

**CREATIVE.**  
**NRW**

# **INNOVATIONSÖKONOMIEN**

STRATEGIEN ZUR  
ERNEUERUNG  
UNTERNEHMERISCHER  
PRAXIS

SEBASTIAN OLMA



**INNOVATIONSÖKONOMIEN**

# INHALT

**7 VORWORT**

**15 EINLEITUNG**

INNOVATION HEUTE

NORDRHEIN-WESTFALEN

DINGFABRIK KÖLN E.V.

**35 TECHNOLOGIEINNOVATION**

ENTWICKLUNGSPULSE AUS DER KREATIVWIRTSCHAFT

KASAA HEALTH GMBH

**41 GESUNDHEITSWESEN**

SPIELE SCHAFFEN NEUE MÄRKTE

RECKHAUS GMBH & CO. KG & ATELIER FÜR SONDERAUFGABEN

**47 CHEMIEINDUSTRIE**

ÜBER DIE KUNST ZUM NACHHALTIGEN  
GESCHÄFTSMODELL

OLIVER FLASKÄMPER

**53 FINANZWIRTSCHAFT**

EIN KREATIVER INTERNETUNTERNEHMER  
VERÄNDERT DIE BANKENLANDSCHAFT

ALOYS F. DORNBRACHT GMBH & CO.

**59 SANITÄRTECHNIK**

ÜBER ZEITGENÖSSISCHE KUNST ZUM  
STRATEGISCHEN WETTBEWERBSVORTEIL

DOUGLAS INFORMATIK & SERVICE GMBH

**65 IT-DIENSTLEISTUNG**

TECHNOLOGIEVERMITTLUNG DURCH  
KREATIVWIRTSCHAFT

UNIVERSAL HOME

**71 HAUSHALTSGERÄTE UND ENERGIEWIRTSCHAFT**

DESIGN MACHT INNOVATION IM HAUS INTELLIGENT

VODAFONE CAMPUS

**77 TELEKOMMUNIKATION**

COWORKING ALS INSPIRATIONSQUELLE  
EINER NEUEN ARBEITSKULTUR

DEUTSCHLAND

ALPHA-BOARD GMBH

**85 ELEKTROTECHNIK**

START-UP-AKQUISE ALS MITTELSTÄNDISCHE  
WACHSTUMS- UND INNOVATIONSSTRATEGIE

GRÜNE WERKSTATT WENDLAND

**91 REGIONALENTWICKLUNG**

DESIGN CAMPS ALS INNOVATIONSKATALYSATOR  
FÜR DEN MITTELSTAND

EUROPA

**FAIRPHONE**

**99 TELEKOMMUNIKATION**

EIN KREATIVES SOZIALUNTERNEHMEN  
TRANSFORMIERT EINEN WACHSTUMSMARKT

**HEJMANS & STUDIO ROOSEGAARDE**

**105 STRASSENBAU**

NEUE WETTBEWERBSSTRATEGIEN  
DURCH INTERAKTIONSDSIGN

**POLDERHACK**

**111 LANDWIRTSCHAFT**

OPEN DATA UND SOFTWAREENTWICKLUNG FÜR INNOVATIVE ÄCKER

**PAROC & TILLT**

**117 DÄMMSTOFFINDUSTRIE**

KUNSTINTERVENTION ALS PRODUKTIVITÄTSMOTOR

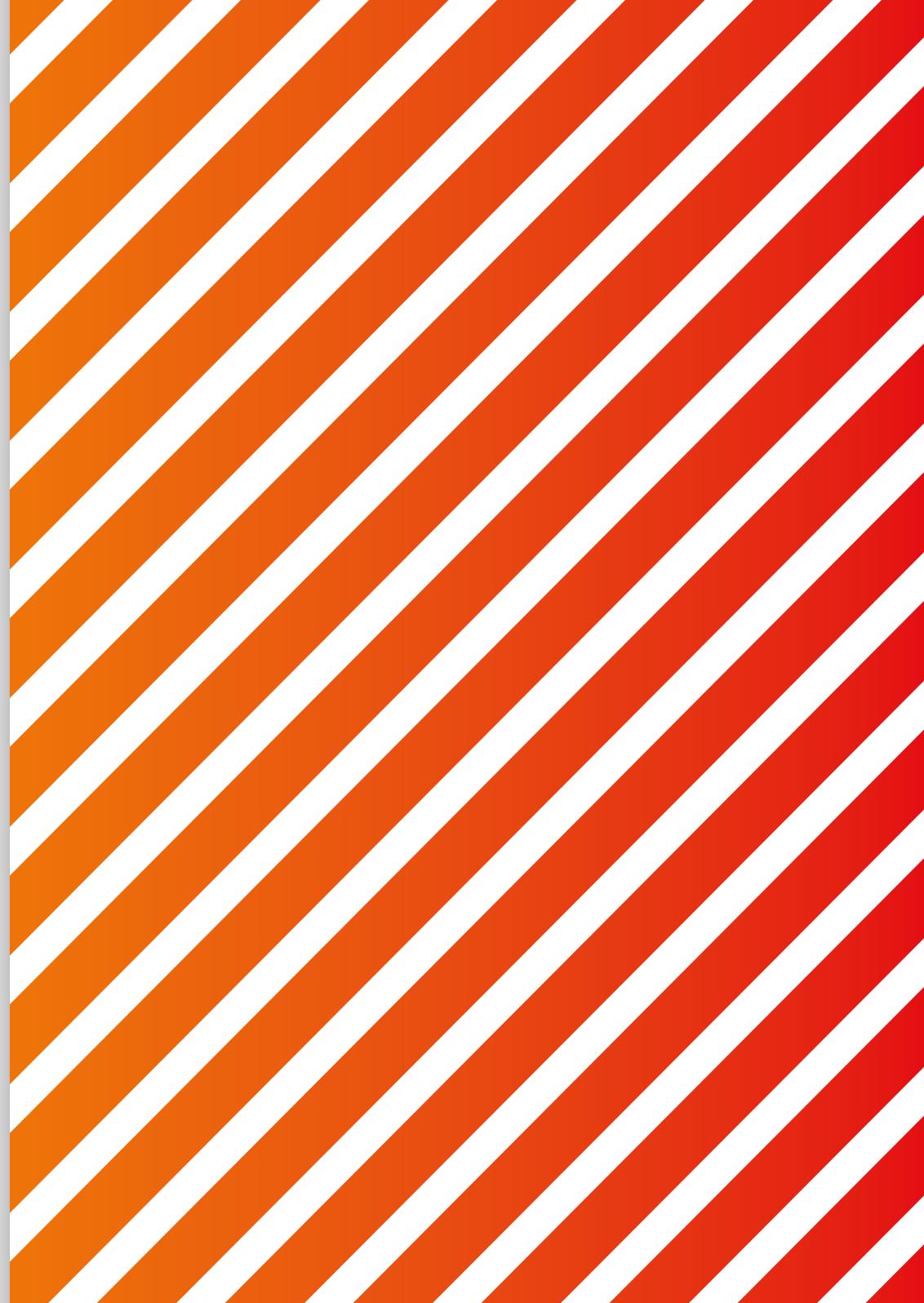
KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT

**125 STADTENTWICKLUNG**

KREATIVWIRTSCHAFT ALS MODERNISIERER  
URBANER INFRASTRUKTUR

**133 FAZIT**

**136 IMPRESSUM**



## VORWORT

Innovation steht hoch im Kurs. Dafür gibt es gute Gründe. Produktzyklen werden kürzer, entsprechend müssen neue Angebote schneller entwickelt und auf den Markt gebracht werden. Die globale Wirtschaftslage ist nach wie vor unsicher, was für eine exportabhängige Wirtschaft wie die deutsche insofern von großer Bedeutung ist, als Unternehmen innovative Wege finden müssen, um auf den volatilen Märkten weiterhin erfolgreich agieren zu können. Die technologische Entwicklung bleibt rasant und facettenreich und macht es den Unternehmen schwerer, relevante Entwicklungen klar abzuschätzen. Dabei geraten überkommene Forschungs- und Entwicklungsabteilungen mit ihren auf Technologieoptimierung und Effizienzsteigerung ausgerichteten Verfahren hinsichtlich ihrer Wirksamkeit immer stärker unter Druck. Denn sie versagen oft genau dort, worauf es heute ankommt: bei der Erschließung der relevanten Technologieumfelder. Dazu müssen gegenwärtig nicht nur die an den jeweiligen Wirtschaftssektor angrenzenden Technologien gerechnet werden, sondern zunehmend auch nicht-technologische Faktoren wie neue Kulturtechniken, da diese die Kundenorientierung nachhaltiger denn je beeinflussen.

Damit zeichnet sich eine Situation ab, in der Innovation stark an Bedeutung gewinnt, während die Rahmenbedingungen, unter denen Innovation stattfinden muss, die Unternehmen vor immer größere Herausforderungen stellt. Genau hier wollen wir mit unserer neuen Publikation ansetzen. 2009 legten wir mit „Innovationsökologien. Vier Szenarios für die Kultur- und Kreativwirtschaft in NRW 2020“<sup>1</sup> gemeinsam mit den Autoren Holm Friebe und Bastian Lange den Grundstein für eine Neuausrichtung des Innovationsbegriffs. Gemeinsam mit Vertretern der Kultur- und Kreativwirtschaft, Multiplikatoren und Wissenschaftlern wurden in einem Workshop verschiedene Zukunftsszenarios entwickelt mit dem Ziel, das innovative Potenzial der Kreativwirtschaft zu verdeutlichen.

„Innovationsökonomien“ stellt jetzt das theoretische Gerüst vom Kopf auf die Füße. Mit dem Wissen und der sich in den letzten vier Jahren verstetigten Erkenntnis um die Bedeutung kreativwirtschaftlicher Innovationsimpulse ändern wir als Vertreter der Kultur- und Kreativwirtschaft in Nordrhein-Westfalen

<sup>1</sup> „Innovationsökologien. Vier Szenarios für die Kultur- und Kreativwirtschaft in NRW 2020“, Hrsg. CREATIVE.NRW, Friebe, Holm und Lange, Bastian, 2010. Online nachzulesen unter: [www.creative.nrw.de/weissbuch.html](http://www.creative.nrw.de/weissbuch.html)

selbstbewusst die Perspektive in Richtung Mittelstand und Industrie. Wir argumentieren anhand anschaulicher Beispiele, dass großes Innovationspotenzial gerade in der Verbindung zwischen den etablierten Wirtschaftsbereichen und der Kreativwirtschaft liegt. Damit akzentuieren wir das Verständnis der Kreativwirtschaft neu, da die Erfahrung der letzten Jahre lehrt, dass Kreativwirtschaft ihre Innovationskraft immer dort besonders effektiv entfaltet, wo der Anschluss an den etablierten Mittelstand, die Industrie und andere Sektoren gelingt. Aus dieser Perspektive ergibt sich auch eine andere Rolle für „die Kreativen“: Sie gelten weniger als Elemente eines noch im Entstehen befindlichen Wirtschaftsbereichs, dessen Wirkungskraft sich erst nach abgeschlossener Sektorbildung voll entfalten wird. Tatsächlich sind wir zu der Überzeugung gelangt, dass eine derartige „Normalisierung“ der Kultur- und Kreativwirtschaft wirtschaftspolitisch wenig erstrebenswert ist, weil sie mit Blick auf die spezifischen Wertschöpfungsprozesse der „Kreativen“ kontraproduktiv wäre. Damit reden wir nicht der Prekarisierung kreativer Arbeit das Wort, sondern setzen uns weiterhin dafür ein, die beson-

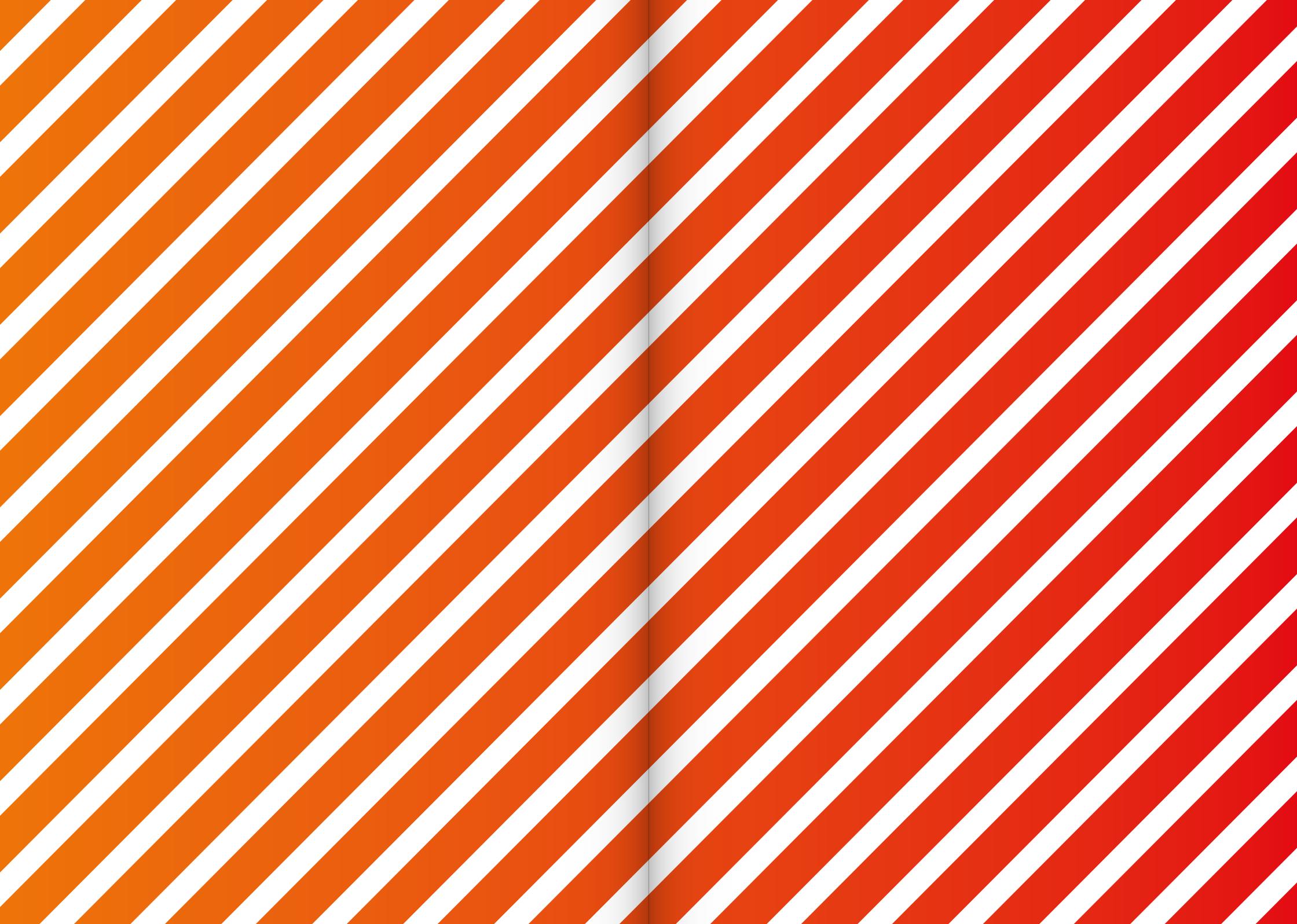
deren Rahmenbedingungen kreativwirtschaftlicher Wertschöpfung zu optimieren. Allerdings betrachten wir die Kultur- und Kreativwirtschaft bereits in ihrer jetzigen Verfassung – und vor allem dort, wo die Vernetzung mit den anderen Wirtschaftssektoren gelingt – als einen entscheidenden Faktor auf dem Weg in eine innovative und erfolgreiche ökonomische Zukunft.

Wenn wir im Folgenden von Innovationsökonomien sprechen, so wollen wir unsere Publikation dabei nicht in Konkurrenz zum bestehenden, lösungsorientierten Ingenieursdenken verstanden wissen. Die herausragende Qualität des deutschen Ingenieurwesens ist für den Erfolg einer Vielzahl von Produkten und Dienstleistungen auf den internationalen Märkten verantwortlich. Worum es uns geht, ist die Frage, wie die Qualitäten dieser wichtigen Fachkräfte in ein dynamischeres und offeneres Innovationsgefüge eingepasst werden können. Die sich dabei aufdrängende Antwort lautet, dass Ingenieure natürlich weiterhin eine entscheidende Rolle bei der Innovation spielen müssen, jedoch für die Innovationstrategien an sich nicht allein verantwortlich sein sollten.

Unser Autor Dr. Sebastian Olma hat sich mit uns auf die Reise gemacht und etliche Gespräche mit mittelständischen Unternehmern in und außerhalb Nordrhein-Westfalens geführt. Wir haben nachgefragt und herausgefunden, wie Unternehmer es erfolgreich geschafft haben, sich das für ihre Innovationsleistung relevante Umfeld mit Hilfe von kreativer Dienstleistung zu erschließen. Herausgekommen sind 16 Fallbeispiele, die eindrücklich die kreative Dimension von Innovation in den Mittelpunkt stellen. Ob im Gesundheitswesen, der Chemieindustrie, Finanzwirtschaft oder Energiewirtschaft, Logistik oder Sanitärtechnik: Kreative haben genau hier Innovationen hervorgebracht, von denen die Unternehmen – und auch die Kreativen selbst – bereits monetär profitieren.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns, wenn Sie bei Fragen oder Anmerkungen mit uns Kontakt aufnehmen.

Ihr  
Christian Boros, Werner Lippert  
und das Team von CREATIVE.NRW



# EINLEITUNG

## INNOVATION HEUTE

Innovation ist nichts Neues im modernen Wirtschaftsleben. Man braucht sich nur an Joseph Schumpeters berühmte These des Unternehmers als kreativen Zerstörer erinnern, um zu verstehen, dass Wirtschaft und Innovation zusammengehören. Nüchtern betrachtet bedeutet Innovation erst einmal nichts anderes als Erneuerung (vom lateinischen Verb *innovare*, also erneuern). Sprechen wir heute von Innovation im ökonomischen Kontext, so bezeichnen wir damit die spezifische Erneuerung, die sich aus der effektiven Umsetzung neuer Ideen in Produkte, Dienste oder Verfahren ergibt.

Allerdings hat Innovation im Laufe der letzten Jahre eine Bedeutung gewonnen, die den Rahmen dieser Normalität durchaus sprengt. Wer bis zum Ende des 20. Jahrhunderts von wirtschaftlicher Innovation sprach, bezog sich in der Regel auf die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen (F&E) der Unternehmen. Im Zeitalter der industriellen Massenproduktion, in dem die Produktzyklen relativ lang und das Feld der Wettbewerber leicht zu überblicken war, wurden in F&E-Abteilungen analytische Fähigkeiten zur Problemlösung und

## ÜBER DEN AUTOR

Dr. Sebastian Olma arbeitet international als Wissenschaftler, Autor und Berater für Politik und Verwaltung an der Schnittstelle von Kreativität und Wirtschaft. Er ist Mitbegründer des Creative Industries Research Centre der Universität von Amsterdam und zurzeit als Research Fellow am Amsterdamer Institute of Network Cultures tätig. Als Direktor des Amsterdamer Beratungsbüros Serendipity Lab arbeitet Sebastian Olma gemeinsam mit Designern und Architekten an Wertschöpfungsstrategien für Organisationen und Unternehmen.

Produktverbesserung mobilisiert. Dies geschah in relativer Isolation, abgeschieden vom Produktionsgeschehen und abgeschottet von der Außenwelt sowieso; eben in den dafür vorgesehenen Abteilungen. War das Problem gelöst oder die Verbesserung erreicht, wurde getestet und schließlich implementiert. Heute sorgen die Geschwindigkeit der Märkte und Technologientwicklungen sowie die Unberechenbarkeit einer wachsenden Anzahl sozialer und kultureller Einflussfaktoren dafür, dass Innovation nicht mehr auf reines Problemlösen beziehungsweise Produktverbessern reduziert werden kann. Die analytischen Fähigkeiten der technischen und technologischen Disziplinen stehen weiterhin hoch im Kurs, sind aber in der gegenwärtigen Situation weder ausreichend noch in der Tat *entscheidend* für den erfolgreichen Innovationsprozess. Um analytisch an die richtige Lösung eines spezifischen Problems gehen zu können, muss erst einmal ein solches erkannt werden. Und genau damit tun sich viele Betriebe schwer.

In der Innovationsforschung unterscheidet man diesbezüglich zwischen der *explorativen* und der *verwertenden* Unternehmenslogik. Im Zeitalter der industriellen Massenproduktion neigte die Gewichtung innerhalb dieses Dualismus stark zur Seite der Verwertung: Die Produktion musste schnell, preiswert und funktional vonstatten gehen. Innovation wurde von den bereits zitierten F&E-Abteilungen punktuell und top-down in den Produktionsprozess eingeleitet.

Im Zeitalter der Wissensökonomie verschiebt sich die Balance jedoch zugunsten der explorativen Logik. Dahinter steht die Erkenntnis, dass Unternehmen mit nachhaltigen Innovationserfolgen nicht nur ihren unmittelbaren Markt im Blick haben, sondern in der Lage sind, sehr weitläufige Beobachtungen

ihres technologischen, kulturellen und organisatorischen Umfeldes in relevante Innovationsimpulse umzuwandeln. Wie die Innovationsforschung in den letzten Jahren immer wieder zeigt, wird wertvolles intellektuelles Eigentum dort geschaffen und effektiv verwertet, wo die Arbeits- und Unternehmensstrukturen systematisch Räume für das Zusammentreffen heterogener Produktionsfaktoren öffnen. Das heißt im Prinzip nichts anderes, als dass die Generierung von Innovationsinput jedenfalls nicht mehr nur allein von F&E-Abteilungen erbracht wird. Neuerungen sind das Resultat des Zusammentreffens verschiedenster Informationen und Wissensfragmente.

## INNOVATIONSÖKONOMIEN

Mit dem Begriff „Innovationsökonomien“ schlagen wir einen Ansatz vor, mit dessen Hilfe Innovationspotenzial an der Schnittstelle von etablierter Ökonomie und Kreativwirtschaft angezapft wird. In der Kreativwirtschaft hat sich im Laufe der letzten zwei Jahrzehnte ein weitgefächertes Netzwerk zeitgemäßer Wirtschaftspraktiken und Wertschöpfungsexperimente gebildet, von denen etablierte Unternehmen vieles lernen können. Das vielleicht wertvollste Gut, das die Kreativwirtschaft zu bieten hat, ist die systematische Risikobereitschaft der dort angesiedelten Akteure bei der Erkundung der ökonomischen Zukunft, mit der die meisten Unternehmen der traditionellen Wirtschaftszweige überfordert wären. Und genau darauf hebt der Begriff der Innovationsökonomie ab, weil er diese explorative Logik an die Verwertungslogik klassischer Unternehmen koppelt.

Nach unserem Dafürhalten drängt sich die Kreativwirtschaft als Schnittstelle zu einer zeitgemäßen Innovationsstrategie geradezu auf. Für Unternehmen „klassischer“ Wirtschaftszweige können kreativwirtschaftlich arbeitende Unternehmen und deren Netzwerke die Funktion eines Spähtrupps erfüllen, der ihnen hilft, ein breites Spektrum von Entwicklungen im Auge zu behalten, sie nach Relevanz zu gewichten und gegebenenfalls rechtzeitig zu adaptieren. Dass die Kreativwirtschaft hier bereits aus eigenem Antrieb auf sehr diversen Aktionsfeldern Innovationsakzente setzen kann, wird in mehreren in dieser Publikation aufgeführten Fallstudien deutlich. So betreibt zum Beispiel die aus der **Kölner Dingfabrik** hervorgegangene Flying Orlov UG erfolgreich die Übersetzung neuer Technologien wie *Protection Mapping* und algorithmisch gesteuerte Konstruktionsverfahren in marktfähige Produkte. Die Amsterdamer **Waag Society** beweist durch die Markteinführung ihres **Fairphone**, dass Nachhaltigkeit in der mobilen Kommunikation möglich ist und zwingt damit die Industrie zum Umdenken. Die Herforder Geschäftsinitiative Bitcoin.de hilft der Finanzwirtschaft mit **Oliver Flaskämper** auf die digitalen Sprünge und das Düsseldorfer Softwareunternehmen **Kaasa health** demonstriert, wie Unternehmen an der Schnittstelle zwischen Gesundheitswirtschaft und Gaming durchaus Geld verdienen können.

