kreativzentren und weiteren Experten: 3 Impuls zu Zukunftsfragen der Kulturwirtschaftsforschung im Rahmen des Forum Europe Ruhr 2017 (FER17) am 6. September 2017, Philharmonie Essen

Handout zur ausschließlichen Nutzung im Rahmen des EU-Projekts InduCCI  
Kultur- und Kreativwirtschaft in Sachsen



Quelle: SMWA (2017b); Datenbezug: 2015  
Anteil Frauen an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2016.  
grafische Darstellung RMC (2019).

Eckdaten für 2019 aus dem Monitoringbericht der Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung:

Gesamtumsatz: 174,1 Mrd. Euro

Bruttowertschöpfung 106,4 Mrd. Euro

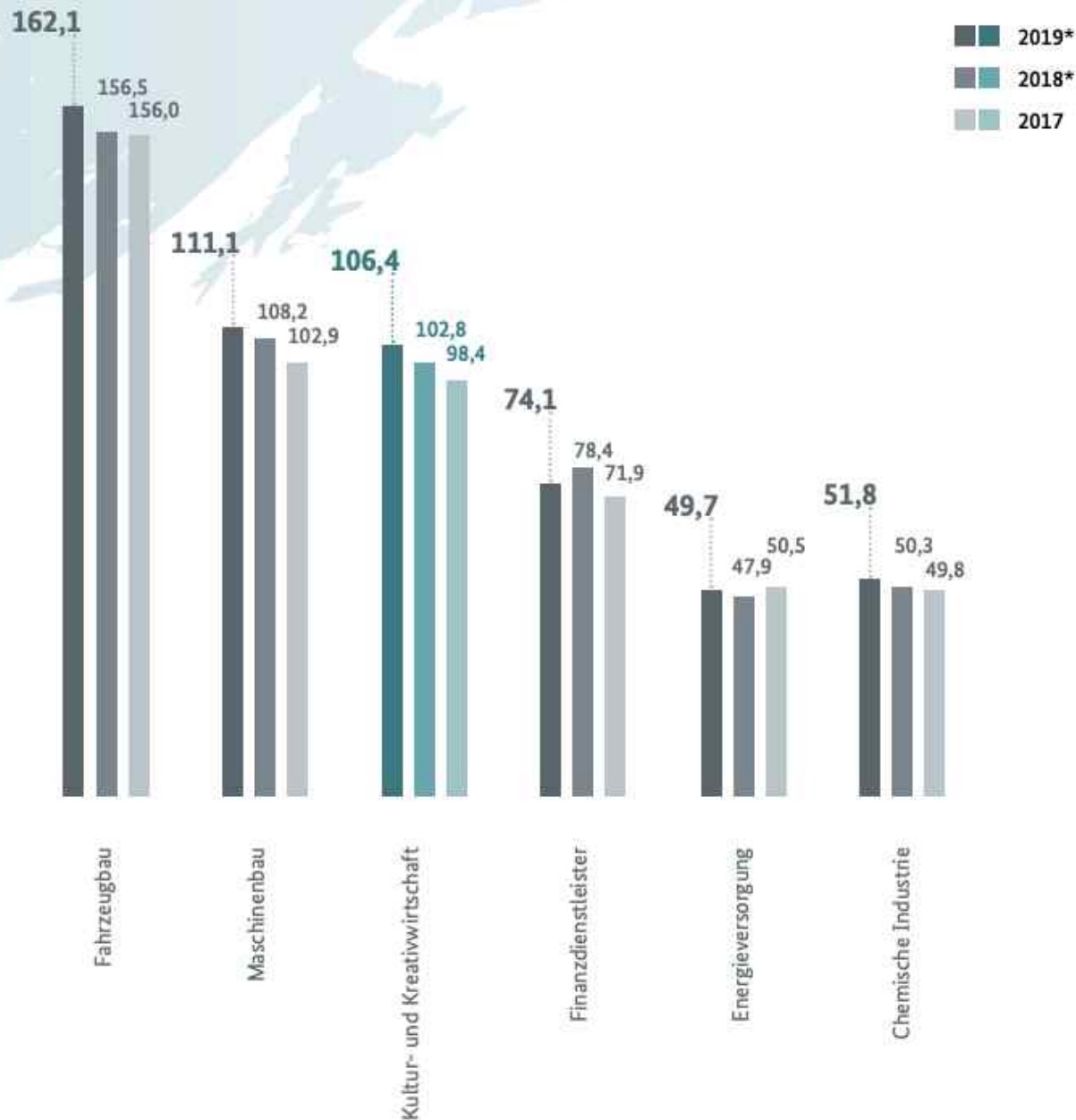
Anteil am BIP: 3,1%

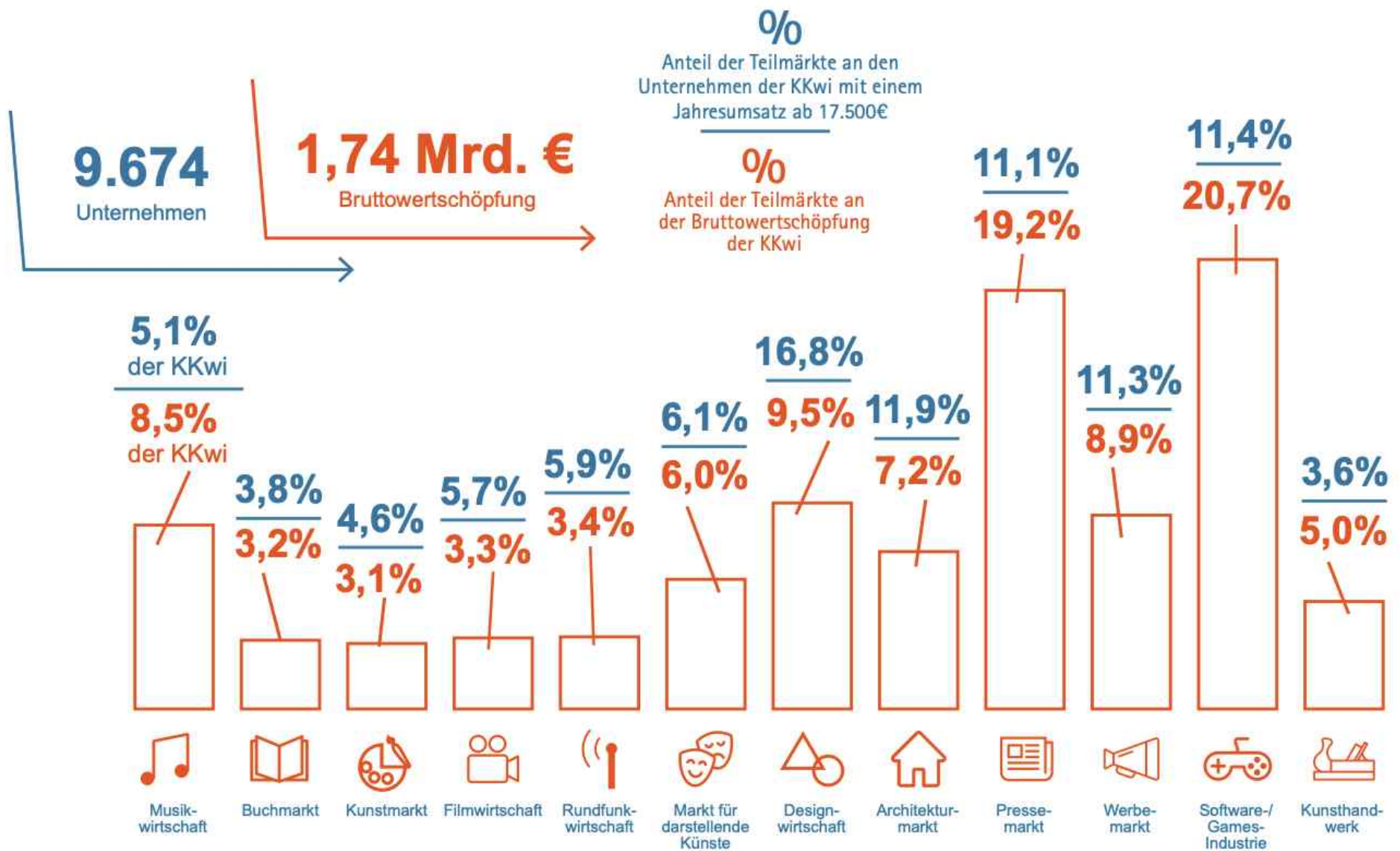
Erwerbstätige: 1,8 Mio.

Kernwerwerbstätige: 1,2 Mio.

Selbständigenanteil an Kernerwerbstätigen: 20,9 %

## Beitrag der KKW zur Bruttowertschöpfung im Branchenvergleich, 2017 bis 2019\*. in Mrd. EUR







# „Warum eine Künstlerperspektive?“

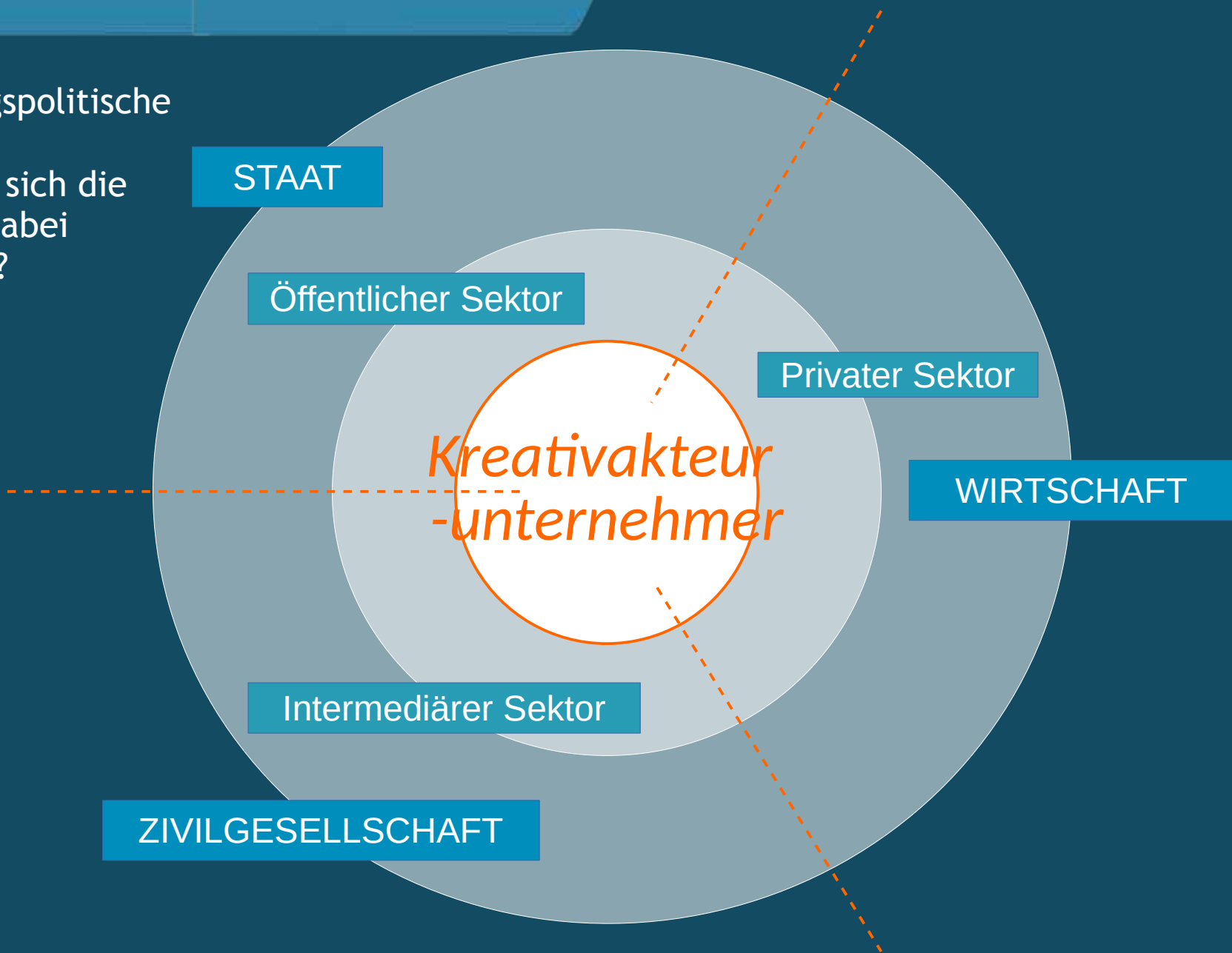
- Die Künstler- und Kulturberufe sind das Herzstück der Kultur- und Kreativwirtschaft. Denn sie stehen im Zentrum der Kultur- und Kreativwirtschaft.
- Ihre Tätigkeit - der so genannte schöpferische Akt - bildet den Ausgangspunkt für alle weiteren Aktivitäten der Kultur- und Kreativwirtschaft und ihrer verschiedenen Teilmärkte.
- Als originäre Produzenten und Urheber, als Kunstschaaffende oder Dienstleister stellen sie das Potenzial, ohne das keine Filmfirma, kein Musikkonzern, kein Buchverlag und ebenso kein Galerist etwas zu verwerten und zu verbreiten hätte.
- Ihre besondere Stellung wird allerdings nicht ohne weiteres akzeptiert. Oft wird ihnen nur die Rolle von Zulieferern zugestanden - wenn sie denn überhaupt als eigenständige Akteursgruppe wahrgenommen werden.
- Eine entscheidende Ursache hierfür dürfte darin liegen, dass die Gruppe der Kunstschaaffenden und Kreativen innerhalb der Wertschöpfungskette der Kultur- und Kreativproduktion nach ökonomischen Maßstäben in aller Regel zu den kleinsten Akteuren zählt.
- Darüber hinaus verfügen Kunstschaaffende vielfach über keine geeigneten organisatorischen Strukturen, um den Verwertern als eigenständiger, respektierter und vor allem gleichberechtigter Verhandlungspartner entgegen zu treten.
- Nicht zuletzt zeichnet sich die Kunst-, Kultur- oder Kreativszene vielfach durch eine schwer überschaubare kreative Vielfalt aus.
- Die damit verbundene „Überproduktion“ (oder auch Kannibalisierung) speist sich aus den Aktivitäten von unterschiedlich befähigten Kunstschaaffenden und Kreativen mit differenziertem und diversifiziertem Ausbildungshintergrund, die wiederum mit unterschiedlichen Preisen miteinander konkurrieren.“

