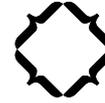




Initiative  
Kultur- & Kreativwirtschaft  
der Bundesregierung



KOMPETENZZENTRUM  
KULTUR- UND  
KREATIVWIRTSCHAFT  
DES BUNDES

# Wachstum und Skalierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft

---



© iStock – LucaTDB



ANALYSE  
& TRENDS

## Abstract

---

Das Thema Wachstum und Skalierung ist für Kreativunternehmerinnen und -unternehmer interessant, die mit ihren Ideen, Produkten und Dienstleistungen ein größeres Publikum erreichen wollen. Wachstum und Skalierung ermöglichen es Kreativschaffenden, langfristig erfolgreich zu sein, ihre Resilienz in Krisenzeiten zu erhöhen und durch die effizientere Gestaltung von Arbeits-, Herstellungs- und Entwicklungsprozessen mehr Zeit für die eigentliche Kreation zu schaffen.

Dieses Dossier untersucht die Frage, inwiefern Wachstum und Skalierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) bereits etabliert sind. Anhand von zwei Skalierungsmodellen wird die Bandbreite an Aktivitäten in der KKW verdeutlicht. Durch die konventionelle Skalierung sind die Unternehmen in der Lage, den Umsatz bei gleichbleibenden oder sinkenden Stückkosten und ohne größere Investitionen zu erhöhen. Auf diese Weise zu skalieren, funktioniert in erster Linie dann gut, wenn das Angebot bei erhöhter Nachfrage ohne großen Mehraufwand hochgefahren werden kann. Soziale Skalierung bezieht sich auf die Zunahme der positiven Wirkung eines Unternehmens auf Menschen und Umwelt. Der Unternehmenszweck geht damit über die Prinzipien von Umsatz- und Gewinnsteigerung hinaus und umfasst auch die gesellschaftliche und ökologische Dimension. Das Modell findet in unterschiedlichen Teilmärkten Anwendung, so z. B. in der Musikwirtschaft, wo sich Agenturen wie The Changency zunehmend damit beschäftigen, wie u. a. Musikveranstaltungen klimafreundlicher realisiert werden können. Auch in der Designwirtschaft zeigen viele Unternehmen in der Wachstumsphase Potenziale, die eine positive soziale und ökologische Wirkung verstärken könnten. So hat das Unternehmen Nulight eine ressourcenschonende, naturinspirierte Alternative im Bereich Lichttechnologie entwickelt, die das menschliche Wohlbefinden steigert.

Zudem stellt dieses Dossier verschiedene KKW-relevante Wachstums- und Skalierungsstrategien vor: KKW-Unternehmen diversifizieren ihr Portfolio oder ihr Geschäftsmodell, erschließen neue Märkte und Zielgruppen und vergrößern ihre Reichweite. Dabei bedienen sie sich sowohl dem klassisch-analogem Repertoire als auch den Digitalmedien. So werden der physische Showroom ebenso wie das Instagram-Profil als wichtige Plattformen für die Bekanntmachung und Vermarktung eingesetzt. Kreativunternehmerinnen und -unternehmer sind Profis, was die Vernetzung und die Kooperation mit unterschiedlichen Stakeholdern betrifft.

Es zeigt sich, dass schnell wachsende Unternehmen vor allem in der Software-/Games-Industrie sowie dem Werbemarkt tätig sind. Kreativunternehmerinnen und -unternehmer wachsen gleichzeitig oft über einen längeren Zeitraum organisch aus sich selbst heraus und sind oft gekennzeichnet durch finanzielle Unabhängigkeit.

Fallbeispiele veranschaulichen die Bandbreite an Ansätzen, die Kreativunternehmerinnen und -unternehmer nutzen und die Erfahrungen, die sie dabei machen. Deutlich wird: In der Praxis gehen betriebswirtschaftliche Kennzahlen und gesellschaftliche Verantwortung oftmals Hand in Hand.



# Inhalt

---

<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2 Wachstum und Skalierung in der KKW</b>	<b>3</b>
2.1 Skalierungsmodelle	3
2.1.1 Konventionelle Skalierung	3
2.1.2 Soziale Skalierung	4
2.2 Für welche Teilmärkte und KKW-Unternehmen ist Wachstum und Skalierung interessant?	5
2.2.1 Vorwiegend konventionelle Skalierung	5
2.2.2 Vorwiegend soziale Skalierung	6
2.3 Skalierungs- und Wachstumsstrategien in der KKW	10
2.3.1 Expansion	10
2.3.2 Kollaboration	16
2.3.3 Kapazitätserweiterung	20
<b>3 Fazit</b>	<b>24</b>
<b>4 Guide für erfolgreiche Skalierung in der KKW</b>	<b>25</b>
<b>5 Literaturverzeichnis</b>	<b>28</b>
<b>Impressum</b>	<b>31</b>

# Interviewverzeichnis

---

Interview 1: Sebastian Weber Dance Company .....	8
Interview 2: FAHRER Berlin.....	12
Interview 3: Cornelia Meurer Literaturensohn.....	17
Interview 4: zanderroth .....	22

# 1 Einleitung

---

Fragen zu Skalierung, also der Wachstumsfähigkeit von Geschäftsmodellen auf Grundlage effizienter Prozesse, beschäftigen früher oder später viele Kreativunternehmerinnen und -unternehmer, die ihre Ideen, Produkte und Dienstleistungen einem größeren Publikum präsentieren und langfristig am Markt erfolgreich sein wollen. Die Entscheidung, wie und in welchem Tempo das eigene Unternehmen wachsen soll, ist dabei zentral. Wachstum und Skalierung gilt es jedoch zu unterscheiden. Wachstum wird als Überbegriff verwendet und bezeichnet die Vergrößerung oder Ausweitung des gesamten Unternehmens, des Umsatzes oder der Kapazitäten. Das Unternehmenswachstum kann mit größeren Investitionen in Personal oder Produktionsanlagen erreicht werden. In Abgrenzung dazu geht es bei der Skalierung hauptsächlich um Effizienzgewinne durch den Einsatz digitaler Technologien, durch Automatisierung und Standardisierung von Arbeitsabläufen oder Herstellungsverfahren. Daraus folgt: Wenn ein Unternehmen skaliert, wächst es auch. Das Umgekehrte ist jedoch nicht der Fall. Ein Unternehmen kann also wachsen – in dem es z. B. mehr Mitarbeitende einstellt – ohne dass dies mit einer Skalierung einhergehen muss.

„Sowohl Wachstum als auch Skalierung sind für Unternehmen in der Kultur- und Kreativwirtschaft von Bedeutung, um kreative Inhalte oder Dienstleistungen für ein breiteres Publikum zugänglich zu machen. Darüber hinaus sichern Wachstums- und Skalierungsstrategien den Unternehmen wirtschaftliche Tragfähigkeit im dynamischen Marktumfeld der Kreativwirtschaft“ (Ulrike Müller, Ulrike Müller & Partners, 2024)

Unternehmen in wissensintensiven und dienstleistungsorientierten Wirtschaftsbereichen haben gute Voraussetzungen, was die Skalierung ihres Geschäftsmodells betrifft, weil üblicherweise keine größeren Investitionen in Produktionsanlagen oder in die Anschaffung von Rohstoffen notwendig sind. Einige Geschäftsmodelle in der KKW sind daher gut geeignet, skaliert zu werden. Ein Beispiel dafür ist das Softwareunternehmen Miro, bekannt für seine digitalen Whiteboards (vgl. 2.2.1). Skalierung kann auf unterschiedlichen Wegen gelingen: durch die Erhöhung der Reichweite oder der Sichtbarkeit des Unternehmens, durch die Erschließung neuer Märkte und Bereiche oder durch die Erweiterung des Portfolios.

Mit Blick auf die Unternehmen selbst lassen sich sogenannte Scale-Ups allgemein hin von Start-Ups abgrenzen. Während junge, innovative Unternehmen in der Anfangsphase zu den Start-Ups zählen, sind Scale-Ups bereits auf dem Markt etabliert und befinden sich in der Unternehmensentwicklung einen Schritt weiter.<sup>1</sup> Scale-Ups wachsen in Bezug auf den Umsatz und das Personal im Laufe von drei Jahren durchschnittlich um mindestens 20 Prozent. Zudem beschäftigen die Unternehmen mindestens zehn Mitarbeitende und erwirtschaften einen Umsatz von 1 bis 3 Mio. Euro. Deutschlandweit erreichen gesamtwirtschaftlich gerade mal 4 Prozent der neu gegründeten Unternehmen diesen Schritt, was u. a. an fehlendem Wachstumskapital und passenden Ökosystemen liegt. Wenn Unternehmen so intensiv skalieren, dass sie zu den Marktführenden gehören, bezeichnet man sie

---

<sup>1</sup> Handelsblatt, 2022



als Scaler.<sup>2</sup> Netflix oder Spotify sind hierfür bekannte Beispiele. Ein Blick auf die Niederlande und Belgien zeigt, dass in diesen Ländern mehr als die Hälfte der Scale-up-Unternehmen in der Gesamtwirtschaft ihr Wachstum fortsetzen oder beschleunigen wollen.<sup>3</sup> Dies verdeutlicht die Bereitschaft und das Potenzial dieser Unternehmen, einen positiven Beitrag zur volkswirtschaftlichen Entwicklung zu leisten. Scale-Ups tragen in der EU und insbesondere in den Niederlanden wesentlich zur Schaffung von Arbeitsplätzen bei: ihre jährliche Wachstumsrate bei den Vollzeitangestellten liegt bei 20 Prozent.<sup>4</sup>

Es gilt an dieser Stelle festzuhalten, dass sich nicht jedes Geschäftsmodell gleichermaßen gut für die Skalierung eignet. Unternehmen, die aufwendige individuelle Produkte oder Leistungen anbieten, z. B. kunsthandwerkliche Skulpturen oder journalistische Podcasts, skalieren in der Regel nicht, sondern wachsen über die Zeit, indem mehr Mitarbeitende an Bord geholt werden. Die Entscheidung, ob und wie ein Unternehmen wachsen soll, wird von Unternehmen unterschiedlich beantwortet. Gerade in der KKW, wo der Authentizität und der Individualität eine wichtige Bedeutung zukommt, eignen sich nicht alle Güter für eine Vervielfachung. So ist ein Geschäftsmodell, das auf Werken mit Seltenheitswert oder gar Unikaten aufbaut, grundsätzlich schwieriger skalierbar als eines, das serienmäßig Standardprodukte herstellt. In diesem Zusammenhang spielen neue Möglichkeiten der digitalen Vermarktung, wie z. B. Non-fungible-tokens (NFTs) eine Rolle.<sup>5</sup> Zudem gilt es die besondere Rolle von Kleinunternehmen und Soloselbständigen zu berücksichtigen, die einen großen Anteil in der Branche ausmachen. Hier geht es in erster Linie darum, Wachstumsbarrieren abzubauen.<sup>6</sup>

Kreativunternehmerinnen und -unternehmer zeichnen sich oft durch eine hohe Leidenschaft für die eigene Idee aus. Im Zentrum steht vor allem der Wille, die eigenen kreativen und künstlerischen Vorstellungen zu verwirklichen. Sie sind oftmals stark intrinsisch motiviert und wollen sich mit dem Status Quo in ihrem Tätigkeitsbereich nicht zufriedengeben. Sie begreifen die Marktsituationen und -bedingungen als Chance Neues zu schaffen und bestehende Konventionen, z. B. bestimmte Bauweisen oder Designprinzipien, herauszufordern. Das Unternehmenswachstum tritt dann oft als Begleiterscheinung eines erfolgreichen Geschäfts auf. Außerdem wachsen KKW-Unternehmen oftmals organisch aus sich selbst heraus und legen dabei Wert auf Unabhängigkeit von größeren Kapitalgeberinnen und -gebern (vgl. Bootstrapping)<sup>7</sup>. Innovationskraft, Dinge neu denken und weiterzuentwickeln sind wesentliche Merkmale der KKW. Fest steht: Skalierung bedeutet immer auch Expansion und Erkundung neuer Geschäfts- und Absatzmöglichkeiten, was sich wiederum positiv auf ein gesundes Unternehmenswachstum und -stabilität auswirken kann.

Dieses Dossier veranschaulicht, dass das Thema Skalierung in der KKW mit einer Bandbreite an Modellen und Strategien verbunden ist. So heterogen die KKW in ihrer Zusammensetzung ist, so vielseitig sind die Wege von wachstumsaffinen Kreativunternehmerinnen und -unternehmer. Es werden die Möglichkeiten für Unternehmen der KKW auf Wachstumskurs zu gehen beleuchtet und verschiedene, produktive Beispiele aus der Praxis vorgestellt.