Dass Kreativwirtschaft als Schnittstelle zum Neuen prädestiniert ist, hat auch mit ihrer Struktur zu tun. Es ist bekannt, dass innerhalb der Kreativwirtschaft Klein- und Kleinstunternehmer überrepräsentiert sind. Um wirtschaftlich überleben zu können, organisiert sich die neue kreative Unternehmergeneration in Netzwerken. Das Fehlen ökonomischer Großstrukturen muss hier durch intelligente Netzwerkstrategien kom-

pensiert werden, um an Aufträge, Kooperationspartner oder Input für existierende und zukünftige Produkte und Dienstleistungen zu gelangen. Bei diesen Strategien stellen Neugier und Entdeckergeist gewissermaßen das wirtschaftliche (Über)Lebensexier dar, ohne das überhaupt nichts laufen würde. **Explorativität** bedeutet in diesem Zusammenhang die systematische Empfänglichkeit für kreative (und wertschöpfende) Kollisionen aus allen Richtungen.

Innovationsökonomien verweisen auf die betriebswirtschaftlich überaus sinnvolle Option, dass Unternehmen „klassischer“ Wirtschaftsbereiche sich bedarfsorientiert Zugang zu den experimentierfreudigen Netzwerken der Kreativunternehmer verschaffen. Die meisten der in dieser Publikation aufgeführten Fallstudien sind Beispiele für den Erfolg derartiger Strategien.

Die beteiligten Akteure kooperieren auf Augenhöhe und folgen dabei der Logik der **Serendipität**. Dieser recht gewöhnungsbedürftige Begriff artikuliert die sehr rezente Wiederentdeckung der Tatsache, dass Innovationen nicht ohne einen Moment der Überraschung entstehen, bei dem man etwas findet, wonach man jedenfalls nicht direkt gesucht hat. Serendipität bezeichnet die Logik dieses „ungesuchten Fundes“. Im vorliegenden Kontext spielt der Begriff deshalb eine zentrale Rolle, weil Innovationsökonomien nur dann als wirksame Infrastrukturen für Neuerung funktionieren können, wenn die Logik des ungesuchten Fundes in ihnen systematisch gefördert wird. Was wir mit dieser Publikation zeigen möchten, ist, dass kreativwirtschaftliches Input in den Unternehmensprozess für die notwendige Prise Serendipität sorgen kann. In der Kombination der klassisch-betriebswirtschaftlichen Verwer-

**Explorativität** ist die systematische Empfänglichkeit für kreative (und wertschöpfende) Kollisionen aus allen Richtungen.

**Serendipität** bezeichnet die Logik des „ungesuchten Fundes“. Dieser recht gewöhnungsbedürftige Begriff artikuliert die Tatsache, dass Innovationen nicht ohne einen Moment der Überraschung entstehen, bei dem man etwas findet, wonach man nicht direkt gesucht hat.

tungslogik und der explorativen Logik kreativwirtschaftlicher Netzwerke liegt ein gewaltiges Wertschöpfungspotenzial, das Innovationsökonomien heben können.

### **SERENDIPITÄT: DIE LOGIK DER WISSENSPRODUKTION**

Die Kreativwirtschaft, verstanden als eigenständiger Sektor, ist eine noch recht junge wirtschaftspolitische Kategorie. Konkret stellt sie den Versuch dar, Bereiche der Ökonomie, in denen die Wertschöpfung vor allem auf der Basis von intellektuellem Eigentum stattfindet, zu einem Wirtschaftszweig zusammenzufassen. Dies war in sofern richtig und wichtig, als es sich bei den vielfältigen Ansätzen zur Verwertung von Wissen und Kreativität um ein essenzielles Spielfeld der gegenwärtigen Wirtschaftsentwicklung handelt. Allerdings wird mittlerweile zunehmend deutlich, dass die Verwertung intellektuellen Eigentums anderen Regeln unterliegt, als die Verwertung klassischer Wirtschaftsgüter. **Intellektuelles Eigentum ist keine Ressource, die, wie etwa fossile Brennstoffe, standardisiert zu Tage gefördert werden kann.**

Bei intellektuellem Eigentum handelt es sich erst einmal um wertvolles Wissen, zu dessen wirtschaftlicher Ausbeutung ein oder mehrere Unternehmen berechtigt sind. Was die Funktionsweise von Prozessen betrifft, bei denen neues und wertvolles Wissen entsteht, tappt die Wissenschaft heute zum großen Teil noch immer im Dunkeln.<sup>1</sup> Seit kurzem gibt es jedoch eine neue Spur auf der Suche nach der unterliegenden Logik der Entstehung von wertvollem Wissen: Serendipität. Der Begriff ist aus dem Englischen *Serendipity* abgeleitet. Ursprünglich stammt er aus der Feder von Lord Horace Walpole,

Sohn des ersten britischen Premiers, der sich zu Lebenszeit als leicht exzentrischer Kunsthistoriker und Literat hervortat. Der Terminus Serendipität entstand infolge Walpoles' Lektüre der antiken Saga „Die drei Prinzen von Serendip“, die davon handelt, wie die drei Söhne des Herrschers von Serendip (die antike Bezeichnung Sri Lankas) auf ihren Reisen „durch Zufall und Weisheit stets Entdeckungen machten, nach denen sie gar nicht auf der Suche waren.“<sup>2</sup>

Die mit dem Begriff der Serendipität gekennzeichnete glückliche Koinzidenz spielte bei Entdeckungen und Erfindungen schon immer eine wichtige Rolle. Columbus' Suche nach der Passage nach Indien ist vielleicht der berühmteste Fall von Serendipität. Auch in der Wissenschaft sind Erfindungen und Entdeckungen oft mit glücklichen Zu- beziehungsweise Unfällen verbunden. Das gilt für die Entdeckung der Röntgenstrahlen ebenso wie für Penizillin und LSD. Viagra beispielsweise entstand aus dem Testverfahren eines Medikaments gegen Herzbeschwerden, bei dem die Probanden sich weigerten, ihre Proben zurückzugeben. Womit wir uns bereits im Bereich der Produkt- und Serviceinnovationen befinden. Sekundenkleber oder Löschpapier waren die Folge von Betriebsunfällen, beim Klettverschluss gab ein Spaziergang mit dem Hund den Ausschlag, Inkubatoren für Frühgeborene verdanken wir einem Zoobesuch und der Teebeutel ist auf die Entfremdung einer Notverpackung durch übereifrige Kunden zurückzuführen. Die Geschichte der Erfindungen, Entdeckungen und Innovationen ist im Prinzip nichts anderes als eine unendliche Abfolge von Serendipitätsmomenten.

Die Relevanz von Serendipität im Bezug auf Innovation ist also insofern offensichtlich, als es bei fast jeder bahnbrechenden

Neuerung *zumindest* einen Heureka-Moment gibt, der die Geradlinigkeit der Suche auf unerwartete Weise unterbricht. Damit jedoch aus der Magie oder dem reinen Zufall Serendipität werden kann, muss sich noch etwas anderes dazugesellen: die Bereitschaft, vom gewohnten Pfad abzuschweifen und eine breitgefächerte Neugier nach eventuell Relevantem jenseits des eigenen Tellerrands. Das mag nach einem Gemeinplatz klingen; allerdings beschreibt dieser recht gut das Basisprinzip dessen, was wir hier Innovationsökonomien nennen. Ein hervorragendes Beispiel für diese Form der Serendipität ist der in diesem Buch dokumentierte Fall des Bielefelder Insektizidherstellers **Reckhaus**: Durch eine gemeinsam mit dem Schweizer „Atelier für Sonderaufgaben“ entwickelten Marketingidee gelangte der Geschäftsführer Dr. Hans-Dietrich Reckhaus zum neuen Geschäftsmodell einer Marke für ökologisch neutrale Insektenbekämpfungsprodukte. Bei der Firma **Dornbracht** in Iserlohn hingegen versucht man bereits seit den neunziger Jahren sehr erfolgreich, über einen intensiven Dialog mit der zeitgenössischen Kunst, auf Überraschendes beim Design von Badezimmer- und Küchenarmaturen zu stoßen.

## KREATIVWIRTSCHAFT UND SERENDIPITÄT

Kreativwirtschaft ist in diesem Kontext als Wirtschaftsfaktor deshalb so überaus interessant, weil sich bei einem beachtlichen Teil der Akteure ein systemischer Drang zu neuen Ufern nicht nur bei Produkten und Diensten, sondern auch bei Verfahren und Prozessen erkennen lässt. Innerhalb der Kreativwirtschaft finden wir die Meister der Serendipität. Das hat auch mit dem bereits erwähnten Organisationsproblem

kleinteilig arbeitender Kreativer zu tun, mit dem diese sich täglich auseinandersetzen müssen. Da es keine Großstruktur gibt, die sich um Akquise, Logistik, Buchhaltung und dergleichen kümmert, sind die Akteure der Kreativwirtschaft, wie bereits erläutert, auf effektive Netzwerke angewiesen, die die Organisationsleistung der herkömmlichen Betriebsstrukturen erbringen beziehungsweise sogar übertreffen können.

Einen mittlerweile prominenten Lösungsansatz hierfür bieten kooperative Räume wie **Coworking Spaces, Makerspaces, FabLabs oder Hackerspaces**. Neben dem formalen Angebot von physischer und technologischer Infrastruktur für Kreativschaffende erfüllen diese Institutionen die Funktion veritaibler Serendipitätsmaschinen, die permanent überraschende Begegnungen produzieren, aus denen in der Folge wirtschaftlicher Mehrwert generiert werden kann. Den Zusammenhang zwischen Coworking und Serendipität machen sich mittlerweile auch andere Unternehmen zunutze, indem sie durch das Einrichten eigener Coworking Spaces, Start-up-Inkubatoren oder ähnlicher hybrider Räume die Logik der kreativen Kollisionen in Teile ihrer Organisation zu importieren versuchen. So stellt beispielsweise der vor kurzem in Düsseldorf neu errichtete **Vodafone Campus** unter anderem auch den Versuch dar, Elemente der kreativwirtschaftlichen Arbeitskultur in die Firmenstruktur einfließen zu lassen. Ein anderes Beispiel, auf das wir in dieser Publikation hinweisen, ist die **Douglas Informatik & Service GmbH**, die regelmäßig Veranstaltungen im Dortmunder Coworking Space „Ständige Vertretung“ zum Zwecke von Forschung und Entwicklung sowie der Rekrutierung kreativer Köpfe durchführt.

### **Coworking**

(zusammen arbeiten)  
Trend im Bereich „Neue Arbeitsformen“: Freiberufler, Kreative, kleinere Start-ups oder digitale Nomaden, die unabhängig voneinander agieren oder in unterschiedlichen Firmen und Projekten aktiv sind, schaffen Synergieeffekte durch die gemeinsame Nutzung eines Raums (Coworking Space).

### **Maker- oder Hackerspaces**

Ein Hackerspace (von Hacker und Space, engl. für Raum) oder Hackspace ist ein physischer, häufig offener Raum, in dem sich Hacker sowie an Wissenschaft, Technologie oder digitaler Kunst (und vielen anderen Bereichen) Interessierte treffen und austauschen können. Sie werden meist von Vereinen getragen, in denen sich die Interessenten organisieren. (Wikipedia)

### **FabLabs**

Ein FabLab (engl. fabrication laboratory – Fabrikationslabor) ist eine offene, demokratische High-Tech-Werkstatt mit dem Ziel, Privatpersonen industrielle Produktionsverfahren für Einzelstücke zur Verfügung zu stellen. (Wikipedia)

Allerdings möchten wir an dieser Stelle noch einmal betonen, dass wir im vorliegenden Buch mit einem Verständnis von Serendipität hantieren, das zwar die räumlich-organisatorische Dimension von Coworking und ähnlichen Ansätzen einschließt, im Wesen jedoch über diese weit hinausreicht. Worauf wir mit dem Leitbegriff Serendipität in unserem Kontext hinauswollen, sind die betriebswirtschaftlich wertvollen „ungesuchten Funde“, die an der Schnittstelle zwischen etablierter Wirtschaft und Kreativwirtschaft auf diejenigen warten, die weise genug sind, sich dorthin auf den Weg zu machen. Dass dies keineswegs nur gut gemeinte Theorie ist, dafür stehen die zahlreichen Fallstudien dieses Buches. Nehmen wir das Beispiel des Schwedischen Dämmstoffproduzenten **Paroc**, dem es gelang, durch die Intervention einer Theatermacherin das Betriebsklima einer seiner Produktionsstandorte derartig zu verbessern, dass es ihm eine Produktionssteigerung von zwanzig Prozent bescherte. Oder den Fall des Geschäftsführers des Elektrotechnikunternehmens **alpha-board**, der für seine Neugier für Start-ups mit dem Zulauf zahlreicher Neukunden belohnt wurde, die zusätzlich seinen Produktionsprozess innovativ auf dem Laufenden halten.

### **DISRUPTIVE INNOVATION: NEUER MARKT STATT NEUES PRODUKT**

In der Darstellung und Diskussion konkreter Wirtschaftskooperationen im Rahmen von Innovationsökonomien nehmen wir auch wieder Themen auf, die bereits in *Innovationsökologien. Vier Szenarios für die Kultur- und Kreativwirtschaft in NRW 2020* angesprochen wurden. Eines dieser Themen ist die sogenannte disruptive Innovation. Dabei handelt es

sich im klassischen Innovationsverständnis gewissermaßen um Innovationsanomalien, die über die Stabilisierung oder Verbesserung einer bestehenden Wettbewerbsposition hinausgehen. Von einer disruptiven Innovation spricht man, wenn ganze Geschäftsbereiche verschwinden oder Märkte derart radikal umgekrempelt werden, dass man sie danach kaum noch wiedererkennt. Oft ändern sich mit so einer disruptiven Innovation auch die Hauptakteure an den Märkten, was regelmäßig damit zusammenhängt, dass das Potenzial neuer Technologien von Firmen mit Marktdominanz nicht erkannt wird. Wird ein Unternehmen von einer disruptiven Innovation aus dem Markt geworfen, kann man vom Auftreten negativer Serendipität sprechen: Das Unternehmen muss erkennen, dass das, wonach es gar nicht auf der Suche war, von einem Marktteilnehmer gefunden wurde, der dadurch zum unerwartet übermächtigen Konkurrenten wird. Das Überraschungsmoment ist da, jedoch mit doppelt negativem Vorzeichen. Prominente Beispiele sind der Bankrott von Eastman Kodak oder Nokias Absturz in die Bedeutungslosigkeit bei der mobilen Telefonie. Allerdings ist es bei weitem nicht immer die Technologie, die derartige Umbrüche anstößt. Oft sind es neue Geschäftsmodelle, die den Technologien erst zu ihrer vollen ökonomischen Wirkungskraft verhelfen. In der traditionellen Airline-Industrie haben easyJet und Ryanair diesen Zusammenhang lehrbuchhaft vorgeführt.

Die Ursachen für die derzeitige Häufung solcher disruptiven Innovationen sind vielfältig. Mit Blick auf die Organisationen auf der Verliererseite disruptiver Innovation ist die jüngere Innovationsforschung durchaus ergiebig. Zu der bereits diskutierten Ineffektivität rein analytischen Problemlösens gesellen sich rigide Managementprozesse, falsche Beratungsansätze,

inadäquate Fördermethoden und manchmal auch einfach die einschläfernde Wirkung organisatorisch ausgetretener Pfade. Man muss hier gar nicht die Plattitüden zum Thema Innovationsfeindlichkeit hierarchischer Strukturen in Stellung bringen, um zu begreifen: **Wir befinden uns heute an der Schwelle zu einem neuem ökonomischen Gefüge, das allein mit den Institutionen der industriellen Massenproduktion nicht mehr zu manövrieren sein wird.**

Disruptive Innovationen können in diesem Zusammenhang nicht nur als eine Artikulation des hohen technologischen Entwicklungstempos verstanden werden, sondern auch als ein Zeichen für signifikantes Innovationspotenzial, das sich in bestimmten Bereichen der Industrie angesammelt hat.

Clayton M. Christensen, Wirtschaftsprofessor in Harvard, der als erster auf das Phänomen der disruptiven Innovation verwies, brachte es bereits Ende der neunziger Jahre auf den Punkt: Gerade *weil* Firmen gut gemanagt werden, *weil* sie aufmerksam gegenüber den Wünschen ihrer Kunden sind, *weil* sie gewissenhaft die Trends ihrer Märkte im Auge behalten, und *weil* sie ihr Kapital in die gewinnbringendsten Neuerungen stecken, verlieren sie ihre Führungsposition im Markt. Will heißen: Konventionelle Unternehmensstrategien versagen bei den wirklich bahnbrechenden Neuerungen.

Seit den Neunzigern hat sich die Lage freilich noch einmal verschärft. Wohletablierte Wettbewerbspositionen geraten heute noch schneller unter Druck, wenn man den Blick nicht systematisch auch jenseits der unmittelbar relevanten Geschäftsbereiche, Technologiegebiete und Märkte schweifen lässt. Innovationen werden heute immer dann besonders gefährlich, wenn sie aus unerwarteter Richtung einschlagen.

Die Kooperation der Niederländischen Baufirma **Heijmanns** mit dem Interaktionsdesigner Daan Roosegaarde zeigt, wie bei unseren Nachbarn eine derartige disruptive Strategie für den Straßenbau entwickelt wird.

### **OFFENE INNOVATION: DURCH AUSTAUSCH ZUM ERFOLG**

Ein weiteres Thema, das wir wegen seiner thematischen Relevanz hier noch einmal aufnehmen möchten, betrifft die mittlerweile berühmte, vom amerikanischen Organisationswissenschaftler Henry Chesbrough entwickelte Methode der Offenen Innovation. Chesbrough geht von der Prämisse aus, dass wir an einem Punkt der Wirtschaftsentwicklung angelangt sind, an dem es für Unternehmen weder sinnvoll noch möglich ist, das gesamte für den Produktionsprozess relevante Wissen und die dazugehörigen Fertigkeiten intern zu besitzen. Daraus schlussfolgert er, dass sich Unternehmen in ihren Innovationsstrategien zusammenschließen sollten. Mit der Offenen Innovation beschreibt er eine Methode, mittels derer Unternehmen eine Plattform kreieren, auf der der Austausch von intellektuellem Eigentum zwischen Vertragspartnern möglich wird. Dabei entwickelt Offene Innovation verschiedene Methoden zur Konstruktion von Kooperationsplattformen (Start-up-Ausgründungen, Lizenzverträge, IE-Vereinbarungen, etc.).

Allerdings erreichen die Methoden der Offenen Innovation nur dann ein adäquates Serendipitätsniveau, wenn sie ihren kontraproduktiven Technologiefokus überwinden. Chesbrough und seine Anhänger bleiben oft zu sehr den linearen Prob-

lemlösungsstrategien des technischen Innovationsbegriffs verhaftet. Unsere Fallstudie der Cross-Innovation Plattform **Universal Home** macht in diesem Zusammenhang deutlich, wie die Idee der Offenen Innovation in der konkreten Unternehmenspraxis weiterentwickelt werden kann. Bei Universal Home haben sich Unternehmen wie Miele, IWF, Vaillant und RWE zusammengeschlossen, um unter der Federführung von Designexperten den technologischen Fortschritt in sinnvolle Innovationen bei Wohnen, Arbeiten und Leben in der Zukunft umzuwandeln.

Elemente einer derartigen Weiterentwicklung von Open Innovation finden sich auch in unserer Fallstudie zur **Grünen Werkstatt**, wo mittelständische Unternehmen sich in Design Camps mit Hilfe von jungen Designern und Studenten an die Aufarbeitung ihrer Innovationsarchive machen und neue Produktideen generieren. Ähnliches gilt auch für den sogenannten **Polderhack**, eine wiederum niederländische Initiative, die zeigt, wie die kreative Kollision zwischen landwirtschaftlichen Unternehmern und Hackern unmittelbar zu wirtschaftlichem Mehrwert führen kann.

Wenn wir uns in dieser Publikation für die Verbreitung derartiger Ansätze und Praktiken einsetzen, dann können wir dabei auch auf Beobachtungen des populären amerikanischen Wissenschaftsautors Steven Johnson verweisen, aus denen hervorgeht, dass Innovationen keine linearen Prozesse sondern Netzwerkformationen sind. So, wie eine neue Idee aus dem Zusammentreffen der Aktivität tausender Neuronen entsteht, die zum ersten Mal an die Grenzen des gerade Denkbaren gehen, so ist auch die erfolgreiche Innovation ein komplexes Netzwerk heterogener Einflussfaktoren, durch deren erstma-

liges Zusammenspiel ein neues Produkt in die Welt und auf den Markt kommt.

Diese erst einmal recht abstrakte Erkenntnis bedeutet konkret die Notwendigkeit der Diversifizierung von Innovationsinput. Unternehmen verbünden sich mit Kreativen zu Innovationsökonomien, weil sie diese Diversifizierungsleistung aus sich selbst heraus nicht immer erbringen können. Sie umgeben sich mit einem Netzwerk kreativer Köpfe, mit dessen Hilfe die für das jeweilige Innovationsfeld zeitgemäßen Strategien entwickelt werden können. Mithin sind Innovationsökonomien Netzwerke von Kooperationspartnern, die in der Lage sind, die Unübersichtlichkeit der Organisationsumwelt in wertvolle Informationen für den internen Wertschöpfungsprozess umzuwandeln. Dabei versetzen Innovationsökonomien Unternehmen in die Lage, aus unvorhergesehenen Ereignissen in der Organisationsumwelt – im Sinne der hier eingeführten Logik der Serendipität – wirtschaftlichen Nutzen zu ziehen.

<sup>1</sup> Dies ist keineswegs eine Übertreibung. Wenn wir ernsthaft von einer Wissensökonomie sprechen wollen, müssten die zuständigen Wissenschaftsdisziplinen einiges zum Zusammenhang von Wissen und dem daraus entstehenden Wert zu sagen haben. Dem ist jedoch nicht so.

<sup>2</sup> Die Formulierung stammt aus einer Korrespondenz Walpoles und liest sich im englischen Original so: „I once read a silly fairy tale called The Three Princes of Serendip: as their highnesses travelled, they were always making discoveries, by accident and sagacity, of things which they were not in quest of...“

## LITERATUR

Chesbrough, Henry W. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, MA.: Harvard Business Press.

Christensen, Clayton M. (2003). *The Innovator's Solution. Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston, MA.: Harvard Business Press.

(1997) *The Innovator's Dilemma*, Boston, MA.: Harvard Business Press.

Drucker, Peter (1985) *The Discipline of Innovation*, *Harvard Business Review*, 76, 4, 73–84.

(1969) *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*, New York: Harper & Row.

Florida, Richard (2002) *The Rise of the Creative Class*, New York: Basic Books.

Friebe, Holm; Lange Bastian (2010) *Innovationsökologien. Vier Szenarios für die Kultur- und Kreativwirtschaft in NRW 2020*, Hrsg. CREATIVE.NRW, [www.creative.nrw.de/weissbuch.html](http://www.creative.nrw.de/weissbuch.html)

Johnson, Steven (2010) *Where Good Ideas Come From. The Seven Patterns of Innovation*. New York: Penguin Books.

Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005) *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Boston, M.A.: Harvard Business Press.

Lessig, Lawrence (2008) *Remix: Making Art and Commerce thrive in the Hybrid Economy*, New York: Penguin Books.

Lester, Richard Keith; Piore, Michael J. (2004) *Innovation: the Missing Dimension*, Boston, M.A.: Harvard University Press.

Merton, Robert K.; Barber, Elinor (2004) *The Travels and Adventures of Serendipity*, Princeton: Princeton University Press.

Muller, Thor; Becker, Lane (2012) *Get Lucky: How to Put Planned Serendipity to Work for You and Your Business*, San Francisco: Jossey-Bass.

Nonaka, Ikujiro (1991) "The Knowledge-Creating Company," *Harvard Business Review*, 69, November–December: 96–104.

Olma, Sebastian (2013) "Innovationskatalysator Kreativwirtschaft. Der Mittelstand auf dem Weg zu modernen Wettbewerbsstrategien," in Matthias Machnig, Dirk Kiefer (Hrsg.) *Das Bauhaus kommt aus Thüringen. Kreativwirtschaft jenseits der Metropolen*, Köln: Böhlau, 159-172.

(2012) *The Serendipity Machine*, Amersfoort: Lindonk & DeBres.

(2011) "Die Topologisierung der Wertschöpfung," in Bastian Lange, Malte Bergmann (Hrsg.) *Eigensinnige Geographien*, Wiesbaden: VS Verlag, 247-267.