Quelle: Zitiert aus der Präsentation von Michael Söndermann im Workshop mit Multiplikatoren der Kompetenz- und Kreativzentren und weiteren Experten - 3. Impuls zu Zukunftsfragen der Kulturwirtschaftsforschung - im Rahmen des Forum Europe Ruhr 2017 (FER17) am 6. September 2017, Philharmonie Essen

# Das 3-Sektoren-Modell

nach Weckerle/Söndermann

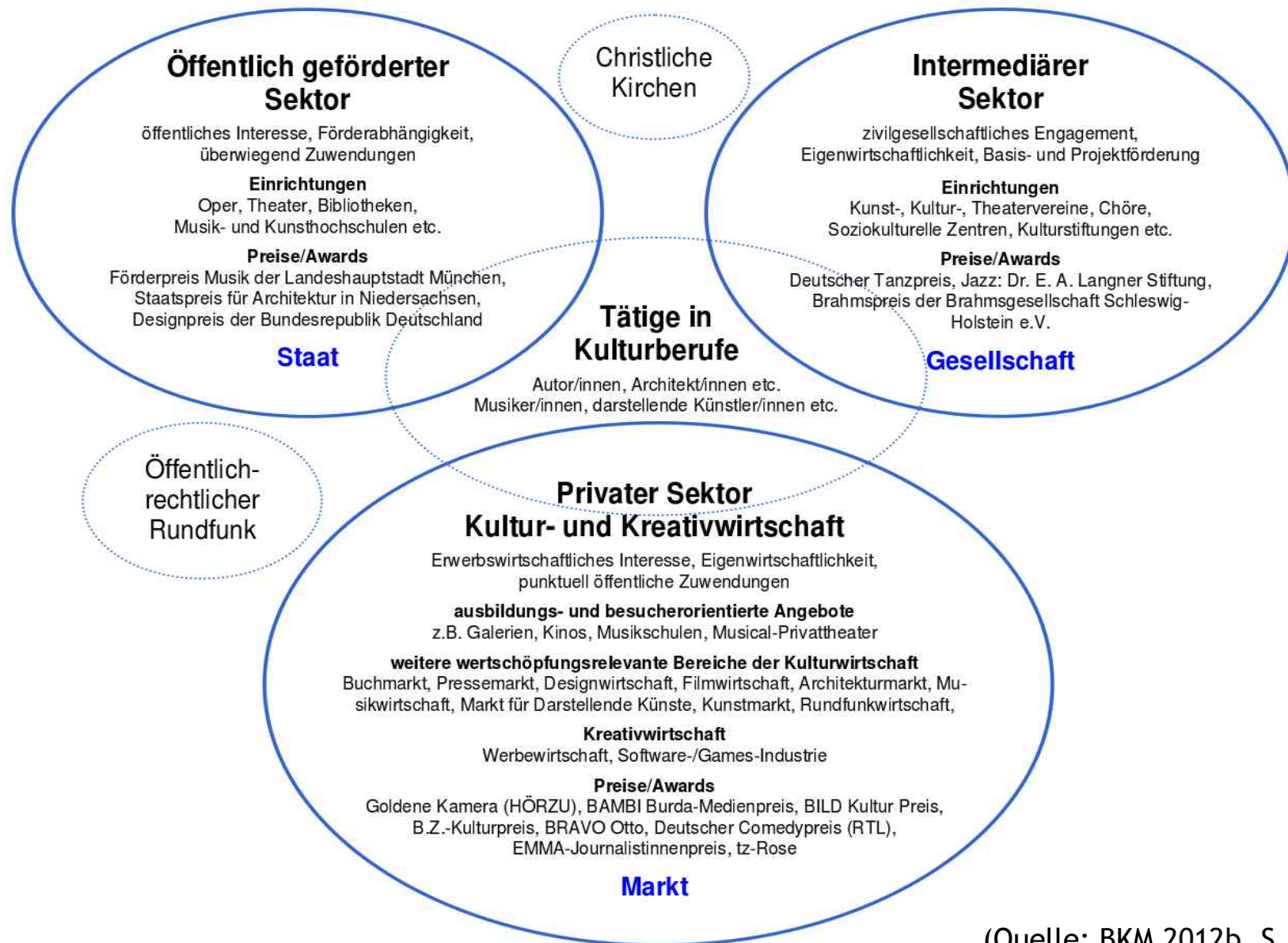
Ordnungspolitische Sicht:  
Was hat sich die Politik dabei gedacht?



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kulturwirtschaftsbericht Schweiz 2003, Zürcher Hochschule der Künste.



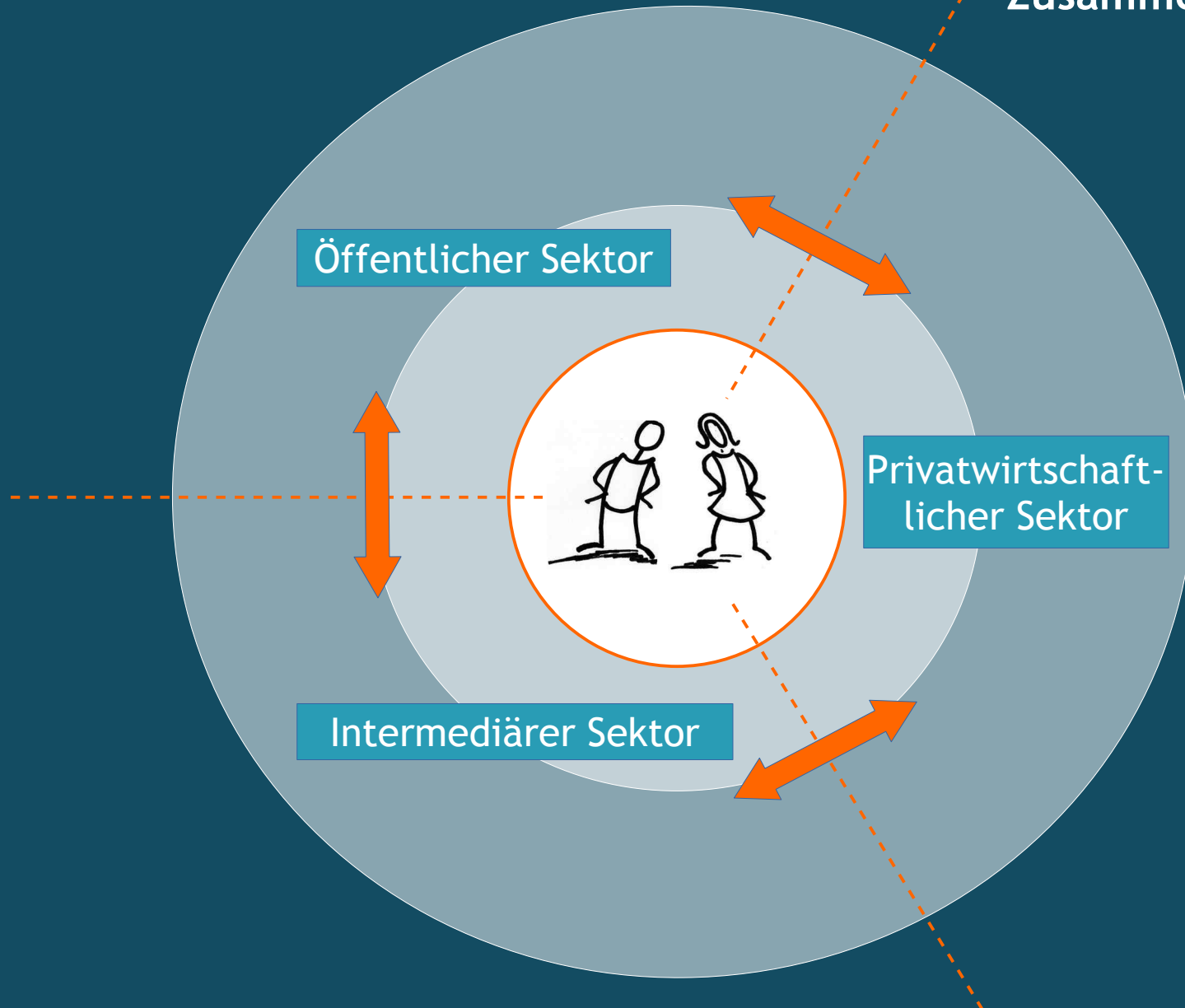
## Kultursektoren und Erwerbstätige in Kulturberufen



(Quelle: BKM 2012b, S. 4)

# Ganzheitlich anlegen: Querschnittsthema

Wer ist wo zuständig?  
Wo gibt es Offenheit zur  
Zusammenarbeit?



## Anregung zur Diskussion:

Die kommunale Politik beschließt auf Anfrage von Künstler\*innen ein Projekt zur Atelierförderung.

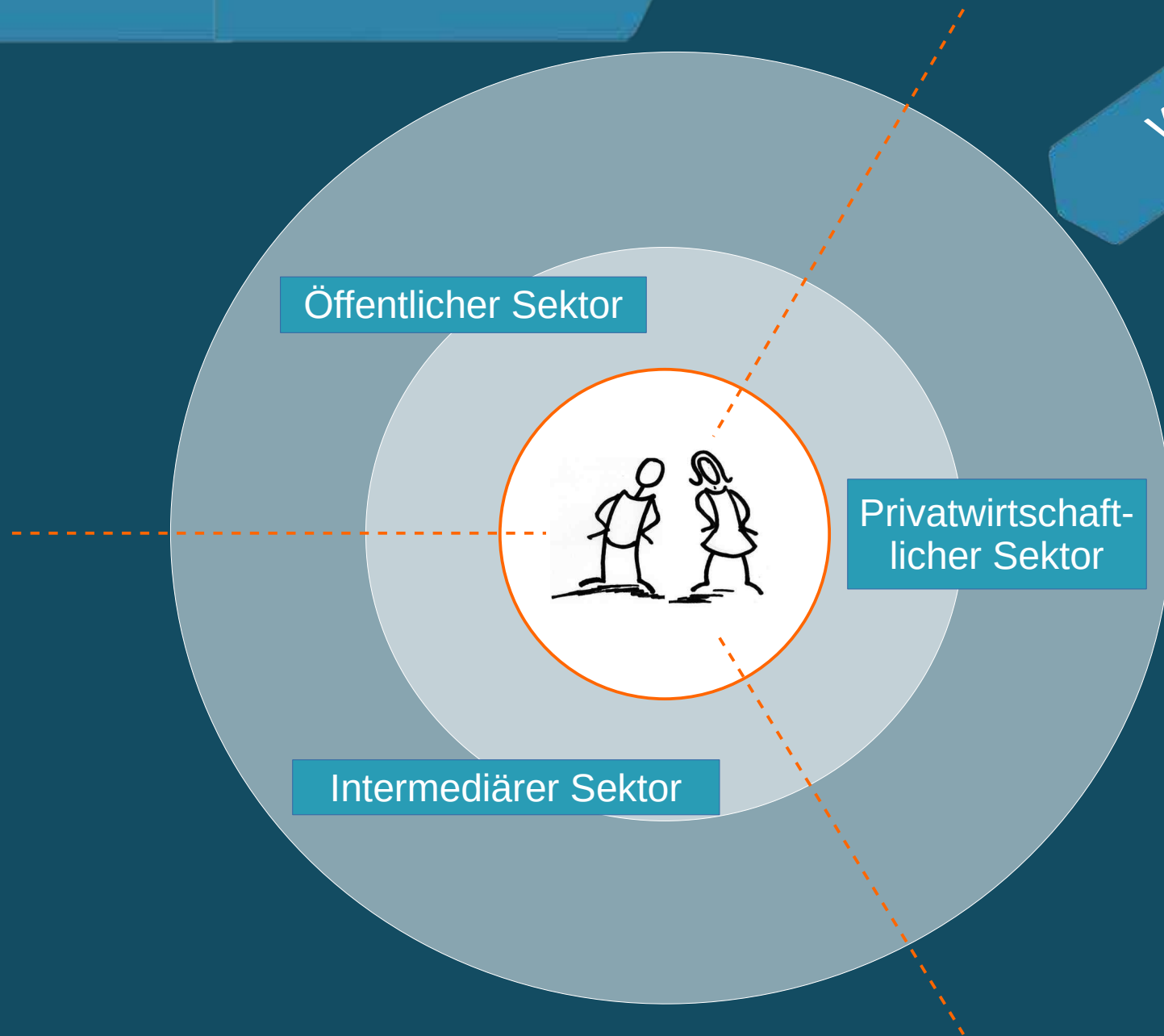
Welche Interdependenzen ergeben diesbezüglich im Kontext des Drei-Sektoren-Modells?