---

<sup>2</sup> Digital Hub, 2021

<sup>3</sup> Deloitte, 2023

<sup>4</sup> ScaleUpNation, 2021

<sup>5</sup> NFTs wurden im Rahmen des Themendossiers Finanzierung in der KKW (2023) vertiefter analysiert

<sup>6</sup> Interview Ulrike Müller, Ulrike Müller & Partners, 2024

<sup>7</sup> Themendossier Finanzierung in der KKW (2023)

## 2 Wachstum und Skalierung in der KKW

Dieses Themendossier analysiert Wachstum und Skalierung in der KKW anhand idealtypischer Modelle und Strategien. Zwei Modelle werden vorgestellt: konventionelle und soziale Skalierung. In der unternehmerischen Praxis kommt es meist zu Kombinationen und Vermischungen dieser Modelle, sodass in der Realität von „eher konventionell“ und „eher sozial“ gesprochen werden kann. Zu den Strategien zählen Expansion, Kollaboration und Kapazitätserweiterung. Diese können von allen wachstumsaffinen Unternehmen entwickelt und genutzt werden.

### 2.1 Skalierungsmodelle

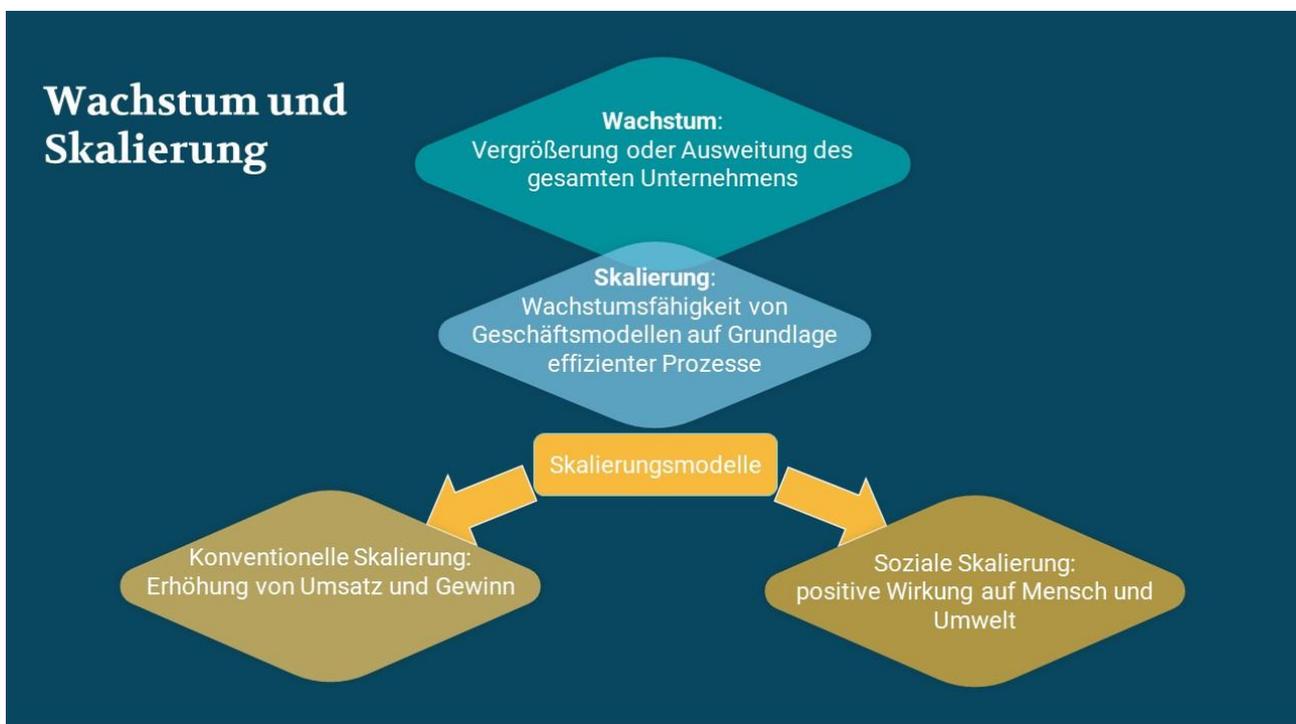


Abbildung 1: Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft, 2024

#### 2.1.1 Konventionelle Skalierung

Konventionelle Skalierung bezieht sich auf die Fähigkeit eines Unternehmens, den Umsatz zu steigern, ohne dabei größere Investitionen tätigen zu müssen oder die Arbeitszeit zu erhöhen.<sup>8</sup> Es handelt sich um einen Prozess, bei dem das Unternehmen in der Lage ist, den Umsatz im Verhältnis zu den gleichbleibenden oder sinkenden Kosten zu erhöhen.<sup>9</sup> Ein wesentlicher Faktor bei der Skalierung

<sup>8</sup>Andreas Hoffmann Akademie, 2021; Unternehmer.de, 2019.

<sup>9</sup>Vulder.net, 2021

sind die Fixkosten. Diese bleiben unabhängig vom Produktionsvolumen konstant. Mit steigendem Volumen sinken die Fixkosten pro hergestellte Einheit, was zu Skaleneffekten führen kann.

Es gibt einige klassische Merkmale von – aus konventioneller, betriebswirtschaftlicher Perspektive – gut skalierbaren Geschäftsmodellen. Hier sind insbesondere digital agierende Unternehmen hervorzuheben, die eine hohe Skalierbarkeit aufweisen. So kann eine Plattform für Weiterbildungsangebote einen Teil ihrer Seminare im Voraus aufzeichnen und ihrer Kundschaft zur Einführung immer wieder dasselbe Grundlagenseminar verkaufen. Die Kosten für dieses Produkt bleiben gleich, während der Umsatz wächst.

## 2.1.2 Soziale Skalierung

In Abgrenzung zum konventionellen Skalierungsmodell berücksichtigt die soziale Skalierung nebst dem unternehmerischen Interesse auch die positive Wirkung von unternehmerischem Handeln auf Menschen und Umwelt. Es geht also um die Skalierung von gemeinwohlorientierten Unternehmen.<sup>10</sup> Kreativunternehmerinnen und -unternehmer gelten als besonders aufgeschlossen gegenüber solchen Ausweitungen.<sup>11</sup> Zudem lassen sich viele Betriebe der unterschiedlichen Teilmärkte innerhalb der KKW bereits einem nachhaltigen oder sozialen Zweck zuordnen.<sup>12</sup> Im Grundsatz gilt: Je mehr das Unternehmen wächst, desto größer ist die Wirkung. Hier spielen Trailblazer und Impact Scale-Ups eine tragende Rolle. Dabei handelt es sich um Unternehmen mit einer sozialen Mission, die eine Pionierrolle einnehmen, indem sie Industriestandards verändern oder innovative Geschäftsmodelle und operative Praktiken implementieren.<sup>13</sup> Die verstärkte Wirkung wird über eine Ausweitung des Marktanteils erreicht (sog. Lockstep Geschäftsmodell).

Im Fall von Sozialunternehmertum ist ein breiteres Verständnis von Skalierung notwendig, um diese Wirkungsweisen zu berücksichtigen. Die Bertelsmann Stiftung entwickelte 2015 eine Definition sozialer Skalierung, die wir hier zugrunde legen möchten:

*„Skalierung bezeichnet die möglichst effektive und effiziente Steigerung der sozialen Wirkung, die ein Sozialunternehmen auf Basis seines operativen Modells zur Befriedigung einer sozialen Nachfrage generiert. Diese Wirkungssteigerung steht im Mittelpunkt der Betrachtung – nicht zwangsläufig das proportionale Wachstum des Unternehmens selbst.“<sup>14</sup>*

Die Wirkungsmessung sozialer Skalierungsdynamiken ist komplex und kann im Rahmen dieser Kurzstudie nicht adressiert werden. Eng verknüpft mit sozialer Skalierung ist zudem das Thema Impact Investing. Dabei geht es um die Finanzierungsmöglichkeiten für Sozialunternehmen. Das Thema Finanzierung im Rahmen von Wachstum und Skalierung wird im Guide weiter vertieft.

---

<sup>10</sup> Vgl. Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen, 2023

<sup>11</sup> Vgl. Themendossier Social Entrepreneurship in der Kultur- und Kreativwirtschaft, 2024

<sup>12</sup> Ebd.

<sup>13</sup> ScaleUpNation, 2021

<sup>14</sup> Bertelsmann Stiftung (2015), S. 67.



## 2.2 Für welche Teilmärkte und KKW-Unternehmen ist Wachstum und Skalierung interessant?

### 2.2.1 Vorwiegend konventionelle Skalierung

Schnell wachsende Unternehmen aus KKW-Branchen sind vor allem in den Bereichen Software, Gaming, Werbung, Digitalmarketing und Content Kreation tätig. Das zeigt die explorative Datenbank-Analyse, die im Rahmen dieses Dossiers durchgeführt wurde.<sup>15</sup> Dies gilt einerseits mit Blick auf die Anzahl der erhaltenen Finanzierungsrunden im Entwicklungszyklus der Unternehmen, von der früheren Start-Up-Phase hin zum Scale-Up. Andererseits sind die Unternehmen in diesen Bereichen Vorreiter, was die Höhe der Finanzierungsbeträge betrifft. Darüber hinaus bergen digitale Geschäftsmodelle für alle KKW-Teilmärkte, die von der tiefgreifenden Transformation in der Medienlandschaft von traditionellen hin zu digitalen Medien ergriffen werden, zahlreiche Skalierungspotenziale.<sup>16</sup> Das gilt für die Musikwirtschaft gleichermaßen wie für den Buch-, Film- oder Pressemarkt.

So hat der 2020 gegründete Spieleentwickler Gunzilla Games aus Frankfurt in fünf Finanzierungsrunden insgesamt über 70 Mio. Euro erhalten.<sup>17</sup> Die Gelder werden wiederum in die Entwicklung einer Online-Plattform im Bereich Blockchain und Non-Fungible-Tokens (NFTs) investiert, auf der Spielerinnen und Spieler mit virtuellen Charakteren z. B. digitale Kleidungsstücke erwerben und mit ihnen handeln können. Ein weiteres Beispiel, das die Skalierungspotenziale von digitalen Geschäftsmodellen verdeutlicht, ist das Berliner Games-Unternehmen Wooga. 2023 erzielte das Unternehmen, das sich auf sogenannte Casual Games für das Smartphone spezialisiert hat, mit dem Wimmelbildspiel June's Journey eine Milliarde Umsatz.<sup>18</sup> Haupteinnahmequellen sind dabei In-App-Käufe und Werbung. Das Geheimnis? Eine diversifizierte Angebotsstruktur, ein konsequenter Fokus auf die Zielgruppe und nicht zuletzt die Wahl des richtigen Zeitpunkts für die Skalierung.<sup>19</sup> Denn: verfrühte Skalierungsambitionen (Premature Scaling) können ebenso wie verspätete Vorstöße dazu führen, dass das Vorhaben scheitert. Den richtigen Moment zu identifizieren und zu nutzen ist daher ein wesentliches Erfolgskriterium für Scale-Ups. Wooga konnte auf diese Weise die Reichweite erfolgreich vergrößern und die Erschließung neuer Märkte wirkte sich positiv auf das Umsatzwachstum aus.

Ein Blick auf das kreative Software-Unternehmen Miro lohnt sich ebenfalls. Durch die Digitalisierung des klassischen Whiteboards und dem Einsatz von visueller Kollaboration, u. a. für das Projektmanagement oder die Produktentwicklung, ist das Unternehmen sehr erfolgreich.<sup>20</sup> Miro ist geprägt von einer Kultur des Wachstums und das Geschäftsmodell ist aufgrund seiner digitalen Struktur zudem leicht skalierbar. Die Kapazitäten können bei erhöhter Nachfrage kostengünstig und einfach erweitert werden, da kein physisches Produkt hergestellt wird, das auf Rohstoffe angewiesen ist. Das Unternehmen hat die Möglichkeit durch eine zusätzliche Spracheinstellung weiter zu expandieren und neue Märkte zu erschließen. 50 Millionen Nutzerinnen und Nutzer weltweit verdeutlichen: die Reichweite ist groß. Interessant ist auch das Unternehmen AUCTA, welches an der Schnittstelle von

<sup>15</sup> Über die Plattform Crunchbase wurden 931 Unternehmen aus 48 Industrien mit KKW-Bezug, wie z. B. Werbung, Musik, Buch, Film, Verlagswesen, Grafikdesign, berücksichtigt, die im Zeitraum vom 01.01.2019 bis 01.01.2024 gegründet wurden (Stand 05.02.2024).

<sup>16</sup> Interview Menno van Dijk, ScaleUpNation, 2024

<sup>17</sup> Crunchbase, 2024

<sup>18</sup> Business Insider, 2023

<sup>19</sup> Ebd.

<sup>20</sup> Xing, 2023



Design, Weiterbildung und Industrie aktiv ist. AUCTA hat eine Software entwickelt, die interaktive 3D-Visualisierungen für Mitarbeitendentrainings einsetzt. Diese lassen sich breitflächig einsetzen.

Das Digitalgeschäft und insbesondere das Streaming mit audiovisuellen Inhalten bietet vielversprechende Möglichkeiten zu skalieren. Neue Marktakteurinnen und -akteure wie die Plattformunternehmen Spotify, Audible oder Storytel verdeutlichen z. B. die Chancen und Entwicklungen im Bereich Musik und Hörspiele. Diese können ihre Produkte im digitalen Raum verbreiten und dadurch neue Segmente erschließen sowie ein größeres Volumen umsetzen. Ähnliches gilt für Anbietende von E-Books. Die Inhalte können nach der Erstellung im Rahmen der rechtlichen Möglichkeiten beliebig vervielfacht und auf unterschiedlichen Kanälen angeboten werden.