(2009): "Kritik der Kreativindustrien," in Inga Wellmann et al. (Hrsg.) *Governance der Kreativwirtschaft*, S. 103-122, Bielefeld: transcript.

Pine, B. Joseph, and Korn, Kim C. (2011) *Infinite Possibility: Creating Customer Value on the Digital Frontier*, San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

Polanyi, Michael (1966) *The Tacit Dimension*, London: Routledge.

Serres, Michel (2012) *Petite Pourcette*, Paris: Le Pommerier.

Van Andel, Pek (2013) *De la Sérénipité dans la Science, la Technique, l'Art et le Droit: Leçons de l'Inattendu*, Paris: Hermann.

Von Hippel, Eric (2005) *Democratizing Innovation*, Cambridge, MA: MIT Press.

**NORDRHEIN-WESTFALEN**

## TECHNOLOGIEINNOVATION ENTWICKLUNGSPULSE AUS DER KREATIVWIRTSCHAFT

**Die 2010 in Köln gegründete Dingfabrik versteht sich als Kombination von offener Werkstatt, *Hackerspace* und *FabLab*. In der kurzen Zeit ihres Bestehens hat sich im Umfeld der Dingfabrik ein Milieu etabliert, aus dem ständig neue Geschäftsideen entstehen und oft auch verwirklicht werden. Dadurch gelingt es der Dingfabrik zunehmend, auch jenseits der Kreativwirtschaft und der Region innovative Impulse zu setzen. In Kooperation mit Partnern aus der Region, zu denen auch mittelständische Unternehmen zählen, wurde zuletzt eine neuartige Anzeigetafel für den Sankt Petersburger Flughafen entwickelt. Im Bereich des 3D-Drucks beteiligen sich Mitglieder der Dingfabrik an der Entwicklung von Geschäftsmodellen rund um Angebote für Privatanwender und kleine Unternehmen.**

Eine der Stärken der Akteure innerhalb der Kreativwirtschaft liegt im Experimentieren mit neuen Technologien. *Makerspaces*, *FabLabs* und ähnliche Einrichtungen fungieren oft als Laboratorien, in denen technikbegeisterte Tüftler und Aktivisten jedweder Couleur die Möglichkeiten neuer Technologien ausloten und potenzielle Anwendungsoptionen erforschen. Gerade weil in den Gemeinschaften und Szenen, die sich in diesen Kontexten bilden, der Geschäftssinn oft hinter purem Entdeckergeist beziehungsweise künstlerischen und sozialen Motivationen zurücktritt, erweisen sich derartige Orte regelmäßig als hochgradig innovativ.

Die Kölner Dingfabrik ist solch ein innovativer Ort. Auf fünfhundert Quadratmetern im Kellergeschoss am Erzberger Platz hecken die mittlerweile siebzig Mitglieder des Vereins ihre Projekte aus, führen Workshops durch und veranstalten Vorträge, Konzerte, kleine Bühnenstücke und Ausstellungen. Einer der Initiatoren der Dingfabrik ist der diplomierte Maschinenbauer Alexander Speckmann. Im Sommer 2012 entwarf der als Multitalent bekannte Kölner gemeinsam mit dem Software-Entwickler Martin Wisniowski für das *Evoke*-Festival eine Kunstinstallation, bei der mit Hilfe des sogenannten *Projection Mapping* digitale Bilder und Filmsequenzen auf Verpackungskartons projiziert wurden. Durch einen Artikel auf Spiegel Online über Installation bekam die *Northern Capital Gateway*, Betreiber-gesellschaft des neuen Terminals am Sankt Petersburger Flughafen *Pulkovo*, Wind von den Umtrieben der beiden Dingfabrikanten. Dirk Rebhan, der im Namen der Fraport AG die Informationstechnologie auf dem Flughafen organisiert, trat an Axel Speckmann und Martin Wisniowski mit der Frage heran, ob sich diese Technologie nicht auch für eine innovative Anzeigetafel eignen würde.

Nun handelt es sich beim *Projection Mapping* nicht um eine brandneue Technologie. „In der Kunst- und Designwelt“, so Alexander Speckmann, „wird mit dieser Technologie seit mehreren Jahren experimentiert. Man begegnet ihr auch gelegentlich bei aufwändigeren Produktvorstellungen, Konzertveranstaltungen oder Theaterinszenierungen.“ Als Bestandteil einer dauerhaften Installation ist die Technologie bisher jedoch kaum in Erscheinung getreten.

Dies ändert sich nun durch die Zusammenarbeit der Dingfabrikanten mit den Betreibern des Petersburger Flughafens. Nach einer kurzen Konzeptionsphase schlugen sie dem Flughafenbetreiber das Modell eines überdimensionalen Orlov-Diamanten – wegen der historischen Verbindung mit Sankt Petersburg – vor, der an der Vorderseite allerlei Flugdaten und andere relevante Informationen bietet und diese dann, entsprechend farblich kodiert, über die Fläche des gesamten Objekts weiterkommuniziert. Beispielsweise würde der soeben gelandete KLM-Flug zu einer Blaufärbung des „Diamanten“ führen, der letzte Aufruf eines Lufthansa-Flugs ihn in Gelb tauchen und die verspätete Air Berlin-Maschine das Ganze im

prägnanten Rot erstrahlen lassen. Northern Capital Gateway waren vom Entwurf begeistert und gaben die Diamantanzeige bei der von Speckmann & Co. neu gegründeten *Flying Orlov* UG in Auftrag.

Bei der *Flying Orlov* UG handelt es sich um einen Zusammenschluss von Akteuren aus dem Umfeld der Dingfabrik. Mit dabei sind neben Maschinenbau-Ingenieur Speckmann und Programmierer Wisniowski die Designagentur Exelsia und die beiden Architekten von Superartitecture. Als Partner aus der Region kamen dann noch die Kölner Unternehmen Responsive Design Studio, Kompetenzzentrum Metall GmbH, Tischlerei Bächer GmbH und die Langenfelder M&M Blechtechnik GmbH dazu.

### Eine der Stärken der Akteure innerhalb der Kreativwirtschaft liegt im Experimentieren mit neuen Technologien.

Gemeinsam mit den Partnern konnte das junge interdisziplinäre Team innerhalb kurzer Zeit die nicht unerheblichen technischen Herausforderungen des fliegenden Orlov lösen. Der Betreibergesellschaft des Petersburger Flughafens ging es vor allem um die ästhetische Aufbereitung oder sogar Emotionalisierung der Flugdaten. Oberflächlich betrachtet handelt es sich beim Orlov dann auch ‚lediglich‘ um ein acht Meter langes und vier Meter breites Schmuckobjekt, das von nun an den Sankt Petersburger Flughafen verziert. Tatsächlich ist es eine ästhetisierte Hightech-Konstruktion, die es aus dem Blickwinkel technischer Neuerung durchaus in sich hat. Neben der bereits erwähnten Technologie des *Projection Mapping* ist auch die Konstruktion der mehrdimensionalen Anzeige überaus innovativ. Sie beruht auf algorithmischer Modellierung und Konstruktion. Über dieses Verfahren gewinnt die Orlov-Anzeige ihre spezifische mathematische Ästhetik. Durch die enge Zusammenarbeit zwischen den Konstrukteuren und den Fertigern konnten die lasergeschnittenen und computergesteuert gebogenen Einzelteile derart optimiert

werden, dass die zum ersten Entwurf ermittelten Produktionskosten um mehr als fünfzig Prozent gesenkt und das Objekt damit innerhalb des vorgegebenen Budgets realisiert werden konnte. Ab Mai 2014 erstrahlt die diamantene Anzeige unter der Decke des Flughafens *Pulkovo* und präsentiert Reisenden und potentiellen Kunden ein derzeit einzigartiges Exportprodukt nordrhein-westfälischer Innovationsökonomien.

Zuhause in Köln arbeitet Alexander Speckmann bereits am nächsten größeren Projekt: Gemeinsam mit dem Investor Dr. Wolfgang Höper, Prof. Dr. Kai Thierhoff von der Rheinischen Fachhochschule Köln und zwei weiteren Partnern hat er eine GmbH gegründet, um ein nachhaltiges und dynamisches Geschäftsmodell rund um das Thema 3D-Drucken zu entwickeln. Bislang war der 3D-Druck vor allem in den Forschungs- und Produktentwicklungsabteilungen von Flug- und Fahrzeugherstellern und bei Prototypenbauern vertreten. Seit der Verbreitung erschwinglicher Kunststoffdrucker und Druckdienstleistern mit Versandhandel interessieren sich zunehmend auch Designer, Architekten und Privatpersonen für die Technologie und ihre Produkte. Allround-Maschinen, die beliebige Dinge materialisieren können und in jedem Haushalt stehen, bleiben zwar voraussichtlich noch einige Jahre eine unerreichte Vision. Derzeit können aber mit etwas Einarbeitung schon praktische und kostengünstige Plastikobjekte zuhause gefertigt werden. Alexander Speckmann:

„Viele der günstigen 3D-Drucker sind für Einsteiger schwer bedienbar, und bei der Fülle an Neuentwicklungen ist es mit viel Aufwand verbunden, einen geeigneten Drucker zu finden. Hinzu kommen unzählige Drucktechniken und Materialien, die über Dienstleister genutzt werden können. Der Markt rund um Drucker, Druckdienstleistungen und gedruckte Produkte ist in starker Bewegung.“

Aufgrund seiner vielfältigen Erfahrung mit der neuen Technologie im Kontext der Dingfabrik ist sich Alexander Speckmann des Potenzials von 3D-Druck durchaus bewusst, weiß aber auch um die Volatilität bei der Entwicklung und Adaption der Technologie. Mit der 3D Printcenter GmbH ist nun die Einrichtung eines Laden-

lokals in der Kölner Innenstadt geplant, das das Angebot von 3D-Druckservice mit dem Verkauf von Geräten und Beratung kombiniert. Worum es Alexander Speckmann dabei geht, ist auch „die Professionalisierung der Beratungsleistung, die bei uns in der Dingfabrik regelmäßig abgefragt wird, die wir aber eigentlich gar nicht erbringen können und möchten.“

Mit dem 3D-Printshop haben die verschiedenen Partner nun einen Weg gefunden, um die unvorhersehbaren Entwicklungsbewegungen des neuen Marktes aus einer Erstanwenderposition weiter aktiv zu verfolgen und mitzugestalten. Gleichzeitig bieten sie Endverbrauchern und dem regionalen Mittelstand eine Anlaufstelle, wo man sich unter professioneller Anleitung mit den Möglichkeiten der neuen Technologie auseinandersetzen kann.

### **Dingfabrik Köln e.V.**

Die Dingfabrik Köln ist eines der ersten FabLabs in NRW. Es bietet die Möglichkeit, eine individuelle Idee für ein neues Produkt oder eine technische Entwicklung direkt in einen Prototypen umzusetzen und ist somit eine Fabrik, in der fast alles hergestellt und gelernt werden kann. Der Verein Dingfabrik steht für allgemeinen interdisziplinären Austausch in Workshops und Vorträgen und sorgt für die Bereitstellung von computerisierten Werkzeugmaschinen und einer Bastelwerkstatt.

## GESUNDHEITSWESEN SPIELE SCHAFFEN NEUE MÄRKTE

**Kaasa health ist ein Softwareunternehmen für Gesundheit mit Sitz in Düsseldorf. Seine Spezialität sind die sogenannten *Health Games*, also computerbasierte Spiele mit medizinisch-therapeutischem Nutzen. Das seit 2009 bestehende Unternehmen hat heute 30 Mitarbeiter und betreibt derzeit aktiv die Markterschließung an der Schnittstelle zwischen Gesundheits- und Kreativwirtschaft. Dabei verspricht *Meister Cody*, ein gemeinsam mit dem Institut für Psychologie der Universität Münster entwickeltes Spiel zur Therapie von Dyskalkulie und Rechenschwäche, zum Wegbereiter des kommerziellen Konsumentenmarktes der *Health Games* in Deutschland zu werden.**

Gamification – neudeutsch auch Gamifizierung – bezeichnet einen Trend, bei dem spieltypische Elemente in einen nichtspielerischen Kontext eingefügt werden. Worum es dabei geht, ist die Motivationssteigerung bei der Bewältigung von Aufgaben, die ansonsten als eintönig beziehungsweise zu komplex erfahren werden. Dabei werden gezielt Unterhaltungs- und Wettbewerbselemente oder Belohnungssysteme dazu eingesetzt, um den natürlichen Spieltrieb des Menschen zu wecken. Dadurch können Leistungssteigerungen bewirkt oder schlicht dafür gesorgt werden, dass jemand konzentrierter oder länger bei der Sache bleibt.

In der Wirtschaft werden spielerische Prozesse schon seit längerem beispielsweise zur Kundenbindung eingesetzt, etwa beim Punktesammeln im Kaufhaus oder beim Flugmeilenkonto der bevorzugten Airline. Allerdings ergeben sich seit der Verbreitung der mobilen Kommunikation völlig neue Geschäftsfelder für Gamifizierung, so dass man tatsächlich von einem Trend sprechen kann. Populäre Beispiele dafür sind Apps, die Jogger durch die Simulation, von Zombies durch den Park gejagt zu werden, zu läuferischen Hochleistungen verführen, oder die den Hausputz so virtualisieren, dass dieser zu einem spannenden Abenteuer wird, bei dem man via Internet mit anderen Reinigungsabenteurern in den Wettkampf tritt.

„In Deutschland sind Schulen oft einfach noch nicht ausreichend mit Computern und Tablets ausgestattet.“ Ulrich Schulze Althoff, Kaasa health Geschäftsführer

Unternehmen nutzen inzwischen sogenannte *Serious Games*, also ernsthafte Spiele, zum Zwecke der Ausbildung oder der Mitarbeitermotivation. In den Bereichen Kundenbindung und Marketing wird für die kommende Jahre ein signifikanter Zuwachs spielerischer Prozesse und Elemente erwartet. Auch der Erziehungsbereich und das Gesundheitswesen sind potentielle Märkte für Gamifizierung. Auch wenn die brancheneigenen Wachstumsvorhersagen mit Vorsicht zu genießen sind: Durch Gamifizierung entsteht derzeit ein Wachstumsmarkt an der Schnittstelle zwischen Kreativwirtschaft und vielen etablierten Wirtschaftssektoren.

Das Düsseldorfer Unternehmen Kaasa health ist einer der Pioniere der deutschen Gamifizierungsbranche im Bereich *Health Games*, also von Gesundheitsspielen mit therapeutischen Effekten. Dabei arbeitet das Unternehmen so, dass wissenschaftlich validierte Erkenntnisse mit spieltypischen Elementen angereichert und mithilfe bestehender Technologien zu Produkten umgesetzt werden. Ein Beispiel dafür ist der Einsatz des Nintendo Wii TM Balance Boards in der Schlaganfall-Therapie oder bei orthopädischen Problemen. Ein anderes Beispiel betrifft das Therapieren von Phantomschmerz bei Beinamputationen, indem über

Smartphonekamera das fehlende Bein simuliert und zu Übungen motiviert wird, mit nachgewiesenem therapeutischem Nutzen. Bei *Health Games* handelt es sich mithin nicht *per se* um Computerspiele im herkömmlichen Sinn, sondern vielmehr um die Kombination von Alltagstechnologie und spielerischen Elementen zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Therapien. Der Markt für derartige Anwendungen entwickelt sich jedoch erst langsam. Das hat vor allem damit zu tun, dass bei der Entwicklung medizinisch fundierter Apps die Kosten höher, die Zeiträume länger, die Prozesse komplexer und die Kommerzialisierung mühseliger ist als bei den Mitbewerbern ohne therapeutischen Anspruch. „Deshalb wird“, so Kaasa health Geschäftsführer Ulrich Schulze Althoff, „in diesem Bereich zumindest in Deutschland heute noch kein Geld verdient.“

Kaasa health schickt sich nun an, dies zu ändern. Das Spiel, mit dem die Düsseldorfer den kommerziellen Markt gewissermaßen im Alleingang kreieren wollen, heißt Meister Cody. Es richtet sich an Schulkinder, die von Dyskalkulie betroffen sind. Dabei handelt es sich um eine Beeinträchtigung des arithmetischen Denkens, die bei fünf bis sieben Prozent der Bevölkerung auftritt, jedoch therapierbar ist. Allerdings ist die Therapie nicht nur preisintensiv (monatlich hundertfünfzig bis dreihundert Euro), sondern auch recht langweilig: Die kleinen Patienten müssen täglich dreißig Minuten mit dem Lösen eintöniger Rechenaufgaben zubringen. Meister Cody leistet hier Abhilfe, indem es die Aufgaben in ein spannendes Narrativ verpackt und mit für die Zielgruppe relevanten Spielelementen versieht. Statt sich einer kostspieligen Tortur zu unterziehen, überwinden die Kinder ihre mathematischen Entwicklungsprobleme, indem sie das tun, was sie am liebsten tun, nämlich spielen.

Entwickelt wurde Meister Cody gemeinsam mit dem Institut für Psychologie der Universität Münster im Rahmen eines durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts. Psychologe Dr. Jörg Tobias Kuhn, Spezialist auf dem Gebiet der Dyskalkulie, gab dabei den fachlich-medizinischen Input. Das Bundeswirtschaftsministerium fördert das Forschungsprojekt, nicht zuletzt, weil der mit der Rechenschwäche verbundene volkswirtschaftliche Schaden als beträchtlich eingeschätzt wird. Kaasa health seinerseits ist in dem Projekt für den

gesamten Gamifizierungsaspekt verantwortlich, wobei die medizinischen Erkenntnisse in die Programmierung und das Design vom Meister Cody einfließen. Außerdem regelt das Unternehmen das Marketing und den Vertrieb. Meister Cody kostet im Abonnement zehn Euro monatlich und ist als Browsergame beziehungsweise Android- oder iOS-App erhältlich. Wegen der relativ hohen Fallzahlen für Dyskalkulie beziehungsweise Rechenschwäche ist Meister Cody aus unternehmerischer Perspektive bestens für die Markterschließung im Bereich der Therapie-Games geeignet:

„Dadurch“, so Kaasa health Geschäftsführer Ulrich Schulze Althoff, „ist es uns möglich, dieses Spiel so preiswert anzubieten. Und das bietet uns die Chance, hier direkt in den Konsumentenmarkt einzusteigen, ohne den Umweg über die Institutionen gehen zu müssen. Zwar ist das Interesse auch bei den Schulen groß, allerdings stellt die fehlende Infrastruktur dort oft noch ein Problem dar. In Deutschland sind Schulen oft einfach noch nicht ausreichend mit Computern und Tablets ausgestattet.“

Entsprechend ist es nur folgerichtig, wenn sich Kaasa health nun also mit Meister Cody direkt an die potentiellen Kunden, beziehungsweise deren Eltern, richtet. Gamifizierung bringt in diesem Fall medizinisch-therapeutischen Nutzen und betriebswirtschaftliches Kalkül erfolgreich zusammen. Mit Meister Cody entsteht in Deutschland zum ersten Mal ein kommerzieller Konsumentenmarkt im Bereich der *Health Games* mit therapeutischem Anspruch. Das deutsche Epizentrum dieses Wirtschaftstrends liegt, jedenfalls für den Moment, in Düsseldorf.

### **Kasaa health GmbH**

Kaasa health ist ein Düsseldorfer Start-up, das sich auf die Entwicklung von Apps und Gesundheitsspielen für PC, iPad und Nintendo Wii spezialisiert hat. Mit den Applikationen können zum Beispiel Schwangere ihre Beckenbodenmuskulatur trainieren, Unfallpatienten ihre Balance wiedergewinnen oder Diabetiker ihren Blutzuckerwert testen. Mediziner, Physio- und Ergotherapeuten unterstützen Kaasa health bei der Entwicklung der Apps und Spiele.

## CHEMIEINDUSTRIE ÜBER DIE KUNST ZUM NACHHALTIGEN GESCHÄFTSMODELL

**Die Reckhaus GmbH und Co. KG produziert Insektenbekämpfungsmittel in Bielefeld mit 50 Mitarbeitern und rund 20 Millionen Euro Jahresumsatz. Auf der Suche nach einer spektakulären Idee lässt sich der Geschäftsführer Dr. Reckhaus im Herbst 2012 auf eine gemeinsame Kunstaktion mit dem Schweizer Atelier für Sonderaufgaben ein: „Fliegen retten in Deppendorf“. Die Aktion wird ein voller Erfolg und setzt bei der Reckhaus GmbH einen Innovationsprozess in Gang, an dessen Ende ein Geschäftsmodell für das erste ökologisch neutrale Bekämpfungsprodukt der Welt steht.**

Dr. Hans-Dietrich Reckhaus, der das Traditionsunternehmen seit den neunziger Jahren leitet, ist ein innovativer Kopf. Beispielsweise löste er vor einigen Jahren das Problem der Ekelästhetik bei Fliegenfallen, indem er die Klebefolie unter einem Fliegenpilz versteckte und damit die toten Fliegen aus dem Sichtfeld verschwinden ließ. Dr. Reckhaus nannte seine neue Fliegenfalle „Flippi“, ließ sie patentieren und wollte sie groß herausbringen. Da er wie die meisten mittelständischen Unternehmen nicht über ein riesiges Marketingbudget verfügt, entschloss er sich, unkonventionell an die Vermarktung heranzugehen. Er kontaktierte die Schweizer Konzeptkünstler Frank und Patrik Riklin vom „Atelier für Sonderaufgaben“, die vor einigen Jahren mit ihrer Kunstinstallation „Null Sterne Hotel“ in einem Luftschutzbunker seine Aufmerksamkeit erregt hatten.

Reckhaus: „Ich dachte, so eine Idee brauche ich für Flippi!“ Ihm war jedoch klar, dass ein Künstler-Duo keine Werbeagentur ist. Was er erwartete, war eine spektakuläre Kunstaktion und keine Marketingkampagne. Die Riklin-Brüder ließen sich auf den Deal ein und brüteten zweieinhalb Monate über der Problematik der Insektenbekämpfung im Allgemeinen und des Fliegenötens im Besonderen. Das Ergebnis war allerdings erst einmal ein Schock für Dr. Reckhaus. „Ich sehe es noch genau vor mir. Frank und Patrik Riklin kamen zu mir und sagten: ‚Wir können keine Kunst für Produkte machen, die Fliegen töten. Aber wie wäre es denn, wenn Sie einmal den Spieß umdrehen und Fliegen retten würden?‘“

Anstatt die Kunstbrüder achtkantig vom Hof zu werfen, hörte der Biozidhersteller genau zu, überlegte eine Nacht lang hin und her und willigte am nächsten Morgen ein. Zu dritt gingen die frisch gekürten Fliegenretter auf die Suche nach einem geeigneten Ort und fanden Anklang im ostwestfälischen Deppendorf. Die Aktion „Fliegen retten in Deppendorf“ fand am 1. September 2012 statt. Mit Hilfe der freiwilligen Feuerwehr, Schankbier und Bratwurst wurden 902 Fliegen gerettet. Als Motivationshilfe wurde unter den Teilnehmern an der Aktion ein großzügiger Preis verlost: ein dreitägiger Aufenthalt in einem Fünf-Sterne-Wellnesshotel in Bayern und zwar in Begleitung einer der geretteten Fliegen. Die wurde auf den Namen Erika getauft und reiste zusammen mit dem menschlichen Gewinner-Ehepaar erst per Helikopter zum Flughafen Paderborn-Lippstadt und dann weiter mit der Lufthansa nach München. Für den Unternehmer Reckhaus ging die Gleichung an dieser Stelle insoweit auf, als das Medieninteresse für seine Aktion enorm war.