Welche Zuständigkeiten und Klärungsbedarfe ergeben sich in der Stadtverwaltung?

# Das 3-Sektoren-Modell

nach Weckerle/Söndermann

Wie agiere ich wo?



## Von urban zu ländlich:

### Allgemeine Tendenz:

Umso urbaner, desto besser lassen sich die drei Sektoren und Teilmärkte getrennt betrachten, analysieren und „bespielen“.

Umso ländlicher, bzw. in mittelgroßen und kleinen Städten, umso stärker sind die drei Sektoren miteinander verzahnt und deren Zusammenspiel zu berücksichtigen.

=> Maßnahmen und Strategien können nicht übertragen werden, sondern müssen angepasst bzw. vor Ort mit den Akteuren erarbeitet werden.

## Anregung zur Diskussion:

Inwieweit können auch öffentliche Institutionen als Ankerunternehmen fungieren, um die herum sich weitere kulturelle und kreative Dienstleistungen bilden?

Welche Beispiele gibt es?

# Charakteristika der Branchenakteure



## Generelle Bedarfe:

- (bezahlbare) Räume
- Vernetzung
- Sichtbarkeit
- Qualifizierung
- Marktzugang
- Finanzierung



## Herausforderung für Künstler- und Kreativunternehmer\*innen:

Dem Kunden den Mehrwert kreativer, bzw. konzept-kreativer Angebote und Geschäftsmodelle deutlich machen.

Besondere Stärken:

**Service Innovation** speziell im Kontext von Digitalisierung.

# Handout zur ausschließlichen Nutzung im Rahmen des EU-Projekts InduCCI

## O-Töne von 'Kreativen' zur Bedeutung der Kultur- und Kreativwirtschaft für die Innovationsfähigkeit der Auftraggeber, Partner und Zulieferer

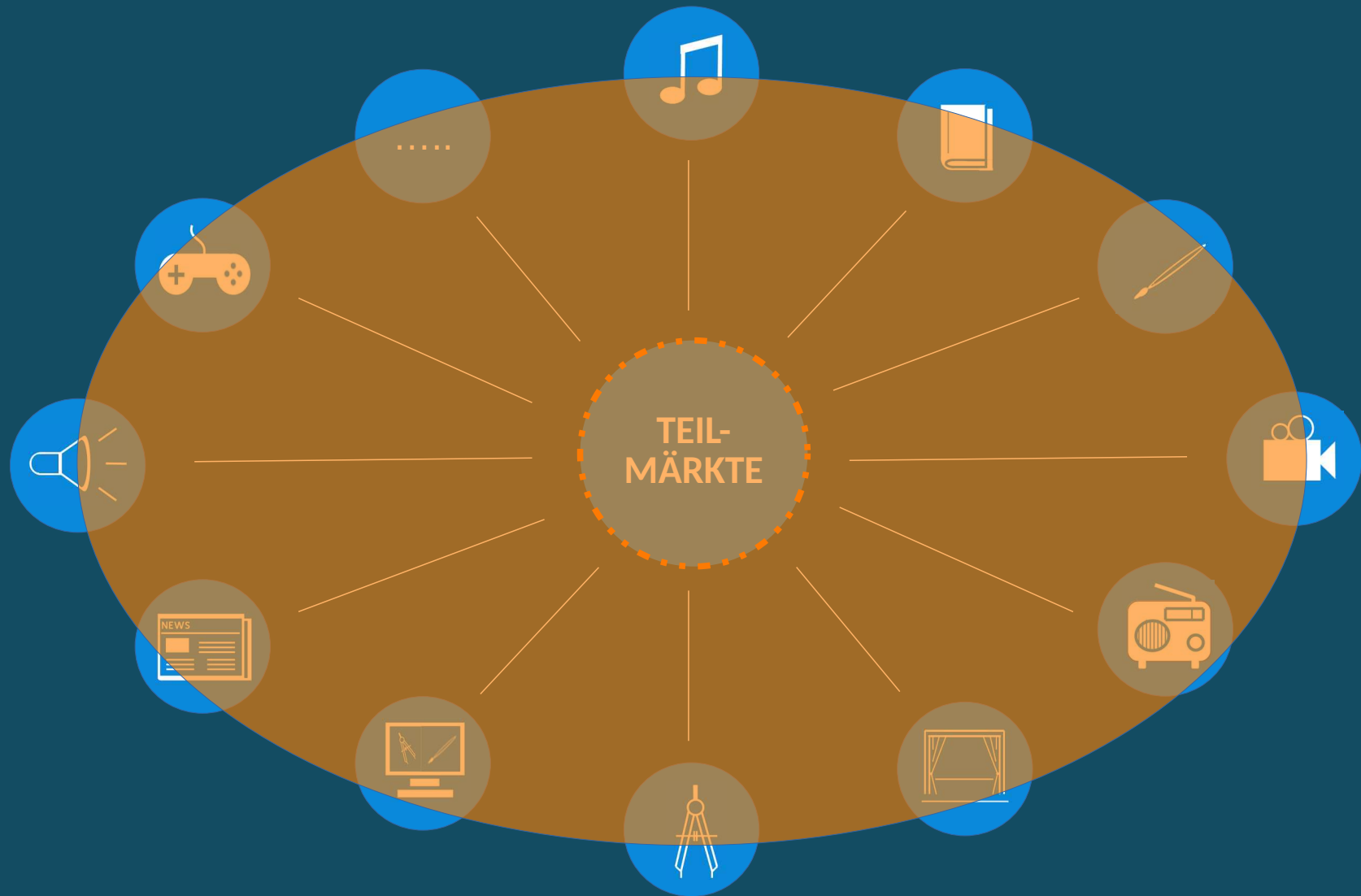


Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. *Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette - Wirkungsketten, Innovationen, Potentiale*; Langfassung/Endbericht,, S. 76;

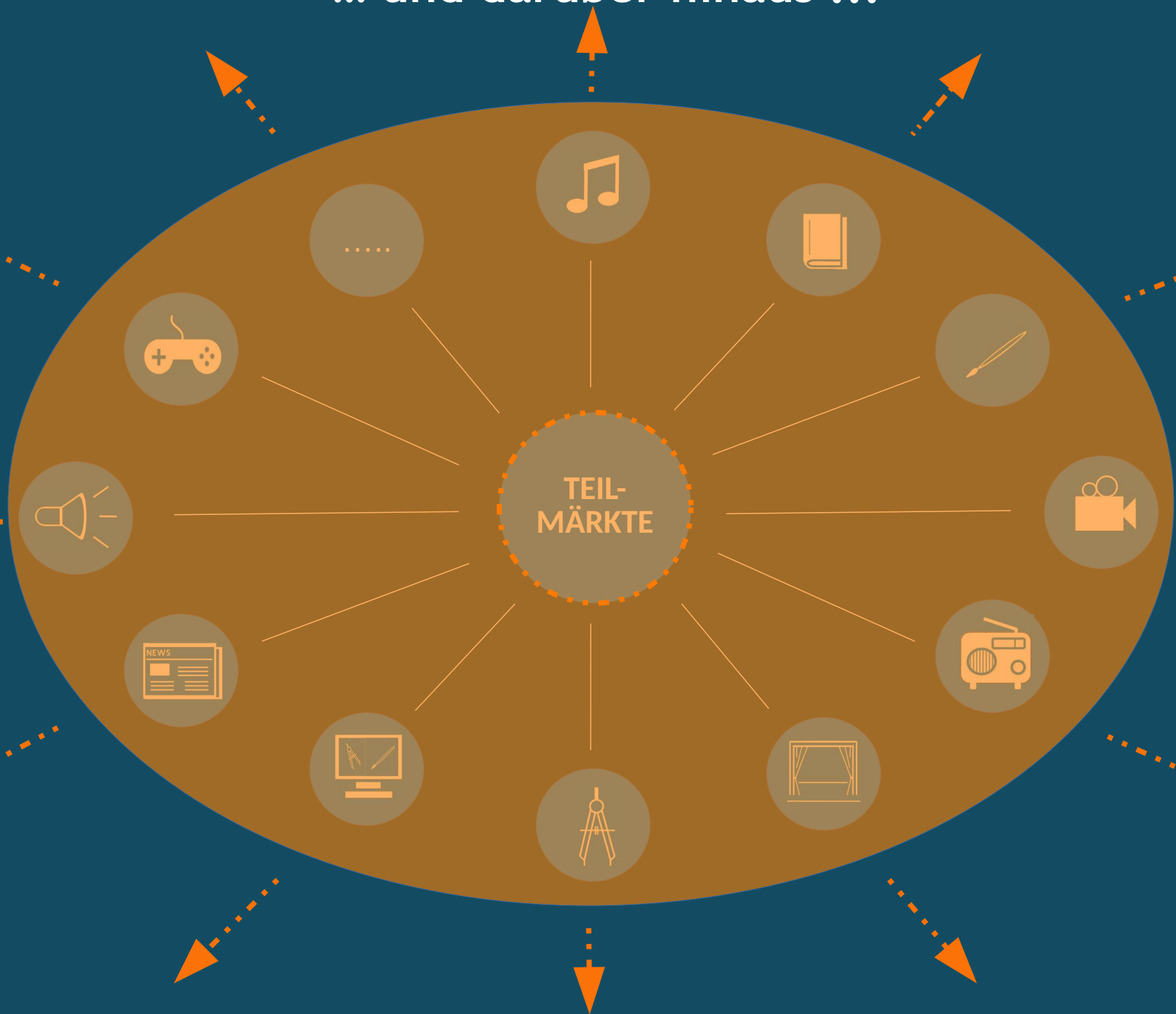
# KKW als Innovationstreiber

- Design Thinking
- Gamification
- Effectuation
- CoWorking
- Pop-up
- Experimentelle (Zwischen-) Nutzung von Immobilien
- Arbeit 4.0
- Crowdfunding
- Resilienz
- . . . . .

# Handout zur ausschließlichen Nutzung im Rahmen des EU-Projekts InduCCI Innovationspotenziale innerhalb der KKW ...



# ... und darüber hinaus ...



Innovative Methodenkompetenz im Umgang mit schwer vorhersagbaren Marktentwicklungen, die durch die Digitalisierung entstehen ....  
... oder durch Corona ...  
... oder durch Corona beschleunigt werden ...

**PAUSE**



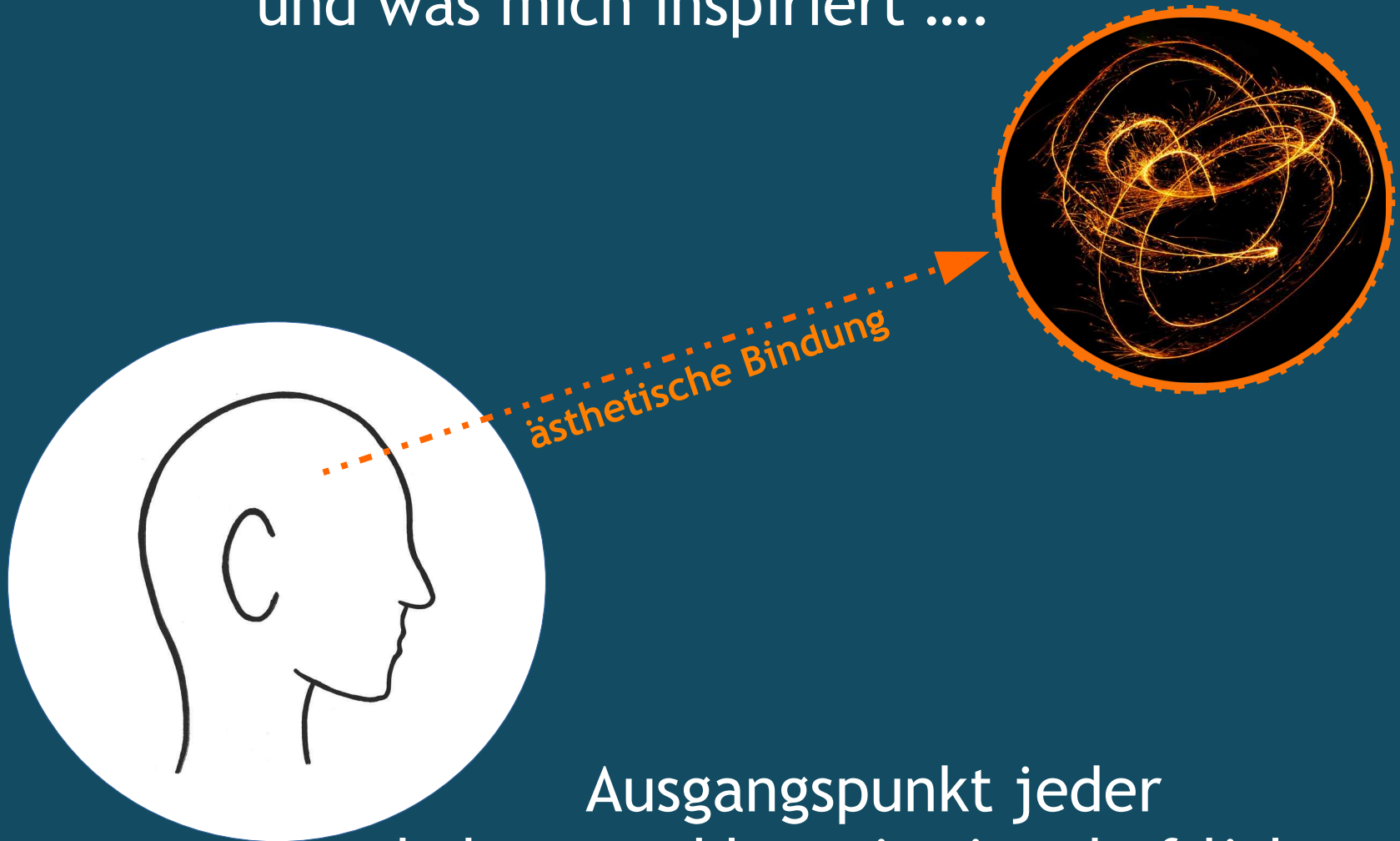
# Unternehmerisches Denken und Handeln in der Kultur- und Kreativwirtschaft