### 2.2.2 Vorwiegend soziale Skalierung

Kreativunternehmen, die gesellschaftliche und ökologische Ziele in die Wachstumsstrategie aufnehmen, finden sich in unterschiedlichen Teilmärkten. So ist das Thema soziale Skalierung z. B. im Designmarkt relevant. Das Unternehmen Office for Micro Climate Cultivation (OMC°C) entwickelt ein Begrünungssystem namens Climate Farming System. Die Rankpflanzen, die an freistehenden, vertikalen Flächen wachsen, dienen als Pflanzensegel, die Städte mit Frischluft versorgen und im Sommer Schatten spenden.<sup>21</sup> Die einzelnen Module können serienmäßig hergestellt werden und verbinden Leichtbau mit einem automatisierten Bewässerungssystem. Die Technologie ist somit skalierbar und durch eine breitere Anwendung kann sie zu einer höheren Lebensqualität in Innenstädten beitragen.

Innovative, skalierbare Geschäftsmodelle gibt es auch im Modebereich. So gelang es dem Kölner Label für nachhaltige und kreislauffähige Mode ArmedAngels 2022 einen Umsatz von 77 Mio. Euro zu erwirtschaften und somit hinter Hessnatur zweitgrößter Anbieter von nachhaltiger Mode in Europa zu werden.<sup>22</sup> Das Unternehmen hat zudem mit einer Secondhand-Plattform nebst dem Absatz über Retailer und Onlinehändlerinnen und -händler einen zusätzlichen Vertriebskanal für bestehende Kleidungsstücke ins Leben gerufen. Gleichzeitig hat sich das Unternehmen der Förderung fairer Arbeitsbedingungen verschrieben und veröffentlicht einen Action Report, in dem die Geschäftspraktiken offengelegt werden.<sup>23</sup> Unternehmertum und soziale Wirkung gehen hier Hand in Hand. Verschiedene Design-Marken zeigen, dass erfolgreiche Skalierung in der Modebranche nicht nur auf Umsatz und Expansion basiert, sondern auch auf einer nachhaltigen Skalierung im Interesse des Gemeinwohls. Lokale Produktion und sozial verantwortungsvolle Herstellungsbedingungen spielen eine wesentliche Rolle.

Was die Musikwirtschaft betrifft, hat z. B. das Karlsruher Start-up Classplash<sup>24</sup> eine Venture-Beteiligung erhalten. Es bietet digitalen Musikunterricht über selbstentwickelte Apps in Kombination mit den analogen Instrumenten an. Classplash engagiert sich für die Förderung des Musizierens und der persönlichen Gesundheit. Das Unternehmen legt Wert auf spielerisches Lernen, innovative

---

<sup>21</sup> Startbase, 2023

<sup>22</sup> Handelsblatt, 2024

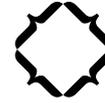
<sup>23</sup> ArmedAngels, 2024

<sup>24</sup> Classplash, 2024



Technologie und nachhaltige Bildung. Aufgrund des App-basierten Geschäftsmodells kann das Unternehmen seine Kapazitäten und auch die Reichweite gut ausbauen. Gleichzeitig arbeitet das Unternehmen für die Instrumentensets mit einer Werkstatt zusammen, die sich für Menschen mit Behinderung engagiert. Dieser Aspekt zeigt neben der konventionellen Skalierung, die über die App-Verkäufe generiert wird, gleichzeitig die soziale Wirkung des Unternehmens, die im Zuge des Wachstums ebenfalls zunimmt.

Ein KKW-Teilmarkt, in dem die soziale Skalierung ebenfalls ausgeprägt zum Tragen kommt, sind die Darstellenden Künste. Hier zeigt sich, dass ein vergrößertes Ensemble einer Tanzkompanie ermöglicht, ihre soziale und kulturelle Wirkung auszubauen (vgl. Interview 1)



## Interview 1: Sebastian Weber Dance Company

Standort: **Leipzig**

Unternehmensgründung: **2017**

Größe: **9 Tänzerinnen und Tänzer aus 7 europäischen Ländern**

Rechtsform: **gGmbH**

**Sebastian Weber**, Gründer & Künstlerischer Leiter



### „Beim Wachstum in den Darstellenden Künsten ist man zum Erfolg ‚verdonnert‘.“

**Herr Weber, wie kam es dazu, dass Sie Ihre eigene Company gegründet haben?**

Meine choreografischen Methoden änderten sich und das wollte ich nach außen markieren. Im Zuge dessen wurde auch der Firmename geändert und die Gesellschaftsform wechselte von einer GbR in eine gGmbH. Die unterschiedlichen Bereiche der GbR, also die Tanzschule und die künstlerische Produktion, wurden dadurch organisatorisch besser voneinander getrennt und es entstand Klarheit darüber, was zur Tanzschule gehört und was Teil der künstlerischen Arbeit ist. Dazu gehörte auch eine bessere Übersicht über die finanziellen Verhältnisse.

**Ab welchem Zeitpunkt war für Sie klar, dass Sie wachsen wollen?**

Am Anfang stand die Lust, im künstlerischen Bereich ein großes Ensemble zu gründen. Dabei ging es also zunächst nicht um wirtschaftliche Aspekte. Auf der Bühne sollte etwas stattfinden, das einen „Wumms“ hat. Es ging um eine künstlerische Vision-

Wir sind mit neun Künstlerinnen und Künstler auf und zwei Personen hinter der Bühne inzwischen relativ groß. Als zeitgenössisches Tanzensemble sind wir hauptsächlich durch Fördermittel finanziert, aber alle großen Förderungen setzen einen gewissen Eigenanteil voraus. Um mit den Gastspielen Gewinn zu erwirtschaften, braucht es Auftritte in größeren Theatern, die ausreichend Kapazitäten haben. Das wiederum erfordert langfristige Planung und administrative Kraft. Es wurde also schnell klar, dass es ohne Management-Team und eigene Infrastruktur nicht geht. So sind wir gewissermaßen zum Erfolg „verdonnert“. Ohne Wachstum können wir schlichtweg unsere künstlerischen Ziele nicht umsetzen.

**Was bedeutet aus Ihrer Sicht Wachstum und Skalierung für Kreativ-Unternehmen – besonders in den Darstellenden Künsten?**

Die geschilderten Voraussetzungen und unser Fall sind definitiv vergleichbar mit der Situation in den Darstellenden Künsten allgemein. Skalierung für Kreativunternehmen beinhaltet, dass im Zuge des Wachstumsprozesses das Unternehmen den administrativen und organisatorischen Mehraufwand und die technischen Voraussetzungen nicht unterschätzt. Nur dann kann erfolgreiches Wachstum gelingen, ohne dass der Umfang an Selbstorganisation und die Unterbesetzung überhand gewinnen.



### **Welche Wachstumsstrategie verfolgen Sie und in welchem Verhältnis steht unternehmerischer Erfolg und gesellschaftlicher Mehrwert?**

Zu unserer Wachstumsstrategie gehört vor allem der maximal effiziente Einsatz der Mittel, die zur Verfügung stehen. Dazu gehören Investitionen in effiziente Abläufe und eine kluge Digitalisierung, die finanzierbar ist und die Mitarbeitenden entlastet.

Ebenso gilt es die Schwarmintelligenz des Teams zu nutzen und die Teamarbeit insgesamt in den Fokus zu rücken. Ein Schlüssel zum Erfolg liegt hier in erfolgreicher Kommunikation mit den unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure, sowohl nach innen wie auch nach außen. Wir investieren ständig in die Pflege und Verbesserung unserer Kommunikationsabläufe.

Bei der Netzwerkarbeit investiere ich viel Zeit und Energie in persönliche Treffen mit Leuten, die für mich wichtig sind. Man braucht keine „Kontakte“, sondern echte Verbündete, um eine Tanzcompany aufzubauen.

### **Wie finanzieren Sie Ihr Wachstum?**

Die wesentliche Säule sind die Fördermittel. Hinzu kommen Einnahmen durch die Vermietung des Proberaums und die Auftritte. Ein Großteil der Einnahmen wird wiederum investiert, um Fördermittel zu erhalten. Dabei sind gerade im Exzellenzbereich die Anforderungen z. B. an die Eigenmittelquote oder die Drittmittelquote hoch.

### **Wenn Sie zu zurückblicken. Was waren bisher Ihre größten Learnings in Bezug auf den Wachstumsprozess?**

Den Teamspirit und die Kommunikationsstrukturen stärken und dabei die Bedürfnisse der Kolleginnen und Kollegen laufend im Blick behalten. Die Company als Leidenschaft und auch als Unternehmen zu denken. Das bedeutet gute Konzepte zu entwickeln, eine verantwortliche, solide Planung zu machen und dadurch Klarheit für die eigene Arbeit und die wirtschaftliche Lage zu schaffen. Das Entwickeln guter Konzepte, beispielsweise für einen Fördermittelantrag, ist nicht lästige Pflicht, sondern erster Schritt im kreativen Prozess. Dabei versuche ich immer, die konkreten Menschen im

Blick zu haben, die ich für meine Projekte gewinnen möchte. Wenn ich beispielsweise ein Konzept für ein neues Projekt schreibe, hänge ich mir manchmal Fotos von Intendantinnen und Intendanten über den Bildschirm, die ich überzeugen möchte. Indem ich die Company als Community denke, löst sich der vermeintliche Gegensatz von Kunst und Kommerz auf. Es geht dann um gemeinsame Visionen und Machbarkeiten.



## 2.3 Skalierungs- und Wachstumsstrategien in der KKW

Die nachfolgenden Strategien sind von den oben vorgestellten Modellen unabhängig und können von allen Unternehmen genutzt werden, die skalieren bzw. wachsen möchten. Dabei können je nach Entwicklungsphase und Unternehmensgröße bestimmte Strategien in den Vordergrund gestellt oder bei Bedarf auch mehrere Strategien miteinander kombiniert werden. Da bei Scale-Ups eine gewisse Lebensdauer und Unternehmensgröße vorausgesetzt werden kann, kann eine Expansion in andere Märkte unternehmerische ebenso sinnvoll sein wie neue Kooperationen oder eine Kapazitätserweiterung.



Abbildung 2: Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft, 2024

### 2.3.1 Expansion

Ein klassisches Merkmal gut skalierbarer Geschäftsmodelle ist die Expansionsfähigkeit. Mit Expansion ist vor allem die Erschließung neuer Märkte und/oder Zielgruppen gemeint.<sup>25</sup> Durch eine Änderung oder Erweiterung des Produktportfolios kann eine Personengruppe angesprochen werden, die bisher noch nicht zur Kundschaft gehörte. Nebst der Markterschließung gehören die Diversifizierung des Angebots und die Vergrößerung der Reichweite zur Expansion.

#### *Markterschließung*

Die Markterschließung als Teil einer Expansionsstrategie für KKW-Unternehmen kann dazu dienen, die Wachstumspotenziale zu heben und das Geschäft auszubauen. Internationale Geschäfte bieten eine Vielzahl spannender Entwicklungsmöglichkeiten für ein Unternehmen, das sich in der Wachstumsphase befindet. Um die gesteigerte Nachfrage abzudecken, die sich idealerweise aus der Expansion ergibt, wird eine Skalierung der Produktion notwendig. Voraussetzung hierbei ist, dass keine zu großen Mehrinvestitionen, z. B. für Maschinen, getätigt werden. Um dies zu erreichen, kann es sich für Kreativunternehmen lohnen, mit lokalen Partnerinnen/Partnern und Produzentinnen/Produzenten zusammenzuarbeiten, um bestehende Infrastruktur und Vertriebskanäle zu nutzen. Durch die Steigerung der Produktion und des Vertriebsvolumens können Kreativunternehmen von Skaleneffekten

<sup>25</sup> Gründerplattform, 2023



profitieren, die zu Kosteneinsparungen führen können. Dies kann durch den Kauf von Materialien in größeren Mengen, die Optimierung der Logistik oder die Nutzung von gemeinsamen Ressourcen für verschiedene Märkte erreicht werden.

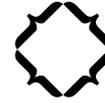
Für Kreativunternehmen, die in Deutschland angesiedelt ist – z. B. eine Werbeagentur, die sich auf dem europäischen Markt positionieren möchte – gilt es zunächst eine gründliche Marktforschung durchzuführen, um Chancen zu identifizieren. Dazu gehört neben der Analyse der Wettbewerbssituation auch eine Untersuchung der Zielgruppen und Rahmenbedingungen. Wesentliche Aspekte sind zudem die notwendigen Managementkapazitäten, Kooperationen mit lokalen Partnerinnen und Partnern, der Aufbau von Netzwerken sowie eine Anpassung der Dienstleistung oder der Produkte an die marktspezifischen Bedürfnisse. Hinzu kommen die nötigen Sprachkenntnisse und ein gutes Unternehmensimage, wodurch eine erfolgreiche Markterschließung ermöglicht werden kann.<sup>26</sup>

Manche Teilmärkte der KKW sind stärker im Ausland aktiv als andere. So sind es vor allem Unternehmen in der Musikwirtschaft und der Software-/Games-Industrie, die eine erhöhte internationale Aktivität aufweisen.<sup>27</sup> Ziel ist vor allem der Verkauf von Produkten und Dienstleistungen an Auslandskundinnen und -kunden. Auftritte und Showcase-Festivals, also Branchentreffen mit Festival-Charakter, bieten aufstrebenden Musikerinnen und Musikern beispielsweise Gelegenheiten, die eigene Sichtbarkeit zu erhöhen und neue Kontakte zu knüpfen, die den Erfolg positiv beeinflussen können. KKW-Unternehmen, die serienmäßig Produkte entwickeln und das Portfolio relativ gut erweitern können, wie z. B. FAHRER Berlin im Bereich Design von Fahrradzubehör, sind ebenfalls gut aufgestellt für eine Expansion in andere Märkte.