Allerdings war dies lediglich der Anfang. Nach Abschluss des erfolgreichen Kunstmarketings kam das ungewöhnliche Trio wieder zusammen. Reckhaus erinnert sich:

„Dann ging alles wahnsinnig schnell. Mir war klar, dass ich jetzt nicht einfach so mit den Bioziden weitermachen konnte. Frank und Patrik Riklin schlugen vor, das Fliegenretten nach dem Vorbild von *Corporate Social Responsibility* zu verstetigen, durch 5 Cent pro Produkt in den Naturschutz zu investieren oder etwas dergleichen. Allerdings war mir das zu wenig!“

„Durch die Arbeit mit den Künstlern hat bei mir tatsächlich ein Bewusstseinswandel stattgefunden.“ Dr. Hans-Dietrich Reckhaus

Angestachelt von dem konzeptionellen Salto, zu dem die Kunst ihn soeben geführt hatte, war es nun Reckhaus, der mit einer kreativen Glanzleistung überraschte. Er erfand „Insect Respect“, eine Art Gütesiegel für Biozide: Wer ein Produkt mit dem Label kauft, zahlt einen Obolus, der dazu verwendet wird, draußen Ausgleich für den Schaden zu schaffen, den das Mittel drinnen anrichtet. „Denn“, so die neue Erkenntnis des Unternehmers, „Insekten sind faszinierende Tiere, die einen großen Wert für uns und das Ökosystem haben.“ Er ging die Sache wissenschaftlich an und beauftragte Biologen, ein recht komplexes Modell auszuarbeiten. Es geht unter anderem darum, die Biomasse der getöteten Insekten zu ermitteln – Flippi soll beispielsweise im Schnitt 200 Fliegen das Leben kosten – und einen adäquaten Ausgleich in der freien Natur zu schaffen. Reckhaus schritt gleich selbst zur Tat und ließ erst das Flachdach seines Verwaltungsgebäudes verstärken, um dann darauf ein 200 Quadratmeter großes Biotop anzulegen, das 35.000 seiner Flippi-Fliegenfallen neutralisieren soll.

Glaubt man dem überaus authentisch auftretenden Herrn Dr. Reckhaus, dann „geht es gar nicht darum, das, was wir machen, zu verharmlosen. Ich will stattdessen aufklären. Durch die Arbeit mit den Künstlern hat bei mir tatsächlich ein Bewusstseinswandel stattgefunden. Und deshalb vertreibe ich die „Insect Respect“-Produkte auch unter einer Marke, die meinen Namen trägt: ‚Dr. Reckhaus‘.“

In der Tat hat der Bielefelder „Herr der Fliegen“ damit das erste ökologisch neutrale Bekämpfungsprodukt der Welt auf den Markt gebracht. Er ist damit auf einen Trend aufgesprungen, den man beispielsweise vom Angebot des CO<sub>2</sub>-freien Flugverkehrs kennt. Und obwohl Dr. Reckhaus durchaus glaubhaft versichert, dass es ihm um viel mehr als einen Marketinggag geht, muss man auch anerkennen, dass die durch die Initiative „Insect Respect“ erzeugte Resonanz dem mittelständli-

schen Unternehmer eine mediale Reichweite beschert hat, die selbst Marketingabteilungen von Großkonzernen vor Neid erblassen lässt. Hier zeigt sich, was möglich ist, wenn sich Mittelständler ihrer Agilität bewusst werden und den Mut haben, diese auch auszuspielen.

Doch wie bereits erwähnt, ist Marketing nicht die Motivation des Dr. Reckhaus. Er will seine neue Geschäftsidee an den Mann bringen und ist zu diesem Zweck derzeit im Gespräch mit einigen Großhändlern. Im Moment besteht seine Strategie darin, sein Gütesiegel „Insect Respect“ auf der Ebene der Händler durchzusetzen:

„Was ich erreichen möchte“, sagt Dr. Reckhaus und lächelt dabei ein wenig spitzbübisch, „ist, dass die Großhändler „Insect Respect“ im großen Stil einführen. Das würde bedeuten, dass meine Konkurrenten, deren Produkte die Händler in ihren Märkten verkaufen, mir eine Abgabe zahlen müssten, damit ich die Ausgleichsflächen schaffen kann, um deren Produkte ökologisch neutral zu machen.“

Klar ist: Dr. Reckhaus hat den Impuls des Schweizer Künstlerduos auf eine Art und Weise aufgenommen, die die Aktion „Fliegen retten in Deppendorf“ hinsichtlich ihrer Kreativität bereits jetzt völlig in den Schatten stellt. Betrachtet man die Marktentwicklung rund um das Thema Nachhaltigkeit, dann wird deutlich, dass die Geschäftsstrategie absolut im Trend liegt. „Insect Respect“ könnte durchaus zum Wegbereiter für ökologisch neutrale Biozide werden.

### **Reckhaus GmbH & Co. KG**

Reckhaus produziert als Familienunternehmen Insektenbekämpfungsmittel mit 50 Mitarbeitern und rund 20 Millionen Euro Jahresumsatz. Der Hauptsitz der Firma ist in Bielefeld.

### **Atelier für Sonderaufgaben**

Das klein-künstlerische Unternehmen „Atelier für Sonderaufgaben“ wurde 1999 von den Zwillingen Frank und Patrik Riklin gegründet mit dem Ziel, unabhängige und kompromisslose Kunst zu produzieren und Sonderaufgaben wahrzunehmen, für die sich niemand so richtig zuständig fühlt. Für sie gilt: Dort, wo alle gehen, wächst kein Gras! Oder: Nicht der Kunde, sondern der Inhalt ist König. Die Gebrüder Riklin absolvierten beide eine Lehre als Hochbauzeichner und studierten danach an verschiedenen Instituten Kunst. Mit dem Projekt und der Schaffung der Marke „Null Stern Hotel“ bzw. „Null Stern – the only star is you“ (in Kooperation mit Daniel Charbonnier von Minds in Motion SA, Lausanne) erreichten sie in den letzten Jahren internationale Bekanntheit als Konzeptkünstler.

## FINANZWIRTSCHAFT **EIN KREATIVER INTERNET- UNTERNEHMER VERÄNDERT DIE BANKENLANDSCHAFT**

**Oliver Flaskämper ist seit dem Sommer 2013 ständig in den Medien. Das hat vor allem mit der rasanten Entwicklung der Internetwährung Bitcoin zu tun, deren Wert im Laufe des Jahres 2013 von gut zehn Euro auf zwischenzeitlich über siebenhundert Euro gestiegen ist. Als Geschäftsführer der Bitcoin Deutschland GmbH mit Sitz in Herford betreibt Oliver Flaskämper Bitcoin.de, den ersten außerbörslichen Bitcoin-Handelsplatz Deutschlands. Weil er dabei strukturell mit der Münchener Fidor Bank zusammenarbeitet, ist Bitcoin.de derzeit ein wichtiger internationaler Marktplatz für die Digitalwährung. Damit ist klar: Bei der digitalen Zukunft des Geldes hat Herford im Moment die Nase vorn.**

Angefangen hat der Internetunternehmer Ende der neunziger Jahre mit dem Handel von Domainnamen. Er erinnert sich noch lebhaft an den Versuch, einen solchen bei der Bank als Sicherheit zu hinterlegen. „Der Bankangestellte hat damals geantwortet: ‚Wer weiß, ob es das Internet in fünf Jahren überhaupt noch gibt.‘“ Da das Internet dann doch nicht verschwand, entwickelte und realisierte Herr Flaskämper unter dem Dach seiner Priority AG eine Reihe von Internetgeschäftsideen. Mit dabei waren das Preisvergleichsportale *Geizkragen.de*, die Autorenplattform *Content.de* und der Gehaltsrechner *Nettolohn.de*. Im Frühjahr 2011 stolperte der Westfale schließlich über einen Spiegel Online-Artikel zum Thema Bitcoin: „Die Sache

packte mich sofort. Die Idee einer dezentralen Währung, die von der Community der Währungshalter getragen und betrieben wird, die aber gleichzeitig von einem Algorithmus geschöpft wird und dadurch völlig unbestechlich ist, fand ich einfach überzeugend. Ich war total elektrisiert, kaufte Bitcoins und entwickelte in ein paar schlaflosen Nächten die Idee für Bitcoin.de.“

Für diejenigen, an denen der Trubel ums neue Geld vorbeigegangen ist: Bitcoin – zusammengesetzt aus den englischen Begriffen *Bit* und *Coin* (Münze) – ist eine Form virtuellen Geldes, die seit 2009 dezentral in einem Computernetz geschöpft und verwaltet wird. Das Netzwerk wird aus Teilnehmern gebildet, die einen sogenannten Bitcoin-Client ausführen und sich über das Internet miteinander verbinden. Bitcoins entstehen also nicht durch die Entscheidung von Zentralbanken, sondern durch *Mining* (Geldgewinnung, -schöpfung), wobei durch den Zusammenschluss von Rechnern in einem *Peer-to-Peer* Netzwerk über hochkomplexe Algorithmen neue Währungseinheiten im Wortsinn „errechnet“ werden. Auf Börsen wie Bitcoin.de können Bitcoins gegen Provision (bei Bitcoin ein Prozent des Handelsvolumens) zwischen den Teilnehmern gehandelt werden. Der Besitz von Bitcoins wird durch den Besitz kryptographischer Schlüssel nachgewiesen.

Bis vor kurzem waren Bitcoins eine absolute Randerscheinung, von Bedeutung vor allem für Geldwäsche und Drogenhandel (wegen der Anonymität der Transaktionen). Es gab kaum jemanden, der das betriebswirtschaftliche Potenzial von Bitcoins tatsächlich wahrnahm. Diese Situation hat sich spätestens seit dem Sommer 2013 radikal verändert. Seit dem rasanten Kursanstieg ist Bitcoin nicht nur in aller Munde, sondern auch in einer zunehmenden Zahl an *Wallets*, wie die virtuellen Brieftaschen für die Aufbewahrung der neuen Währung genannt werden. Zwar gibt es weiterhin Kommentatoren, die Bedenken äußern, doch wächst die Gemeinde einflussreicher Bitcoin-Befürworter stetig. So wies Colin Pickard, Direktor für Finanzdienstleistungen bei Ernst & Young, jüngst auf das Potenzial von Bitcoin für seinen Sektor hin. Vor allem durch die Abwesenheit substantieller Transaktionskosten beim grenzüberschreitenden Handel könnte Bitcoin sich als bahnbrechend für die Branche erweisen. Allerdings, so Pickard, habe es bis dato

noch niemand geschafft, ein vernünftiges Geschäftsmodell für den Handel mit Bitcoins zu entwickeln.

Genau das ist es aber, was Oliver Flaskämper derzeit der internationalen Finanzwirtschaft vormacht. Durch die Kooperation mit der Fidor Bank ist er in der Lage, Bitcoin.de auf den Status eines mittelbar durch die BaFin regulierten Handelssystems zu heben. Fidor kontrolliert, dass der Handel den Regulierungsgrundlagen entspricht und stellt dazu ein sogenanntes Haftungsdach. Darüber hinaus haben die inzwischen über 150.000 Kunden von Bitcoin.de die Möglichkeit, über ein kostenloses Fidorkonto Bitcoins nahezu in Echtzeit zu handeln. Bitcoin.de hat damit einen Professionalisierungsgrad erreicht, der international ein Novum darstellt.

„Die Sache packte mich sofort. Die Idee einer dezentralen Währung, die von der Community der Währungshalter getragen und betrieben wird, die aber gleichzeitig von einem Algorithmus geschöpft wird und dadurch völlig unbestechlich ist, fand ich einfach überzeugend.“ Oliver Flaskämper

Die Partnerschaft zwischen der Bank und dem Internetunternehmer aus Herford hat dafür gesorgt, dass die digitale Währung Bitcoin in Deutschland definitiv aus der rechtlichen und ökonomischen Grauzone heraus und im wirtschaftlichen Mainstream angekommen ist. Matthias Kröner, Vorstand der Bank, betont den Mehrwert, der in der Offenheit in Richtung Methoden und Verfahren aus der Kreativwirtschaft liegt:

„Es ist nie eine leichte Aufgabe, ein innovatives Produkt mit der Welt der Regulierung zusammen zu führen. Als Fidor Bank haben wir da aber einiges an Erfahrung, sehen dies sogar als eine unserer Kernkompetenzen. Nicht umsonst sind wir heute

schon in *Crowdfinance* oder *Peer-to-Peer-Lending* unterwegs, zu einem Zeitpunkt, an dem andere Banken noch fragen, ob man das überhaupt darf.“

Für die Fidor Bank bedeutet diese Kooperation vor allem auch eine Investition in die eigene Zukunft. Es geht ihr um das Ausloten zukünftiger Geschäftsfelder. Im Fall von Bitcoin.de war diese Investition allerdings schon sehr ertragreich. Neben der Erweiterung des Kundenstamms hat die Zusammenarbeit der Bank bereits einen enormen Kursgewinn beschert. Ein Vorteil für die beiden Bitcoin-Unternehmer ist dabei die relativ deutliche Rechtssituation in Deutschland. Zwar gibt es keine explizite Gesetzgebung zu Bitcoin, allerdings hat das Bundesministerium der Finanzen im August 2013 klargestellt, dass es Bitcoin als ein privates Zahlungsmittel anerkennt. Diese Entscheidung macht Deutschland zumindest derzeit zu einem potentiellen Hub im Geschäft mit Bitcoin und lässt den Digital Banker Kröner bereits die Einführung von Zusatzprodukten planen:

„Wir werden noch in diesem Jahr (2013) die Möglichkeit der Optionierung auf den Markt bringen mit underlying Bitcoin. Wenn Sie dann in der Zukunft darauf setzen wollen, dass der Bitcoin fällt, dann können Sie eine derartige Option schaffen und wenn sie dann einen Counterpart im Netz finden, der sagt, ‚Nein, ich bin der Meinung, der Bitcoin steigt‘, dann haben Sie einen Deal. Und dann sehen Sie am Ende, wer der klügere Investor ist.“

### **Oliver Flaskämper**

Der Herforder Oliver Flaskämper gründete seit 1998 über 16 verschiedene, eigenständige Unternehmen mit Internet-Geschäftsmodellen, begleitete diese zum Erfolg und übergab die operative Führung der Unternehmen jeweils an von ihm zusammengestellte Teams. Das neueste Projekt ist Deutschlands erster und größter Marktplatz für die neue Internet-Währung Bitcoin unter Bitcoin.de, die von der Bitcoin Deutschland GmbH in Kooperation mit der Fidor Bank AG aus München betrieben wird.

# SANITÄRTECHNIK ÜBER ZEITGENÖSSISCHE KUNST ZUM STRATEGISCHEN WETTBEWERBSVORTEIL

**Die Aloys F. Dornbracht GmbH & Co. KG ist ein international führender Hersteller im Premiumsegment für Bad- und Küchenarmaturen. Was das Unternehmen heute auszeichnet, ist sein ungewöhnlicher Bezug zur zeitgenössischen Kunst. Seit Mitte der neunziger Jahre betreibt Dornbracht eine für ein mittelständisches Unternehmen außergewöhnlich intensive Kunstförderung, aus der das Unternehmen essenzielle Impulse für die Firmenstrategie zieht. Als direkte Folge des Dialogs mit der zeitgenössischen Kunst ist das Unternehmen zu einem Verständnis seines Marktes gelangt, bei dem es weniger um die Gestaltung der Nasszelle geht, als um die künstlerisch inspirierte Unterstützung von Ritualen, die sich beispielsweise im Badezimmer vollziehen. Klingt abgehoben? Ist allerdings erfolgreich.**

In den fünfziger Jahren begann Dornbracht als das, was man heute ein Start-up nennen würde. Der 57jährige Aloys F. Dornbracht und sein Sohn Helmut arbeiteten damals noch in anderen Unternehmen und steckten ihren Lohn in eine Baracke in Iserlohn, in der sie an ihrer Erfindung feilten: einer Armatur mit ausziehbarem Auslauf. Das Produkt wurde ihr erstes Patent und etwas später auch die Grundlage für den ersten Wachstumsschub des Unternehmens.

Bereits Anfang der achtziger Jahre entwickelte das Unternehmen eine starke

Designorientierung im damals vor allem durch Funktionalität und Technologie geprägten Markt für Bad- und Küchenarmaturen. Dieser Pioniergeist wurde belohnt: Dornbracht schuf ein neues Marktsegment und konnte sich über das Thema Design nachhaltig von der Konkurrenz abheben. Mitte der Neunziger war das Thema Design als Unterscheidungsvorteil am Markt jedoch gelaufen.

„Selbstverständlich liegt unser Erfolg nicht ausschließlich in der Kunst begründet, aber unsere Zusammenarbeit mit den Künstlern ist mit Sicherheit ein wichtiger Baustein gewesen.“ Andreas Dornbracht

Bei Dornbracht, inzwischen in der dritten Generation von den Brüdern Andreas und Matthias Dornbracht geführt, stellte man sich die Frage, auf welchem Gebiet die nächste Generation des Wettbewerbsvorteils zu finden sei. Was kommt nach Form und Funktion, was kommt nach Design? Da sich diese Frage nicht so ohne weiteres beantworten ließ, beschloss das Unternehmen mithilfe der zeitgenössischen Kunst, auf Entdeckungsreise zu gehen. Andreas Dornbracht, der im Unternehmen für die Bereiche Marketing und Vertrieb zuständig ist, beschreibt die Motivation so:

„Wir suchten damals nach einem Weg, die Evolution des Unternehmens mit einer neuen Art der Produktdifferenzierung zusammenzubringen. Dazu muss man bereit sein, seine eigenen Denk- und Arbeitsweisen herauszufordern. Zeitgenössische Künstler sind an dieser Stelle gewissermaßen vom Fach, weil sie mit „Werkzeugen“ wie Provokation und Inszenierung arbeiten.“

Um die geeigneten Schnittstellen zwischen Kunst und Nasszelle zu identifizieren, tat sich Dornbracht 1996 mit der Kommunikationsagentur *Meiré & Meiré* zusammen. Gemeinsam gelangte man zu der Überzeugung, dass „die kulturelle Auseinandersetzung mit dem Element Wasser für die zukünftige Entwicklung des

Unternehmens wesentliche Impulse liefern würde“, so Andreas Dornbracht. *Meiré & Meiré* berät das Unternehmen seitdem bei der Ausgestaltung eines breit gefächerten Kunst- und Kulturengagements. Künstler, Fotografen, Autoren, Musiker und Designer setzen sich im Auftrag Dornbrachts mit Themen wie dem Waschen als Ritual oder der Kultur des Bades auseinander. Die Website *Cultureprojects.com* dokumentiert diesen international ausgerichteten Prozess, an dem seit 1996 zahlreiche renommierte Künstler in unterschiedlichen Formaten und Medien mitwirken.

Natürlich geht es beim Kultursponsoring auch um Öffentlichkeitsarbeit. Allerdings ist das im klassischen Sinne eher ein Thema für Großunternehmen, die beispielsweise Kunstausstellungen finanzieren oder selbst Kunstsammlungen unterhalten. Und obwohl Dornbracht Vernissagen und Kunstreisen als Mittel der Kundenbindung einsetzt, geht es dem Unternehmen bei seinem Kunstengagement um mehr:

„Wir haben das Ganze von Beginn an als strategische Entscheidung verstanden. Rückblickend kann ich sagen, dass unsere 1996 begonnene Expedition gezeigt hat, dass Künstler eine Antenne für gesellschaftliche Themen und Herausforderungen haben. Und wir nehmen diese Themen auf. Das heißt, dass wir heute nicht mehr ‚in Design machen‘. Wir verstehen das Bad als einen Raum des Rückzugs, des Rituals, der Körperpflege. Das ist etwas ganz anderes als ein Raum der Hygiene, der durch Design und Styling aufgemöbelt wird.“

Die Brüder Dornbracht sind davon überzeugt, dass ihr Engagement in der zeitgenössischen Kunst sie dazu in die Lage versetzt hat, subtile Signale der Märkte wahrzunehmen und richtig zu interpretieren. Bearbeitet werden diese Signale bei Dornbracht in interdisziplinären Teams mit einem hohen Maß an externer Expertise. Neben Kommunikations- und Industriedesignern arbeitet das Unternehmen heute auch mit Szenario-Designern zusammen, „die sich damit beschäftigen, was Wasser im Badezimmer alles so anstellen kann, im Sinne von Fitness, Gesundheit, Prävention, Hydrotherapie und dergleichen.“ Entsprechend gehören zu solchen Teams auch Balneologen und Physiotherapeuten. Das heißt, dass es beim lserlohner Mittelständler mit Blick auf Unternehmensstrategie und die damit verbun-

denen Designprozesse eine Offenheit gibt, die sich nach dem eigenen Dafürhalten zumindest indirekt aus dem Kunstengagement ergeben hat.

Auf die Frage nach dem konkreten betriebswirtschaftlichen Nutzen des Ganzen lässt sich sagen, dass sich der Umsatz Dornbrachts seit den neunziger Jahren vervierfacht und die Anzahl der Mitarbeiter am Standort Iserlohn mehr als verdoppelt hat. Heute arbeiten dort ca. 1.000 Mitarbeiter auf 35.000 m<sup>2</sup>. Noch einmal Andreas Dornbracht:

„Selbstverständlich liegt unser Erfolg nicht ausschließlich in der Kunst begründet, aber unsere Zusammenarbeit mit den Künstlern ist mit Sicherheit ein wichtiger Baustein gewesen. Beziffern lässt sich der Einfluss der Kunst jedoch nicht. Wenn das ginge, wäre es ja auch keine Kunst. Es geht hier doch ganz klar um Entdeckung, um Innovation. Das ist immer schwerer, als nur Entwicklungen hinterherzulaufen. Und dazu gehört eben auch, mutig zu sein: etwas zu wagen, das sich nicht unmittelbar in Geschäftszahlen ausdrücken lässt.“

Allerdings kann an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass die Firma Dornbracht im Jahr 2009 einen Großbrand in der Fertigung zu verkraften hatte, der zu einem Gesamtschaden von 140 Millionen Euro führte. Statistisch gesehen gelingt es nur einem sehr geringen Prozentsatz von Unternehmen dieser Größe, sich von einem derartigen Schlag zu erholen. „Dass wir das geschafft haben“, mutmaßt Andreas Dornbracht, „hat vielleicht auch etwas mit unserer Unternehmenskultur zu tun.“

### **Aloys F. Dornbracht GmbH & Co. KG**

Dornbracht mit Hauptsitz in Iserlohn ist ein international agierender, familiengeführter Hersteller hochwertiger Design-Armaturen und -Accessoires für Bad und Küche.

## IT-DIENSTLEISTUNG **TECHNOLOGIEVERMITTLUNG DURCH KREATIVWIRTSCHAFT**

**Die Douglas Holding AG ist ein deutscher Einzelhandelskonzern, der in den Branchen Parfümerie, Buchhandel, Schmuck, Mode und Süßwaren vertreten ist. Dafür, dass im Unternehmen die Informationstechnologie reibungslos läuft, sorgt die Douglas Informatik & Service GmbH. Der mittelständische IT-Dienstleister hat mehr als 200 Mitarbeiter und ist in Hagen ansässig. Was das Unternehmen gegenüber seinen Mitbewerbern auszeichnet, ist der Einsatz eines kreativwirtschaftlich geschulten Strategieteams, das die Geschäftsführung bei der Strukturierung betriebsinterner Abläufe unterstützt und durch Methoden wie Visualisierung und Design Thinking die Komplexität der IT-Prozesse auf ein für den Kunden verständliches Niveau herunterbricht. Damit beweist die Douglas Informatik & Service GmbH, dass die Kreativwirtschaft einen essenziellen Beitrag zur Integration von Business und Informationstechnologie leisten kann.**

IT-Services machen einen Teil des Dienstleistungssektors aus, der nicht gerade mit dem Ruf großer Experimentierfreudigkeit belastet ist. Die Branche lebt von Prozesseffizienz. IT-Dienstleistungen müssen punktgenau, zuverlässig und zu kompetitiven Preisen erbracht werden. Wer ein Geschäft mit No-Nonsense-Attitüde sucht, wird hier fündig.

Das ist auch bei der Douglas Informatik & Service GmbH so. Im Fachjargon würde man von dem Unternehmen als *Inourced Service Provider* sprechen. Dabei handelt es sich um einen hochspezialisierten Dienstleister, der als bevorzugter Partner den Konzern mit IT-Services versorgt. Dabei nutzt das mittelständische Unternehmen einen externen Thinktank, der mit Hilfe kreativwirtschaftlicher Denkprozesse und Handlungsmethoden bestehende Betriebsabläufe strategisch verbessert und Zukunftsszenarios für das Unternehmen entwirft. Das Kreativteam besteht aus Industriedesignern, Betriebswirten, Kunsthistorikern, Architekten und Kommunikationsdesignern. Entstanden ist dieses ungewöhnliche Team aus der Erkenntnis, dass effektives Management im Bereich IT-Dienstleistungen von der Vermittlungsfähigkeit der ihnen zugrunde liegenden komplexen Prozesse und Verfahren abhängig ist.

