

5. KNAPPHEIT, ÜBERFLUSS UND KREATIVE DIFFERENZ

Wenn KI Optionen im Überfluss produziert, entsteht kreative Differenz durch Auswahl, Urteil und kulturelle Verdichtung.



Was im KI-Modell nicht mehr knapp ist

Die Kreativwirtschaft hat sich über Jahrzehnte aus einem Mangel gespeist: zu wenig Budget, zu wenig Zeit, zu wenig qualifizierte Köpfe, zu wenig Daten, zu wenig Reichweite. Das alte Sprichwort „Not macht erfinderisch“ beschreibt diese Branche erstaunlich präzise: Kreativität entstand oft nicht trotz der Beschränkung, sondern durch sie. Strukturelle Enge war nie nur Behinderung, sondern immer auch Antrieb. Die Kernfrage einer Agentur lautete nicht „Was wollen wir machen?“, sondern „Was machen wir aus dem, was wir haben?“ Genau hier berührt dieser Deep Dive den Kern der Studie: Unternehmen erwarten von Agenturen künftig nicht noch mehr Produktion, sondern mehr denn je kreative Leitideen, Markenführung, Daten- und Insight-Kompetenz sowie strategische Einordnung. Der Wert verschiebt sich also dorthin, wo aus vielen Möglichkeiten eine belastbare Richtung entsteht. Mit KI verschwindet ein Teil dieser Enge. Erste Entwürfe, Variantenreihen, Bildstrecken, Headline-Listen, Storyboards, Moodboards, Standardideen: Was früher mühsam war, wird einfacher und schneller. Was Tage dauerte, dauert jetzt Minuten. Was bisher der Beweis von Aufwand war, wird zu einem Knopfdruck.

Eine Untersuchung des Kreativplattform-Anbieters Envato unter 1.780 Kreativprofis weltweit aus dem Jahr 2025 zeigt, dass etwa 45 % von ihnen KI vor allem als Beschleuniger erleben, der Geschwindigkeit und Experimentierfähigkeit deutlich steigert.¹⁹ Zwanzig Bildvorschläge, die früher einen halben Arbeitstag erforderten, entstehen heute in zwanzig Minuten. Dreißig Headlines werden parallel formuliert, fünf Kampagnenkonzepte in einer Vormittagssitzung skizziert. Der Aufwand für frühe Varianten sinkt deutlich.

Die Bewegung betrifft natürlich die Kreation, aber auch in Marktforschung, Strategie und Account Management entstehen Zusammenfassungen, Briefings, Präsentationen und andere Entscheidungsgrundlagen schneller als zuvor. Die zentrale Herausforderung liegt sowohl in der Beschleunigung als auch darin, dass mehr Material entsteht, das bewertet, verdichtet und priorisiert werden muss.

Nicht die kreative Disziplin verschwindet, sondern die Knappheit, auf der diese Disziplin aufgebaut ist. Eine Agentur, die ihre Wertschöpfung darauf gegründet hat, viele Optionen unter Zeitdruck zu erzeugen, verliert ihre Begründung. Eine Agentur, deren Wert darin liegt, aus diesen Optionen die richtigen auszuwählen, gewinnt dagegen an Bedeutung.

Was stattdessen knapp wird

An die Stelle der Produktionsknappheit tritt eine andere Form von Knappheit: die Beurteilungsfähigkeit. Aus einem Überfluss von Optionen, Signalen, Szenarien und Fragmenten das Richtige zu erkennen, das Wesentliche zu verdichten und das Beliebigste zu verwerfen, war früher eine implizite Tätigkeit. Sie geschah nebenbei, weil das Volumen überschaubar war. Bei drei Konzepten war die Auswahl im Zweifel ein kurzer Moment, bei dreißig wird sie zum eigentlichen Arbeitsprozess – ein Effekt, der auch als „Paradox of Choice“ beschrieben wird.²⁰

i PARADOX OF CHOICE

Der Begriff beschreibt das Phänomen, dass eine größere Auswahl nicht automatisch zu besseren Entscheidungen führt. Mit steigender Anzahl an Optionen wachsen häufig Unsicherheit, Vergleichsaufwand und Entscheidungsstress. Im KI-Kontext verschiebt sich dadurch der Engpass: Nicht mehr die Produktion von Ideen oder Inhalten ist knapp, sondern die Fähigkeit, Relevantes auszuwählen, zu priorisieren und zu bewerten.

Fünf Knappheiten werden dadurch neu sichtbar.

Die erste ist **Urteilkraft**: die Fähigkeit zu erkennen, welche Option Bedeutung trägt – beispielsweise welche der dreißig Headlines genau das verdichtet, was eine Marke in diesem Moment sagen muss. Diese Fähigkeit setzt voraus, was ein Modell nicht aus Trainingsdaten ableiten kann: Vertrautheit mit der Marke, mit dem Kunden, mit dem Markt und ein verlässliches Maß für das, was passt.