---

<sup>26</sup> Kreativwirtschaft Austria, 2024

<sup>27</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, 2016



## Interview 2: FAHRER Berlin

Standort: **Berlin**

Unternehmensgründung: **2008**

Größe: **10 Mitarbeitende**

Rechtsform: **GmbH**

Teilmarkt: **Design**



© Martin Tervoort

**Joachim Leffler**, Gründer

### **„Wenn man mit Produkten arbeitet, ist es am besten zu skalieren, indem man die Stückzahl erhöht.“**

**Herr Leffler, als Designer haben Sie sich mit der FAHRER Berlin GmbH auf Fahrradzubehör spezialisiert. Wie kam es dazu, dass Sie Ihr eigenes Unternehmen gegründet haben?**

Mein erstes Produkt war ein Hosenband aus recycelter, bunter LKW-Plane, das verhindert, dass sich die Hose beim Fahren in der Fahrradkette verheddert. Zunächst verkaufte ich das Band auf einzelnen klassischen Märkten in Berlin. Da habe ich gemerkt, dass die Nachfrage bei den Leuten hoch ist. Ab 2008 habe ich mich dann voll auf die Entwicklung von Fahrradzubehör konzentriert und das Unternehmen ist seither schrittweise gewachsen. 2016 gründete ich mit einem Partner daraus eine GmbH und mittlerweile sind wir zehn Mitarbeitende.

**Was bedeutet aus Ihrer Sicht Wachstum und Skalierung für Kreativ-Unternehmen – besonders im Design? Ist Ihr Fall auf andere Unternehmen im Teilmarkt übertragbar?**

Wenn man mit Produkten arbeitet, ist es am besten zu skalieren, indem man die Stückzahl erhöht. Wir machen die Entwicklung und die Prototypen hier im Haus, die Produktion haben wir ausgelagert. Ob man hundert oder tausend Stück von einem Produkt bestellt, macht bei uns im Aufwand keinen großen Unterschied. Aber es ist der zehnfache Umsatz. Skalierung ist dann schwieriger, wenn man viel Handwerkliches selbst macht. Da muss man prüfen, ob etwas automatisiert werden kann, was wiederum erstmal heißt zu investieren.

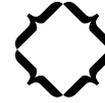
Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Produkte zum Teil fünf bis sieben Jahre brauchen, um sich zu etablieren. Hier lohnt sich die Frage, ob Investitionen wirklich etwas beschleunigen. Auch wenn gewisse Prozesse durch Investitionen optimiert werden können, braucht es manchmal Geduld.

Der „Spritzlappen-Latz“ ist ein gutes Beispiel. Das ist eine Verlängerung von Schutzblechen. Die Idee hatten wir von ungefähr zehn Jahren. Seit zwei Jahren verkauft es sich immer besser, weil die Leute zunehmend auch mit guter Bekleidung irgendwo hinfahren und dann nicht mit komplett voll-gespritzten Schuhen und verschmutztem Fahrrad unterwegs sein möchten.

**Welche Wachstumsstrategie verfolgen Sie?**

Am Anfang habe ich einfach „losgemacht“, da gab es noch nicht so viel Strategie. Die Kernfrage, die ich mir gestellt hatte, war: möchte ich angestellt sein oder selbstständig arbeiten? Da wusste ich bereits, dass mir Selbstständigkeit guttut, weil ich ambitionierter bin als in einem Angestelltenverhältnis.





Nach langjähriger Erfahrung kennen wir die Bedarfe der Kundschaft, unsere Professionalität ist gestiegen. Heute schauen wir wie wir die Randbereiche besser ausschöpfen können und wie wir auf die Bedürfnisse von Bestandskundinnen und -kunden aufbauen können. Zudem haben wir unseren Absatzmarkt global erweitert und bieten unsere Produkte in Kooperation mit Partnern in Korea, Japan, den USA, Österreich, der Schweiz, Niederlande und Belgien an. Ein Rückgang in einem Markt kann so durch die Verkäufe in einem anderen Markt besser ausgeglichen werden.

### **In welchem Verhältnis stehen unternehmerischer Erfolg und gesellschaftlicher Mehrwert?**

Was den gesellschaftlichen Mehrwert betrifft, so kann Skalierung und Nachhaltigkeit durchaus ein Konflikt sein: Durch die höhere Produktion entsteht mehr Abfall. Der Materialeinsatz muss insgesamt verhältnismäßig sein. Recycling stellt hier eine wichtige Lösung dar, also z. B. durch die Wiederverwendung von LKW-Planen. Gleichzeitig möchten wir die Mobilität verlagern. Das Ziel ist, den Individualverkehr mit Auto oder Motorrad aufs Fahrrad zu bringen. Wenn weniger Auto gefahren wird, ist es in Ordnung, wenn jemand ein Fahrrad und Ausstattung dafür kauft.

Es motiviert mich, gute, hochwertige Produkte herzustellen, die lange nutzbar sind. Es widerstrebt mir hingegen, schlechte Dinge zu produzieren, die vielleicht rentabler sind, die ich jedoch moralisch nicht vertreten kann.

### **Wie finanzieren Sie Ihr Wachstum? Haben Sie darüber nachgedacht mit Investorinnen oder Investoren zu sprechen?**

Das Unternehmen habe ich in der Anfangsphase durch eine langsame Gründung finanziert. Uns geht es darum, dass es dem Unternehmen gut geht und dass wir nicht zu viel Geld für eigene Zwecke rausnehmen. Unsere Produkte werden auch heute noch mit relativ wenig Aufwand hergestellt. Größere Investitionen in Maschinen oder ähnliches sind daher nicht notwendig. Eine externe Finanzierung oder einen Investor gab es bis heute nicht. Die unternehmerische Unabhängigkeit war immer wichtiger. Wir müssen also selbst gucken und das Kapital bereithalten, falls notwendig.

### **Wenn Sie zurückblicken: Was waren Eure größten Learnings in Bezug auf den Wachstumsprozess?**

Mit der Skalierung des Unternehmens kommen viele Aufgaben wie Unternehmensführung, Steuern und Personalthemen hinzu. Das führt dazu, dass die Produktentwicklung und das Design ein geringerer Anteil an der Beschäftigung ausmachen. Gleichzeitig kann ein erhöhter Druck dazu führen, dass die Kreativität darunter leidet. Es ist ratsam zu überlegen, ob man lieber mit Menschen oder Produkten arbeitet und ob eine Zusammenarbeit mit einer Unternehmenspartnerin oder -partner sinnvoll ist. Es ist wichtig, die Tätigkeiten beizubehalten, die einem Spaß machen, um die Arbeit weiterhin zu genießen.



## *Diversifizierung*

Die Diversifizierung des Portfolios spielt für Unternehmen in der KKW eine wichtige Rolle, insbesondere bei der Erschließung neuer Marktsegmente, Nischenmärkte und Einkommensquellen, die den Kernmarkt ergänzen. Dabei gilt es sowohl Produkte als auch Erfahrungen und Erlebnisse zu berücksichtigen. Diversifizierung bei Kreativschaffenden kann also auch heißen, nebst einem physischen Produkt ergänzend über User Experience Design (UX), Virtual Reality (VR) oder Extended Reality (XR) neue Erfahrungen für die Nutzerinnen und Nutzer zu entwickeln, die das Geschäft weiter florieren lassen.

„Von Natur aus sollten Kreative in der Lage sein, über den Tellerrand hinauszublicken. Sie sind in der Regel gut im Geschichtenerzählen und darin, etwas zu tun, was sonst niemand getan hat. In der KKW ist außerdem die Erfahrung oft wertvoller als das Produkt. Kreativunternehmerinnen- und -unternehmer sollten also in diesem Bereich stark sein.“

(Jeroen Willems, White Forest, 2024)

Als KKW-Unternehmerin oder -Unternehmer Einnahmen aus mehreren unterschiedlichen Quellen zu generieren, heißt auch mehr Risikostreuung und mehr Resilienz in Krisenzeiten. Produkte und Werke können an verschiedenen Punkten verwertet werden. Ein konkretes Beispiel aus der KKW ist ein Musikalbum. Ein Musikalbum wird von verschiedenen Personen wie z. B. Singer/Songwritern sowie Produzentinnen und Produzenten entwickelt. Diese erhalten eine Vergütung für ihre Arbeit, sei es durch Gehälter oder durch Tantiemen. Sobald das Album fertiggestellt ist, wird es als Endprodukt auf den Markt gebracht und über mehrere Kanäle vermarktet. Hierbei gibt es verschiedene Möglichkeiten, wie die Kreativschaffenden Einnahmen generieren können: Heute ist der Vertrieb über digitale Plattformen und Streamingdienste wie Spotify, Apple Music oder Deezer hoch im Kurs. Basierend auf der Anzahl der Streams und den vereinbarten Konditionen mit der Plattform erhalten die Künstlerinnen und Künstler einen Anteil. Da das Vergütungsmodell der Streamingdienste für die Musikerinnen und Musiker oft jedoch nicht rentabel ist, sind andere Einnahmequellen wie Konzertauftritte, Merchandise oder Sponsoring essenziell. Last but not least gibt es die Möglichkeit, Lieder für die Verwendung in Film- oder Werbeprojekte zu lizenzieren. Das so generierte Passiveinkommen erlaubt es den Kreativschaffenden, das eigene Produkt ohne größeren Mehraufwand zu monetarisieren.

Diversifizierung als Baustein einer Expansionsstrategie kann sich auch auf das Geschäftsmodell beziehen, das Kreativunternehmerinnen und -unternehmer einsetzen. Auch hier lohnt es sich, nach links und rechts zu blicken, um innovative Konzepte dahingehend zu prüfen, ob sie für die eigene Arbeit nützlich sein könnten. So bietet z. B. das Pay-As-You-Go-Geschäftsmodell die Option, Kundinnen und Kunden anzusprechen, die anstatt einer Mitgliedschaft mit regelmäßigen Gebühren lieber punktuell einzelne Dienstleistungen beziehen möchten.<sup>28</sup> Es geht hierbei also um eine Preis- und Zahlungsstrategie, bei der die Verbraucherinnen und Verbraucher nur die effektive Nutzung bezahlen müssen. Insofern kann es eine interessante Alternative z. B. für Anbietende von E-Books oder von sonstigen digitalen Produkten sein. Durch flexiblere Zahlungsmodelle können sich z. B. auch kleinere Indie-Game-Studios zusätzliche Finanzierungsquellen erschließen.

---

<sup>28</sup> FourWeekMBA, 2023



Im Kunstmarkt zeichnen sich zunehmend ein breiterer Einsatz von Online-Verkaufsformaten und gesteigerte Umsätze über digitale Kanäle ab.<sup>29</sup> Im Kontext von digitaler Kunst stellen NFTs potenziell eine neue Kunstform dar und bieten Künstlerinnen und Künstlern neue Vermarktungs- und Wachstumschancen. Galeristinnen und Galeristen müssen sich nebst der klassisch-kuratierenden und vermittelnden Rolle vermehrt mit den Bedürfnissen eines jüngeren, digital sozialisierten Publikums auseinandersetzen, um neue Vertriebskanäle möglichst gewinnbringend zu nutzen. So verknüpft z. B. die Plattform Expanded.Art als Galerie und Online-Marktplatz traditionelle und digitale Kunst und bedient sowohl den Primär- als auch den Sekundärmarkt.

### *Reichweite*

Um die Reichweite zu vergrößern und die eigene Marke bekannter zu machen, bedienen sich KKW-Unternehmen sowohl dem klassisch-analogem Repertoire als auch den Digitalmedien. So nutzt z. B. plastikfabrik<sup>30</sup>, ein Start-Up aus Saarbrücken, das Möbel aus recyceltem Plastik herstellt, nebst Workshops mit Schulen, Unternehmen und Designerinnen und Designern auch Instagram als wichtigen Kanal.<sup>31</sup> Liveübertragungen oder Unterrichtsinhalte, die zuvor aufgenommen und dann z. B. über Massive Open Online Courses (MOOC) digital verbreitet werden, sind gerade für kleinere Unternehmen mit einem wissensbasierten Geschäftsmodell, die sich einen Namen machen wollen, gut geeignet. Zusätzlich können werbeorientierte Computerspiele ein innovativer Weg sein, um die Reichweite zu erhöhen.