Die Idee dazu kam von Dr. Martin Kiel, einem der beiden Geschäftsführer der Douglas Informatik & Service GmbH:

„Als ich Ende der neunziger Jahre in die IT-Branche kam, gab es da keinerlei Modelle oder Ordnungssysteme. Es gab jede Menge Hacker und Innovation, aber keinen wirklichen Prozess. Inzwischen gibt es zwar Modelle und Zertifizierungen, aber auf der Ebene der ästhetischen Oberfläche, der Haptik, des Begreifens dessen, was da eigentlich passiert, lässt das alles noch sehr zu wünschen übrig.“

Dass an dieser Stelle überhaupt Handlungsbedarf erkannt wurde, hat auch mit der Tatsache zu tun, dass Kiel als promovierter Germanist und Kulturwissenschaftler mit einer ganz anderen Sensibilität an dieses Geschäftsfeld herantritt, als der durchschnittliche IT-Manager:

„Ich habe mich natürlich in die Materie hineingearbeitet, habe Programmieren gelernt und meine Sporen auf dem Gebiet der Technologie verdient. Mir war ziemlich schnell klar, dass die Schnittstelle zwischen Business und Informationstechnologie nur dann effektiv funktionieren kann, wenn es jemanden gibt, der die technologische Komplexität auf die Ebene des Modellhaften – und damit des Verständlichen – heben kann. Und dafür braucht man Doppelagenten: Menschen, die Technologie

nicht nur selbst verstehen, sondern sie auch zum Benutzer hin kommunizieren können.“

Wer ein Geschäft mit No-Nonsense-Attitüde sucht, wird hier fündig.

Kiels interdisziplinäre Truppe besteht aus internen Experten und externen Kreativen, mit denen der Geschäftsführer der Douglas Informatik & Service GmbH bei Bedarf auf Entdeckungsreise geht. Ein Pop-Up-Thinktank. Eine Pop-Up-Agency, die sich temporär trifft und je nach Aufgabe unterschiedlich zusammensetzt. Eine Baustelle, auf der Kiel und sein Kreativteam regelmäßig zum Einsatz kommen, ist die Optimierung der Kommunikation von Problemen und Herausforderungen, die auf der technischen Prozessebene immer wieder entstehen. Durch Anwendung von Methoden der visuellen Kommunikation und des Design Thinking schaffen es der Kulturwissenschaftler und sein Team, komplexe technische Abläufe erfahrbar und dadurch kommunizierbar zu machen. So geschehen beispielsweise bei der Umstellung des Douglas-Konzerns vom alten IBM-System *Lotus Notes* auf *Microsoft Outlook*.

Dr. Kiel:

„Bei einer derartigen System-Migration gibt es immer Probleme. Mit unserem Thinktank fanden wir das allerdings vor allem eine interessante Herausforderung. Wir haben uns gefragt: Ist es möglich, eine Strategie zu entwickeln, die den Produktivitätsabfall, den eine solche Umstellung eigentlich immer mit sich bringt, zu glätten?“

Vom Thinktank wurde eine Kampagne entwickelt, die lange vor dem eigentlichen Stichtag der Umstellung durch den Einsatz von *Visual Aids* und ähnlichen Kommunikationshilfen die Mitarbeiter des Lifestylekonzerns optimal auf das neue System vorbereitete. Am Ende war die Kampagne so erfolgreich, dass es in der Tat keine nennenswerten Einbußen bei der Produktivität gab. Das beeindruckte auch

Verantwortliche bei Microsoft, die prompt eine Delegation anderer Kunden vorbeischickten, um sich anzuschauen, wie so ein Betrieb das hinbekommen hat.

Neben der Optimierung des Tagesgeschäfts geht es Martin Kiel mit dem Pop-Up-Thinktank jedoch auch um Vision:

„Es geht uns um die Piraterie des Nach-vorne-Gehens. Mit dem Thinktank sind wir auf der Suche nach dem Nützlichen im Unnützen. Wir beschäftigen uns mit Fragen, die auf den ersten Blick vielleicht etwas weit hergeholt scheinen: ‚Was wäre der Kindle für Douglas?‘ oder ‚Welche Rolle spielt der 3D-Druck in der Zukunft des Unternehmens?‘“

Antworten auf diese Fragen finden sich natürlich nicht immer nur in den eigenen vier Wänden. Kooperationen mit der lokalen Kreativszene, beispielsweise bei der Durchführung von Workshops und Seminaren in den bekannten Coworking Spaces, sind hier ebenso wichtig wie die Verbindung zu den Hochschulen.

### **Douglas Informatik & Service GmbH**

Die Douglas Informatik & Service GmbH versteht sich als international agierender Dienstleister. Mit 200 Mitarbeitern ist das Unternehmen in Hagen ansässig. Douglas Informatik & Service GmbH unterstützt bei der Strukturierung betriebsinterner Abläufe und durch Methoden wie Visualisierung und Design Thinking, die die Komplexität der IT-Prozesse auf ein für den Kunden verständliches Niveau herunterbrechen.

# HAUSHALTSGERÄTE & ENERGIEWIRTSCHAFT **DESIGN MACHT INNOVATION IM HAUS INTELLIGENT**

**Universal Home ist ein Verbund renommierter Markenhersteller und Dienstleister rund um das Thema Wohnen. Initiiert wurde die *Cross Innovation Plattform* mit Sitz in der Essener Zeche Zollverein von den Leitern der Designabteilungen von Miele, WMF und Vaillant. Deshalb arbeiten bei Universal Home Ingenieure, Marketingexperten und Designer auf Augenhöhe zusammen. Designer, so zeigt die Innovationspraxis von Universal Home, sind in der Lage, zwischen Marketing und Technik Brücken zu bauen. Eine der dabei entwickelten Innovationen sind SmartGrid Waschmaschinen und Trockner, die bei der Stromversorgung intelligent zwischen Eigenstromerzeugung (Photovoltaik, etc.) und Stromnetz wählen können.**

Die Motivation zur Gründung dieses Netzwerks im Jahr 2007 ergab sich aus der Erkenntnis der Unternehmen, dass unter den aktuellen Marktbedingungen die gängigen Innovationsmethoden ausgehebelt werden. Genauer gesagt hat der herkömmliche lineare Prozess, bei dem der Marktforschung die Produktentwicklung und dieser wiederum die Produktlancierung folgt, seine Wirksamkeit im Wesentlichen verloren. Andreas Enslin, Miele Designchef und treibende Kraft hinter *Universal Home*, erklärt diesen Zusammenhang unter Verweis auf sogenannte Produktökosysteme:

„Gesellschaftliche Faktoren, wie alternde Kunden, Nachhaltigkeit, Vernetzung etc., müssen wir viel stärker berücksichtigen als wir das in der Vergangenheit getan haben. Die Dinge stehen nicht mehr für sich alleine.“ Andreas Enslin, Miele Designchef

„Sie können als Unternehmen in einem Bereich wie dem unsrigen heute nicht mehr in Kategorien von isolierten Produkten denken. Wenn wir heute ein neues Produkt auf den Markt bringen, dann ist das nicht nur ein Produkt, für das sich der Kunde abhängig von Preis, Qualität, etc. entscheidet. Alles, was wir auf den Markt bringen, wird unmittelbar Teil des Produktökosystems eines Kunden und muss sich deshalb auch an dieses System anpassen lassen. Das bedeutet einerseits, dass unsere Produkte in der Lage sein müssen, mit relevanten, bereits vorhandenen oder künftigen Produkten anderer Hersteller zu interagieren. Andererseits bedeutet es, dass wir gesellschaftliche Faktoren, wie alternde Kunden, Nachhaltigkeit, Vernetzung etc., viel stärker berücksichtigen müssen als wir das in der Vergangenheit getan haben. Die Dinge stehen nicht mehr für sich alleine.“

Unter dem Dach von Universal Home haben sich mittlerweile elf Premiummarken mit einem Jahresumsatz von über hundertsechzig Milliarden Euro zusammengeschlossen, um gemeinsam Innovationsstrategien zu entwickeln, die dieser Situation gerecht werden. Dabei reagieren die beteiligten Unternehmen auf die Herausforderung der Produktökosysteme durch die Formierung von Innovationsökosystemen. *Cross Innovation* steht in diesem Kontext nicht nur für die Zusammenarbeit über Firmengrenzen hinweg, sondern auch für eine radikale Interdisziplinarität des Innovationsprozesses. Markus Wessel, Geschäftsführer von Universal Home, beschreibt den Ansatz folgendermaßen:

„Wenn man nach Innovation in der Technik sucht, dann ist es oft sehr mühsam. Kleine Fortschritte müssen mit viel Aufwand bezahlt werden. Wir können Ihnen eine Waschmaschine mit 178 statt mit 17 Programmen entwickeln. Aber braucht das jemand? Davon wird Ihr Produkt nicht wirklich besser. Entscheidend ist letztlich die Akzeptanz des Kunden und dessen Zufriedenheit mit einer Lösung beziehungsweise einem Produkt. Genau hier wird viel zu wenig investiert. Menschen brauchen einfache und durchdachte Produkte, mehr Komplexität verbessert unser Leben nicht.“

„Beim Thema Hausvernetzung ist Gira beispielsweise Miele weit voraus. Wenn es um die Zukunft des Hauses geht, dann macht es einfach Sinn, dass beide Unternehmen zusammenarbeiten. Man muss ja nicht jeden Fehler selbst machen.“

Markus Wessel, Geschäftsführer von Universal Home

Deshalb arbeiten bei Universal Home Ingenieure, Marketingexperten und Designer auf Augenhöhe zusammen. Designer, so zeigt die Innovationspraxis von Universal Home, sind in der Lage, zwischen Marketing und Technik Brücken zu bauen. Das Motto lautet: Mehr Nutzen stiften, und diesen erlebbar machen. Oft ist die zentrale Frage bei Innovation eben nicht, was man Neues machen kann, sondern was es denn bereits gibt. Und hier können die Partner der *Cross Innovation Plattform* dank unterschiedlicher Fachgebiete und Entwicklungsschwerpunkte einiges voneinander lernen. „Beim Thema Hausvernetzung“, sagt Markus Wessel, „ist Gira beispielsweise Miele weit voraus. Wenn es um die Zukunft des Hauses geht, dann macht es einfach Sinn, dass beide Unternehmen zusammenarbeiten. Man muss ja nicht jeden Fehler selbst machen.“

„Das Gute an der Designorientierung von Universal Home ist es, dass wir aus der unmittelbaren Geschäftsperspektive ausbrechen und darüber nachdenken können, wie das Zusammenspiel unserer Produkte in einem zukünftigen System wie dem Zukunftshaus aussehen könnte.“

Andreas Klapdor, Projektleiter der RWE Effizienz GmbH

In der Tat bildet die Vision des „Hauses der Zukunft“ die Grundlage für die Zusammenarbeit bei Universal Home. Dafür wurde ein Szenariofilm „Wohnen in Deutschland 2030“ gedreht, der soeben mit dem Saarländischen Staatspreis für Design ausgezeichnet wurde. Laut Andreas Enslin macht der Film auch die Arbeitsweise der Innovationsplattform deutlich: „Es ist wahnsinnig wichtig, dass sich die Partner von Universal Home über die Ziele einig sind. Den Film haben wir gemacht, um darüber nachzudenken, wie das Zusammenspiel unserer verschiedenen Produkte in der Zukunft den Menschen das Leben erleichtern kann. Dahinter steckt ein viel umfangreicherer Ideationsprozess unserer gemeinsamen Ziele; der Film ist wichtig, zeigt aber aus verständlichen Gründen nur einen Teil des Ganzen.“

Neben der gemeinsamen Vision, die den internationalen Trend des „Internet der Dinge“ frühzeitig aufgenommen hat, ist natürlich die Praxis der Umsetzung entscheidend. Hier zeigt sich, dass eine Politik der offenen Kommunikationskanäle über Unternehmensgrenzen hinweg sehr viel erreichen kann. Andreas Klapdor, Projektleiter der RWE Effizienz GmbH, beschreibt den Prozess folgendermaßen:

„Das Gute an der Designorientierung von Universal Home ist es, dass wir aus der unmittelbaren Geschäftsperspektive ausbrechen und darüber nachdenken können, wie das Zusammenspiel unserer Produkte in einem zukünftigen System wie dem Zukunftshaus aussehen könnte.“

Ein Beispiel dafür ist die Smart Grid Waschmaschine, die Miele und RWE seit 2011 gemeinsam entwickelt haben. Am Anfang des Projekts stand die Idee der Lastverschiebung: Waschmaschinen sollten mit einer Funktion versehen werden, die es dem Kunden ermöglicht, immer dann zu waschen, wenn der Strom am wenigsten kostet. Andreas Enslin rief bei Andreas Klapdor an, und obwohl das Ganze für RWE aus der monetären Perspektive eher nicht relevant anmutete, machte der Energieversorger mit. 2013 hat sich das gemeinsame Projekt so weiterentwickelt, dass RWE auf der Internationalen Funkausstellung die Einbindung vernetzungsfähiger Waschmaschinen von Miele in das RWE SmartHome zeigen kann. Allerdings hat sich die Technologie nun so weit entwickelt, dass Waschmaschine und Wäschetrockner nun sowohl aus der Eigenstromerzeugung (Photovoltaik, etc.) als auch aus dem Stromnetz ansteuerbar sind. Gestartet, gestoppt und der Status geprüft wird inzwischen komfortabel vom Sofa aus mit dem Smartphone.

Die Herausforderung für die nächsten Jahre besteht nun darin, das gewachsene Wissen und die vielen guten Ideen innerhalb des Netzwerks zu erfolgreichen Produkten zu machen. Das können künftig auch neue Dienstleistungen, Services und Produkte sein, die in der klassischen Produktentwicklungssystematik nie den Eingang in eine Produktroadmap gefunden hätten.

### Universal Home

Universal Home ist ein Unternehmensnetzwerk mit Sitz in Essen, in dem Unternehmen zusammenarbeiten, um gemeinsam neue Produkte für die Zukunft zu entwickeln. Universal Home bietet die Innovationsplattform für Hersteller zu den Themen Wohnen in der Zukunft, effiziente Nutzung von Energie, modernste Materialien, neueste Technologien und Produkte für anspruchsvolle Nutzer.

## TELEKOMMUNIKATION **COWORKING ALS INSPIRATIONSQUELLE EINER NEUEN ARBEITSKULTUR**

**Auf dem neuen Campus im Düsseldorfer Stadtteil Heerdt führt das Mobilfunk-Unternehmen Vodafone seine bislang auf verschiedene Standorte verteilten rund 5.000 Mitarbeiter in einem Neubau zusammen. Der Vodafone Campus ist dabei Ausdruck eines innovativen Verständnisses der heutigen Arbeitswelt. Damit setzt sich Vodafone in Düsseldorf mit an die Spitze eines Trends, bei dem Großunternehmen zur Modernisierung ihrer Infrastruktur und Arbeitsorganisation zunehmend auch auf die Erfahrungen aus der Welt des Coworking und ähnlicher kreativwirtschaftlicher Praktiken zurückgreifen.**

Der 19-stöckige Büroturm ist die weithin sichtbare Landmarke des Vodafone Campus, der drei weitere Gebäude und ein Parkhaus umfasst und so mit insgesamt über 85.000 Quadratmetern Bruttogeschossfläche Raum für rund 5.000 Mitarbeiter bietet. Dazu gehören zwei Kindertagesstätten, Gesundheitszentrum, Reinigung, Fitness-Studio, Garten und Gastronomie vom 1.200-Plätze-Restaurant bis zum Bistro und zur Kaffeebar. Schon hier wird deutlich: Vodafone's Campus ist mehr als lediglich ein neuer Arbeitsort für alle Vodafone Mitarbeiter. Worum es dem Unternehmen geht, ist die Schaffung optimaler Entfaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter.

Dazu trägt auch die Gestaltung der offenen Bürolandschaften bei, die von verschiedenen Rückzugsoptionen wie Thinktanks, Räumen für Videokonferenzen und Sofaecken ergänzt werden.

Hinter dieser neuen Art von Bürodesign verbirgt sich ein Arbeitsbegriff, der bis dato vor allem in bestimmten Bereichen der kleinteiligen Kreativwirtschaft propagiert wurde. Was heute auf dem Vodafone Campus als Work-Life-Balance seinen architektonischen und organisatorischen Niederschlag findet, wurde seit Beginn des neuen Jahrtausends in den Coworking Spaces der urbanen Zentren der Welt von Kreativschaffenden gewissermaßen im Selbstversuch erprobt. Konzipiert von einer damals noch recht jungen Generation von Laptop-Unternehmern, entstanden Coworking Spaces bewusst als Räume, die die Funktionalität des Büros mit der Gemütlichkeit des eigenen Wohnzimmers kombinierten. Ziel der Kreativen war es, sich eine Infrastruktur zu schaffen, in der Arbeit zu einer angenehmen und erfüllenden Tätigkeit werden konnte. Man wollte weg von purem Funktionalismus und eintöniger Bürokultur, hin zu einer menschlicheren und bedeutungsvolleren Arbeitskultur.

Mit seinem Düsseldorfer Campus setzt Vodafone sich in Deutschland an die Spitze eines internationalen Trends, der die Erfahrungen der Coworking-Bewegung auch in die Büroetagen der Unternehmen trägt. Begonnen hat diese Entwicklung bei den großen amerikanischen Internetfirmen, die ihre Büros zu Spielwiesen für die dort beschäftigten Nerds transformierten. Mittlerweile gibt es jedoch auch innerhalb Europas verschiedene Ansätze, mit denen das Flair der digitalen Bohème in die Unternehmen geholt werden soll. Microsofts Outlook Building in Amsterdam oder Google Campus in London sind nur zwei Beispiele für den Versuch, Coworking ein *corporate home* zu geben.

Bei Vodafone war die Motivation für die Einrichtung des Düsseldorfer Campus sicherlich vielschichtiger. Hendrik Grempe, der intern für Bauprozess und Umzug zuständig war, betont die Bedeutung des Vodafone Campus als „Showcase für die Marke“. Arbeit und Kommunikation werden auf dem Campus mobil und flexibel

erledigt. Fest vergebene Arbeitsplätze gibt es nur noch dort, wo es unbedingt notwendig ist, auch der CEO selbst arbeitet in der offenen Bürolandschaft. Viel Wert gelegt werde auf Eigenverantwortung, insbesondere, was die Heimarbeit angeht. So stehen in Düsseldorf den rund 5.000 Mitarbeitern 4.600 Arbeitsplätze zur Verfügung. Laut Grempe ging es dem Unternehmen vor allem auch darum, Raum für kommunikativen Austausch, Projekt- und Teamarbeit zu schaffen.

**Coworking Spaces müssen als Kommunikations-Hubs funktionieren, die permanenten Austausch ermöglichen, aus dem in der Folge wirtschaftlicher Mehrwert generiert werden kann.**

Auch in dieser Beziehung machen Coworking Spaces derzeit zunehmend Schule. Was nämlich einen erfolgreichen Coworking Space auszeichnet, ist ein lebendiges soziales Netzwerk, das kreativen Kleinunternehmern die für den wirtschaftlichen Erfolg notwendigen Kontakte liefern kann. Mit anderen Worten, Coworking Spaces müssen als Kommunikations-Hubs funktionieren, die permanenten Austausch ermöglichen, aus dem in der Folge wirtschaftlicher Mehrwert generiert werden kann. Kleinunternehmer und Freelancer können ohne funktionierendes Netzwerk schlichtweg nicht existieren.

Was sich in Coworking Spaces gewissermaßen organisch einstellt, muss in Großunternehmen angeregt und gelegentlich auch fabriziert werden. Dabei geht es weniger um den Aufbau lebenswichtiger Netzwerke, als vielmehr um den für die innerbetriebliche Innovation essenziellen Austausch zwischen Mitarbeitern über Abteilungsgrenzen hinweg. Obwohl Großunternehmen sich seit Jahrzehnten dieses Problems bewusst sind, gestaltet sich die Lösungsfindung nach wie vor zähflüssig. Vor einigen Jahren hat jedoch die kalifornische Zeichentrickschmiede Pixar vorgemacht, wie hier durch einen recht simplen architektonischen Eingriff Abhilfe geschaffen werden kann: Sie verlegten einfach die gesamte unterstützende

Infrastruktur – Briefkästen, Kantine, Besprechungsräume, das Café, den Geschenkeladen und sogar die Toiletten – in die riesige Eingangshalle des Unternehmens. Jeder Mitarbeiter ist somit gezwungen, täglich zumindest einige Male einen mehr oder weniger weiten Weg zum Atrium zurückzulegen und dort zwangsläufig mit Bekannten und (noch) Unbekannten kreativ zu kollidieren.

Auf das Beispiel Pixar angesprochen, muss Henrik Grempe von Vodafone lachen: „Also alle Toiletten in die Eingangshalle zu verlegen, das kriegen sie in Deutschland nicht genehmigt. Aber natürlich haben solche Überlegungen auch bei der Gestaltung unseres Campus eine Rolle gespielt. Wir haben Meeting Points und Teeküchen eingerichtet, in denen Mitarbeiter eher ungezwungen interagieren können. Im Foyer gibt es eine Kaffeebar. Außerdem sorgt die inklusive Campusarchitektur selbst natürlich für eine viel höhere Begegnungsfrequenz zwischen den Mitarbeitern.“

Mit seinem Düsseldorfer Campus ist Vodafone innerhalb Deutschlands zum Pionier einer neuen, kreativwirtschaftlich inspirierten Arbeitskultur geworden. Was man jedoch nicht außer Acht lassen darf, ist die Tatsache, dass der Vodafone Campus fürs Unternehmen auch betriebswirtschaftlich rentabel ist. Durch die Konzentration der Mitarbeiter auf den neuen Standort spart der Konzern einen großen Teil seiner bisher belegten Bürofläche ein.

### **Vodafone Campus**

Vodafone Deutschland ist mit 11.000 Mitarbeitern und 9,6 Milliarden Euro Umsatz einer der größten und modernsten Telekommunikationsanbieter in Europa. Mit seinem Düsseldorfer Campus setzt Vodafone sich in Deutschland an die Spitze eines internationalen Trends, der die Erfahrungen der Coworking-Bewegung in die Büroetagen der Unternehmen trägt.

**DEUTSCHLAND**

## ELEKTROTECHNIK

# START-UP-AKQUISE ALS MITTELSTÄNDISCHE WACHSTUMS- UND INNOVATIONSSTRATEGIE

**Die Firma alpha-board ist ein Dienstleister für Elektronikdesign und Fertigungsservice mit Sitz in Berlin. Das Ingenieurbüro designt für seine Kunden elektronische Hardware bis hin zur physischen Leiterplatte und organisiert die Herstellung beim Lieferanten. Geschäftsführer Gregor Gross setzt mit 25 Mitarbeitern jährlich zwei Millionen Euro um. Durch die gezielte Akquisition von Start-up-Kunden, die sich mit der Entwicklung von Hardware beschäftigen, arbeitet alpha-board an einer überzeugenden Wachstumsstrategie. Die von den Start-ups benötigten technischen Lösungen sorgen für einen permanenten Innovationsschub im Unternehmen, der sich für den agilen Mittelständler in Wettbewerbsvorteilen und steigendem Umsatz niederschlägt.**

Gregor Gross, der das Familienunternehmen vor einigen Jahren von seiner Mutter als Geschäftsführer übernommen hat, ist nebenberuflich bereits seit Jahren in der Start-up-Szene unterwegs. Er bloggt auf *Startwerk.ch* und *Denkpass.de* und ist Mitorganisator der Gruppe „Lean Startup“ in Berlin. Seit knapp einem Jahr hat er seinem Unternehmen einen neuen Geschäftsbereich eröffnet, der mit dem relativ jungen Phänomen der sogenannten Hardware Start-ups zusammenhängt:

„Bei alpha-board arbeiten wir eigentlich mit Branchen wie Luft- und Raumfahrt

oder Medizintechnik. Natürlich haben wir gute Verbindungen, müssen uns jedoch wahnsinnig abmühen, um da gut zu landen. Außerdem sind die für uns interessanten Branchen oft eher im Süden oder Westen Deutschlands anzutreffen, und die arbeiten eben doch am liebsten mit einem Partner um die Ecke. Seit ungefähr einem halben Jahr gibt es jetzt in Berlin eine Hardware Start-up-Szene. Jetzt habe ich endlich einen Standortvorteil, den ich ausspielen kann. Für mich ist das eine Riesenfreude, weil das etwas ist, wo ich meine Rolle als Geschäftsführer eines Elektrodesignunternehmens zusammenbringen kann mit meiner Leidenschaft für Start-ups.“

Hardware-Start-ups sind Unternehmensgründungen, bei denen es nicht um das Programmieren der nächsten *Killer-App* geht, sondern um die Konstruktion der dazugehörigen *Gadgets*, also der Apparaturen und Geräte. Solche Hardware Start-ups sind ein relativ neues Phänomen. In der Vergangenheit war die Entwicklung von Hardware ein von A bis Z investitionsintensives Geschäft, bei dem ausschließlich finanzstarke Unternehmen am Markt agieren konnten. Das Aufkommen vielfältiger *FabLab*- und *Makertechnologien* wie beispielsweise 3D-Drucker und Open Source Hardware sowie die Verfügbarkeit kostengünstiger Entwicklungsplattformen wie Aduino und Raspberry Pi hat in den letzten Jahren jedoch zu einer Demokratisierung der Hardware-Entwicklung geführt. Diese Tendenz lässt sich nicht zuletzt an der Entstehung sogenannter *Hardware Startup Meetups* ablesen, die sich seit 2011 von San Francisco aus über die ganze Welt verbreiten. Auf solchen *Meetups* treffen junge Hardware-Unternehmen auf Hobbybastler und Technikbegeisterte, um Antworten auf spezielle technische Probleme zu finden, neue Kontakte zu knüpfen oder erfolgsversprechende Gründungen auf den Weg zu bringen. Man trifft sich in bestimmten Abständen zum gemeinsamen Abendessen, und gelegentlich gibt es größere Veranstaltungen mit Präsentationen von Unternehmen und dergleichen. Heute gibt es solche *Meetups* auch in deutschen Start-up-Zentren wie Berlin, Köln oder Hamburg.