Die zweite ist **Geschmack**. Gemeint ist nicht eine private ästhetische Vorliebe, sondern eine kulturelle Sensorik, ein schwer fassbares Bewusstsein für Form, Ton und Stil. Was wirkt heute kraftvoll, was wirkt überholt, was wirkt zu früh? Geschmack ist Zeitgefühl in ästhetischer Form. Er entsteht nicht durch Regeln allein, aber er lässt sich schulen.

¹⁹ Envato. (2025). *Beyond Adoption. The State of AI in Creative Work 2026*. Globale Befragung von 1.780 Kreativprofis. [↗](#) Abgerufen am 08.09.2026

²⁰ Barry Schwartz. (2004). *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. New York: Harper Perennial.

Die dritte ist **Kontext**, also die Kenntnis dessen, was außerhalb des Briefings liegt: Welche Diskussion wird gerade in welchem Milieu geführt, welche Bilder sind verbrannt, welche Begriffe sind zu Codes geworden? Diese Informationen sind verteilt, fragmentiert und oft nur mündlich überliefert. Sie stehen nicht in den Trainingsdaten der Modelle, sondern entstehen in der Erfahrung der Personen, die sie sammeln.

Die vierte ist **Relevanz**: die Fähigkeit zu unterscheiden, was eine konkrete Marke in einer konkreten Situation braucht – nicht das, was ästhetisch interessant oder technisch beeindruckend ist, sondern das, was wirkt. Relevanz ist besonders schwer zu bestimmen, weil sie sich nicht am Prozess, sondern am Ergebnis misst.

Die fünfte ist **Zeit**: KI nimmt uns den Zeitdruck der Ausarbeitung, erzeugt aber einen neuen Zeitdruck der Entscheidung. Wenn die menschliche Auswahl zur wichtigsten kreativen Fähigkeit wird, müssen wir neu lernen, Zeit für Urteil, Abwägung und Richtung zu schaffen.

Diese fünf Knappheiten haben eine Gemeinsamkeit. Sie sind grundsätzlich schwer zu automatisieren. Es ist kein Problem von Rechenleistung, sondern ein Unterschied in der Art der Aufgabe. Modelle erzeugen Optionen, vergleichen diese und bewerten sie anhand dessen, was bisher funktioniert hat. Bedeutung stellen Modelle jedoch nicht her, weil sich die Bedeutung nicht in Trainingsdaten gießen lässt.

Warum Auswahl, Urteil und Priorisierung an Wert gewinnen

Was knapp ist, ist wertvoll. Was im Überfluss vorhanden ist, verliert an Wert. Diese ökonomische Grundregel lässt sich auch auf die Kreativwirtschaft anwenden und verschiebt sich mit KI grundsätzlich. Eine Agentur folgt derselben Bewegung. Nicht die Fähigkeit, mehr Optionen zu erzeugen, unterscheidet eine:n Creative Director:in, eine Strateg:in oder eine:n erfahrene:n Texter:in von einem Modell, sondern die Fähigkeit, besser zu entscheiden, welche Option relevant ist. Daraus folgt eine zweite, weniger offensichtliche Verschiebung: Priorisierung wird zur Führungsleistung. In einem Umfeld, in dem theoretisch alles möglich ist, wird die Entscheidung darüber, was nicht getan wird, wichtiger als die

Unter Bedingungen des Überflusses ist kreative Qualität ein Urteilsproblem.

Entscheidung darüber, was getan wird. Bewusst zu verknappen, also einen Fokus zu setzen, Optionen zu schließen und Ressourcen zu bündeln, ist als Skill wertvoller geworden als die Fähigkeit, weitere Optionen zu öffnen. Auswahl, Urteil und Priorisierung ersetzen die kreative Idee nicht, sondern umrahmen diese, machen sie überhaupt erst sichtbar. Früher begrenzte der Aufwand der Ausarbeitung die Zahl der Ideen. Heute können wir nahezu unbegrenzt viele Varianten sichtbar machen. Entscheidend wird damit die Erkenntnis, welche Idee es verdient, in welche Richtung weiterentwickelt zu werden.

Mehr Output löst das Qualitätsproblem nicht

Wer auf Mengenproduktion setzt, verschärft das Qualitätsproblem, anstatt es zu lösen. Das ist die Kehrseite der Entwicklung, dass frühe Outputs schneller verfügbar werden. Wenn Erstentwürfe in Minuten entstehen und Varianten beliebig vermehrbar werden, sinkt die Schwelle, etwas zu zeigen. Der Aufwand pro gezeigter Option sinkt, also steigt das Volumen pro Briefing. Und der Druck auf den Auswahlprozess wächst.