Impuls zu „Effectuation“

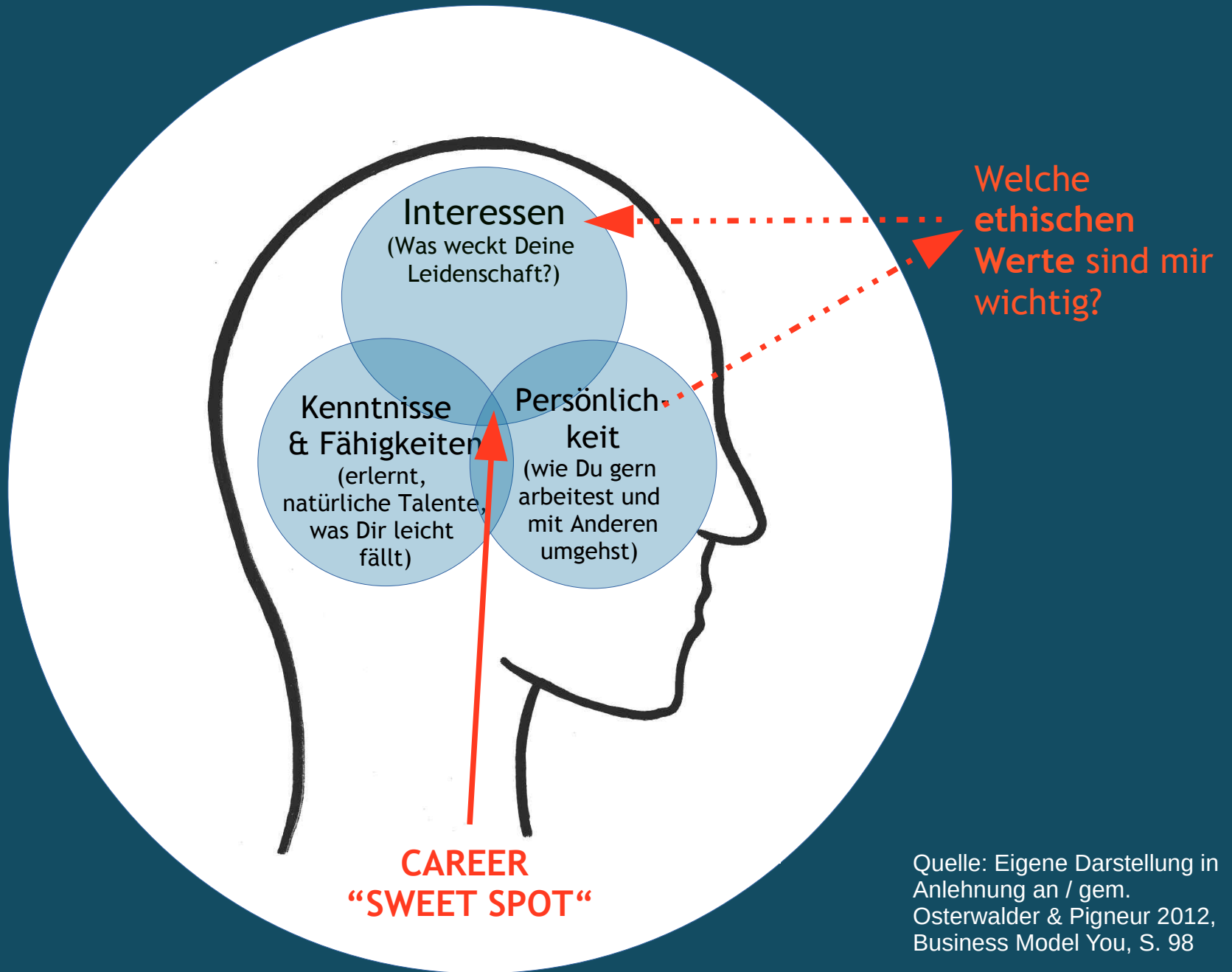
[...] Der wirtschaftlich verbindende Kern jeder kultur- und kreativwirtschaftlichen Aktivität ist der sogenannte **schöpferische Akt** [...].



Ausgehend von dem,  
was ich bin,  
was ich kann  
und was mich inspiriert ...



Ausgangspunkt jeder  
kultur- und kreativwirtschaftlichen  
Wertschöpfungskette



Wie mache ich mich  
stabil, wetterfest und  
unverwüstlich durch  
gute Planung?



Wie gewinne ich  
Trittsicherheit  
Schritt für Schritt?

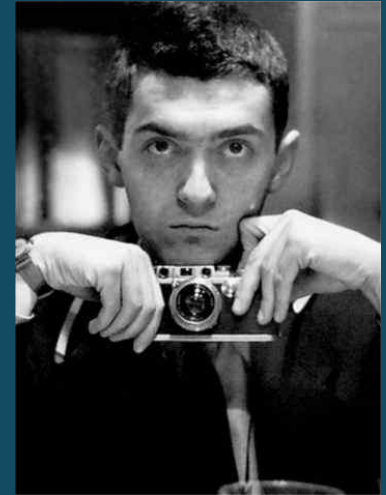
„Die meisten Menschen brauchen Schuhe, die passen, und gehen erst einmal überschaubare Schritte.“\*

Fehler machen und Scheitern gehören aber dazu.



*„Even if you fall on your face – you're still moving forward.“*

*Victor Khiam*



Stanley Kubrick 1949  
im Alter von 21 Jahren

*„Perhaps it sounds ridiculous,  
but the best thing that young filmmakers should  
do is to get hold of a camera and some film and  
make a movie of any kind at all.“*

Stanley Kubrick





Illustration ©: Jorgos Katsimitsoulas

Loslegen und ins Handeln kommen.  
Das eigene Tempo festlegen.  
Wo starte ich und wie?

Wie erziele ich Wirkung  
Schritt für Schritt?

## **Effectuation**

eine unternehmerische Handlungslogik



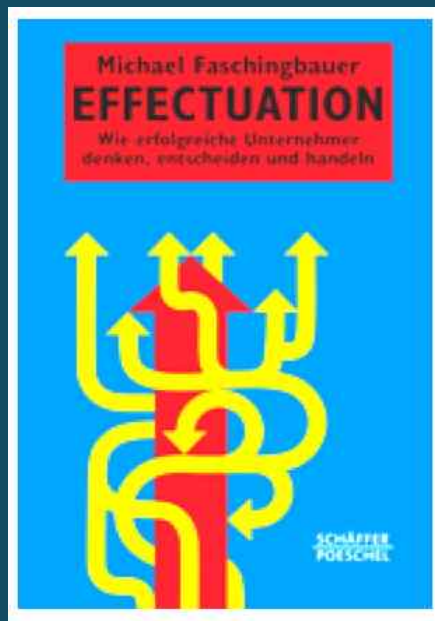
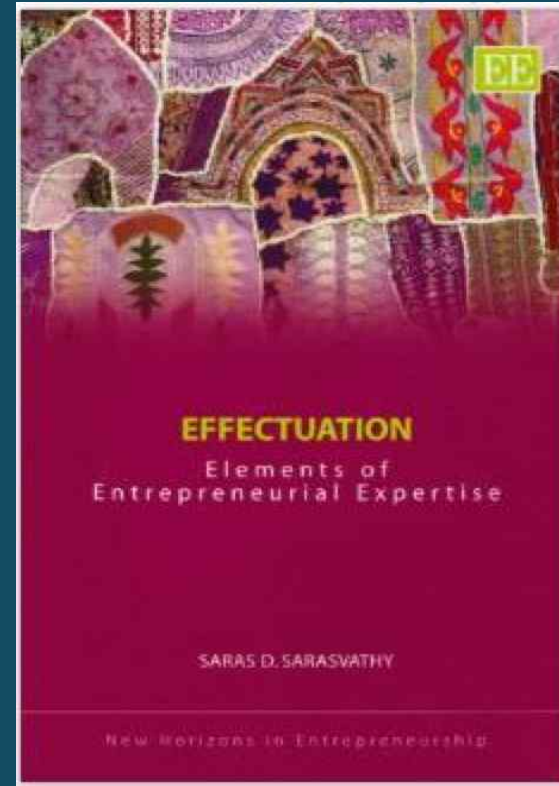
**Effectuation** ist wie das Starten im ersten und zweiten Gang, bis man später zum „klassischen“ Management wechselt.

## Effectuation

- lässt sich beschreiben als **Handlungslogik für unternehmerische Startphasen**
- bietet Mechanismen der Kontrolle für eine **unvorhersehbare Zukunft** (Planung bei Ungewissheit)



SARAS D. SARASVATHY



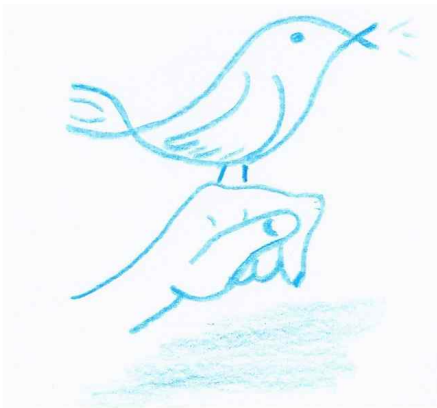
Ausgangspunkt:  
Studien gemeinsam  
mit Herbert Simon .....



Sarasvathy's Ergebnisse .....

..... die Metapher vom Kochen:

.....



## Der Spatz in der Hand

... *bird in the hand principle* ...

Effectuation stellt die  
**Mittellorientierung**  
in den Vordergrund.

**Prinzip 1:**  
Beginne damit  
**wer Du bist,**  
**was Du weißt**  
**und wen Du kennst.**





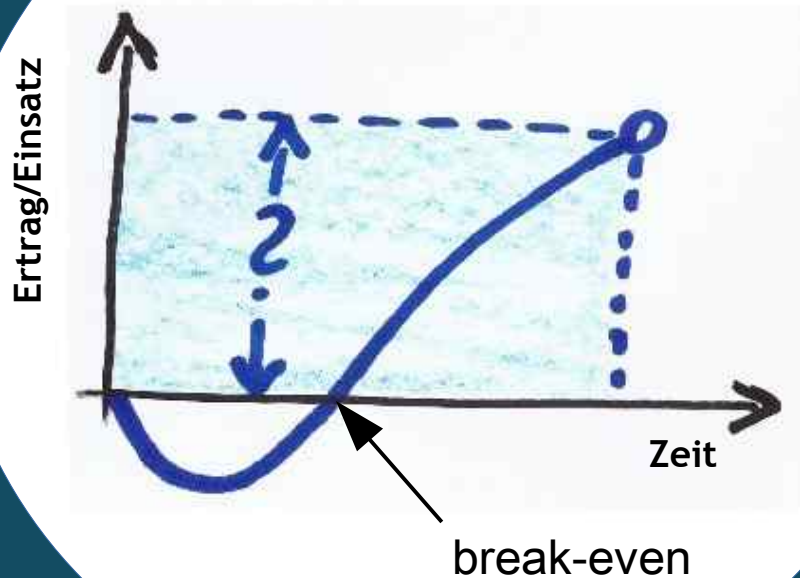
## Leistbarer Verlust

... *affordable loss principle* ...

### Prinzip 2:

Orientiere Dich an Deinem  
Einsatz - am **leistbaren Verlust**  
- und nicht am zu erwartenden  
Ertrag.