*Meetups* und ähnliche Veranstaltungen dienen klassischerweise vor allem auch dazu, Unternehmensgründer und Investoren zusammenzubringen oder die großen

Technologiekonzerne auf das eigene Start-up aufmerksam zu machen. Für Gregor Gross war die Motivation zur Teilnahme an den *Meetups* allerdings eine andere:

„Ich bin da erst mal aus persönlichem Interesse hingegangen. Zu meiner Überraschung hatte ich nach den ersten drei *Meetups* schon vier neue Kunden. Viele der Start-ups brauchen ja Ingenieure wie uns, um die tolle Idee, die sie haben, auch umsetzen zu können. Das war mir ja eigentlich klar. Aber dass man da einfach hingehet und dann so ratzfatz 'ne Handvoll neuer Kunden mitnimmt, hätte ich mir nicht träumen lassen.“

**Hardware-Start-ups sind Unternehmensgründungen, bei denen es nicht um das Programmieren der nächsten Killer-App geht, sondern um die Konstruktion der dazugehörigen Gadgets, also der Apparaturen und Geräte.**

Mit anderen Worten, Herr Gross hatte unerwartet eine neue Akquise-Strategie gefunden. Ein klarer Fall von Serendipität und außerdem eine Strategie, die alpha-board ausbauen wollte. Also begann das Unternehmen, die *Meetups* als Sponsor zu unterstützen. Und auch als im berühmten Berliner Coworking Space Betahaus der erste Berliner *Hardware Accelerator* – ein Wettbewerb, bei dem die besten Projekte durch Coaching und anderweitige Unterstützung „beschleunigt“ werden – über die Bühne ging, war Sponsor Gregor Gross wieder dabei. alpha-board hat den Start-ups Einiges zu bieten. An erster Stelle natürlich die technische Kompetenz bei der Umsetzung ihrer Ideen. Darüber hinaus gibt es oft noch Zertifizierungsanforderungen, Patente und dergleichen, bei denen das Unternehmen den Marktneulingen unter die Arme greifen kann. Allerdings springt auch fürs Unternehmen selbst Einiges dabei heraus. Das fängt damit an, dass die Kooperation mit Start-ups wegen der größeren Offenheit und Flexibilität des Arbeitsprozesses für alpha-board interessanter ist als die Arbeit mit etablier-

ten Produzenten. Gregor Gross: „Die Zusammenarbeit mit den Start-ups ist viel experimenteller. Normalerweise sagt der Kunde ganz genau, was er will und will überhaupt keinen Input von uns. Mit den Start-ups müssen wir echt gemeinsam austüfteln, ob das, was die sich vorstellen, technisch überhaupt möglich ist. Das ist nicht nur interessanter für die Ingenieure und macht mehr Spaß, sondern bedeutet auch, dass wir neues Wissen generieren, was uns dann bei anderen Kunden wieder weiterbringt.“

Das heißt, dass alpha-board aus der Zusammenarbeit mit den Start-ups wichtige Innovationseffekte ziehen kann. Start-up-Kundenakquise als Innovationsstrategie! Konkret hat es in den letzten Monaten bei alpha-board durch die Zusammenarbeit mit *Littleriot*, einem Start-up aus Schottland, eine Erweiterung des Geschäftsbereichs um das Thema Gehäusebau gegeben. Das Produkt, um das es dabei geht, ist ein App-gesteuertes Armband, das den Pulsschlag eines in der Ferne weilenden Partners unter das Kopfkissen transportiert. Das Produkt passt vorzüglich in den derzeitigen Trend der sogenannten *Quantified Self* Bewegung und hat bereits auf Festivals wie dem berühmten SXSW in Texas für Furore gesorgt. Allein war bis dato noch niemand imstande, das Produkt technisch bezahlbar umzusetzen. alpha-board hat sich der Sache angenommen und *Littleriot* dabei geholfen, einen Prototypen zu bauen und damit einen wichtigen Schritt in Richtung marktfähiges Produkt vollzogen. Wie gesagt, ist das Unternehmen dabei eben selbst zum Gehäusefabrikanten mutiert.

Und hier zeigt sich in aller Deutlichkeit der Vorteil, den mittelständische Unternehmen im Umgang mit dem kreativen Segment der Technologiesektoren im Vergleich zu Großkonzernen haben: Aufgrund ihrer Wendigkeit und relativen Flexibilität sind sie in der Lage, schneller und präziser auf die Bedürfnisse der Start-ups einzugehen. „Die Gefahr dabei ist“, so Geschäftsführer Gross, „dass die technische Lösung, die man für den Prototypen findet, dann völlig das Budget sprengt. Das hat man eigentlich regelmäßig, wenn man mit Start-ups arbeitet. Bei einigen unserer Start-ups war das auch der Fall. Aber ich muss natürlich auch meine Ingenieure

bezahlen. Deshalb ist unsere Strategie, dass wir die Start-ups zum Beispiel bei der Entwicklung des Prototypen subventionieren. Im Austausch für die Vereinbarung einer längerfristigen Partnerschaft, also ein *Lock-in*. Wir wollen natürlich, dass die Start-ups so erfolgreich werden wie Twitter oder Facebook und wir dann gemeinsam mit denen wachsen können.“

### alpha-board GmbH

alpha-board ist ein Dienstleister für Elektronikdesign und Fertigungsservice mit Sitz in Berlin. Das Ingenieurbüro designt für seine Kunden elektronische Hardware bis hin zur physischen Leiterplatte und organisiert die Herstellung beim Lieferanten. Geschäftsführer Gregor Gross setzt mit 25 Mitarbeitern jährlich zwei Millionen Euro um.

## REGIONALENTWICKLUNG **DESIGN CAMPS ALS INNOVATIONSKATALYSATOR FÜR DEN MITTELSTAND**

**Die Grüne Werkstatt Wendland ist eine Initiative, die 2012 im Landkreis Lüchow-Dannenberg gegründet wurde, um das kreative Potenzial des Wendlands zu entwickeln und zu verstärken. Getragen vom lokalen Förderverein ZEE e.V. (Zukunftsorientierte Entwicklung im Elbetal) und mitfinanziert aus dem Europäischen Förderprojekt *Crea.re – Creative Regions* will die Initiative das Wendland als wirtschaftlichen Standort und ökologisch wertvollen Lebensraum weiterentwickeln. Dafür werden in sogenannten Design Camps lokale Unternehmen und Designstudierende zusammengebracht. Gemeinsam arbeitet man – bis dato bereits sehr erfolgreich – an innovativen Lösungen für konkrete Herausforderungen lokaler Unternehmen.**

Im Landkreis Lüchow-Dannenberg gibt es ein Netzwerk innovativer kleiner und mittelständischer Unternehmen und eine starke Basis lokaler Initiativen und Vereine, jedoch keine Universitäten und Hochschulen, die Know-how und junge Talente in gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte vor Ort einbringen können. Durch die Grüne Werkstatt wird den lokalen Unternehmen mithin der Kontakt mit kreativen Nachwuchskräften ermöglicht, die ansonsten in der Region fehlen. Die Studierenden bekommen ihrerseits die Möglichkeit, praxisnah Erfahrungen zu sammeln, Projekte vom Entwurfsprozess bis zur Prototypenreife zu bearbeiten und Kontakte für die Zukunft zu knüpfen. Ziel ist es, aus den Entwürfen

umsetzungsreife, innovative und nachhaltige Produkte für das Wendland entstehen zu lassen. Hervorzuheben ist dabei der besonders faire Umgang der Grünen Werkstatt mit dem intellektuellen Eigentum der Studierenden. Anders als bei den zahlreichen Designwettbewerben, bei denen die Teilnehmer alle Rechte am eigenen Entwurf abgeben müssen, wird beim Wendland Design Camp ein Vertrag vereinbart, der die Gestalter partnerschaftlich an der Umsetzung beteiligt. Marc Piesbergen, der eine zentrale Rolle bei der Umsetzung und Betreuung der Design Camps innehat, äußert sich zur Problematik wie folgt:

„Wir sind uns der Ambivalenz der Situation völlig bewusst. Natürlich ist es einerseits super, dass die Studierenden in der Grünen Werkstatt die Chance bekommen, sich am Design ganz konkreter Produkte zu beteiligen. Gleichzeitig wollen wir aber natürlich auch sicherstellen, dass keiner das Gefühl hat, hier werden Ideen geklaut. Deshalb haben wir ein Vertragsmodell entwickelt, bei dem wir das intellektuelle Eigentum für die Studenten als Verein verwalten und schützen. Wir fungieren hier gewissermaßen als so eine Art IP-Treuhand.“

Marc Piesbergen weiß, wovon er spricht. Seine ersten Erfahrungen auf dem Gebiet der Designintervention in kleinen und mittelständischen Betrieben sammelte er bereits 2007 in der Projektleitung des Berliner Design Reaktors. In diesem ebenfalls zweiwöchigen Workshop-Cluster an der Universität der Künste Berlin ging es darum, durch experimentelles Verknüpfen von Materialien, Technologien, Werkzeugen etc. neue Ideen für die Unternehmen zu generieren. Die erfolgversprechendsten Produkte wurden von einer Jury ausgewählt, in enger Kooperation mit den Betrieben weiterentwickelt und führten schließlich zur Einreichung von sechs Patentanmeldungen.

Im Wendland fand das erste Design Camp im September 2012 unter dem Motto „Innovation und Nachhaltigkeit“ auf dem Werkhof Kukate von Inge und Michael Seelig statt. Vierzehn Designstudierende aller Partnerhochschulen nahmen an dem zweiwöchigen Camp teil und konnten ihren persönlichen Schwerpunkt aus einem reichhaltigen Themenportfolio wählen. Die Fragestellungen reichten von

allgemeinen Problemen des Landkreises bis hin zu konkreten Aufgabenstellungen heimischer Unternehmen und Konzeptansätzen aus den Projektwochen. Es bildeten sich sechs Teams aus den unterschiedlichen Hochschulen mit verschiedensten Kompetenzen (Lern- und Spieldesign, Produktdesign, Innenarchitektur, Industriedesign, Textil- und Flächendesign). In enger Zusammenarbeit und mit Unterstützung der jeweiligen Unternehmen arbeiteten sie an ausgewählten Frage- und Problemstellungen. Betreut und begleitet wurden die Teams von internationalen Mentoren und Experten, die zusätzliches Fachwissen einbrachten.

Schon beim ersten Design Camp entstanden Prototypen, die inzwischen den Sprung zur Marktreife geschafft haben. Ein Beispiel dafür ist ein Nistkasten aus ultraleichtem wasser- und witterungsbeständigem Material, den zwei Studierende für die Firma Werkhaus konzipiert und entwickelt haben. Werkhaus ist eigentlich Hersteller umweltfreundlicher Ordnungs- und Warenpräsentationssysteme, der für sein vielfach prämiertes Stecksystem berühmt ist. „Allerdings“, so Holger Danneberg, Geschäftsführer von Werkhaus, „gibt es bei uns, wie wahrscheinlich in jedem anderen Unternehmen auch, ein Portfolio guter Ideen, die dem ewigen Schlummer anheim fallen, weil man im alltäglichen Trott einfach nicht dazu kommt, sie vernünftig zu durchdenken und zu entwickeln. Die Grüne Werkstatt gab uns die Möglichkeit, endlich in den Outdoor-Bereich zu expandieren, und wir sind froh, das gemeinsam mit den jungen Designern erreicht zu haben.“

Der Clou an den „Kisten zum Nisten“, wie die Vogelhäuser offiziell heißen: Sie können im Brief verschickt werden, sind kinderleicht zusammenzubauen und bieten die Möglichkeit, mittels Smartphone oder Handykamera die Vögel beim Nisten zu beobachten. Außerdem entsprechen die Nistkästen den Vorgaben von NABU und BUND. Um zur Marktreife zu gelangen, stellte Werkhaus einen der Designer nach Abschluss seines Bachelorstudiums ein. „Wir hätten ihn am liebsten noch länger bei uns im Unternehmen behalten“, sagt Holger Danneberg, „aber ‚leider‘ hat er dann ein Stipendium für einen Masterstudiengang bekommen.“ „Kisten zum Nisten“ kann man seit einigen Monaten im Webshop von Werkhaus bekommen.

## Schon beim ersten Design Camp entstanden Prototypen, die inzwischen den Sprung zur Marktreife geschafft haben.

Ein anderes Beispiel ist der Biosaft-Hersteller Voelkel, der im Design Camp herausfinden wollte, ob es nicht auch möglich sei, einen „Saft-to-go“ auf den Markt zu bringen. Drei Studenten nahmen sich der Frage an und kamen zu dem Ergebnis, dass „Saft-to-go“ durchaus keine Schnapsidee sein muss. Auf Grundlage von Voelkels Idee entwickelten sie ein Kleinflaschendesign mit minimalistischer Farb-codierung inklusive modularem Display bis hin zum Sixpack und abgestimmten Saftkombinationen, wie zum Beispiel „Frühstück-to-go“ oder „Mittag-to-go“. Voelkel war begeistert, ließ den Prototypen durch seine Marketingagentur zur Marktreife weiterentwickeln und stellte das fertige Produkt im Februar 2014 auf der Internationalen Biofachmesse in Nürnberg vor.

### **Grüne Werkstatt Wendland**

Die Grüne Werkstatt Wendland ist Projekt, Plattform und Prototyp in einem. Die Initiatoren sind Künstler, Unternehmer, Kaufleute, Bürger, Vertreter der Kreisverwaltung Lüchow-Dannenberg und der Wirtschaftsförderung mit dem Ziel, Verbindungen zu schaffen zwischen Unternehmen und lokalen Initiativen und Vereinen.

**EUROPA**

## TELEKOMMUNIKATION EIN KREATIVES SOZIALUNTER- NEHMEN TRANSFORMIERT EINEN WACHSTUMSMARKT

**Fairphone** ist ein sogenanntes Sozialunternehmen, das soeben die erste Marge von 25.000 fairen Mobiltelefonen ausgeliefert hat. Das „Fair“ in **Fairphone** steht für das Streben des Unternehmens, ein Telefon herzustellen, das unter menschenwürdigen Arbeitsbedingungen produziert wird und keine Metalle enthält, mit denen regionale Warlords ihre blutigen Feldzüge finanzieren. Von den großen Technologiekonzernen stets als logistische Unmöglichkeit hingestellt, zeigen eine Handvoll Amsterdamer Designer und Technologietüftler nun, dass es geht. Die Kreativwirtschaft erweist sich in diesem Fall als Motor einer überfälligen sozialen Innovation, von der bereits eine erhebliche transformative Wirkung auf den Telekommunikationssektor ausgeht.

Seit Muhammad Yunus, Gründer und Manager der Grameen Bank, im Jahr 2006 den Friedensnobelpreis erhielt, ist *Soziale Innovation* ein populärer Begriff geworden. Bei sozialer Innovation – gelegentlich wird auch von *Social Entrepreneurship* (Sozialunternehmertum) gesprochen – geht es darum, Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen, die, einfach gesagt, die Welt verbessern sollen. Yunus beispielsweise bekam den Friedensnobelpreis für die „Erfindung“ von Mikrokrediten. Diese gaben armen Unternehmern, die nicht für normale Bankkredite qualifiziert waren, die Chance, sich eine Existenz auf- beziehungsweise auszubauen.

Gleichzeitig zeigte er, dass das Geschäft mit Mikrokrediten auch noch lukrativ für seine Bank ist. Und genau so funktioniert soziale Innovation: Markt plus Weltverbesserung.

## Die Kreativwirtschaft erweist sich in diesem Fall als Motor einer überfälligen sozialen Innovation, von der bereits eine erhebliche transformative Wirkung auf den Telekommunikationssektor ausgeht.

Das Prinzip ist schon länger bekannt. Fair-Trade-Kaffee, -Schokolade oder -Olivenöl gibt es heute in jedem Bioladen. Auch hier wird gewissermaßen Weltverbesserung vom Kunden finanziert, zumindest versprechen die einschlägigen Labels gerechte Löhne, nachhaltigen Umgang mit Ressourcen, vernünftige Arbeitsbedingungen etc. Sobald wir uns jedoch in die Gefilde komplexerer Produkte oder gar der Hochtechnologie begeben, sieht es recht enttäuschend aus auf dem Gebiet der sozialen Innovation. So verweisen die einschlägigen Hochtechnologieunternehmen regelmäßig auf die überkomplexen Zuliefernetzwerke, die einfach nicht zu kontrollieren wären.

Eine Handvoll internationaler Designer und Technologietüftler hat nun den Konzernen gezeigt, dass es eben doch geht. Im Dezember 2013 wurden die ersten 25.000 Exemplare des *Fairphone* ausgeliefert: ein Smartphone, das völlig auf der technologischen Höhe der Zeit ist, jedoch weniger „Konflikt-Metalle“ enthält als jedes andere Handy. Konzipiert, designt und produziert wurde es von einem Kreativteam, das nie zuvor irgendetwas mit Telefontechnologie zu tun hatte. Wie geht das?

Die Initiative rund um *Fairphone* entstand in der Amsterdamer Waag Society, einem 1994 gegründeten gemeinnützigen Verein, der an der Schnittstelle von Kunst, digitalen Medien und Technologie operiert. Als Mitinitiator von Projekten wie Pakhuis de Zwijger oder dem Picnic-Festival ist Waag Society ein wichtiger Partner der

Stadtverwaltung auf dem Gebiet der Kreativwirtschaft. Seit einiger Zeit betreibt die Waag auch ein FabLab in Amsterdam und setzt sich intensiv mit dem Thema Open Design auseinander.

Am Anfang von *Fairphone* stand eine von *Waag Society* gemeinsam mit Entwicklungshilfeorganisationen durchgeführte Aufklärungskampagne. Hintergrund bildeten Erkenntnisse der Vereinten Nationen, wonach die im Kongo für die Produktion von Mobiltelefonen geförderten Metalle Zinn, Tantal, Wolfram, Kupfer und Kobalt den ansässigen Warlords zur Finanzierung ihrer blutigen Feldzüge dienten. Ziel der Kampagne war, über die Aufklärung der Verbraucher Druck auf die Hersteller auszuüben, nicht länger „Konflikt-Metalle“ zu verarbeiten. Nach Abschluss der Kampagne war jedoch den Beteiligten schnell klar: Aufklärung allein reicht nicht. Sacha van Tongeren, Projektmanagerin bei *Waag Society* und von Anfang an bei *Fairphone* dabei, erinnert sich:

„Bei *Waag Society* sind wir natürlich Macher. Dokumentation ist sicherlich ein guter Anfang, aber wir wollten, dass sich auch praktisch etwas verändert. Also haben wir uns gedacht, wenn es niemand anders macht, dann müssen wir es halt tun.“

Der erste Schritt hin zum realen Produkt *Fairphone* war die Bewerbung bei dem von der britischen NESTA und Young Foundation organisierten Accelerator-Programms *Bethnal Green Ventures*. Bas van Abel, damals noch Kreativdirektor bei *Waag Society*, reiste gemeinsam mit dem Projektpraktikanten nach London, und von da an ging alles recht schnell. Im Januar 2013 wurde ein Unternehmen gegründet mit der Idee, ein erstes *Fairphone* anzubieten, bei dem erst einmal drei Mineralien – Coltan, Cobalt und Zinn – konfliktfrei gewonnen werden.

Um dies zu realisieren, brauchte das Start-up *Fairphone* Kapital. Man entschied sich für eine Crowdfunding-Kampagne und mobilisierte online über Social Media und offline auf zahlreichen internationalen Konferenzen. Ab Mai 2013 konnten *Fairphones* für 325 Euro vorbestellt werden. Bereits Anfang Juni wurde das Minimum von 5.000 Vorbestellungen erreicht.

„Bei Waag Society sind wir natürlich Macher. Dokumentation ist sicherlich ein guter Anfang, aber wir wollten, dass sich auch praktisch etwas verändert. Also haben wir uns gedacht, wenn es niemand anders macht, dann müssen wir es halt tun.“

Sacha van Tongeren, Projektmanagerin bei Waag Society

Damit war klar: Das *Fairphone* kommt. Anfang November 2013 wurde der Vorverkauf bei 25.000 Vorbestellungen gestoppt; auch, um beim chinesischen Lieferanten Produktionsstoßzeiten zu vermeiden und nachhaltige Geschäftsbeziehungen aufbauen zu können. Geplant ist, weitere 25.000 Telefone vor dem Sommer auszuliefern und danach mit der Produktion des *Fairphone 2* zu beginnen. Die zweite Generation des Smartphone soll dann auch „fares“ Gold enthalten und an einen Prozess des *Urban Mining*, also des Recyclens alter Telefone, angeschlossen sein.

Ein weiteres wichtiges Anliegen von *Fairphone* ist das offene Design des Smartphone. Will heißen: Das Handy braucht im Notfall keine teure Werkstatt, sondern kann vom Kunden am eigenen Küchentisch und zum Preis des jeweiligen Ersatzteils in Eigenregie repariert werden. „Wir wollen“, so Geschäftsführer Bas van Abel, „den Leuten die Hoheit über ihr Smartphone wieder zurückgeben.“ Trotzdem sieht das *Fairphone* weniger nach Bastelstunde als nach Apple-Handy aus. Es hat ein 4,3 Zoll großes Display und zeigt 960 x 540 Pixel an, hat eine Headset-Buchse und einen USB-Anschluss und ist mit GPS, Bluetooth und W-Lan versehen.

Als Betriebssystem dient dem *Fairphone* Googles Android. Außerdem bietet es Platz für zwei Sim-Karten.

Dass es ein hundertprozentig fair produziertes Smartphone jemals geben wird, bezweifelt auch Bas van Abel. Worum es dem Sozialunternehmen geht, ist das An-

stoßen eines Prozesses, der zur Veränderung in der gesamten Elektronikindustrie führt. Dazu will *Fairphone* Allianzen schmieden und die großen Handy-Hersteller mit ins Boot holen.

Bereits heute macht der kommerzielle Erfolg von *Fairphone* deutlich, dass es möglich ist, authentische Produkte – also Produkte, die ihr Marketing gewissermaßen durch ihre Story selbst generieren – erfolgreich auf dem Markt zu platzieren. Dies ist ein nicht zu unterschätzender Erfolg, der durchaus richtungsweisend verstanden werden sollte. Die Veränderung des Sektors durch *Fairphone* ist dabei nur eine Frage der Zeit: Soeben hat Apple angekündigt, keine Konfliktmetalle mehr in seine iPhones einbauen zu wollen. Ein schöner Erfolg für die Amsterdamer Truppe.

### Fairphone

Fairphone ist ein sogenanntes Sozialunternehmen, das soeben die erste Marge von 25.000 fairen Mobiltelefonen ausgeliefert hat. Das „Fair“ in Fairphone steht für das Streben des Unternehmens, ein Telefon herzustellen, das unter menschenwürdigen Arbeitsbedingungen produziert wird. Die Initiative rund um Fairphone entstand in der Amsterdamer Waag Society, einem 1994 gegründeten gemeinnützigen Verein, der an der Schnittstelle von Kunst, digitalen Medien und Technologie operiert.