Schnell zu wachsen und dadurch die Sichtbarkeit zu erhöhen, kann den Vorteil haben, dass potenzielle Stakeholder, wie z. B. Investorinnen und Investoren, besser vom Geschäftsmodell überzeugt werden können. Das trifft in besonderem Maße auf Jungunternehmen in Wachstumsbranchen wie der KKW zu. Dabei ist Skalierung in der KKW durch die Vergrößerung der Reichweite eng verknüpft mit den Potenzialen, die die Sozialen Medien in Kombination mit einem guten Marketing bergen. Das Stichwort hier heißt: Content. Sei es Videomaterial für die eigene Werbekampagne oder Kreativprodukte wie Illustrationen im Rahmen einer Dienstleistung für einen externen Auftraggeber. Hochqualitative Inhalte, die über eine geschickte Kanalstrategie verbreitet werden, sind Schlüsselfaktoren im Zuge einer erfolgreichen Reichweitenvergrößerung und Skalierung.

Die Sozialen Medien sind aus der heutigen Arbeitswelt von Kreativschaffenden als wichtige Instrumente nicht mehr wegzudenken, um Marken und Produkte über unterschiedliche Kanäle zu verbreiten. Das Alleinstellungsmerkmal und die Markenidentität des Unternehmens professionell, konsequent und zielgruppengerecht zu kommunizieren ist dabei essenziell. Durch das aktive Engagement in Gruppen und Foren können KKW-Unternehmen ihre Ideen und Fähigkeiten einem großen oder spezifisch relevanten Publikum vermitteln, um dadurch die Bekanntheit auszuweiten oder Kontakte zu knüpfen. Vor dem Hintergrund der zunehmenden Verschränkung analoger und virtueller Bühnen bedienen sich auch Kreativschaffende zunehmend cross-medialer Ansätze, um nah bei den Menschen und der Zielgruppe zu sein. Der physische Showroom dient ebenso wie das Instagram-Profil als Plattform für die Verbreitung des Produkts.

---

<sup>29</sup> Projekt Zukunft, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe Berlin, 2022

<sup>30</sup> Kultur- und Kreativpilot\*innen, 2024

<sup>31</sup> City Radio Saarland, 2024



## 2.3.2 Kollaboration

Eine weitere Skalierungsstrategie ist die Kollaboration. Dabei arbeiten rechtlich selbstständige Unternehmen miteinander zusammen.<sup>32</sup> Die beteiligten Unternehmen können im gleichen oder in unterschiedlichen Bereichen tätig sein. Im Folgenden werden drei Kollaborationsformen vorgestellt, die auch von Kreativunternehmerinnen und -unternehmern gerne genutzt werden: die Kooperation über Netzwerke, das Social Franchising und das Joint Venture.

### *Netzwerke*

Für viele Kreativschaffende sind Netzwerke unabdingbar. Seien es brancheninterne, übergreifende oder kundenspezifische Netzwerke: Wenn es gelingt, die richtigen Kontakte für die eigene Idee zu gewinnen und solche Netzwerke aufzubauen, können Zielgruppen besser erreicht und Skaleneffekte verstärkt werden. Kollaborationen sind im kreativen und kulturellen Bereich für den Austausch von Wissen nützlich, aber vor allem für den Zugang zu lohnenswerten Verbindungen.<sup>33</sup> Der Aufbau eines solchen Netzwerks kann sehr kosten- und ressourcenintensiv sein. Die Strategie lohnt sich daher vor allem auf längere Sicht. Netzwerke können dazu dienen, Interessen zu bündeln, was bei der Skalierung von KKW-Unternehmen eine wertvoll sein kann. So ist für Unternehmen aus der Filmwirtschaft z. B. eine Vernetzung zwischen TV-Anbietern, Kinobetreibern, Produktionsstätten und Streaming- und Videoplattformanbietern zentral. Eine enge Verzahnung existiert zudem mit der Rundfunkwirtschaft. Ebenso wichtig sind Kooperationen innerhalb der Branche, die insbesondere für die projektbasierte Arbeit von Bedeutung sind. Projektnetzwerke sind im Filmmarkt weit verbreitet und bergen für Kreativunternehmerinnen und -unternehmer vielversprechende Wettbewerbsvorteile und Chancen für Effizienzgewinne, indem von der Pre-Production bis zur Post-Production Kompetenzen gebündelt werden können.<sup>34</sup> Ein erfolgreiches Beispiel ist das Münchner Unternehmen Scanline VFX, das sich auf den Bereich Visuelle Effekte und Animation bei großen Filmproduktionen spezialisiert hat. Es agiert hierzu in einem globalen Netzwerk.

Im Vergleich zu Unternehmen, die physische Produkte herstellen, sind Kreativagenturen z. B. aus dem Werbemarkt oder der Designwirtschaft, die immaterielle Produkte und Dienstleistungen anbieten, stärker auf die Kundinnen- und Kundenbeziehung angewiesen. Das professionelle Netzwerken ist hier der Schlüssel für hochwertiges, langfristiges Wachstum. Was die Kooperation zwischen verschiedenen Branchen betrifft, so lohnt sich auf jeden Fall ein offener Blick. Eine Ko-Kreation zwischen Buch und Werbung eröffnet beispielsweise eine höhere Reichweite durch unterschiedliche Zielgruppen, die angesprochen werden. Auch eine Kooperation mit Influencern oder größeren Unternehmen, die das eigene Produkt oder die eigene Dienstleistung kostenlos erhalten und/oder ausprobieren können, eröffnet neue Kundschaft und ggf. die Tür für zukünftige Zusammenarbeit.<sup>35</sup> Als Faustregel gilt: Qualität vor Quantität. So können wenige gut gepflegte Netzwerke wertvoller sein als viele schlecht funktionierende Kontakte. Eine Offenheit für Zusammenarbeit ist aber in jedem Fall ein Muss in der KKW. Wie das nachfolgende Fallbeispiel an der Schnittstelle von Buchmarkt und Werbung veranschaulicht, können Netzwerke, die sich z. B. aus einer großen Reichweite auf den Sozialen Medien ergeben, im Vorfeld einer Unternehmensgründung eine entscheidende Rolle spielen.

<sup>32</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, 2018a

<sup>33</sup> Interview Olga Kizina, Creative Business Network, 2024

<sup>34</sup> Mosen, Birthe-Marie, 2021

<sup>35</sup> Interview Cornelia Meurer, Literaturensohn, 2024





### Interview 3: Cornelia Meurer, Literaturensohn

Standort: **Berlin**

Unternehmensgründung: **2023**

Größe: **eine Mitarbeiterin**

Rechtsform: **Einzelunternehmen**

Teilmärkte: **Buch, Werbung**



© Literaturensohn

**Cornelia Meurer**, Gründerin

## „Mach' Sachen, auf die die Leute Bock haben, sie zu teilen.“

### **Frau Meurer, wie kam es dazu, dass Sie Ihre eigenen Buchladen gegründet haben?**

Ich bin Contentcreatorin und habe zuvor im Marketing gearbeitet. Diese Arbeit liegt mir. Im Jahr 2020 habe ich dann neben meiner Haupttätigkeit damit angefangen, Literaturensohn aufzubauen. Da wir in dieser Zeit alle wegen Covid zu Hause saßen, habe ich zunächst angefangen auf einem Social Media Kanal über Buchcontent zu berichten. Das schaffte Sichtbarkeit und via Instagram kam dann der Verlag Rowohlt auf mich zu, für den ich daraufhin Marketingkampagnen entwickelte. Das Korsett eines Großkonzerns wurde mir zu eng, sodass ich mich im August 2023 dafür entschloss, Literaturensohn zu erweitern und eine Buchhandlung zu eröffnen. Ich wollte aber keine klassische Buchhandlung. Es ist eher ein schönes Büro mit Showroom, wo ich aber auch weiterhin für Verlage und Autorinnen arbeite. Buch und Buchhandlung ergänzen sich also.

### **Was bedeutet aus Ihrer Sicht Wachstum und Skalierung für Kreativ-Unternehmen – besonders im Buchmarkt?**

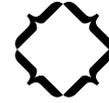
Das Thema Wachstum im Buchmarkt ist schwierig. Der Buchmarkt ist wirklich sehr hart umkämpft, gerade in Berlin, wo es eine der höchsten Buchhandlungsdichten gibt. Viele machen das über Postkartenverkauf. Es funktioniert nur, wenn ich mich in andere Einzelhandelszweige mit rein gebe.

### **Welche Wachstumsstrategie verfolgen Sie und in welchem Verhältnis steht unternehmerischer Erfolg und gesellschaftlicher Mehrwert?**

Mein Netzwerk ist das A und O. Ohne meine Social Media Präsenz würde ich nicht funktionieren. Vorher im Bereich Marketing gearbeitet zu haben, hilft mir sehr dabei zu verstehen, wie Online - Präsenz funktioniert. Name, Marke und Online-Auftritt sind dabei wahnsinnig wichtig. Zudem hilft es, jetzt einen Laden zu haben und einen Merch-Verkauf zu etablieren. Darüber skaliere ich auf jeden Fall. Und das ist ja sehr klassisch. Mach' Sachen, auf die die Leute Bock haben, sie zu teilen.

Ich habe ein kleines Programm mit maximal 350 bis 400 Bücher im Laden. Dafür ist meine Arbeit beratungsintensiv, so dass mein Income über den Buchverkauf der kleinste Anteil an den Gesamteinnahmen ausmacht. Mein Unternehmen bleibt dadurch am Leben, dass ich allumfänglich arbeite. Gleichzeitig liegt der Fokus auf der Kooperation mit Verlagen.





Ich habe das nicht gemacht, um die „Kids“ jetzt zum Lesen zu bringen, sondern ich umgebe mich einfach gerne mit Menschen, die gerne lesen. Meine Bubble gehört vielleicht auch nicht zur klassischen Leserschaft. Mein Programm, die Bücher, die hier stehen, sind zu 85 % Bücher von Frauen. Ich finde es unterstützenswert für Frauen das Marketing zu machen. Und es gibt so krass gute Bücher von jungen Frauen, die Debütantinnen sind. Aber ich mache das nicht aus Idealismus, sondern eher für mich und um eine gute Zeit zu haben.

#### **Wie finanzieren Sie Ihr Wachstum?**

Ich habe gegründet mit 5.000 € Kapital auf einem privaten Konto. Zusätzlich habe ich einen Kredit über 20.000 € aufgenommen. Diese Summe braucht man tatsächlich auch, um ein solches Geschäft aufzuziehen. Mein primäres Ziel war nicht, damit reich zu werden, sondern mein Ziel ist erlebnisorientiert. Ich will eine gute Zeit haben, nicht insolvent gehen und meinen Lebensstandard beibehalten. Denn wenn du in die Buchbranche gehst, darfst du nicht die Erwartung haben, dort mit viel Geld rauszugehen.

#### **Wenn Sie zu zurückblicken. Was waren bisher Ihre größten Learnings in Bezug auf den Wachstumsprozess?**

Es funktioniert alles, was du zu 100 % authentisch machst und wofür du stehst. Ich bin selbst authentisch, auch auf Social Media. Bücher, die mir nicht gefallen, zeige ich auch nicht. Gleichzeitig übe ich auch keine scharfe Kritik. Ich bin eine tätowierte, junge Frau und so trete ich auch auf. Ehrlich zu sein funktioniert an dieser Stelle einfach gut.

Und dann traue ich immer meinem eigenen Bauchgefühl. Klingt abgedroschen, aber es hilft. Und es hilft, Leute um sich zu haben, die einem wohl gesonnen sind und mit denen man reden kann. Zu viel Meinung tut da nicht gut. Sich selbst vertrauen und sich Sachen zutrauen. Und dann: Einfach ausprobieren, präsent bleiben und machen. Wenn es nicht funktioniert, gibt es immer einen Weg zurück. Viel hilft viel am Anfang. Und das heißt auch viel Content zu produzieren.



## Franchise

Franchising kann für Unternehmen aus der KKW eine interessante Skalierungsstrategie darstellen. Hier gilt es zwischen dem Franchise-gebenden und dem Franchise-nehmenden Unternehmen zu unterscheiden. Das Franchise-gebende Unternehmen stellt dem Franchise-nehmenden Unternehmen gegen eine Gebühr sein Geschäftskonzept mitsamt dem bekannten Markennamen und der Corporate Identity zur Verfügung. Das Franchise-gebende Unternehmen ist zudem für die Weiterentwicklung, die Vermarktung und die Kontrolle der Unternehmenskonzepts zuständig.<sup>36</sup> Es kristallisiert sich an dieser Stelle bereits heraus, dass Kreativunternehmerinnen und -unternehmer primär in der Rolle als Franchisegeber in Betracht gezogen werden können. Dies liegt im Wesentlichen daran, dass Bereiche wie Branding und Konzeptentwicklung Wirkungsräume von Kreativen sind und die Übernahme eines bereits existierenden Geschäftsmodells eher weniger den unternehmerischen Vorstellungen von Kreativschaffenden entspricht. Insofern sind erfolgreiche Franchise-Systeme, wie z. B. Konzept Haus Interiors als Franchisegeber in der Designwirtschaft, vor dem Hintergrund dieser Rollenaufteilung zu verstehen.