# Kausale Managementlogik



Einsatz hängt vom  
erwarteten Ertrag ab

# Effectuation



Einsatz hängt vom  
leistbaren Verlust ab

# Umstände und Zufälle

... *lemonade* ... /

... *leverage contingencies* ...



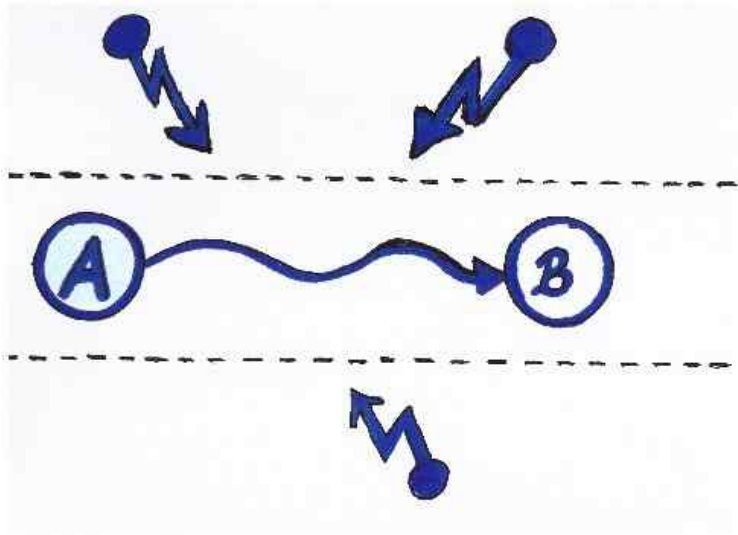
“When life gives  
you lemons,  
make lemonade.” \*

## Prinzip 3:

„Nutze  
Umstände, Zufälle,  
Ungeplantes  
als Gelegenheiten,  
anstatt Dich dagegen  
abzugrenzen.“

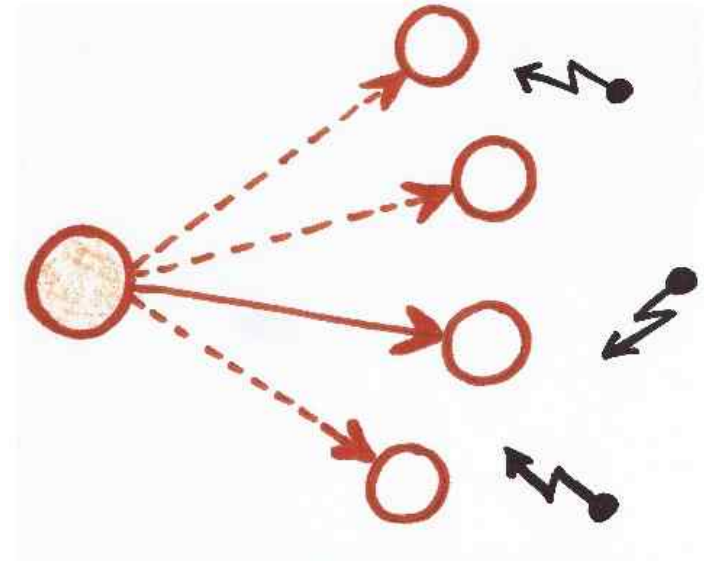
\* Quelle: Sprichwort, siehe auch Saras  
D. Sarasvathy, 2007, S. 90

## Managementlogik



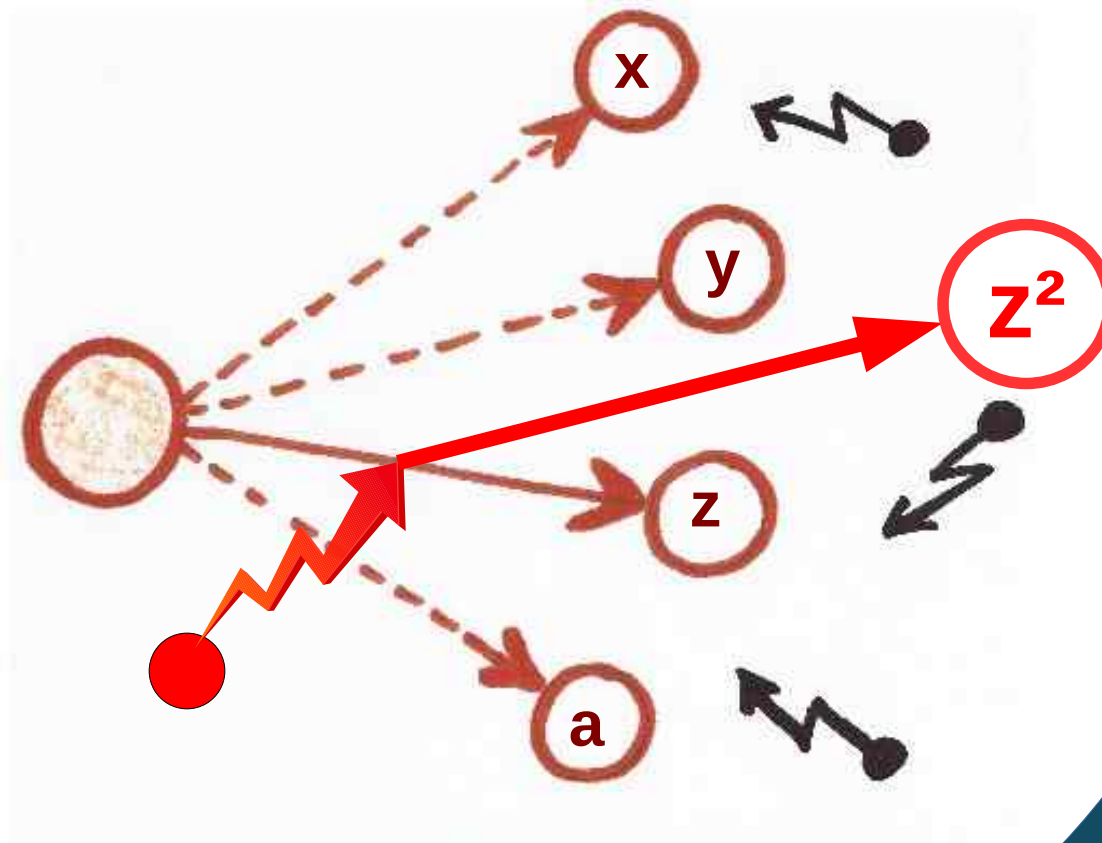
Ungeplante Umstände und Zufälle werden als Störfaktor empfunden

## Effectuation lemondade principle



Ungeplante Umstände und Zufälle als Chance

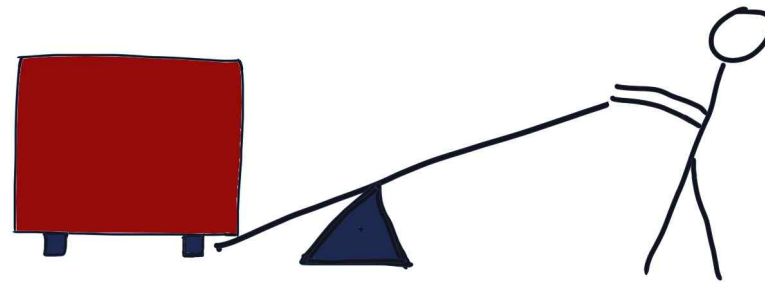
eigene Variation  
der Darstellung



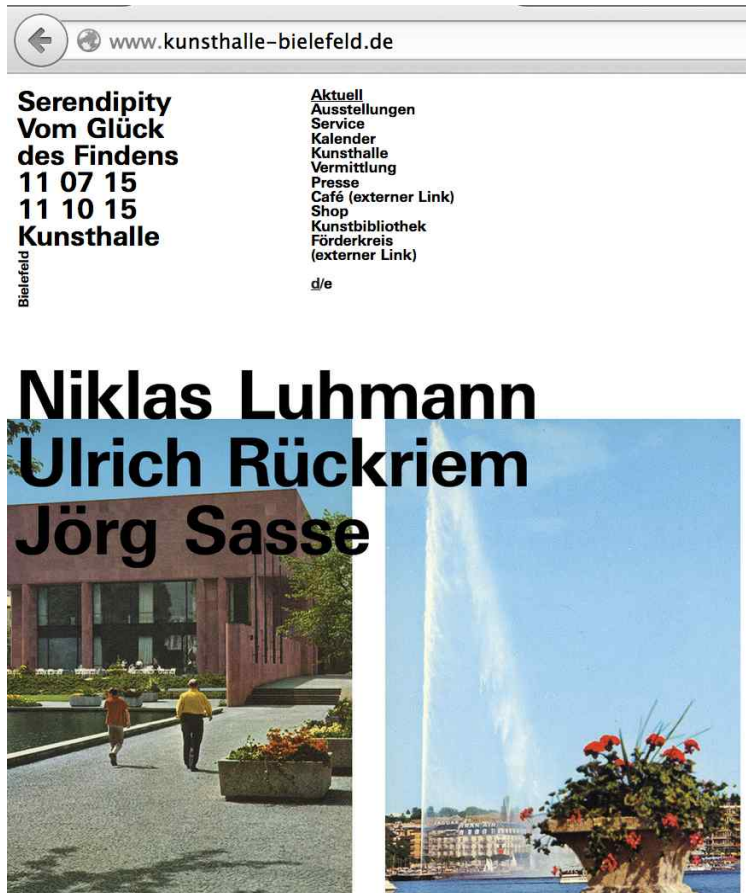
Handout zur ausschließlichen Nutzung im Rahmen des EU-Projekts InduCCI

... leverage contingencies...

...unvorhergesehene Hebelwirkung...

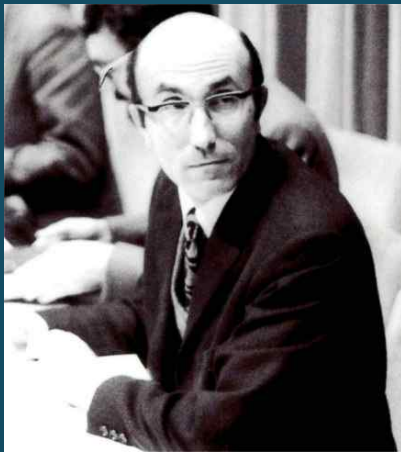


# Serendipity: Vom Glück des Findens



Charakter eines  
künstlerischen oder  
wissenschaftlichen  
Laborprozesses

## Niclas Luhmanns Zettelkasten: 90.000 Zettel für das systemische Genie







„Er sortierte sie nach Themen. Er ordnete die Zettel mit einem Code aus Nummern und Buchstaben und versah sie mit Verweisen auf andere Zettel. Und doch fand er darin nie das, was er eigentlich suchte, sondern etwas Neues, Überraschendes.“

Quelle: <https://www.welt.de/regionales/nrw/article143147819/Ein-Zettelkasten-war-Luhmanns-zweites-Gehirn.html>

# Die Metapher vom »polynesischen Segeln« (und ein Konzept von Gunther Schmidt)



Quelle: Open Street Map Fidjii

Die Polynesier wählten eine Richtung und taten so, als ob in dieser Richtung ein Ziel liegen würde.

Sie schauten ständig in alle Richtungen.  
Reaktion auf Feedback durch Wind, Sterne, Wellengang,  
Vogelflug, Fischverhalten, Wolkenformationen u. a.  
Kontextinformationen zur Navigation.

Blick nach vorn und nach hinten zum Ausgangspunkt.