ELECTRIC PRIORITY LANE



## STRASSENBAU NEUE WETTBEWERBS- STRATEGIEN DURCH INTERAKTIONSDESIGN

**Beim Straßenbau bestimmt der Faktor Preis das Geschäft. Natürlich spielt auch Qualität eine Rolle, aber am Ende setzt sich der Spieler am Markt durch, der den besten Preis anbieten kann. Das niederländische Bauunternehmen Heijmans, Mutterfirma des deutschen Straßenbauunternehmens Oevermann, entwickelt derzeit eine neue, für den Sektor außergewöhnlich innovative Wettbewerbsstrategie. Auf Initiative des Interaktionsdesigners Daan Roosegaarde hat das Unternehmen ein *Smart Highway Team* gegründet, in dem Designer, Ingenieure und Manager gemeinsam an der Entwicklung von Technologien arbeiten, die Innovation im Wortsinn auf die Straße bringen sollen. Erstes Resultat dieser Kooperation ist das Pilotprojekt *Glowing Lines*, bei dem selbstleuchtende Straßenmarkierungen die konventionelle Straßenbeleuchtung ersetzen.**

Seit die Finanzkrise den Markt für Infrastrukturinvestitionen schrumpfen lässt, geraten Baufirmen zunehmend unter Druck. Auf der Suche nach neuen Unterscheidungsmerkmalen am Markt erinnern sich manche Firmen daran, dass seit den achtziger Jahren immer mal wieder über *Intelligent Highways* nachgedacht und geschrieben wurde. Allerdings blieben diese Ideen bis dato recht vage und fern jeglicher Realisation. Beim niederländischen Bauunternehmen Heijmans ist man seit knapp zwei Jahren mit viel Enthusiasmus dabei, diese Situation zu ändern.

Ein *Smart Highway Team*, bestehend aus Designern, Ingenieuren und Managern, beschäftigt sich derzeit intensiv mit der Entwicklung einer ganzen Reihe von Technologien, die zusammen die „Straße der Zukunft“ definieren sollen.

Dazu gehören Projekte wie *Glowing Lines*, ein komplettes System selbstleuchtender Straßenmarkierungen, das eine Alternative zur elektrischen Straßenbeleuchtung bietet. Durch Beimischen eines lumineszierenden Pulvers zur Farbe erhält man eine Straßenmarkierung, die sich tagsüber mit Licht auflädt und dieses in der Dunkelheit wieder abgibt. Bei einem anderen Projekt geht es um temperaturempfindliche Straßenmarkierungen, die beispielsweise bei Frost Eiskristalle auf der Fahrbahn erscheinen lassen. Es gibt Projekte zu fahrtwindgetriebener Straßenbeleuchtung und selbst eine *Priority Lane*, die Elektrofahrzeuge über einen Induktionsmechanismus während der Fahrt auflädt, ist im Portfolio des *Smart Highway Teams* vorhanden.

Unmittelbarer Auslöser dieses neuen Innovationsimpulses bei Heijmans war der Künstler und Interaktionsdesigner Daan Roosegaarde, der bereits einige Jahre an der Idee einer interaktiven Straße forscht und tüftelt:

„Ich habe mich schon immer darüber gewundert,“ so der Niederländer „dass, wenn wir über Innovation sprechen, es immer darum geht, das Auto glamouröser oder technologischer zu designen. Warum kümmert sich eigentlich niemand um die Straßen? Die bestimmen doch das Landschaftsbild viel mehr. Außerdem schauen wir beim Autofahren doch auch die ganze Zeit drauf, auf die Straße.“

Eine Idee, die den Baubetrieb Heijmans von Anfang an besonders interessierte, war das Konzept der selbstleuchtenden Straßenmarkierung. Wie Daan Roosegaarde sich erinnert, hatte der Direktor der Straßenbauabteilung des Unternehmens ihn für einen Vortrag zum Thema eingeladen und trat danach mit der Frage an ihn heran: „Was kostet das denn?“ Roosegaarde, dem nicht der Sinn danach stand, Farbhändler zu werden, schlug ein Treffen vor und einige Monate später, im Mai 2012, entstand daraus das bereits erwähnte *Smart Highway Team*.

„Ich habe mich schon immer darüber gewundert, dass, wenn wir über Innovation sprechen, es immer darum geht, das Auto glamouröser oder technologischer zu designen. Warum kümmert sich eigentlich niemand um die Straßen?“

Daan Roosegaarde, Künstler und Interaktionsdesigner

Mittlerweile umfasst diese Innovationsabteilung fünf interne Mitarbeiter von Heijmans, die im engen Austausch mit dem Designteam von Studio Roosegaarde die Straße der Zukunft entwickeln. Glaubt man dem Chefdesigner Daan Roosegaarde, dann „ist es ein bisschen wie West Side Story. Zwei Gangs, die eigentlich nichts miteinander zu tun haben, treffen aufeinander: die gute, aber konservative Bauwelt und die hybride, innovative Welt der Kreativwirtschaft. Aber am Ende findet man sich doch, weil es auf beiden Seiten die Fachkompetenz gibt, die man gegenseitig erkennen und anerkennen kann.“

Im Bauunternehmen Heijmans ist diese Art der interdisziplinären Zusammenarbeit, die durch die Logik kreativwirtschaftlichen Denkens bestimmt ist, ein absolutes Novum. Marieke Swinkels, Kommunikationsfrau des *Smart Highway Teams* und seit 12 Jahren Mitarbeiterin bei Heijmans, hat diese Form der Innovation jedenfalls im Unternehmen noch nicht miterlebt:

„Natürlich ist Heijmanns schon jahrelang auf dem Gebiet der technischen Neuerungen aktiv. Das sind jedoch naturgemäß viel langsamere Prozesse. Und natürlich hatten die auch keine Designkomponente. Durch den Kontakt mit Daan Roosegaarde ist da wirklich ein Umdenken bei Heijmans erfolgt. Das *Smart Highway* Projekt fügt eine neue Dimension in unser Innovationsdenken ein, nämlich die des Designs.“

Und in der Tat hat das Smart Highway Team inzwischen einiges vorzuweisen. Es arbeitet derzeit an einem Pool von über 20 Ideen für die „Straße von morgen“. Was das Projekt der *Glowing Lines* betrifft, so steht man bereits kurz vor der Marktreife. Das erste Modellprojekt zur selbstleuchtenden Straße gibt es seit kurzem im Süden der Niederlande. Die N329 nahe dem Brabantschen Städtchen Oss verfügt seit Beginn 2014 über den ersten halben Kilometer *Smart Highway*.

Selbstverständlich sind nicht alle Projekte, die vom *Smart Highway* Team auf den Weg gebracht werden, mit einer vergleichbaren Geschwindigkeit zu realisieren. Bis beispielsweise die Autobahn selbst in eine Energiequelle im Sinne der *Priority Lane* für Elektroautos transformiert werden kann, wird man sich wohl noch etwas gedulden müssen. Aber auch hier ist das *Smart Highway* Team dabei, erste Gespräche mit der Automobilindustrie zu führen, die für die Realisierung dieses recht utopischen Projekts natürlich essenziell sein wird. Hier kündigt sich die Entstehung neuer offener Innovationsnetzwerke an, die notwendig sein werden, um die Straße wirklich auf die technologische Höhe unserer Zeit zu bringen. Marieke Swinkels vom Smart Highway Team jedenfalls ist davon überzeugt, dass die bei Heijmans erfolgte Umstellung auf Exploration bei den Innovationsprozessen eine nachhaltige Wirkung entfalten wird:

„Es ist für uns noch nicht absehbar, inwieweit all die Ideen, die wir im Rahmen von *Smart Highway* entwickeln, auch wirklich umgesetzt werden. Ein Innovationsprozess produziert immer auch Abfall, der jedoch absolut notwendig für den kreativen Prozess selbst ist. Für jemanden, der in der Kreativwirtschaft arbeitet, mag das ja ein Allgemeinplatz sein. Für den Bausektor ist das ein völlig neues Denken. Normalerweise muss das, was man heute ausgibt, morgen wieder zurückverdient sein. Was wir mit Daan Roosegaarde machen, ist in unserem Sektor eine Revolution.“

## Heijmans

Heijmans NV ist eines der bedeutendsten Tiefbauunternehmen der BeNeLux-Länder. Das 1923 gegründete Unternehmen, dessen Anteile an der Amsterdamer Börse AEX notiert sind, hat keine zentrale Hauptniederlassung, sondern viele über die Niederlande und Belgien verbreitete Zweigstellen. Neben seinen Aktivitäten im Bereich Tiefbau baut Heijmans NV auch Wohnungen, Büro- und Fabrikgebäude, Krankenhäuser etc. Der Konzern hat mehr als 7.400 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von 2,1 Milliarden Euro (2013).

## Studio Roosegaarde

Das Studio Roosegaarde ist das Social-Design-Lab des Künstlers Daan Roosegaarde. An der Schnittstelle zwischen Mensch, Technik und Raum entwickelt das Studio Roosegaarde interaktives Design, wofür es weltweit bekannt ist und ausgezeichnet wurde. So stand Roosegaarde im Fokus von Ausstellungen in der Tate Modern oder dem National Museum in Tokio.

## LANDWIRTSCHAFT OPEN DATA UND SOFTWARE- ENTWICKLUNG FÜR INNOVATIVE ÄCKER

**Auf der *Dutch Design Week 2013* fand unter dem Titel *Polderhack* ein sogenannter „Hackathon“ statt, bei dem sich Landwirte, Softwareentwickler und andere Kreativschaffende gemeinsam an einem Neuentwurf der Landwirtschaft versuchten. Bei diesem Hackathon auf der Basis von *Open Data*, also frei zugänglicher Daten über die jeweiligen Nutzflächen, wurden innerhalb kürzester Zeit eine Reihe Apps entwickelt, die für die landwirtschaftlichen Unternehmen konkrete betriebswirtschaftliche Vorteile generieren. Die ertragreichen Resultate dieser ungewöhnlichen Begegnung sind ein erster Hinweis auf das enorme Innovationspotenzial an der Schnittstelle zwischen dem Primärsektor Landwirtschaft und der Kreativwirtschaft.**

Eindhoven ist ein wichtiges Technologiezentrum der Niederlande. Das liegt vor allem daran, dass der Elektronikkonzern Philips hier seinen wichtigsten Produktions- und Forschungsstandort unterhält. Seit einigen Jahren gehört dazu auch der sogenannte High-Tech-Campus, auf dem 120 Unternehmen, darunter viele Start-ups, vertreten sind. Gleichzeitig gilt die Stadt aber auch als ein zentraler europäischer Designstandort. Die wichtigste niederländische Designakademie befindet sich hier, es gibt eine sehr lebendige Designszene, und auch die zeitgenössische Kunst hat eine starke Präsenz in der Stadt.

Seit 2002 stellt die *Dutch Design Week* die Interaktion zwischen diesen beiden Welten dar und regt darüber hinaus mit vielfältigen, über die gesamte Stadt verteilten Veranstaltungen zur Erweiterung und Vertiefung des Austauschs zwischen Industrie und Kreativwirtschaft an. Dass die spannendsten Kooperationsprojekte dabei keineswegs aus dem Bereich High-Tech kommen müssen, zeigte auf der *Dutch Design Week 2013* die Initiative *Polderhack*. In dieser durchaus bahnbrechend zu nennenden Veranstaltung drehte sich alles darum, Kreativität auf die Felder und in die Ställe der holländischen Bauern zu bringen.

*Polderhack* war Teil des von Wirtschaftsministerium, Bauernverband, der Provinz Noord-Brabant und Designern auf die Beine gestellten Programms *Agri meets Design*. Im Mittelpunkt des Programms stand die Frage: Was passiert, wenn sich Bauern und Kreativschaffende zusammen an den Entwurfstisch setzen? Die Initiatoren gingen dabei von dem nicht unbegründeten Verdacht aus, dass Design und Kreativwirtschaft in der Lage sind, vielfältige und wertvolle Beiträge für die Entwicklungsprozesse in der Landwirtschaft zu liefern. Die *Dutch Design Week* bot den Bauern, Kreativen und politischen Entscheidungsträgern für die Dauer einer Woche eine ausgezeichnete Plattform, um die Köpfe zusammenzustecken. Worum es gehen sollte, war ein „Neuentwurf der Landwirtschaft.“

*Polderhack* war der Höhepunkt dieser Initiative: ein Hackathon, der zwei Tage lief und eine Reihe interessanter Prototypen generierte, die teilweise bereits von den beteiligten Bauern eingesetzt werden. *Polderhack* fand statt vor dem Hintergrund der sogenannten *Open Data Agenda*, der sich viele europäische Regierungen verschrieben haben. Dabei geht es um die freie Verfügbarkeit von öffentlichen Daten. Die Motivation dafür liegt in der Annahme, dass vorteilhafte Entwicklungen unterstützt werden, wenn Daten für Jedermann frei zugänglich gemacht werden und damit mehr Transparenz und Zusammenarbeit ermöglichen. Dazu verwenden die Ersteller Lizenzmodelle, die auf Copyright, Patente oder andere proprietäre Rechte weitgehend verzichten. *Open Data* ähnelt dabei zahlreichen anderen „Open“-Bewegungen, wie zum Beispiel *Open Source*, *Open Content*, *Open Access*, *Open Education*, und ist eine Voraussetzung für *Open Government*.

Beim *Polderhack* ging es nun darum, der Landwirtschaft bei der Erschließung ihrer Daten zu helfen und zwar durch die Entwicklung von Apps an Ort und Stelle. Der erste Preis des *Hackathons* ging an eine App für Präzisionslandwirtschaft mit dem Namen *Kaveliers*, die dem Bauern dabei hilft, sein Bewässerungssystem effektiver zu gestalten. Dazu wurden die Betriebsdaten des Kartoffelbauern Jacob de Borne auf Karten visualisiert, die seine Anbauflächen zeigen. Kombiniert wurden diese dann mit den öffentlich zugänglichen Daten der Niederschlagsvorhersage. Diese recht einfache Kombination ermöglicht es dem Bauern nun, genau zu sehen, welche Felder er in den kommenden Stunden bewässern muss, und wo die Bewässerung von der Natur übernommen wird.

„In einer Welt, die zunehmend von Netzwerktechnologien geprägt ist, ermöglicht Open Data stets mehr Menschen, Information auch für gesellschaftlich relevante Ziele einzusetzen. Davon kann auch die Landwirtschaft profitieren.“

Roald Lapperre, Wirtschaftsministerium für europäische Landwirtschaftspolitik und Ernährungssicherheit

Das Ganze spart ihm ungefähr 1.000 Euro im Monat an Bewässerungskosten. Darüber hinaus visualisiert die App die von Sensoren auf den Feldern gewonnenen Daten zur Qualität des Bodens. Der Bauer kann somit genau erkennen, welche Anbauflächen welche Erträge erwirtschaften und kann dort, wo der Ertrag suboptimal ist, auf die Suche nach den Ursachen gehen. Offensichtlich befindet sich Bauer de Borne derzeit auf lediglich 50 Prozent seiner maximalen Produktionskapazität und kann mit diesem Hack nun seine Produktion potentiell verdoppeln.

Eine weitere prämierte App heißt *Pestileaks* und hilft den Bauern beim Einsatz von Pestiziden. Sie zeigt an, wann welche Bekämpfungsmittel wo eingesetzt werden

können und dürfen. Bringt ein Bauer ein verkehrtes Pestizid zum Einsatz, geht unter Umständen eine Ernte verloren. Außerdem ändern sich die gesetzlichen Regelungen in diesem Bereich regelmäßig, was bedeutet, dass der Bauer durch den versehentlich illegalen Einsatz eines Bekämpfungsmittels eine Buße riskiert oder seine Zertifizierung verlieren kann. Mit *Pestileaks* kann der Bauer mittels GPS auf dem Feld sehen, was dort angebaut ist, welches Bekämpfungsmittel er in der Vergangenheit verwendet hat, und was er rechtlich sicher anwenden darf.

Roald Lapperre, der im niederländischen Wirtschaftsministerium für europäische Landwirtschaftspolitik und Ernährungssicherheit zuständig ist, kommentiert die Ergebnisse des Polderhack so:

„In einer Welt, die zunehmend von Netzwerktechnologien geprägt ist, ermöglicht *Open Data* stets mehr Menschen, Information auch für gesellschaftlich relevante Ziele einzusetzen. Davon kann auch die Landwirtschaft profitieren. Allerdings ist es dazu erforderlich, dass es relevante Anwendungen für *Open Data* gibt, und diese entstehen nicht ohne die Mitwirkung der potentiellen Anwender. Nur durch die aktive und strukturelle Einbeziehung der verschiedenen Fachgebiete kann es gelingen, das Potenzial von *Open Data* in wirtschaftlichen Mehrwert zu verwandeln.“

Mit dem Hack auf dem High-Tech-Campus in Eindhoven ist man diesem Ziel mit Blick auf die Landwirtschaft nun ein Stück näher gekommen. Inzwischen arbeiten diverse Teams an der Weiterentwicklung ihrer Projekte und Prototypen. Die Initiative beweist, dass die Kollision von kreativen Technologien und im Wortsinn bodenständigen Unternehmern selbst in kürzester Zeit zu zukunftsweisenden Produkten führen kann.

### **Polderhack**

Polderhack war Teil des von Wirtschaftsministerium, Bauernverband, der Provinz Noord-Brabant und Designern auf die Beine gestellten Programms *Agri meets Design*. Im Mittelpunkt des Programms stand die Frage: Was passiert, wenn sich Bauern und Kreativschaffende zusammen an den Entwurfstisch setzen? Die Initiatoren gingen dabei von dem nicht unbegründeten Verdacht aus, dass Design und Kreativwirtschaft in der Lage sind, vielfältige und wertvolle Beiträge für die Entwicklungsprozesse in der Landwirtschaft zu liefern.

## DÄMMSTOFFINDUSTRIE **KUNSTINTERVENTION ALS PRODUKTIVITÄTSMOTOR**

**Paroc ist ein schwedischer Dämmstoffhersteller mit einem Jahresumsatz von über vierhundert Millionen Euro und Fabriken in Finnland, Schweden, Litauen und Polen. Bei zwei benachbarten Werken im schwedischen Hällekis gab es seit Jahren Probleme: Die unterschiedlichen Arbeitskulturen der Belegschaften sorgten für konstante Unstimmigkeiten und wirkten sich negativ auf die Produktionskennziffern aus. Mithilfe einer Kunstintervention gelang es der Geschäftsführung, die Produktivität der Problemwerke um zwanzig Prozent zu steigern und sie damit an die Spitze der Produktivitätshierarchie des Unternehmens zu katapultieren.**

Lars Lindström, Personalchef des Unternehmens, hörte das erste Mal von Kunstinterventionen auf einem Treffen für Personalmanager. Ein Gastredner von TILLT, ein Vermittlungsbüro für Kunstinterventionen, berichtete von den Erfahrungen aus der Zusammenarbeit zwischen Kunst und Industrie. Zu der Zeit war Lindström auf der Suche nach der Lösung eines recht widerspenstigen Problems. Er war 2006 zu Paroc gekommen und hatte damit begonnen, das Unternehmen zu modernisieren. Eines der wichtigsten Themen dabei war die Professionalisierung des Managements. Der HR-Spezialist hatte es darauf abgesehen, den Management-Fokus von den Maschinen zu den Menschen und den Prozessen, in denen die Arbeit organisiert war, zu verschieben. Was ihm dabei besonders zu schaffen

„Als ich den TILLT-Vortrag hörte, war ich erst einmal recht skeptisch. Ich meine, wir produzieren Glaswolle und verarbeiten sie weiter zu Dämmstoffen. Mehr *down to earth* geht gar nicht. Was soll man denn da mit Kunst?!“

Lars Lindström, Personalchef von Paroc

machte, war die schwierige Beziehung zwischen den Belegschaften der zwei wichtigen Paroc-Fabriken im schwedischen Hällekis. Eines der beiden Werke war zu Beginn des Millenniums von Skövde nach Hällekis verlegt worden. Die beiden Werke waren im Produktionsablauf aufeinander angewiesen, hatten aber derartig unterschiedliche Arbeitskulturen entwickelt, dass der Betrieb dauerhaft darunter litt. Von Parocs elf Werken hatten die beiden in Hällekis die schlechtesten Produktivitätskennzahlen. Lindström erinnert sich:

„Als ich den TILLT-Vortrag hörte, war ich erst einmal recht skeptisch. Ich meine, wir produzieren Glaswolle und verarbeiten sie weiter zu Dämmstoffen. Mehr *down to earth* geht gar nicht. Was soll man denn da mit Kunst?! Aber dann dachte ich, wir haben es mit regulären Beratern versucht und deren Methoden haben nicht wirklich etwas gebracht, warum sollen wir nicht mal etwas Neues versuchen.“

Also trat er an TILLT heran. Die Dauer von TILLTs Kunstinterventionen ist variabel und kann alles von Tagesworkshops über mehrmonatige Projekte bis hin zu einjährigen Programmen umfassen. Inhaltlich geht es darum, die spezifischen Denk- und Handlungsweisen eines bestimmten Künstlers für den Auftraggeber zu mobilisieren und so auf den jeweiligen Arbeits-, Organisations- oder Prozessablauf loszulassen, dass dabei die erwünschte Veränderung eintritt. Allerdings warnt Pia Areblad, Geschäftsführerin von TILLT, vor einem zu funktionalistischen Verständnis ihrer Kunstinterventionen:

„Damit eine Kunstintervention dem Unternehmen auch wirklich etwas bringt, muss es die Offenheit des Prozesses akzeptieren. Das ist erfahrungsgemäß für viele Unternehmen schwierig, ist aber die Voraussetzung für die Wirksamkeit der Intervention.“

Aufgrund der offensichtlichen Komplexität der Herausforderung entschied man sich für eine Langzeitintervention von knapp einem Jahr. Los ging es im November 2008. Für Unternehmen wie Paroc, die das Wagnis der Kunstintervention eingehen wollen, organisiert TILLT dann zuerst einmal ein gutes *Matching*, bringt also das Unternehmen mit einem geeigneten Künstler oder einer geeigneten Künstlerin aus ihrem Portfolio zusammen. Die Wahl fiel auf Victoria Brattström, eine Theaterdirektorin und ausgebildete Schauspielerin. Victoria wurde *Artist in Residence* bei Paroc, und die Intervention konnte beginnen.

Obwohl, wie Pia Areblad betont, jede Intervention ihren ganz eigenen Charakter hat, gibt es doch einen Prozess, in dem die Künstler, mit denen TILLT zusammenarbeitet, geschult sind. Zu Beginn gestaltet sich der Kontakt mit dem Unternehmen recht intensiv. Eine interne Projektgruppe wird zusammengestellt, mit der sich die Künstlerin wöchentlich trifft. Im Falle Parocs wurde dann ein Fahrplan für das Projekt aufgestellt, der darum kreiste, die Belegschaften der verfeindeten Fabriken durch die Kunst zusammenzubringen.

„Am Anfang“, erinnert sich die Theatermacherin „war es ziemlich schwierig. Wir mussten erst einmal das Eis brechen und dafür sorgen, dass Leute gemeinsam Spaß haben konnten. Sie müssen sich vorstellen, da gab es Leute, die hatten sich in mehr als dreißig Jahren noch niemals die Hand gegeben.“

Nachdem das besagte Eis durch eine Reihe „spielerischer“ Veranstaltungen gebrochen war, wuchs auch die Euphorie für Viktorias Projekt. Aus Ideen der Belegschaften wurden allerlei Kunstprojekte konzipiert und gemeinsam durchgeführt. Dabei ging es von der Dokumentation des Arbeitsprozesses durch Fotografie oder Geräuschaufnahmen bis hin zum gemeinsamen Anfertigen riesiger Skulpturen

aus Steinwolle. Da das Projekt gut lief und von den Mitarbeitern zunehmend getragen wurde, nahm sich die Künstler allmählich wieder aus dem Projekt zurück, um einen nachhaltigeren Effekt der Intervention zu gewährleisten. Bei Paroc gab es einen solchen Effekt in der Tat:

„Die Kunstintervention war ein voller Erfolg“, freut sich Lars Lindström. „Der Output hier in Hällekis ist um über 20 Prozent gestiegen. Was die Produktivität betrifft, hat sich der Standort vom Schlusslicht zum Spitzenreiter von Parocs Fabriken entwickelt. Natürlich nicht nur wegen des Kunstprojekts. Aber das hatte auf jeden Fall einen großen Anteil daran. Der Effekt auf die Betriebskultur war enorm. Als wir irgendwann in 2009 krisenbedingt damit beginnen mussten, unsere Mitarbeiter zwischen den beiden Werken rotieren zu lassen, war das kein Problem mehr.“

Am Beispiel Parocs wird deutlich, dass die Kommunikationsprobleme, die in Großbetrieben regelmäßig auftreten, sich gegebenenfalls besser über eine Kombination intelligenter Personalpolitik und künstlerischer Intuition lösen lassen als durch den Einkauf kostspieliger Beratungsangebote. Durch das Mittel der Kunstintervention konnte bei Paroc temporär ein offener Kommunikationsraum geschaffen werden, der das Betriebsklima nachhaltig verbessert hat – offensichtlich mit signifikanten Auswirkungen auf die betriebswirtschaftliche Effektivität des Unternehmens.