Die Forschung bestätigt diese Beobachtung. Eine vielzitierte Studie von Anil Doshi und Oliver Hauser, 2024 erschienen in Science Advances, hat diesen Effekt experimentell untersucht. Wenn Schreibende eine KI-generierte Idee als Ausgangspunkt nutzen, steigt die individuell wahrgenommene Qualität ihrer Texte. Gleichzeitig nimmt die Vielfalt der entstehenden Geschichten messbar ab: Texte mit KI-Unterstützung waren rund 11% ähnlicher zueinander als Texte ohne KI-Hilfe.²¹ Individuell kann die Qualität steigen, kollektiv kann Vielfalt sinken. Wer mit dem ersten Vorschlag der Maschine zu arbeiten beginnt, übernimmt eine

21 Doshi, A. R. / Hauser, O. P. (2024). Generative AI Enhances Individual Creativity but Reduces the Collective Diversity of Novel Content. Science Advances, 10/28, eadn5290. [↗](#)
Abgerufen am 08.09.2026

statistische Mitte. Wer das Modell als Materialgenerator versteht und sich anschließend mit eigener Arbeit von ihm entfernt, nutzt es produktiver.

Das Meer der Gleichförmigkeit ist real. Es entsteht nicht nur durch KI selbst, sondern durch einen Reflex, der in vielen Agenturen unbemerkt wirkt: KI als Beschleuniger zu verwenden, ohne den Auswahlprozess dahinter zu verändern. Das Ergebnis ist mehr Volumen mit demselben Auswahlprozess. Kreative Qualität unter Bedingungen des Überflusses ist deshalb kein Produktionsproblem, sondern ein Urteilsproblem. Die Frage ist nicht, wie viele Optionen entstehen. Die Frage ist, was mit ihnen geschieht, bevor eine davon den Briefingraum verlässt.

Das verändert auch den Begriff der kreativen Handschrift. Sie war früher in Form und Idee erkennbar und wird sich künftig auch im Auswahlverhalten zeigen: in der Konsequenz, mit der eine Creative Director:in Optionen verwirft, in der Sicherheit, mit der eine Strateg:in sagt, was nicht funktioniert, in der Schärfe, mit der ein Team aus dreißig Möglichkeiten drei macht. Wer diese Schärfe trainiert, differenziert sich. Wer sich hinter Vielfalt versteckt, wird austauschbar.

Welche Methoden Agenturen verlernen und welche sie neu aufbauen müssen

Die Verschiebung von der Produktion zur Selektion bricht das überlieferte Methodenrepertoire

der Agentur an mehreren Stellen. Nicht die fundierte Recherche, nicht die Marktforschung und auch nicht die Arbeit mit Daten verliert an Differenzierungswert. Im Gegenteil: Je mehr synthetische Daten, Modellwissen und schnelle Simulationen verfügbar werden, desto wichtiger werden belastbare Quellen, echte Beobachtung und eigene Daten. Sie geben dem Modellwissen Bodenhaftung. An Wert verliert vor allem Arbeit, die nur Volumen erzeugt: Varianten ohne Auswahlrahmen, Recherche ohne klare Fragestellung, Daten ohne Interpretation, Planung ohne strategische Priorisierung. Entscheidend wird also eine andere Qualität der methodischen Arbeit: stärker gerichtet, stärker begründet und enger mit Auswahlentscheidungen verbunden.

Erstens braucht es eine intentionale Verknappung als kreative Führung. Eine Creative Direction entwickelt nicht alle Ideen, sondern entscheidet aktiv, welche nicht weiterverfolgt werden. An die Stelle von Mengen-Briefings treten qualitative Einfallstore (Gates), an denen die Auswahl bewusst geschieht.

Zweitens braucht es Kuration als kreative Praxis. Erzeugung und Auswahl werden bewusst getrennt: Das Modell erzeugt, die Person wählt, und die Person definiert vorab, woraufhin ausgewählt wird. Das ist nicht weniger kreativ, sondern anders kreativ.

Drittens braucht es Geschmackstraining als professionelle Disziplin. Wenn Geschmack an Bedeu-

Wie KI kreative Knappheit verschiebt

Aufgabengebiet	Was war knapp	Was kommt im Überfluss	Was wird neu knapp
Konzeption	Ideen, Variantenreichtum	Konzepte und Ansätze in Minuten	Urteil über Bedeutung
Text	Formulierungsstärke, Tempo	Headlines und Copy in Serie	Geschmack, Stilsicherheit
Visuelle Gestaltung	Bildideen, Stil-Versuche	Visuelle Varianten in Strecken	Kontextgefühl, kulturelle Passung
Strategie	Recherche, Datenzugang	Synthesen, Personas, Szenarien	Relevanzfilterung, Verdichtung

tung gewinnt, darf er nicht nur implizites Wissen erfahrener Einzelpersonen bleiben. Das verlangt neue Formate: Werkstätten, in denen verworfen wird, Diskussionen, in denen begründet wird, warum etwas nicht funktioniert, und eine Sprache für ästhetische Urteile, die mehr als persönliche Vorliebe ist.