=> kraftvolle innere Zentrierung

=> erfolgreiches Navigieren

Eigentlich wollte er nach Indien:

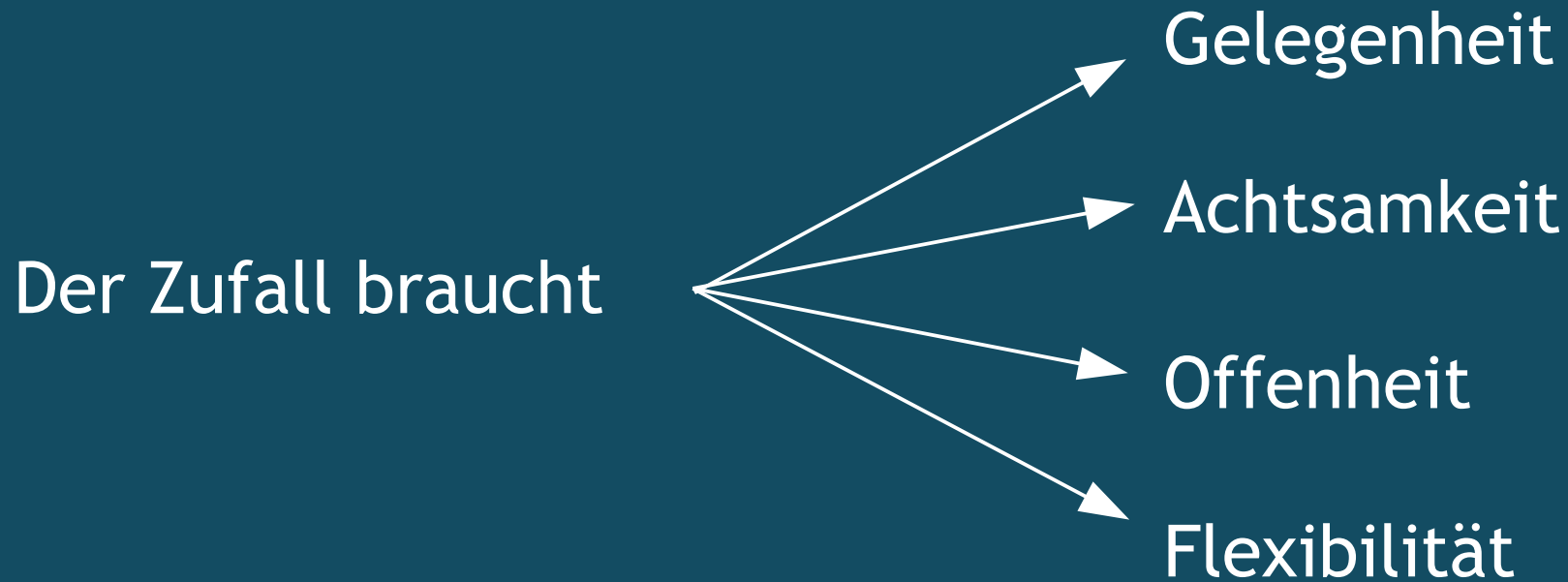
„Hätte sich Kolumbus zielfixiert  
verhalten, wäre er unter heutigen  
Bedingungen mit starken  
Selbstwertproblemen und der  
Selbstdefinition, ein Versager zu  
sein, in die Therapie gegangen....“\*

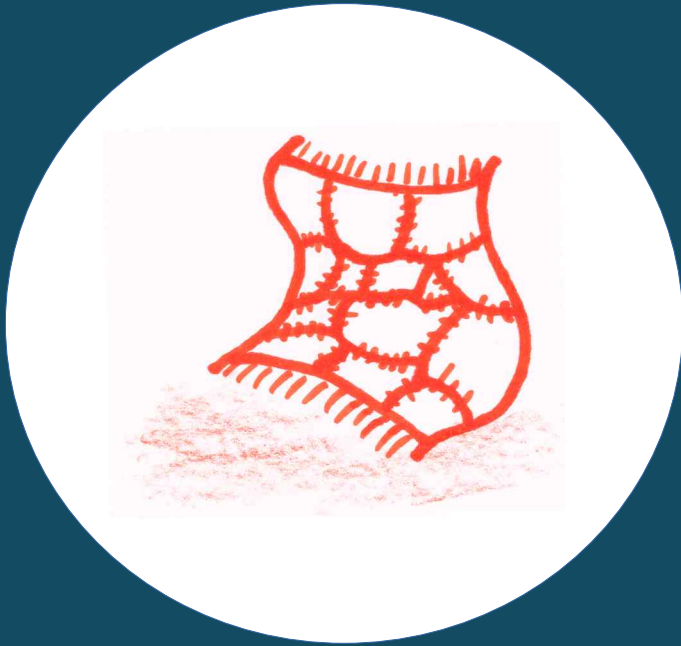


Christoph Kolumbus - posthumes Portrait von  
Sebastiano del Piombo  
Quelle: wikipedia - gemeinfrei

\*Quelle: Gunther Schmidt in Faschingbauer 2017, S. 262

=> Bei Ergebnisunsicherheit und vielen Restriktionen braucht man Ziele, für die man tatsächlich selbst etwas **wirksam tun** kann.



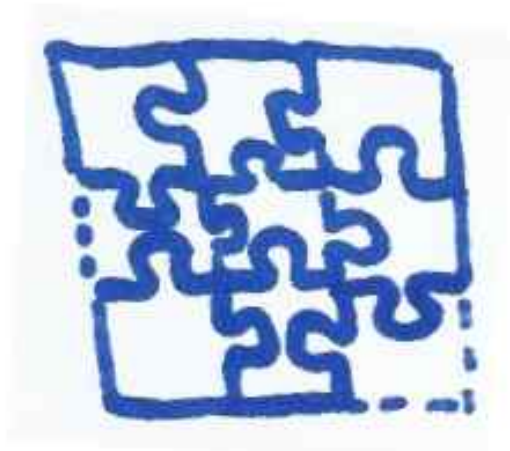


## Vereinbarungen und Partnerschaften *... patchwork quilt ...*

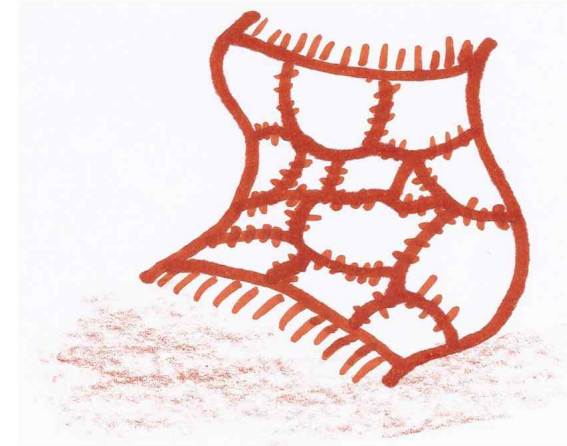
**Prinzip 4:**  
Trefte Vereinbarung  
und bilde Partnerschaften  
mit denen, die mitzumachen bereit  
sind,  
anstatt Dich abzugrenzen und nach  
den richtigen Partnern zu suchen.

## Managementlogik

## Partnership Quilt

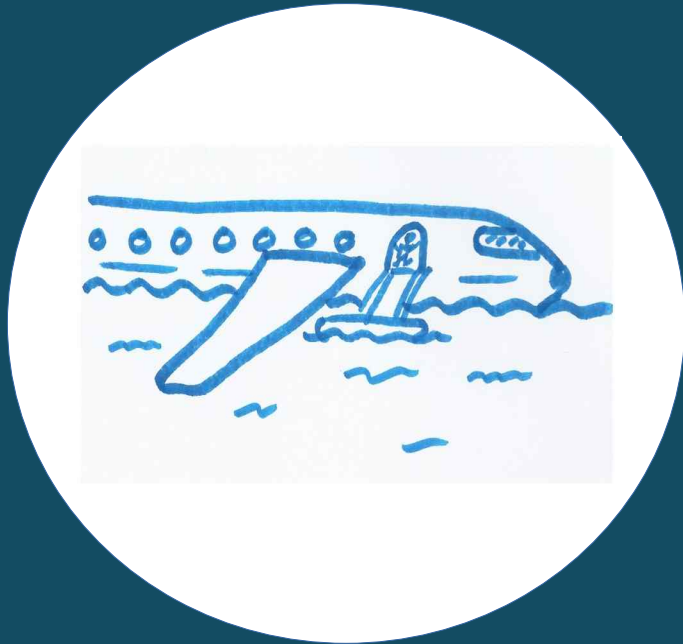


Den idealen Partner  
finden: “perfect match“



Wer ist bereit mitzumachen?  
Wer teilt Deine Werte und Deine  
Begeisterung?  
Welche community?  
Bezüge zu “social & cultural  
entrepreneurship“.





# Steuern statt Vorhersage

*... pilote in the plane / world view...*

## Prinzip 5:

Verlasse Dich auf Deine Kreativität im Handeln, um die Zukunft zu beeinflussen, anstatt technologische Entwicklungen oder sozioökonomische Trends zu untersuchen.

=> Konzentriere Dich auf das, was Du steuern kannst.

# Linear-kausaler Prozess der Problemlösung

Idee



ana-  
lysieren

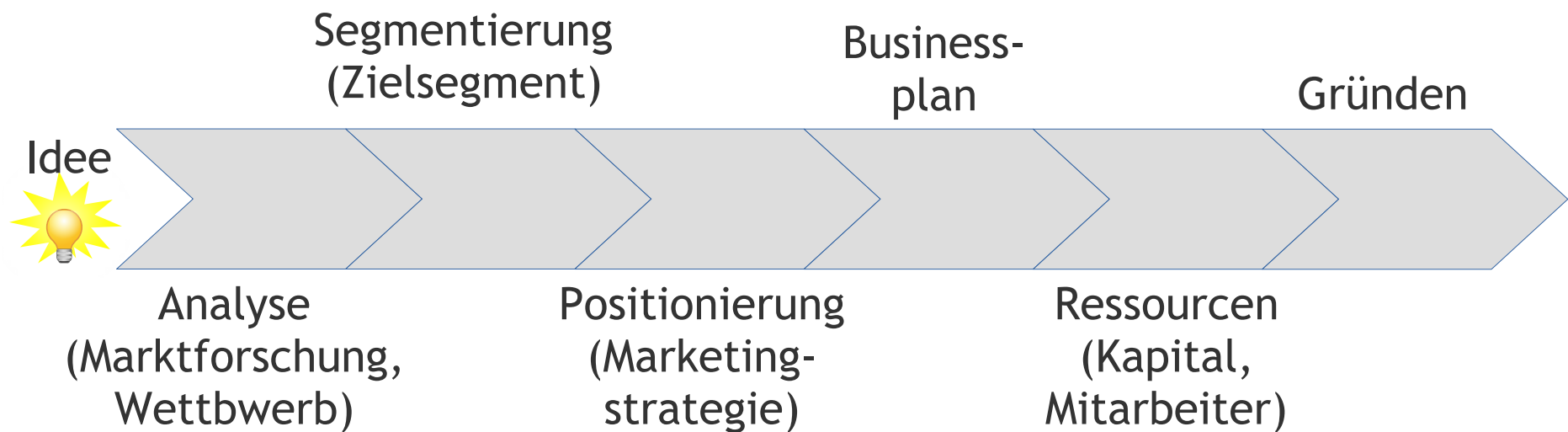
ent-  
scheiden

planen

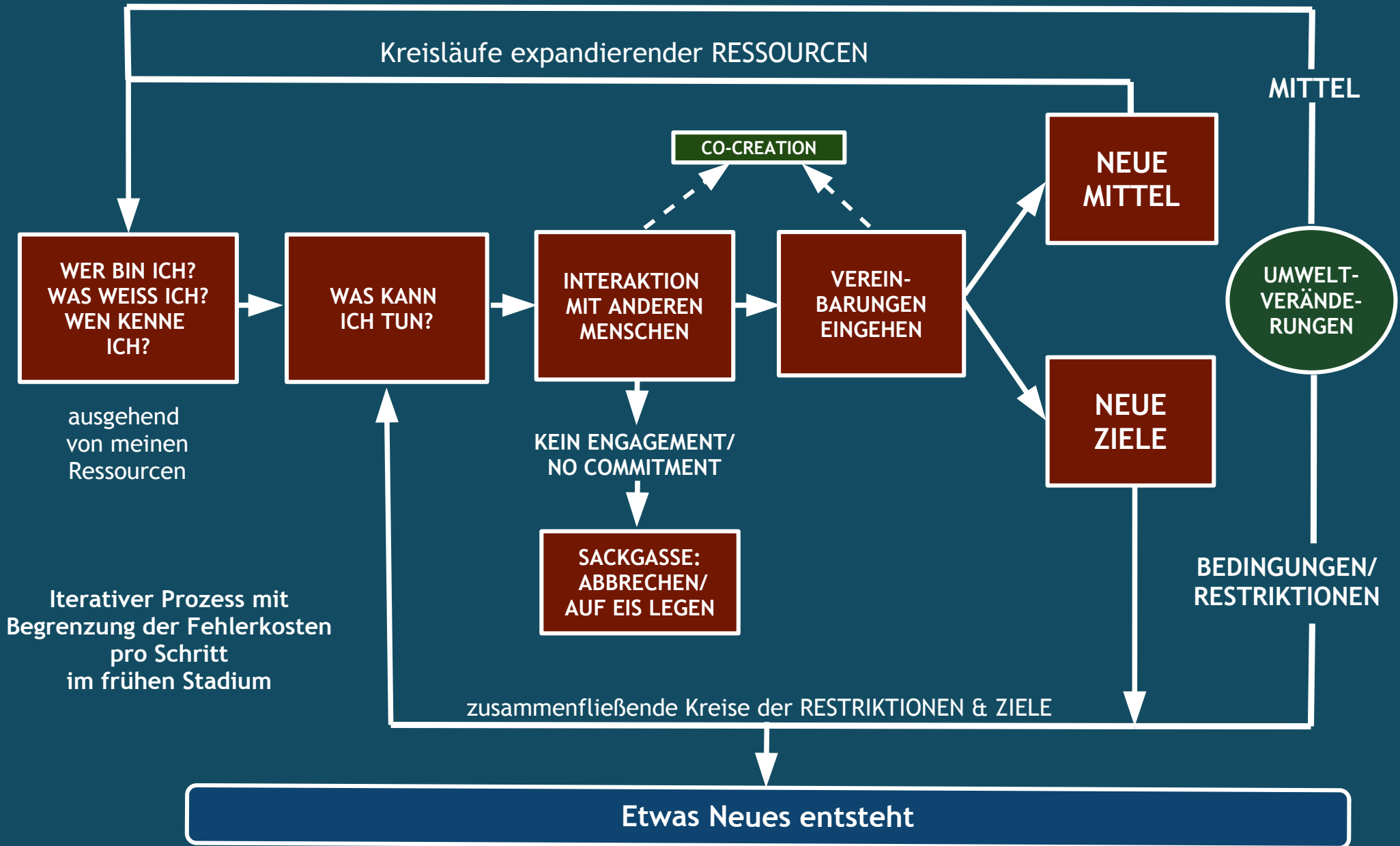
Ressourcen  
akquirieren

handeln

# Unternehmerischer Prozess gemäß linear-kausaler Logik



Handout zur ausschließlichen Nutzung im Rahmen des EU-Projekts InduCCI  
**EFFECTUATION IN AKTION - zyklische Prozesse**



## **Management**

**Risiko minimieren**  
durch Recherche, Analyse,  
Planung  
(mit Erfahrungswerten)

## **Effectuation**

**Risiko minimieren**  
durch Reduktion der  
Fehlerkosten pro Schritt bei  
schnellem Handeln in  
frühen Phasen und durch  
Verteilung des Risikos auf  
Partner

Hinweis:

Verluste können immateriell sein,  
z.B. Loyalitätsverluste oder Verlust der Treue  
zur eigenen Vision.