### **Paroc**

Paroc ist ein schwedischer Dämmstoffhersteller mit einem Jahresumsatz von über vierhundert Millionen Euro und Fabriken in Finnland, Schweden, Litauen und Polen.

### **TILLT**

TILLT ist ein Vermittlungsbüro für Kunstinterventionen. Die Dauer von TILLTs Kunstinterventionen ist variabel und kann alles von Tagesworkshops über mehrmonatige Projekte bis hin zu einjährigen Programmen umfassen. Inhaltlich geht es darum, die spezifischen Denk- und Handlungsweisen eines bestimmten Künstlers für den Auftraggeber zu mobilisieren und so auf den jeweiligen Arbeits-, Organisations- oder Prozessablauf loszulassen, dass dabei die erwünschte Veränderung eintritt.

**KULTUR- UND  
KREATIVWIRTSCHAFT**

## STADTENTWICKLUNG

# KREATIVWIRTSCHAFT ALS MODERNISIERER URBANER INFRASTRUKTUR

**Spätestens seit dem Aufstieg Richard Floridas zum Guru der Kreativen Klasse sind Regionalpolitiker und Stadtplaner zu der Einsicht gelangt, dass die Kreativwirtschaft eine wichtige Rolle bei der Entwicklung unserer Städte spielen kann. Durch das Schaffen von Entfaltungsräumen für Kreative verstärken Städte ihr wirtschaftliches und kulturelles Profil und sorgen gleichzeitig für die Sicherung ihrer ökonomischen Zukunft durch die Ansiedlung innovativer Unternehmer. Dabei können auch mittelgroße Städte heute auf die Erfahrungen der europäischen Zentren wie Berlin und Amsterdam zurückgreifen, um eigene Kreativstrategien zu entwickeln. Im Ruhrgebiet gibt es bereits seit vielen Jahren erfolgreiche Bestrebungen zur kultur- und kreativwirtschaftlichen Erneuerung der ehemaligen Industrie- und Bergbauregion. In der Ruhrmetropole Bochum schlagen sich derzeit die regionalen und internationalen Erkenntnisse in der Planung eines kreativen Stadtcampus nieder.**

Verwaltungsprogramme und -initiativen im Rahmen der „Kreativen Stadt“ haben zu Recht eine durchwachsene Reputation. Ende der neunziger, Anfang der nuller Jahre versuchte man sich bei der kreativen Stadtentwicklung vor allem an Leuchtturmprojekten wie exklusiven Museumsneubauten oder aufwendig renovierten Industrieimmobilien. Diese waren oft derart naiv konzipiert, dass sie sich regelmäßig

als ökonomisch nicht überlebensfähig erwiesen. Außerdem war die Einrichtung kreativer Räume oft mit Erwartungen überfrachtet (soziokulturelle Effekte, Gentrifizierung), die sich selten erfüllten.

### **Niederlande: Abteilung Nistplätze in Amsterdam**

Allerdings gibt es mittlerweile eine ganze Reihe von Metropolen, in denen es gelungen ist, die Kreativwirtschaft auf realistische Weise in innovative Strategien der Stadtentwicklung einzubinden. Einen der nachhaltigsten Ansätze dazu hat Amsterdam entwickelt. Hier ist seit Beginn des neuen Jahrtausends eine Abteilung der Stadtverwaltung mit dem Namen *bureau broedplaatsen* (etwa: Abteilung Nistplätze) für die Erschließung und Subventionierung von Arbeitsräumen für Künstler und Kreativschaffende verantwortlich.

Entstanden ist die Initiative im Zuge einer neuen Phase der Stadtentwicklung, die Amsterdam Ende der neunziger Jahre infolge des Wirtschaftsbooms erfasste. Zu der Zeit gab es in Amsterdam zahlreiche florierende Kultur- und Kreativprojekte, die sich in einer legalen Grauzone in vielen ungenutzten Industriegebäuden der Stadt angesiedelt hatten. Diese mussten nun den kommunalen und kommerziellen Planungsprojekten weichen. Innerhalb der Stadtverwaltung begriff man recht schnell, dass durch die ersatzlose Räumung der betreffenden Gebäude der Stadt wertvolles Kreativpotenzial verlorengehen würde. Um dies zu verhindern, wurde im Juni 2.000 die Gründung des *bureau broadplaatsen* mit einem Zehnjahresbudget von 45 Millionen Euro beschlossen. Aufgabe dieser Verwaltungsabteilung ist die Bereitstellung erschwinglicher Arbeitsräume für Künstler und Kreativschaffende, wobei die Realisierung und Gestaltung der Räume den Kreativen selbst obliegt. *Bureau broedplaatsen* beschränkt sich auf die Erschließung und Subventionierung geeigneter Räumlichkeiten, die inzwischen vor allem aus dem Fundus leerstehender Bürogebäude der siebziger und achtziger Jahre kommen.

Bis heute hat diese Verwaltungseinheit in über fünfzig über die gesamte Stadt

verteilten Gebäudekomplexen circa 3.500 Arbeitsplätze und Ateliers (113.000 m<sup>2</sup> Gesamtfläche) realisiert. Darunter sind Ikonen der europäischen Kreativwirtschaft wie die NDSM-Werft oder das Volkskrantgebouw. Rein wirtschaftlich betrachtet ist der Gewinn für die Stadt immens: Neben der Ausbildung einer hochinnovativen lokalen Unternehmenskultur ist Amsterdam heute auch ein beliebter Standort für internationale Medien und IT-Unternehmen.

### **Großbritannien: Birmingham macht es privatwirtschaftlich**

Dass kreative Stadtentwicklung auch als privatwirtschaftliches Unternehmen erfolgreich und lukrativ sein kann, zeigt das Beispiel Birmingham. Tatsächlich handelt es sich bei der zweitgrößten Stadt Großbritanniens um den europäischen Pionier der kreativen Stadtentwicklung, was Birmingham vor allem dem Immobilienunternehmer Bennie Grey verdankt. Heute ist Bennies Sohn Lucan Eigentümer der Custard Factory und der Fazeley Studios, die einen Komplex industrieller Gebäude begrenzen, der sich über zwanzigtausend Quadratmeter in Birminghams Digbeth Distrikt erstreckt. Er besteht aus Arbeitsräumen, Ateliers, Studios, Cafés, Restaurants und kreativem Einzelhandel. Das Projekt, von dem ein wichtiger Impuls für die Transformation von Birminghams post-industriellen Altlasten zu einer modernen ökonomischen Infrastruktur ausgeht, begann bereits in den achtziger Jahren. Es war das Ergebnis der Erfahrungen, die Bennie Gray beim Aufbau verschiedener Einzelhandels- und Medien-Cluster in London erwerben konnte. Bei der Umsetzung ihrer kreativen Entwicklungsprojekte wurden die Grays substantiell durch lokale und europäische Fördergelder unterstützt.

Allerdings ist der Entwicklungsprozess noch nicht abgeschlossen: Lucan Greys Unternehmen besitzt weiter vier Hektar postindustrieller Industriefläche, die in den nächsten Jahren zu einem sich durch die Metropole ziehenden Kreativkorridor entwickelt werden soll. Dabei geht der Projektentwickler nach einem Konzept vor, das sich bereits bei der Custard Factory bewährt hat: Kreativpionieren werden temporär Freiräume zur Verfügung gestellt, in denen sie neue Arbeits- und Unter-

nehmenskonzepte ausprobieren können. Dem Immobilienunternehmer dienen diese Experimente dem Ausloten potentieller Zukunftsmärkte sowie der Anregung der Nachfrage für spezifische Raumnutzungskonzepte.

### **Deutschland: Stadtkultur à la Berlin**

Ein Glücksfall für eine Stadt ist es, wenn sich eine derartige Entwicklung spontan aus der Dynamik der Stadt selbst ergibt. So geschehen in Berlin, am Kreuzberger Moritzplatz. Einst ein Inbegriff lebendiger Stadtkultur, war der Moritzplatz nach dem zweiten Weltkrieg wegen seiner ungünstigen geografischen Lage nahe der Mauer zur urbanen Wüste verkommen. Das blieb auch fast zwanzig Jahre nach dem Mauerfall so. Und dann entstand ein Entwicklungsprozess, der den Moritzplatz innerhalb weniger Jahre zu einem der kreativen Zentren Berlins werden ließ. Ab 2007 begannen verschiedene Initiativen der Kreativwirtschaft, sich am Moritzplatz anzusiedeln. Zum kommerziellen Dreh- und Angelpunkt dieser Entwicklung wurde Planet Modulor, ein weltweit einzigartiges Kaufhaus für Designmaterialien. Gemeinsam mit dem Investor und Inhaber des Aufbau-Verlags, Matthias Koch, gelang es dem Modulor-Initiator Andreas Krüger, die alte Bechstein Klavierfabrik zu einem Kreativzentrum auszubauen. Das Aufbauhaus beherbergt heute neben Planet Modulor und zahlreichen Verlagen auch produzierendes Kleingewerbe, Design- und Kulturunternehmen, sowie Geschäfte und Restaurants. Nicht zuletzt durch die kommerzielle Solidität dieses Großprojekts fiel Andreas Krüger, der heute die Belius Projekt GmbH leitet, eine Mediatorenrolle bei der kreativen Renaissance des Moritzplatzes zu. Bei der Ansiedlung von Initiativen, wie etwa dem Betahaus oder den Prinzessinnengärten, gelang es ihm, das bei Stadtverwaltung und Vermietern bestehende Misstrauen bezüglich der wirtschaftlichen Validität der kreativwirtschaftlichen Projekte zu zerstreuen. Heute sind diese Unternehmen, die weltweit als Wegbereiter neuer urbaner Wirtschaftspraktiken gehandelt werden, ein wichtiger Teil des umfangreichen kreativen Ökosystems Moritzplatz. Die Dynamik des Platzes überträgt sich mittlerweile auf weitere Kreativprojekte der Hauptstadt, wie den Holzmarkt, den ehemaligen Blumengroß-

markt oder die Dragonerkaserne – nicht zuletzt durch den vehementen Einsatz des Moritzplatz-„Bürgermeisters“ Andreas Krüger, der den jüngeren Projekten mit seiner Expertise zur Seite steht.

### **Nordrhein-Westfalen: Die Metropole Ruhr hält zusammen**

Wie wichtig derartige Mediatorenfunktionen bei der Transformation post-industrieller Stadtgebiete sind, zeigt sich derzeit in der Ruhrmetropole Bochum. Hier wird mit Hochdruck an der Entwicklung als Wissenschaftsstadt und Kreativwirtschaftsstandort gearbeitet. Beispielhaft steht hierfür die Idee eines neuen Campus in der Bochumer Innenstadt, auf dem neben Gebäuden für Wissenschaft und Kultur auch Geschäftsräume für Gründer, Agenturen und Unternehmer geschaffen werden sollen – und der insgesamt nachhaltige Impulse für die wirtschaftliche Prosperität der Stadt geben soll. Hintergrund dieser Entwicklung ist die bereits 2011 vom Land NRW und dem Regionalverband Ruhr im Rahmen der Nachhaltigkeitsvereinbarung zur Kulturhauptstadt RUHR.2010 beschlossene Fortführung des Projekts Kreativ.Quartiere Ruhr durch ecce und die Wirtschaftsförderung metropol Ruhr. Worum es dabei geht, ist die Schaffung eines strategischen Rahmens, in dem diese Standorte in lokaler Verantwortung renommierte räumliche Beispiele des regionalen Strukturwandels werden können.

Mit Blick auf den neuen Campus im Bochumer ViktoriaQuartier agiert die Initiative „C60/Collaboratorium für kulturelle Praxis“ als Initiator und Kommunikator, um den Entwicklungsprozess gemeinsam mit etlichen Kooperationspartnern und Schritt für Schritt voranzutreiben. Das C60 wurde 2012 von Dr. Sven Sappelt mit Unterstützung der Ruhr-Universität Bochum gegründet und arbeitet seither in enger Kooperation mit der Stadt Bochum, dem Hochschulverbund UniverCity Bochum und dem Land NRW.

„Entscheidend ist hierbei“, so Dr. Sappelt, „die richtige Balance von *bottom-up* und *top-down*, um einerseits die Ideen und Kompetenzen der Bürgerinnen und Bürger

einzubeziehen und andererseits die für ein solches Großprojekt erforderlichen politischen und finanziellen Hebel in Bewegung zu setzen.“

Auch wenn die endgültige Form der Campus-Entwicklung zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch offen ist – zum Zeitpunkt der Drucklegung entwarfen Studierende der Architektur an der Hochschule Bochum verschiedene Varianten eines temporären Pavillons, der als Info-Box, Diskussionsraum und modellhafter Veranstaltungsort dienen soll – so lässt sich bereits nach den ersten zwölf Monaten festhalten, dass auf dem Weg dorthin eine ganze Reihe an positiven Effekten generiert werden. Dr. Sappelt nennt in diesem Zusammenhang beispielsweise die Belebung der öffentlichen Debatte, die Aktivierung zusätzlicher Akteure, die Ermutigung zu eigenen Ideen, das Anstoßen neuer Projekte, das Bilden nachhaltiger Allianzen, die Vertiefung des Fachwissens und eine verstärkte überregionale Vernetzung.

Insgesamt operiert das C60 damit als ein höchst beweglicher Agent, der Informationen von einer in die andere Welt transportiert, wechselseitige Impulse gibt und multiple Kooperationen initiiert, dessen genuine Leistung dort beginnt, wo andere nur Grenzen sehen: an den Schnittstellen zwischen den Organisationen, auf dem Weg ins Unbekannte und Neue.

## FAZIT

Der britische Ökonom John Maynard Keynes bemerkte einmal, dass die Schwierigkeit nicht darin liegt, neue Ideen zu entwickeln, sondern vielmehr darin, alten Ideen zu entkommen. Keynes' Bemerkung antizipiert auf ganz überraschende Weise die zentrale Herausforderung eines zeitgemäßen Verständnisses der Kreativwirtschaft. Es geht nicht in erster Linie darum, in einem abgeschlossenen Sektor aus „neuen Ideen“ Wirtschaftsgüter zu machen. Eine nachhaltige wirtschaftspolitische Strategie sieht Kreativschaffende als Impulsgeber, die sich in den etablierten Sektoren effektiv verfangen und dort langfristig halten. In Nordrhein-Westfalen zeigt sich dies bereits seit vielen Jahren in der Bedeutung der Design- und Werbewirtschaft für die zahlreichen Unternehmen des Industriestandortes.

Wie wir jedoch gesehen haben, geht die Relevanz der Kreativwirtschaft über ihren unmittelbaren Beitrag bei der Entwicklung und Vermarktung von Produkten und Diensten hinaus. Vom Pestizidhersteller, der durch die Kunst zu einem grünen Geschäftsmodell kommt, bis hin zu Konzernzentralen multinationaler

Großunternehmen, die die Arbeitskultur freischaffender Kreativer inkorporieren: Der Wirtschaftsstandort Nordrhein-Westfalen zeigt, wie vielfältig Innovationsökonomien gestaltet sein können, und wie Mittelstand und Großunternehmen von der in der Kreativwirtschaft vorherrschenden explorativen Wertschöpfungslogik profitieren können.

Dass Nordrhein-Westfalen bei der Entstehung von Innovationsökonomien in Deutschland eine Vorreiterposition innehat, ist auch auf seine diverse und leistungsstarke Kultur- und Kreativwirtschaft zurückzuführen. Mit 315.000 Beschäftigte und rund 50.000 Unternehmen liegt der Gesamtumsatz dieses Wirtschaftszweiges bei mehr als 36 Milliarden Euro. Damit wird jeder vierte Euro des bundesweiten Umsatzes der Kreativwirtschaft in NRW erwirtschaftet.

Eine besondere Bedeutung in unserem Buch bekommt der Begriff der Serendipität für ein zeitgemäßes Verständnis der Kreativwirtschaft. Um zukünftig die für Innovationsökonomien charakteristischen „ungesuchten Funde“ an der Schnittstelle zwischen

Kreativwirtschaft und etablierten Unternehmen noch intensiver zu fördern, sind institutionelle Vermittler vonnöten, die mit den vielfältigen Bedürfnissen beider Seiten vertraut sind. Für den Wirtschaftsstandort Nordrhein-Westfalen erfüllt CREATIVE.NRW die Rolle der institutionellen Schnittstelle.

CREATIVE.NRW ist eine Initiative des nordrhein-westfälischen Wirtschaftsministeriums zur Förderung, Vernetzung und Entwicklung der Kreativwirtschaft in Nordrhein-Westfalen. CREATIVE.NRW baut Brücken zwischen Kreativwirtschaft und anderen Branchen, vermittelt Kontakte und Wissen. Ein Team mit breiten Kompetenzen im Clustermanagement und eigenem Hintergrund in der Kreativwirtschaft ist Ansprechpartner, Botschafter und Vermittler, um Wirtschaft und Politik für die Potenziale kreativer Unternehmer zu sensibilisieren und den Standort mit nachhaltigen Maßnahmen zu stärken.

# IMPRESSUM

Herausgeber  
Clustermanagement Kultur- und Kreativwirtschaft  
des Landes Nordrhein-Westfalen

CREATIVE.NRW  
Hofaue 63  
42103 Wuppertal

[www.creative.nrw.de](http://www.creative.nrw.de)  
[www.facebook.de/creative.nrw](http://www.facebook.de/creative.nrw)  
[www.twitter.com/CREATIVE\\_NRW](http://www.twitter.com/CREATIVE_NRW)

Redaktion  
Carolin Paulus

Fotos  
Harald Nägele (S. 46)  
Thorsten Arendt (S. 64)  
Uli Funke (S. 52)

Druck  
JVA Geldern  
[www.jva-geldern.nrw.de/druckerei](http://www.jva-geldern.nrw.de/druckerei)

Redaktionsschluss: Mai 2014



Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Attribution-Non-Commercial-NoDerivs 3.0 Germany Lizenzvertrag lizenziert. Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen. Unter folgenden Bedingungen:

**Namensnennung**

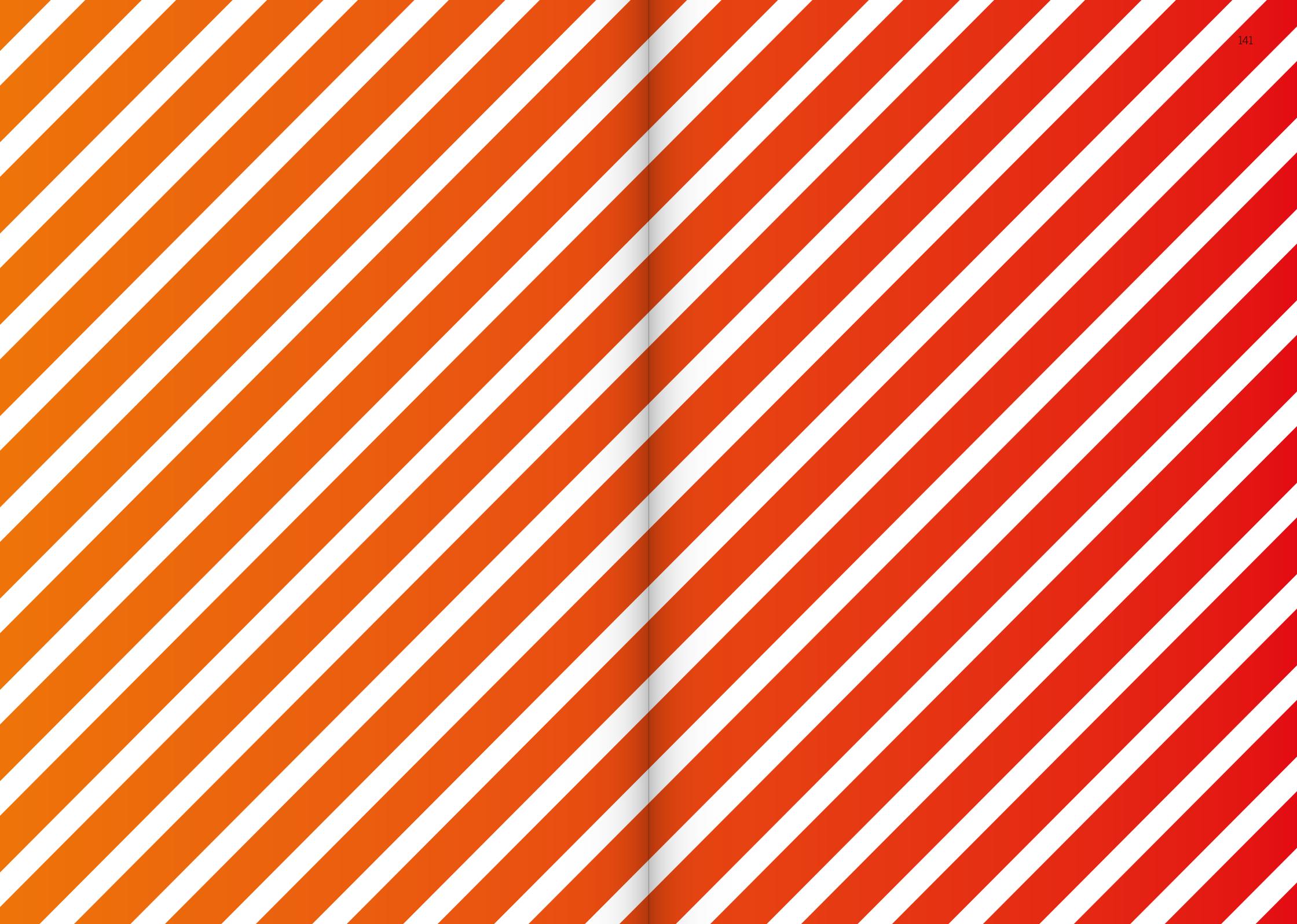
Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.

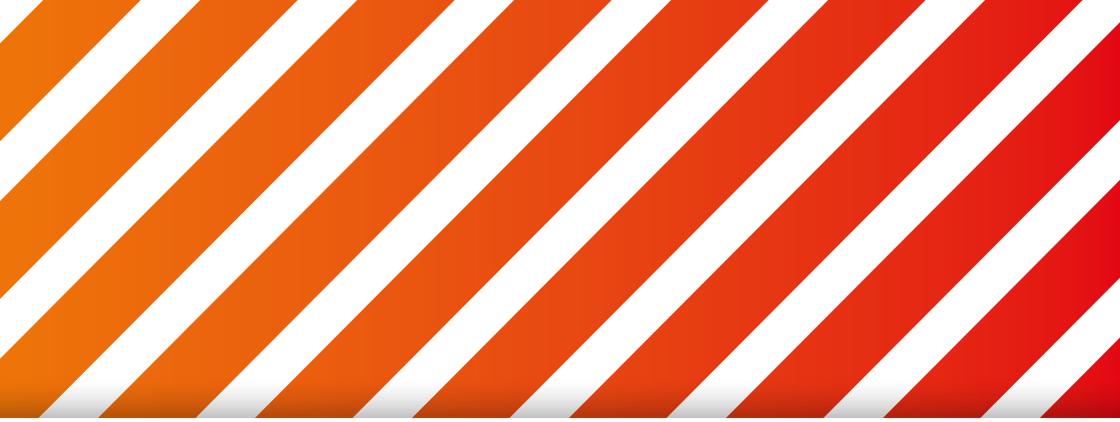
**Keine kommerzielle Nutzung**

Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.

**Keine Bearbeitung**

Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.





„Das Potenzial der Kreativen in Nordrhein-Westfalen steckt nicht in der Kreativwirtschaft allein. Vielmehr gilt es zu erkennen, wie kreative Dienstleistungen die Leistungskraft von Industrie und Mittelstand stärken. Eindrücklich und anschaulich erzählt ‚Innovationsökonomien‘ von den gewinnbringenden Verbindungen zwischen etablierten Wirtschaftszweigen und Kreativschaffenden.“

GARRELT DUIN

Minister für Wirtschaft, Energie,  
Industrie, Mittelstand und Handwerk  
des Landes Nordrhein-Westfalen