Franchising bietet sich folglich an, wenn nach einer soliden Reifephase das Konzept sich bewährt und eine stabile Kundenbasis sich etabliert hat. Da Skalierung ressourcenintensiv sein kann, lohnt sich Franchising. Es ist schnell und vergleichsweise risikoarm, da keine größeren Kapitalinvestitionen notwendig sind. In der Musikwirtschaft bietet z. B. die Musikschule Fröhlich als erste private Schule ein Franchise-System an, das Musiklehrerinnen und -lehrern das pädagogische und betriebswirtschaftliche Wissen sowie die notwendige Infrastruktur zur Verfügung stellt.<sup>37</sup> Schließlich sind aus dem internationalen Kontext die Marvel Comics beziehungsweise die darauf aufbauenden Filmproduktionen von Marvel Studios und dem dazugehörige Marvel Cinematic Universe Paradebeispiele für das erfolgreiche Franchising als Skalierungsstrategie in der KKW. Die Comics wurden als Filme adaptiert und verzeichnen darüber hinaus durch Merchandise und Veranstaltungen große Erfolge.

Als Sonderform von Franchise gilt das Social Franchise. Dabei geht es darum, die positive soziale Wirkung eines Unternehmens zu skalieren und zu multiplizieren. Es handelt sich um eine Skalierungsstrategie, die vor allem von Sozialunternehmen eingesetzt wird. Durch die Freigabe von Verkaufsrechten an den Produkten des Sozialunternehmens an Franchisenehmerinnen und -nehmern können Zusatzeinnahmen generiert und die soziale Mission des Unternehmens verbreitet werden.<sup>38</sup> Gerade für Sozialunternehmen innerhalb der KKW sind Formen von Social Franchise für die Skalierung der eigenen Wirkung interessant. Skalierung kann in diesem Zusammenhang auch heißen, dass die soziale Idee oder Wirkung durch Zusammenschlüsse mehr Menschen erreicht oder dass die Qualität der Kollaboration sich verbessert.<sup>39</sup> Ein vielversprechendes Praxisbeispiel ist OFFCUT, ein Materialmarktplatz, der nach Kreislaufwirtschaftsprinzipien in mehreren Schweizer Städten kreative Materialverwertung ermöglicht.

---

<sup>36</sup> BMWK, 2021

<sup>37</sup> Deutscher Franchiseverband, 2024

<sup>38</sup> Bertelsmann Stiftung (2015), S. 39.

<sup>39</sup> Ebd.



### *Joint Venture*

Auch Kollaborationen in Form eines Joint Venture kommen in der KKW vor. Hierbei geht es um die gemeinsame Gründung eines Tochterunternehmens. Alle beteiligten Unternehmen investieren Kapital in die Gründung und tragen zusammen das unternehmerische Risiko. Vorteile dieser Zusammenarbeit liegen in der Ergänzung der Stärken der Beteiligten durch die Kooperation und in der Verteilung des finanziellen Risikos. Hierdurch kann ein Unternehmen beispielsweise von der Reichweite oder dem Standort von Partnerunternehmen profitieren.<sup>40</sup> Zugleich ist dies eine Möglichkeit zu skalieren, da das Unternehmen mit nur anteiliger finanzieller Teilhabe wächst.

So ist ein Zusammenschluss von Plattenfirmen, die gemeinsam ein Musiklabel gründen, in der Musikwirtschaft nicht unüblich.<sup>41</sup> Hier geht es häufig um die Realisierung größerer Projekte, die ein Unternehmen alleine aus unterschiedlichen Gründen nicht umsetzen könnte. Die miteinander kooperierenden Unternehmen können dabei an unterschiedlichen Arbeitsprozessen beteiligt sein oder aus derselben Branche stammen. Im künstlerischen Bereich gibt es Joint Ventures, bei denen Kunstschaffende und Kulturinstitutionen für ein bestimmtes Projekt zusammenarbeiten, wie zum Beispiel künstlerische Kuratorinnen und Kuratoren mit Museen.<sup>42</sup> Und auch im Bereich Architektur und Wohnungsbau schließt sich bspw. die Wohnkompanie Nord GmbH zur Realisierung gemeinsamer Wohnungsbauprojekte mit Bauunternehmen zu Joint Ventures zusammen.<sup>43</sup>

### 2.3.3 Kapazitätserweiterung

Eine weitere Strategie, um das Wachstum und die Skalierung des Unternehmens voranzutreiben, ist der Ausbau der Kapazitäten. Hierbei geht es um den Ausbau der eigenen Produktion oder der personellen Ressourcen als Reaktion auf eine erhöhte Nachfrage. Dieser Kapazitätsausbau wird durch standardisierte Prozesse begünstigt. Wenn per Knopfdruck schnell auf eine steigende Nachfrage reagiert werden kann, in dem die Produktion hochgefahren wird, wirkt sich das positiv auf die Skalierungschancen aus. An dieser Stelle werden die Strategien Digitalisierung und Automatisierung sowie personelles Wachstum näher beleuchtet.

#### *Digitalisierung & Automatisierung*

Ein wesentlicher Faktor bei der Kapazitätserweiterung ist die Automatisierung von Arbeitsschritten und Prozessen durch den geschickten Einsatz digitaler Tools. Solche Effizienzgewinne können auf unterschiedlichen Ebenen im Unternehmen stattfinden. Die Herstellung von Produkten oder die Bereitstellung von Dienstleistungen können ebenso automatisiert werden, wie unternehmensinterne und administrative Prozesse. Da kein physisches Produkt hergestellt werden muss, sind sowohl die Herstellungs- als auch die Vertriebskosten bei digitalen Geschäftsmodellen vergleichsweise niedrig. Auch die Eintrittshürden sind geringer, weil keine kostenintensiven Investitionen z. B. in eine Fabrik benötigt werden und der Internetzugang allen offensteht. Gleichzeitig führen diese günstigen Bedingungen zu einer hohen Konkurrenz, was auch für Kreativschaffende von Relevanz ist, die sich auf dem jeweiligen Markt orientieren und strategisch positionieren möchten.

---

<sup>40</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, 2018b

<sup>41</sup> z. B. Afroforce1, vgl. Agentur für Wirtschaft und Entwicklung, 2020

<sup>42</sup> Bärbel Küster et. al., 2022.

<sup>43</sup> Die Wohnkompanie Nord GmbH, 2022



Die Verschränkung von Kreativität und Automatisierung wirkt auf den ersten Blick vielleicht ungewöhnlich. Dennoch zeigt sich, dass auch in der KKW repetitive, administrative Tätigkeiten anfallen, die sich durch eine gute Infrastruktur effizienter gestalten lassen. Dadurch entsteht mehr Freiraum für Kreativschaffende, um sich auf ihre Kerntätigkeit und die eigentliche Kreation zu konzentrieren. Hinzu kommen die neu eröffneten Einsatzmöglichkeiten von Künstlicher Intelligenz (KI) als ergänzendes Werkzeug im kreativen Prozess. Auch hier versprechen die technologischen Anwendungen KKW-Unternehmen wertvolle Effizienzgewinne und entsprechende Skalierungschancen. Es zeigt sich, dass beispielsweise im Journalismus KI in Arbeitsprozesse integriert wird, um einen zeitlichen Puffer zu schaffen und diesen für andere Themen, Texte und Artikel und vor allem tiefergehende Recherchen zu nutzen.<sup>44</sup>

Durch die Einbindung moderner Technologien eröffnen sich zudem für den Bereich Werbung neue Möglichkeiten, beispielsweise mit Blick auf die Personalisierung von Inhalten. Hier gilt: eine zielgruppengerechte Ansprache über digitale Kanäle ist für wachstumsaffine Kreativunternehmen essenziell, um die richtigen Nachwuchstalente zu finden, die wiederum positiv zum Unternehmenserfolg beitragen. Das kann über den Einsatz von Livestreamingdiensten wie Twitch oder von Kommunikationskanälen wie Discord gelingen.

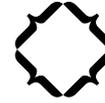
### *Personelles Wachstum*

Durch Wachstum in personeller Hinsicht lassen sich Kreativunternehmen und ihre Kapazität ebenfalls ausbauen. Bezogen auf die KKW ist hier zu beachten, ob Personal eingestellt wird, das explizit betriebswirtschaftliche Aufgaben übernimmt. Dies kann helfen Controlling und andere Aufgabenfelder zu verteilen, die von den Gründerinnen und Gründern nicht übernommen werden. So ist gewährleistet, dass weiterhin Kapazitäten für kreatives Schaffen freigehalten werden. Bei entsprechender Auftragslage kann die Einstellung weiterer Kreativschaffender sinnvoll sein, um die angenommenen Aufträge inhaltlich umzusetzen. Aus den Gesprächen mit unseren Interviewpartnerinnen und -partnern geht hervor, dass eine personelle Erweiterung von KKW-Unternehmen eher langsam und wohl überlegt erfolgt. In allen Fällen sind die eigene Kapazitäts- und Belastungsgrenze sowie Bereitschaft zur Personalführung im Vorfeld zu bedenken. Ob Personalwachstum der richtige Weg ist, ist sorgfältig einzuschätzen und mit anderen möglichen Skalierungsstrategien und Erfolgsfaktoren abzuwägen.

---

<sup>44</sup> Bundesverband Digitalpublisher und Zeitungsverleger, 2024





## Interview 4: zanderroth

Standort: **Berlin**

Unternehmensgründung: **1999 mit Christian Roth** (links im Bild)

Größe: **30 Mitarbeitende**

Rechtsform: **GmbH**



**Sascha Zander**, Geschäftsführer (rechts im Bild)

### „Uns leitet die Vision interessante Häuser zu bauen, nicht das Streben nach schnellem Wachstum.“

#### Wie kam es dazu, dass Sie Ihr eigenes Architekturbüro gegründet haben, Herr Zander?

Der Anlass war damals ein Direktauftrag für das erste Haus. Nach dem Architekturstudium in Aachen, Düsseldorf und London gründete ich gemeinsam mit Christian Roth das Unternehmen. Wir gründeten, ohne vorher in einem Architekturbüro gearbeitet zu haben.

#### Was bedeutet aus Ihrer Sicht Wachstum und Skalierung für Kreativ-Unternehmen – besonders in der Architektur?

In unserem Fall ist es das personelle Wachstum von zwei auf 30. Das hat ungefähr 25 Jahre gedauert. Heute generieren wir die Hälfte der Aufträge durch eigene Projektentwicklungen. Dabei haben wir bisher rund 15 Projekte mit 38 Häusern selbst entwickelt. Darüber hinaus sind wir für Private und Konzerne tätig. Die Motivation selbst Projekte zu entwickeln war, dass wir Gebäude zunächst so herstellen wollten, wie wir uns das vorgestellt hatten. Und das bedeutet, dass wir letztlich auch für die Finanzierung und für den Vertrieb verantwortlich sind.

Wir gründen Kommanditgesellschaften und die kaufen dann Grundstücke und nehmen Gesellschafterinnen und Gesellschafter auf. Mit dem Kapital der Gesellschafterinnen und Gesellschafter realisieren wir dann die Bauvorhaben, was eine Größenordnung zwischen 10 und 400 Wohnungen hat. Der Unterschied in der Qualität ist, dass wir innerhalb der Konstruktionen in der Regel die besseren Häuser realisieren, weil wir mehr Geld für die Gebäude zur Verfügung haben, wenn wir die Projekte selbst entwickeln. Im Grunde genommen ist das eine Ausdehnung der Wertschöpfungskette.

Kennzeichnend für uns ist, dass wir immer aus uns selbst gewachsen sind und uns nie Geld geliehen haben. Die Kunst besteht letztlich darin, mehr Aufträge in kürzerer Zeit abzuwickeln und dabei keine Verluste zu schreiben. Als Architektin und Architekt hat man sehr oft mit Kundinnen und Kunden zu tun, die Projekte entwickeln. Aufgrund der wirtschaftlich schwierigen Lage haben wir 2005 damit begonnen, eigene Projekte zu realisieren und die Perspektive zu wechseln. Das allerdings auch ohne genau zu wissen, welche Herausforderungen sich ergeben.



**Ab welchem Zeitpunkt war für Sie klar, dass Sie wachsen wollen? Welche Wachstumsstrategie verfolgen Sie?**

*„Wir hatten nicht das Ziel groß zu werden, sondern in erster Linie hatten wir das Ziel, Häuser zu bauen, die wir interessant finden.“*

Wir waren äußerst primär motiviert und hatten kaum Anreize durch Geld oder äußere Ziele. Innerhalb der ersten 3 Jahre haben wir bemerkt, dass in Berlin sehr rückwärtsgewandt gebaut wird. Viele der Neubauprojekte sehen aus wie Gründerzeitprojekte. Da wir jedoch an modernen Hochschulen studiert haben, wollen wir anders bauen. Das ist unsere Motivation selbst Projekte zu entwickeln. Und dann kommt das Wachstum von allein. Wenn man mehrere Projekte umsetzt, braucht man mehr Leute, so einfach ist das. Dabei ist die Kunst, nicht mehr Geld auszugeben, als man einnimmt. Klingt erstmal simpel, ist uns aber zweimal in 25 Jahren nicht gut gelungen und wir wären beinahe pleite gegangen. Fehler zu machen, die unter Umständen teuer sind, gehört aber wahrscheinlich zum Wachstumsprozess dazu.