Welche Maßnahmen kann ich ergreifen, um  
diese zu begrenzen?  
(Immaterieller leistbarer Verlust)

Zum Zusammenhang  
von Ungewissheit  
Sinn

*„Um mit Ergebnisunsicherheit gut umgehen zu können, ist entscheidend, sich an Sinnkriterien zu orientieren, die relativ unabhängig vom Ergebnis sind.*

*Da die benötigte Sicherheit nicht von außen kommen kann, müssen wir sie von innen heraus entwickeln.“*

*Gunther Schmidt\**

Hinweis: Gunther Schmidt ist deutscher Arzt mit dem Schwerpunkt Psychotherapie. Er gilt als einer der Pioniere in der Verbindung von Systemischer Therapie und Hypnotherapie nach Milton Erickson zu einem ganzheitlichen Konzept (hypnosystemisches Integrationsmodell).



*„Hoffnung ist nicht die Überzeugung,  
dass etwas gut geht, sondern die  
Gewissheit, dass etwas Sinn hat,  
egal, wie es ausgeht“.*

*Waclaw Havel\**

Quelle: Beides zitiert aus Gunther Schmidt in: Faschingbauer 2017, S. 265

Querverweis: Victor Frankl und seine Beiträge zur Resilienzforschung.  
Der jüdische Psychologe hat Auschwitz überlebt mit Hilfe von Sinn, Gemeinschaft und Humor.  
Bezüge zu Maslow, Stichwort Selbsttranszendenz

*„Weisheit bedeutet,  
Träume zu haben, die groß genug sind,  
um sie nicht aus den Augen zu  
verlieren.“*

*Oscar Wilde*

# *Effectuation - ein Tool für Visonäre ?*



Illustration: © CREATIVE TIDE / G. Katsimitsoulas



*Wie baue ich mein Luftschlossfundament?*

## Beispiele:

### Eishotel Schweden



Author(s):  
Stuart Read  
Saras D. Sarasvathy

#### Relevant Principles:

**Bird-in-Hand (Means)**

**Affordable Loss**

**Crazy Quilt (Partnerships)**

**Lemonade (Leverage Contingencies)**

**Pilot-in-the-Plane (Control vs. Predict)**

Yngve Berqvist used his skills and contacts to create his unique ICEHOTEL.

Quelle: [www.effectuation.org](http://www.effectuation.org)

## Sole Survivor: the Story of Geox



Author(s):  
Stuart Read  
Nick Dew

Relevant Principles:  
**Crazy Quilt (Partnerships)**  
**Pilot-in-the-Plane (Control vs. Predict)**

“In 1992, you would not have called **Mario Moretti Polegato** an entrepreneur. He was a vintner, bottling wines from Italy's Treviso region....“

Vom Winzer mit verschwitzten Füßen zum Schuhfabrikanten:  
Hitze - Zufall - Einfall - Nasa ....

## Beispiel einer anderen Form künstlerischen Unternehmertums:

**Sebastian Fleiter**

Medienkünstler

Studierte bildende Kunst und  
Kommunikation

Mitgründer der  
Nachrichtenmeisterei  
Kassel

Gründer von  
„the electric hotel“



## WELCOME TO...



  
DESIGNPREIS  
DER  
BUNDESREPUBLIK  
DEUTSCHLAND  
2012  
GOLD

# THE ELECTRIC HOTEL



### A WHEELED POWERPLANT

Charging mobile phones with electricity from sun, wind, water and human muscle

### A UNIQUE PIECE OF ART

Fusing technology, ideas and design from over a century of electric history

### A COMMUNICATION PLATFORM

For music festivals, business events, industrial fairs, or any other place where people get together!



WWW.WACHSTEIN.COM



**JOIN  
OUR CROWD  
NOW!** **SLIDE  
SHOW  
HERE**



## Sebastian Fleiter

„Meine Projekte entstehen in Gesprächen mit anderen Menschen. Das nimmt sicher die Hälfte meiner Zeit in Anspruch.“



Wenn ich genauer darüber nachdenke, wahrscheinlich sind es eher 80% meiner Zeit.“



**Kristina Wißling**

Origami Design & Illustration  
Lennestadt

Origami für die Industrie

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



Die Allesfalterin

## Jetzt oder nie, Origami

Heute basteln wir einen riesigen Papierpanzer, morgen eine Notunterkunft. Kristina Wißling hat den korrekten Kniff. Als Origami-Expertin und preisgekrönte Designerin kennt sie verblüffende Anwendungen für kluge Faltechnik, ob beim Airbag oder Cabrio-Verdeck, in Medizin oder Weltraum.



Fotos

Denis Bury

## Weitere Beispiele:

Post-its von 3M

Lego

Ashoka

Cirque du Soleil

.....

# Umgang mit Ungewissheit

## Zunehmende Komplexität in Markt und Gesellschaft

Faschingbauer beschreibt die zunehmende Komplexität als das neue Gesicht der Ungewissheit durch

- Vielfalt
- Vernetztheit
- Dynamik
- Begrenzter Einfluss (Bewusstsein)

Anderes aktuelles Konzept/ Schlagwort:

## Die VUKA-Welt

**VUCA**

/

**VUKA**

**V**otality

**V**olatilität

**U**ncertainty

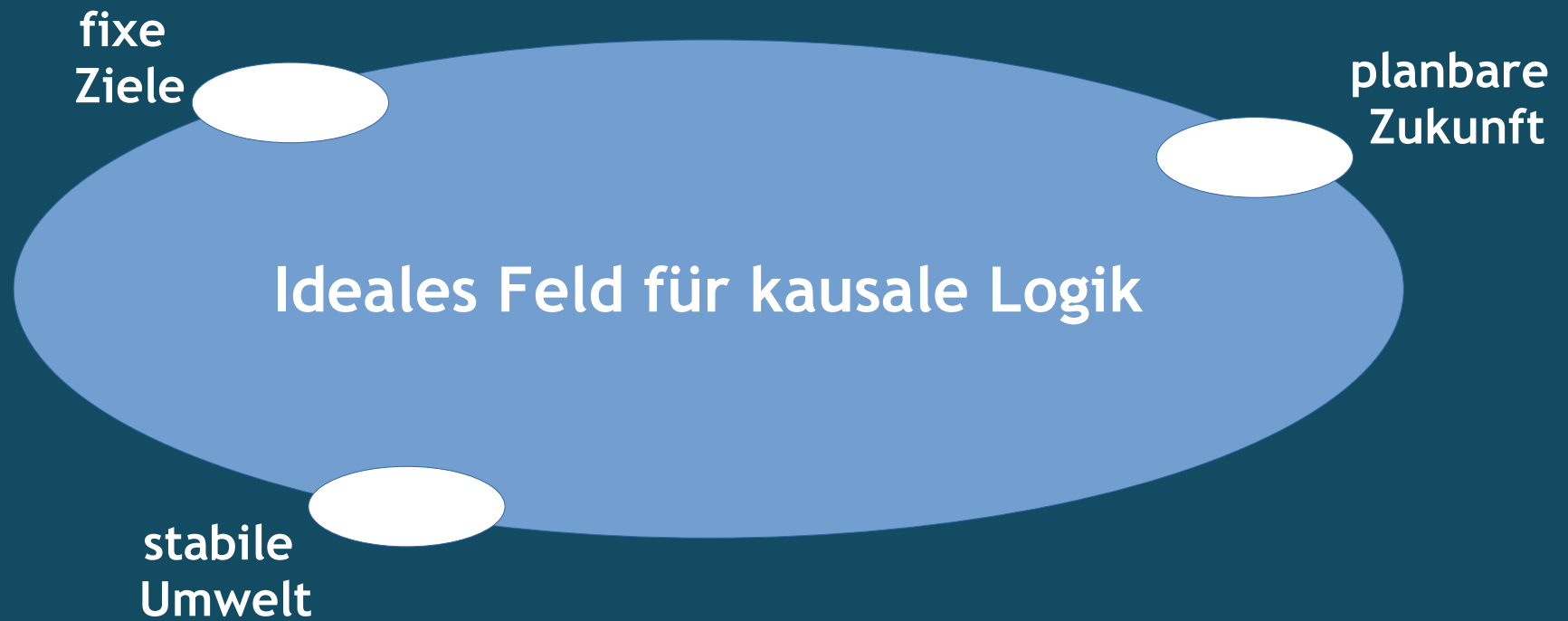
**U**nsicherheit

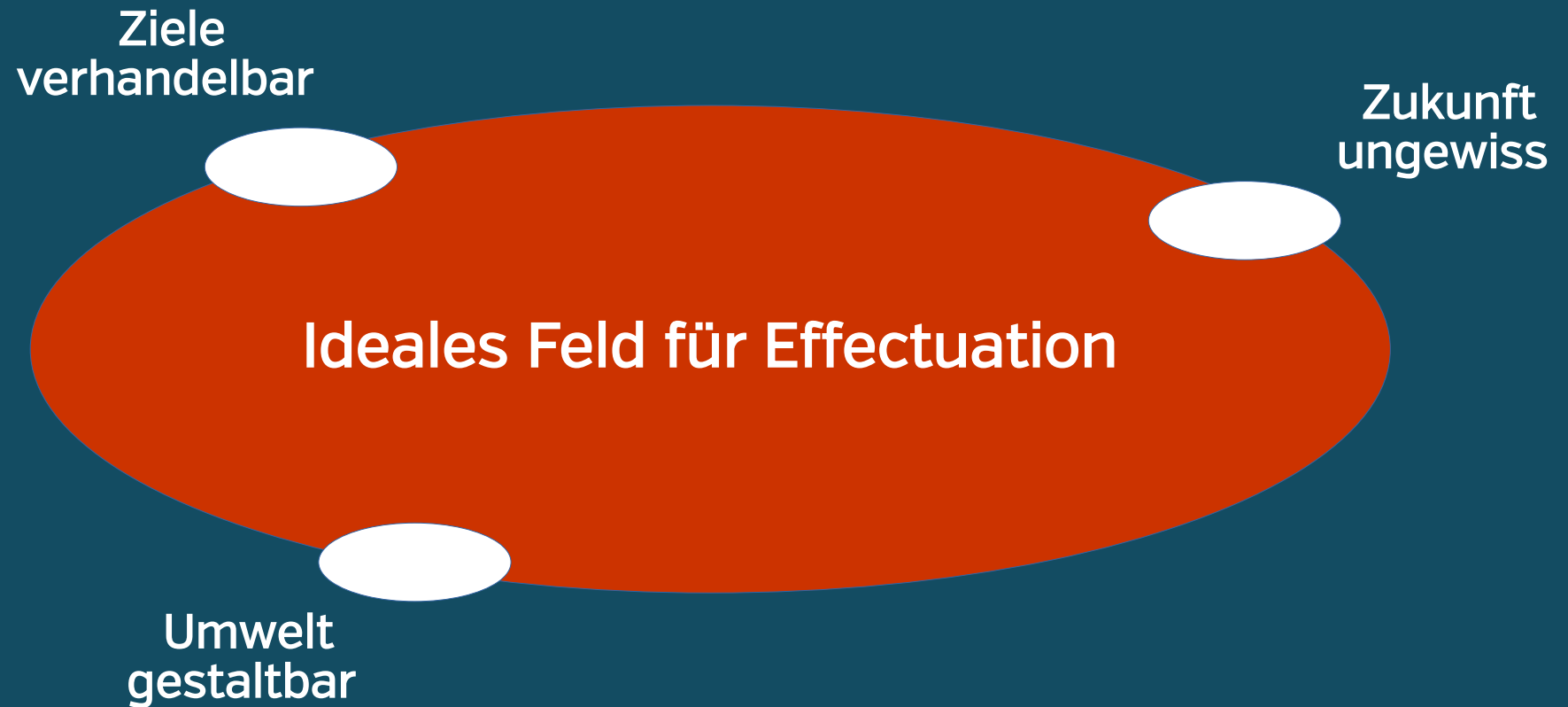
**C**omplexity

**K**omplexität

**A**mbiguity

**A**mbivalenz

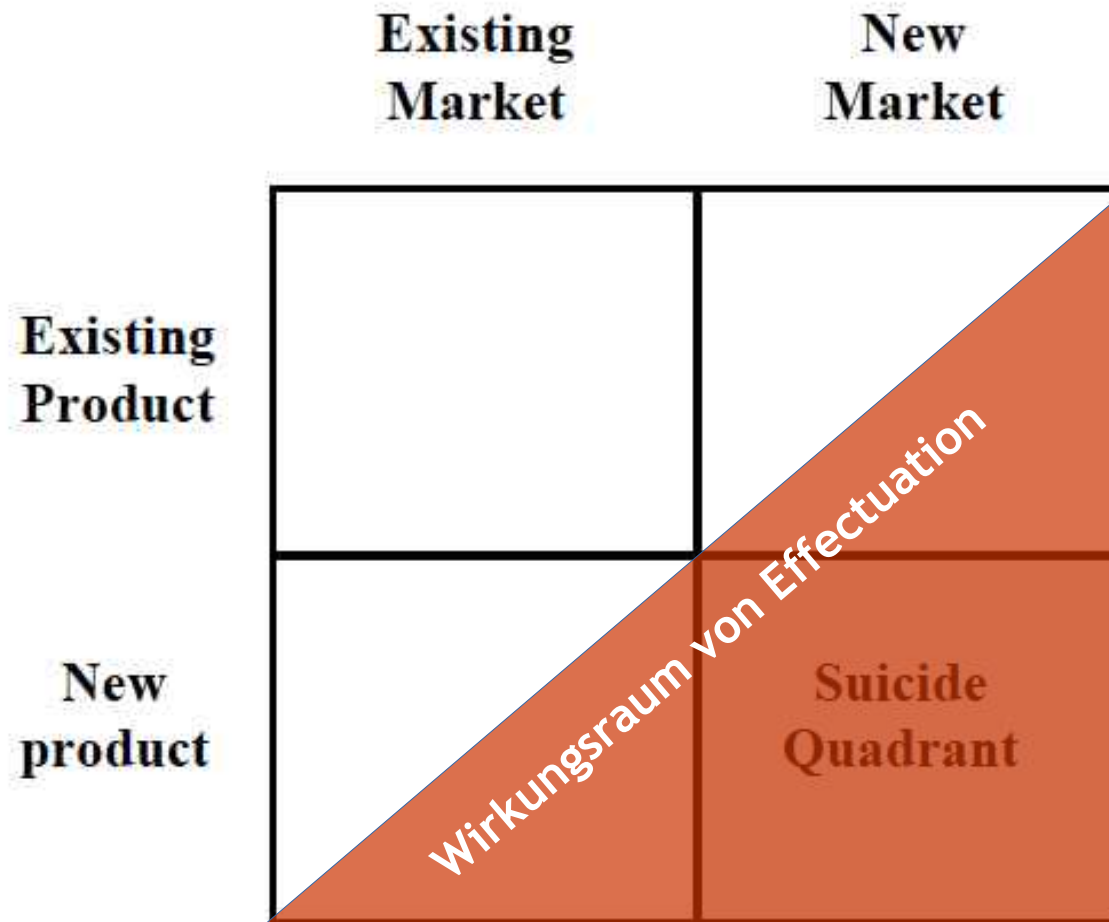






Handout zur ausschließlichen Nutzung im Rahmen des EU-Projekts InduCCI  
**Risikomatrix existierender und entstehender  
Produkte und Märkte**

**Figure 3**



Quelle: <http://www.effectuation.org/sites/default/files/documents/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy.pdf>, page 7; siehe auch Marcus Ambrosch, 2010 S.73

# Handout zur ausschließlichen Nutzung im Rahmen des EU-Projekts InduCCI

## Klassisches Kausalmodell aus Marketing-Lehrbüchern



Quelle:  
<http://www.effectuation.org/sites/default/files/documents/what-makes-entrepreneurs-entrepreneurial-sarasvathy.pdf>

Siehe auch: Ambrosch M.,  
2010, S,142

Effectuation-Prozess, so wie von erfahrenen Entrepreneuren angewendet

Handout zur ausschließlichen Nutzung im Rahmen des EU-Projekts InduCCI

Snow Patrol - Vredenburg, Utrecht, 11. Oktober 2006



Foto: Ellen van Bogedom, wikipedia, creative commons CC BY 2.0

# campaign

11.09.15 [www.campaignlive.co.uk](http://www.campaignlive.co.uk) Part of the BrandRepublic Group £3.70

## BE AUTHENTIC

Consumer-generated photos increase conversions and customer engagement on every channel.



The smartphone screen shows a product listing for Olapic shoes. At the top, there is a photo of a person's feet wearing red shoes on a rocky path. Below the photo, the text reads "Olapic Double Monk". Underneath is a smaller image of the shoes and an "ADD TO BAG" button. The phone is surrounded by several floating, torn-edge photos of various scenes, including a car, a person, a bicycle, and a landscape.

 **olapic**

Find **Olapic** at Europe's premier digital marketing event: **Hall 06, Stand D-040**  
**FIND YOUR SPECIAL OFFER ON THE BACK COVER**

 **dm EXCO**

# Einsatz in der strategischen Planung und Organisationsentwicklung



**EFFECTUATION-  
mindset**

**„innere Haltung des  
innovativen  
Untnehmers“**

# Ungewissheitsprofilung für Teilbereiche der Organisation

## Produkt - Service - Projekt



**EFFECTUATION**

**KAUSALES  
MANAGEMENT**

# Navigieren mit PAVE

(die passende Strategie für ein Vorhaben entwickeln)

gestalten

**(V)**

Welche Faktoren lassen sich kraft meines/unsere Einflusses nach meinen/unsere eigenen Vorstellungen gestalten?

**(E)**

Welche Faktoren lassen sich zwar nicht vorhersagen, jedoch durch mein/unsere Handeln beeinflussen (co-kreieren)?

=> Zielvorstellungen / Schritte miteinander aushandeln, Pilotprojekte (Schnellboote,...)

positionieren

**(P)**

Welche Faktoren sind vorhersagbar, aber nicht durch mein/unsere Handeln gestaltbar?

**(A)**

Welche Faktoren lassen sich weder vorhersagen noch durch mein/unsere Handeln gestalten?

=> agile Methoden wie SCRUM, Design Thinking, ....

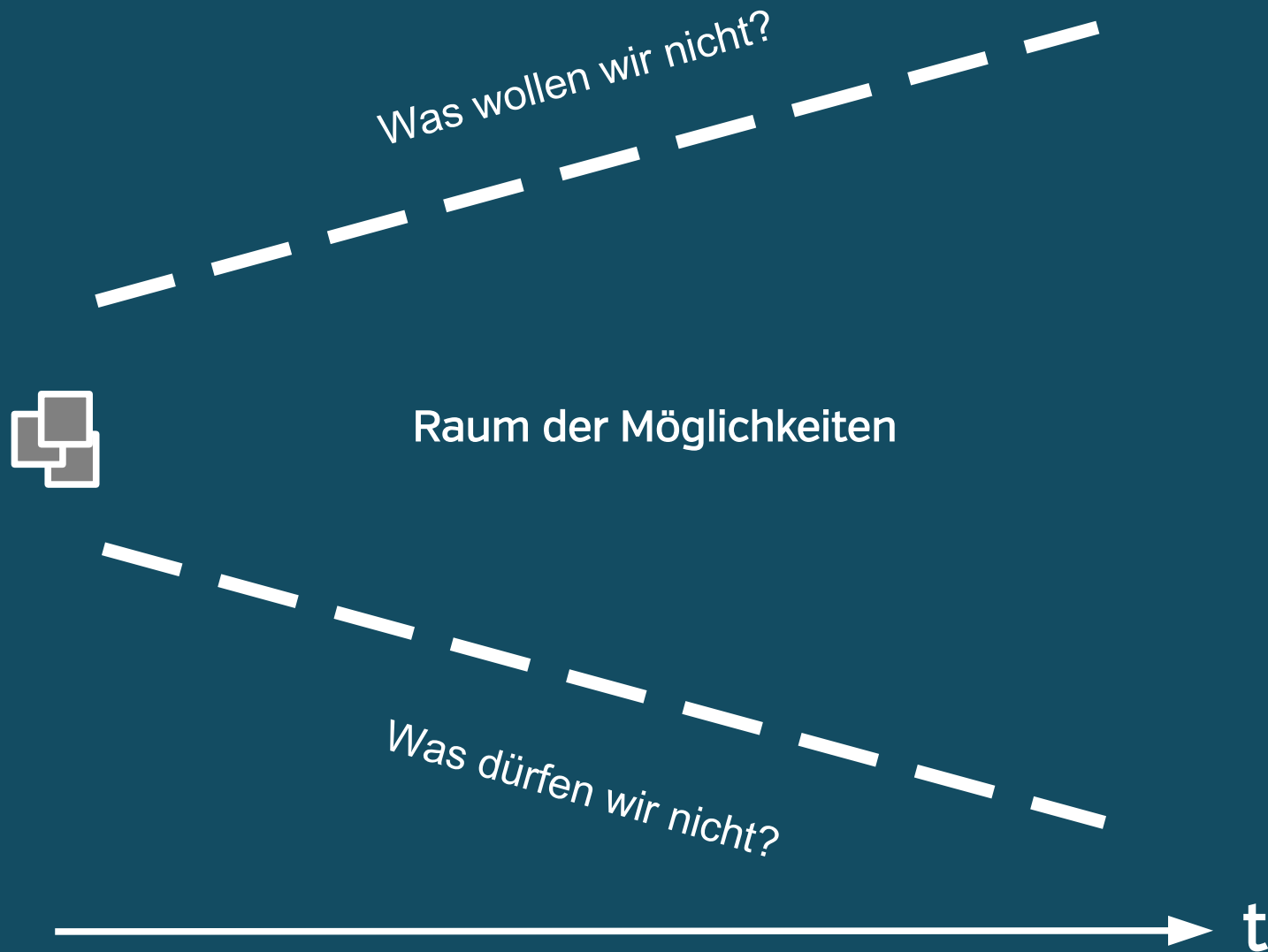
**vorhersagbar**

**nicht vorhersagbar**



**Einsatz zur Projektabgrenzung und  
Definition von Handlungsspielräumen  
(auch im Kontext von Beteiligungsprozessen)**

# Leitplanken-Planung



Quelle: Eigene Darstellung gemäß Faschingbauer 2017, Zusatzmaterial. Hinweis: Hier verbindet sich Effectuation mit systemischem Coaching. Das Werkzeug ist auch bekannt aus dem im systemischen Coaching, bzw. der systemischen Organisationsberatung.

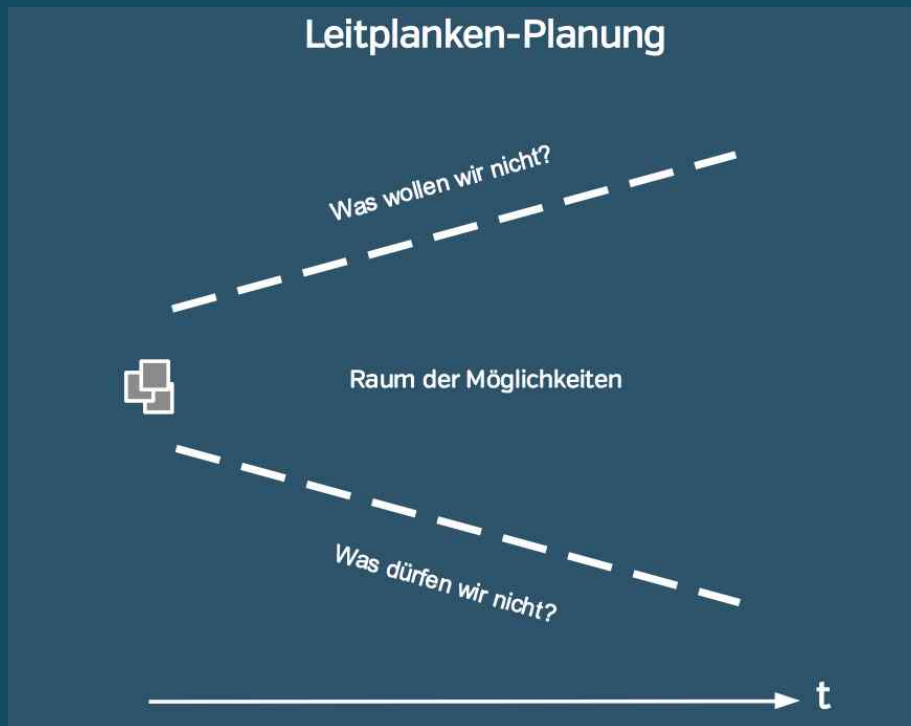
# Leitplanken-Planung

Themen & Nicht-Themen

Aktivitäten

Umfang von Aktivitäten

Spielregeln



=> Darüber reden

=> Freiräume und Zielvorstellungen  
schrittweise miteinander aushandeln

=> zügig ins Handeln kommen

Christof Schreckenberg

CREATIVE TIDE  
Büro für Geschäfts- und  
Persönlichkeitsentwicklung

Thiebolsgasse 15  
50676 Köln

[schreckenberg@creativetide.de](mailto:schreckenberg@creativetide.de)  
Tel. 0179 918 2794