Viertens braucht es Kontextarbeit als Standardleistung, also den Aufbau und die Pflege jenes Wissens über Märkte, Milieus und kulturelle Verschiebungen, das Modelle allein nicht zuverlässig liefern. Ohne diesen Kontext bleiben kreative Urteile dünn, mit ihm bekommen sie Substanz.

Fünftens braucht es Bewertungsrahmen für KI-

gestützte Arbeit, also klare Kriterien, an denen Ergebnisse aus generativen Systemen geprüft werden, bevor sie weitergegeben werden. Wer keine Bewertungsrahmen hat, übernimmt schneller, was plausibel wirkt. Wer sie hat, kann bewusst entscheiden, wo eine Arbeit anschlussfähig sein soll und wo sie sich unterscheiden muss.

Diese Verschiebung ist organisatorisch erheblich. Sie betrifft nicht nur einzelne Arbeitsschritte, sondern die Art, wie Agenturen Qualität prüfen, Entscheidungen treffen und kreative Verantwortung organisieren. Wer früh erkennt, was im eigenen Geschäftsmodell knapp wird, und diese Knappheit aktiv ausbaut, hat einen Vorsprung, der sich über Jahre summiert.



JOERG G. FIEBACK

zebra group
CEO und Co-Founder, GWA-Vorstand

zebra° group

● **Wenn KI die Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und Agenturen neu ordnet: Welche besonderen Voraussetzungen, Chancen und Spannungen siehst du für ostdeutsche Agenturen und Märkte?** Wenn KI die Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und Agenturen neu ordnet, geht es aus meiner Sicht nicht zuerst um Ost oder West. Es geht um unterschiedliche Marktlogiken.

Im Osten erleben wir häufig Kunden, die sehr genau auf Wirkung, Effizienz und Machbarkeit schauen. Budgets werden bewusster eingesetzt, Teams arbeiten schlanker, Entscheidungswege sind oft direkter. Das kann eine Einschränkung sein. Es kann aber auch ein Vorteil

sein, weil KI dort selten als Spielerei diskutiert wird, sondern sofort an der Frage hängt: Was bringt uns das konkret? Was wird einfacher, schneller, besser oder messbarer?

Für ostdeutsche Agenturen liegt darin eine besondere Chance. Wir sind es gewohnt, mit knapperen Ressourcen unternehmerisch zu arbeiten, nah am Kunden zu sein und Lösungen zu entwickeln, die im Alltag funktionieren müssen. Diese Haltung passt gut zu KI – wenn man sie nicht nur als Effizienztool versteht, sondern als neues Betriebssystem für Agenturarbeit.

Natürlich verändert KI die Arbeitsteilung. Viele Unternehmen werden operative Leistungen stärker intern abdecken können: Texte, Varianten, einfache Content-Produktion oder erste Analysen. Das ist ein Risiko für Agenturen, deren Wert vor allem in der Ausführung liegt. Es ist aber auch eine Chance, wenn Agenturen ihren Mehrwert neu definieren: über Orientierung, Strategie, Markenführung, Systemkompetenz, Qualitätssicherung und kreative Übersetzung.

Bei uns verändert KI deshalb nicht nur die Produktion. Sie verändert Research, Strategie, Ideation, Kreation, Operations und zunehmend auch das Geschäftsmodell. Die eigentliche Leistung verschiebt sich: weg vom einzelnen Asset hin zu Sys-

temen, die bessere Entscheidungen, konsistentere Kommunikation und schnellere Umsetzung ermöglichen.

Der eigentliche Agentur Mehrwert liegt künftig aus meiner Sicht in etwas anderem: Human Intelligence. Denn wenn Kunden operativ mehr selbst machen können, wird Urteilskraft wichtiger als Erstellung. KI macht Output billiger, aber gute Entscheidungen nicht automatisch leichter.

Hinzu kommt: KI übernimmt bestehende Muster, Narrative und Bias aus ihren Trainingsdaten. Studien zeigen bereits, dass dadurch gesellschaftliche oder regionale Vorurteile reproduziert werden können. Umso wichtiger werden menschliche Einordnung, kulturelles Verständnis und verantwortungsvolle Kommunikation.

Die Chance ostdeutscher Agenturen liegt deshalb nicht darin, KI lauter zu erzählen, sondern darin, sie bodenständiger nutzbar zu machen: weniger Hype, mehr Wirkung.



joerg-fieback ➔