**Wie finanzieren Sie Ihr Wachstum?**

Wir finanzieren uns aus eigenen Einnahmen. Wir haben eine Holding gegründet, die der GmbH übergeordnet ist und das bringt mehr finanzielle Stabilität mit sich. Das passiert über Zeit und nicht von heute auf morgen, es sei denn, man hat externe Kapitalgeberinnen und -geber, die das Unternehmen so betreiben wie ein Start Up. Das ist aber bei Architekturbüros, glaub ich, eher weniger häufig der Fall.

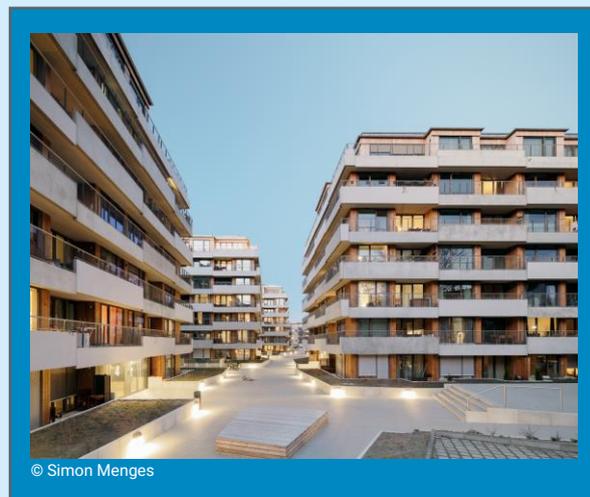
**Was sind die größten Herausforderungen bei der Finanzierung im Zuge des Wachstumsprozesses?**

Wir haben eine starke Rücklagenstruktur: Christian Roth und ich kriegen ein Gehalt, weil wir bei unserer eigenen Firma angestellt sind. Wir entnehmen jedoch seit Beginn wenig Geld.

Je kleiner die Betriebe sind, umso unwahrscheinlicher ist es, dass sie große Bauaufträge umsetzen können. Ich glaube, so simpel ist das. Und was heute sehr viel schwerer geworden ist, ist sich für bestimmte Bauaufträge überhaupt bewerben zu können, weil man dazu erst mal nachweisen muss, dass man die Kompetenz hat, das zu bauen. Dieser Gedanke entspringt der Qualitätssicherung, macht es aber gerade für junge und kleinere Architekturbüros nicht einfacher. Wir umgehen das Problem, indem wir die Projekte selbst entwickeln.

**Was hat Sie rückblickend erfolgreich gemacht?**

Wir haben uns ein vielseitiges Kompetenzprofil aufgebaut, berücksichtigen wirtschaftliche und ästhetische Ansprüche in unseren Projekten gleichermaßen und sind offen für eine gewisse Risikobereitschaft. Dazu gehört es, die Marktlage zu beobachten, um wirtschaftliche Chancen zu antizipieren.



## 3 Fazit

---

Dieses Themendossier verdeutlicht, wie Kreativschaffende in ihren Wachstums- und Skalierungsstrategien konventionelle und soziale Faktoren verbinden. Wie die Fallbeispiele veranschaulichen: In der Praxis gehen betriebswirtschaftliche Kennzahlen, gesellschaftliche Verantwortung und nicht zuletzt die Leidenschaft für die eigene Idee oftmals Hand in Hand. Vorwiegend auf konventionelle Weise zu skalieren ist für Kreativunternehmerinnen und -unternehmer interessant, deren Geschäftsmodell die Möglichkeiten bietet, das Angebot bei erhöhter Nachfrage ohne großen Mehraufwand hochzufahren. Das trifft vor allem auf Unternehmen zu, die eher serielle als individuelle Produkte herstellen. Zudem eignen sich digitale Geschäftsmodelle und solche, die sich eher auf geistige anstelle von physischen Tätigkeiten und Produkte fokussieren, gut für konventionelle Skalierung. Vorwiegend sozial zu skalieren eignet sich hingegen für Kreativschaffende, die ein Unternehmen aufbauen wollen, das die positive Wirkung auf Mensch und Umwelt in den Vordergrund stellt.

Schnell wachsende Unternehmen sind vor allem in den Bereichen Software, Gaming, Werbung, Digitalmarketing und Content Kreation tätig. Einige andere Kreativunternehmerinnen und -unternehmer wachsen über einen längeren Zeitraum organisch aus sich selbst heraus und bevorzugen finanzielle Unabhängigkeit. Mit Blick auf die Wachstums- und Skalierungsstrategien gilt zunächst: Diversifizierung kann sowohl über das Angebot stattfinden, indem die Produktlinie erweitert wird. Ebenso ist eine Diversifizierung des Geschäftsmodells möglich, z. B. indem flexiblere Zahlungsmöglichkeiten angeboten werden. Des Weiteren kann Marktschließung als Teil einer Expansionsstrategie für Kreativunternehmerinnen und -unternehmer dazu dienen, die Wachstumspotenziale zu heben und das Geschäft auszubauen. Internationale Geschäfte bieten eine Vielzahl spannender Entwicklungsmöglichkeiten für Scale-Ups. Um die Reichweite zu vergrößern und die eigene Marke bekannter zu machen, bedienen sich KKW-Unternehmen sowohl dem klassisch-analogen Repertoire als auch den Digitalmedien.

Skalierung in der KKW – wie auch in der Gesamtwirtschaft – ist eng verzahnt mit dem Makrotrend Digitalisierung. Für die KKW heißt das konkret: Sowohl die Herstellungs- als auch die Vertriebskosten können erheblich gesenkt werden. Die Einstiegshürden sind im digitalen Marktumfeld niedriger, da keine Fabrik benötigt wird und der Zugang zu Internet weit verbreitet ist. Gleichzeitig ist der Wettbewerb in diesem Bereich hoch. Strukturelle Wachstumsbarrieren können durch den geschickten Einsatz digitaler Instrumente und durch die Automatisierung von Arbeitsschritten reduziert werden. Dies schafft mehr Raum und Kapazitäten für die Entfaltung der Kreativität und des Innovationspotenzials von Kreativschaffenden.

Wachstum und Skalierung kann für den langfristigen Erfolg von Kreativunternehmerinnen und -unternehmer wichtig sein. Es lohnt sich also, sich mit den unterschiedlichen Ansätzen, Strategien und Modellen auseinanderzusetzen.

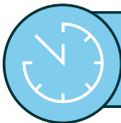
## 4 Guide für erfolgreiche Skalierung in der KKW



### Schritt 1: Lohnt sich für mich Skalierung?

Ob sich Wachstum und Skalierung für das eigene Unternehmen lohnt, ist eine individuelle Entscheidung und hängt zudem vom Geschäftsmodell und Marktpotential ab. Während die einen nachhaltiges Unternehmenswachstum über eine längere Zeit anstreben und ihre Unabhängigkeit bewahren möchten, peilen die anderen eine schnelle Skalierung an, um eine kritische Masse zu erreichen und für Investorinnen und Investoren attraktiv zu sein. Dabei gilt es, die eigenen Ziele und Erwartungen an eine Skalierung genau und realistisch abzustecken und dabei keine wichtigen Schritte zu überspringen.

Konventionelle Skalierung lohnt sich vor allem für digitale Geschäftsmodelle oder solche, die sich auf die serielle Herstellung von Produkten fokussieren. Wenn neben dem erfolgreichen Unternehmenswachstum auch die gesellschaftliche und ökologische Wirkung stärker im Vordergrund stehen soll, dann lohnen sich Modelle der sozialen Skalierung.



### Schritt 2: Was sind die Erfolgsfaktoren und wann ist der richtige Zeitpunkt?

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist es, schnell zu reagieren, um sich an die dynamische Branchenentwicklung und Veränderungen auf dem Markt anzupassen. So kann ein Jungunternehmen in der KKW als Reaktion auf veränderte äußere Umstände, wie z. B. Wettbewerbs- und Marktsituationen oder Rückmeldungen von Kundinnen und Kunden, einen strategischen Kurswechsel einschlagen (sog. Pivot). Für Scale-Ups ist eine ausgeprägte Agilität und Dynamik im Hinblick auf ihr Geschäftsmodell wichtig. Es ist entscheidend, dass das Modell flexibel und anpassungsfähig bleibt, auch wenn Investorinnen und Investoren im Spiel sind. Nur so kann das Unternehmen den Bedürfnissen der Zielgruppe gerecht werden und einen nachhaltigen Erfolg sichern.

Den richtigen Zeitpunkt zu finden, um das Unternehmen zu skalieren ist wesentlich. Idealerweise sollte euer Unternehmen bereits eine Weile am Markt sein und eine Reifephase erreicht haben, bevor der nächste Schritt kommt. Klassische Skalierung findet in der Regel nach drei Jahren statt, wenn das Unternehmen ein solides Umsatzwachstum gezeigt hat und auch mit Blick auf die Mitarbeiteranzahl gut aufgestellt ist.



### Schritt 3: Mit welchen Herausforderungen muss ich rechnen?

Auf der anderen Seite gibt es auch Hemmnisse, die dazu führen können, dass ein skalierbares Geschäftsmodell nicht skaliert. Dazu können neben fehlendem Interesse der Akteurinnen und Akteure auch der Mangel an zeitlich oder personellen Ressourcen gezählt werden. Letzteres trifft



insbesondere für Kleinunternehmen und Selbstständige in der KKW zu. Der Faktor Zeit ist wesentlich, wenn es um das Wachstum von Kreativunternehmen geht. Ein Hindernis ist hierbei vor allem, dass viel Zeit für administrative, nicht-kreative Tätigkeiten aufgewendet wird. Das liegt insbesondere an ineffizienten Arbeitsprozessen oder bürokratischen Aufgaben. Bei der Skalierung im Rahmen digitaler Geschäftsmodelle gilt es zudem zu beachten, die Qualität kreativer Produkte auch im digitalen Raum sicherzustellen. Ebenso können fehlende Finanzierungsmöglichkeiten oder Kenntnisse zu rechtlichen Rahmenbedingungen in neuen Märkten Kreativschaffende davon abhalten, zu skalieren. Bedingungen und auch mögliche Eingrenzungen von Kollaborationen gilt es im Vorfeld zu besprechen, um Missverständnissen vorzubeugen. Hier sind insbesondere die rechtlichen und vertraglichen Regelungen zu berücksichtigen.

Die Fragen, die ihr euch hier stellen solltet, sind: Wie möchte ich mich in einem Netzwerk engagieren? Ist ein informeller Zusammenschluss oder ein formeller Vertrag sinnvoller? Wie schnell und zu welchen Konditionen komme ich aus einem Vertrag auch wieder raus? Eine realistische Risikobewertung bzw. Kosten-Nutzen-Rechnung ist an dieser Stelle wichtig.



#### Schritt 4: Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es?

Wachstum und Skalierung kostet Geld. Dabei gibt es unterschiedliche Finanzierungsmöglichkeiten für Kreativunternehmen.<sup>45</sup> Die Finanzierung mit Eigenmitteln, auch bekannt als Bootstrapping-Strategie, ist dabei üblich und gewährleistet unternehmerische Unabhängigkeit. Ein weiterer vielversprechender Ansatz mit wachsender Bedeutung ist Impact Investing, also Investitionen, die neben finanziellen auch positive gesellschaftliche und ökologische Mehrwerte schaffen. Die Finanzierungsmöglichkeiten für Projekte in der KKW mit sozialem Einfluss nehmen zu, sei es im Bereich der Kreislaufwirtschaft oder der sozialen Inklusion. Die Bundesinitiative für Impact Investing gibt die folgenden Beispiele: „Investitionen in Technologien zur Klimawandelbekämpfung, Social Venture Capital-Fonds, sozialwirksame Immobilienprojekte, Mikrofinanzfonds, Private Debt in Entwicklungsländern, Impact-Anleihen oder Transformationsfonds.“<sup>46</sup> So kann sich beispielsweise ein Unternehmen mit einer Designidee für ein ressourcenschonendes Produkt für einen Social Venture Capital Fonds – ein soziales Risikokapital – bewerben und damit die Umsetzung finanzieren. Wichtig ist beim Impact Investing, dass das Erreichen der gesellschaftlich positiven Wirkung durch die Investition auch gewährleistet wird. Die jeweilige Wirkungsmessung und den Wirkungsmaßstab der Investorin oder des Investors gilt es hier zu beachten.

Wenn ihr also in einem Sozialunternehmen aktiv seid und euer Geschäftsmodell skalieren möchtet, kann es sich lohnen, diese Finanzierungsform in Betracht zu ziehen und die positive soziale Wirkung auszubauen. Im Gegensatz zu anderen Arten der Finanzierung bietet Impact Investing in der Regel flexiblere Rückzahlungsbedingungen und niedrigere Zinssätze für Kreativschaffende und die Akzeptanz eines höheren Risikos seitens der Investorinnen und Investoren im Vergleich zu kommerziellen Kreditgeberinnen und Kreditgebern. Es zahlt sich also zunehmend für Unternehmen aus, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen und sich entsprechend strategisch aufzustellen.

<sup>45</sup> Dossier Finanzierungen für Akteurinnen und Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft, 2023

<sup>46</sup> Bundesinitiative Impact Investing, 2024





## Schritt 5: Welche praktischen Kniffe und Tricks gilt es zu beachten?

### Guide

#### Die 10 Skalierungs-Tipps unserer Expertinnen und Experten



1. **Wettbewerb:** Nehmt oft an Wettbewerben, wie z. B. dem Creative Business Cup, teil, um von einer professionellen Jury unmittelbares Feedback zu eurer Arbeit zu erhalten.
2. **Testen anhand von Prototypen:** Kommt baldmöglichst ins Tun und bringt Prototypen auf den Markt, um herauszufinden, was gut ankommt.
3. **Team-Work:** Vernetzt euch mit anderen Kreativen, um kreative Prozesse zu beschleunigen. Denn: Kreativität ist fast immer ein gemeinschaftlicher Akt.
4. **Bleibt agil:** Verfolgt einen kundenorientierten Ansatz. Das Credo lautet: Bleibt offen für Veränderungen.
5. **Haltet an den Werten fest:** Seid euch klar darüber, welche Werte und Motivationen hinter eurem Unternehmen stehen.
6. **Experimentiert:** Bleibt offen für neue Trends und sektorübergreifende Zusammenarbeit. Stellt euch die Frage "Was wäre, wenn?"
7. **Nische besetzen:** Positioniert euch klar und spezialisiert euch mit euren eigenen Fähigkeiten und Kenntnissen. Schafft euch ein vielseitiges Kompetenzprofil.
8. **Automatisierung:** Nutzt die digitalen Tools, um Prozesse zu automatisieren und so auch als Kleinunternehmen die Möglichkeit zu haben, zu skalieren.
9. **Freude haben:** Versucht die Tätigkeiten beizubehalten, die euch Spaß machen.
10. **Risikobereitschaft:** Wenn der Moment gekommen ist: Wagt den nächsten Schritt!



## 5 Literaturverzeichnis

---

Agentur für Wirtschaft und Entwicklung (2020): Neue Förderinitiative – und ein Kontinent als „kreative Supermacht“. Online unter: <https://wirtschaft-entwicklung.de/blog/neue-foerderinitiative-und-ein-kontinent-als-kreative-supermacht/>. Abrufdatum: 26.02.24

ArmedAngels (2024): Action Report 2022. We are not here to make fashion. We are here to make change. Online unter: <https://actionreport22.armedangels.com/2/>. Abrufdatum: 23.02.2024

Bundesinitiative Impact Investing (2024): Was ist Impact Investing? Online unter: <https://bundesinitiative-impact-investing.de/impact-investing/>. Abrufdatum: 05.02.2024

Birthe-Marie Mosen (2021): Neue Formen der Wertschöpfung in der TV-Branche. Kooperationen und Netzwerke als Instrumente zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen. In: Medienmanagement und E-Business. SpringerGabler.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) und Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2024): Nationale Strategie für Soziale Innovationen und Gemeinwohlorientierte Unternehmen. Online unter: [https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2023/230912-sigustrategie-download.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2023/230912-sigustrategie-download.pdf?__blob=publicationFile&v=5). Abrufdatum: 25.04.2024

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (2021): GründerZeiten 04. Franchise. Erprobtes Geschäftskonzept gegen Gebühr. Online unter: [https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Gruenderzeiten/infoletter-gruenderzeiten-nr-04-franchise-2021.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Gruenderzeiten/infoletter-gruenderzeiten-nr-04-franchise-2021.pdf?__blob=publicationFile&v=1). Abrufdatum: 21.02.2024

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) (2016): Monitoringbericht 2016: Ausgewählte wirtschaftliche Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft. Online unter: [https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2016/monitoring-wirtschaftliche-eckdaten-kuk-2015.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2016/monitoring-wirtschaftliche-eckdaten-kuk-2015.pdf?__blob=publicationFile&v=1). Abrufdatum: 21.02.2024

Bundesverband Digitalpublisher und Zeitungsverleger (2024): Ergebnisse der BZV/Highberg Trendumfrage 2024: Automatisierung und KI sind Effizienzbooster. Online unter: <https://www.schickler.de/2024/02/ergebnisse-der-bdzv-highberg-trendumfrage-2024-automatisierung-und-ki-sind-effizienzbooster/>. Abrufdatum: 21.02.2024

Business Insider (2023): Seine App hat die Umsatz-Milliarde geknackt: Hier sind seine 5 wichtigsten Tipps. Online unter: <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/business/seine-app-hat-die-umsatz-milliarde-geknackt-hier-sind-seine-5-wichtigsten-tipps/>. Abrufdatum: 05.02.2024

Classplash (2024): Unsere Verpflichtung. Online unter: <https://www.classplash.de/de/ourcommitment/>. Abrufdatum: 26.02.2024

Deloitte (2023): 2023 Scale-Ups Confidence Survey. Online unter: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/deloitte-private/deloitte-nl-dp-2023-scale-ups-confidence-survey.pdf>. Abrufdatum: 14.02.2024



Die Wohnkompanie Nord GmbH (2022): Top-Trend: Zusammenarbeit – sind Joint Ventures die Lösung für komplexe Herausforderungen? Online unter: [https://www.linkedin.com/pulse/top-trend-zusammenarbeit-sind-joint-ventures-?trk=public\\_post](https://www.linkedin.com/pulse/top-trend-zusammenarbeit-sind-joint-ventures-?trk=public_post). Abrufdatum: 27.02.24

Digital Hub (2021): Scale-Up: Wenn Start-Ups erfolgreich wachsen! Online unter: <https://www.digitalhub.de/blog/scale-up-wenn-start-ups-erfolgreich-wachsen/>. Abrufdatum: 23.02.2024

FourWeekMBA (2023): Was ist das Pay-As-You-Go-Geschäftsmodell? Was ist das Pay-As-You-Go-Geschäftsmodell? Das Pay-As-You-Go-Geschäftsmodell in Kürze - FourWeekMBA. Abrufdatum: 26.02.2024

Gabler Wirtschaftslexikon (2018a): Kooperation. Online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kooperation-39490/version-262897>. Abrufdatum: 14.02.2024

Gabler Wirtschaftslexikon (2018b): Joint Venture. Online unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/joint-venture-37135/version-260578>. Abrufdatum: 14.02.2024

Gründerplattform (2023): Skalierbare Geschäftsmodelle. Ein Guide für Gründer\*innen. Online unter: <https://gruenderplattform.de/geschaeftsmodell/skalierbare-geschaeftsmodelle>. Abrufdatum: 18.01.2024

Handelsblatt Research Institute (2022): Scale-Ups in Deutschland. Erfolgsfaktoren & Herausforderungen. Online unter: [https://research.handelsblatt.com/wp-content/uploads/in5-archives/report\\_hri\\_fabasoft\\_scaleups/assets/downloads/Report\\_HRI\\_Fabasoft\\_ScaleUps.pdf](https://research.handelsblatt.com/wp-content/uploads/in5-archives/report_hri_fabasoft_scaleups/assets/downloads/Report_HRI_Fabasoft_ScaleUps.pdf). Abrufdatum: 20.02.2024

Handelsblatt (2024): Armedangels will mit KI ein Problem der Modeindustrie lösen. Online unter: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/familienunternehmer/nachhaltigkeit-armedangels-will-mit-ki-ein-problem-der-modeindustrie-loesen/100003268.html>. Abrufdatum: 20.02.2024

Andreas Hoffmann (2021): Unternehmen skalieren – 5 Fakten zur Skalierung. Online unter: <https://andreas-hoffmann-akademie.de/unternehmen-skalieren/>. Abrufdatum: 18.01.2024

Kultur- und Kreativpilot\*innen Deutschland (2024). Online unter: [https://kultur-kreativpiloten.de/wp-content/uploads/240109\\_KP\\_Publikation\\_210x297\\_online.pdf](https://kultur-kreativpiloten.de/wp-content/uploads/240109_KP_Publikation_210x297_online.pdf). Abrufdatum: 23.02.24

Kreativwirtschaft Austria (2018): Achter Österreichischer Kreativwirtschaftsbericht. Online unter: <https://www.kreativwirtschaft.at/achter-oesterreichischer-kreativwirtschaftsbericht/>. Abrufdatum: 05.02.24

Bärbel Küster, Stefanie Stallschus, Iris Wien (2022): Joint Ventures. Der künstlerische Zugriff auf Kunstsammlungen und Ausstellungsgeschichte. Online unter: <https://doi.org/10.11588/xxi.2022.1.85735>. Abrufdatum: 25.03.24

Georg Metzger (2019): Social Entrepreneurs in Deutschland: Raus aus der Nische – 154.000 „junge“ Sozialunternehmer im Jahr 2017. KfW Research, Nr. 238, 6. Januar 2019. Online unter: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2019/Fokus-Nr.-238-Januar-2019-Sozialunternehmer.pdf>. Abrufdatum: 18.01.2024



Marc Nemitz (2023): Seed-Finanzierung für OMC°C. Online unter: <https://www.startbase.de/news/seed-finanzierung-fuer-omcc/>. Abrufdatum: 22.02.2024

Prognos AG (2023): Finanzierungen für Akteurinnen und Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft. Dossier des Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes.

Prognos AG (2024): Social Entrepreneurship in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Dossier des Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes.

Melina Schumitz (2024): Saarbrücker Start-Up „Plastikfabrik“: Möbel aus Plastik. Online unter: <https://cityradio.saarland/2024/02/07/saarbruecker-start-up-plastikfabrik-moebel-aus-plastik/>. Abrufdatum: 22.02.2024

ScaleUpNation (2021): Trailblazing: Scaling your impact to change industries. Online unter: <https://scaleupnation.com/whitepaper-trailblazing/>. Abrufdatum: 28.02.2024

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Energie und Betriebe (2022): Bestandsaufnahme Digitalisierung im Kunstmarkt 2022. Projekt Zukunft. Online unter: [https://projektzukunft.berlin.de/fileadmin/user\\_upload/pdf/SenWeb\\_Bestandsaufnahme-Digitalisierung-im-Kunstmarkt-2022\\_bf.pdf](https://projektzukunft.berlin.de/fileadmin/user_upload/pdf/SenWeb_Bestandsaufnahme-Digitalisierung-im-Kunstmarkt-2022_bf.pdf). Abrufdatum: 28.02.2024

Statista (2023): Esports – Deutschland. Online unter: [https://de.statista.com/outlook/amo/esports/deutschland#:~:text=Die%20Prognose%20f%C3%BCr%20die%20Anzahl,pro%20Nutzer%20\(ARPU%2C%20engl.](https://de.statista.com/outlook/amo/esports/deutschland#:~:text=Die%20Prognose%20f%C3%BCr%20die%20Anzahl,pro%20Nutzer%20(ARPU%2C%20engl.) Abrufdatum: 23.02.2024

Unternehmer.de (2019): Skalierbarkeit. Online unter: <https://unternehmer.de/lexikon/existenzgruender-lexikon/skalierbarkeit>. Abrufdatum: 23.01.2024

Vulder.net (2021): Skalierbarkeit. Der Schlüssel zum Unternehmenswachstum. Online unter: <https://vulder.net/skalierbarkeit/>. Abrufdatum: 08.01.2024

Christiana Weber, Arne Kröger, Cihan Demirtas (2015): Skalierung Sozialer Wirkung in Europa – Quantitative Analyse der Strategien und Erfolgsfaktoren von 358 Sozialunternehmen. hrsg. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Xing (2023): <https://www.xing.com/news/insiders/articles/agiles-arbeiten-und-kreative-grenzenlosigkeit-die-erfolgsgeschichte-von-miro-5799460>. Abrufdatum: 05.02.2024



# Impressum

---

## Erstellt im Auftrag des

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

## Bearbeitet von

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

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

## Autorinnen und Autoren

Dr. Olaf Arndt  
Bianca Creutz  
Frauke Dornberg  
Kathleen Freitag  
Arun Mahato

## Kontakt

Arun Mahato  
Telefon: +49 30 52 00 59-216  
E-Mail: [arun.mahato@prognos.com](mailto:arun.mahato@prognos.com)

## Bildnachweise

Titelbild: © iStock.com – Luka TDB  
Bilder Interview Sebastian Weber: © Sebastian Weber, Tom Dachs  
Bild Interview Joachim Leffler: © Martin Tervoort  
Bild Interview Cornelia Meurer: © Literaturrensonn  
Bilder Interview Sascha Zander: © Julia Zierer, Simon Menges

Stand: April 2024  
Copyright: 2024, Prognos AG



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

**prognos**

**u-institut**

Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, beim Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Jede Art der Vervielfältigung, Verbreitung, öffentlichen Zugänglichmachung oder andere Nutzung bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Zustimmung des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes.

Zitate im Sinne von § 51 UrhG sollen mit folgender Quellenangabe versehen sein: Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft (2024): Wachstum und Skalierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft.