

THEMENDOSSIER

Hidden Champions der Kultur- und Kreativwirtschaft

Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie sowie des Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien



© Ignatiev

Abstract

Hidden Champions in der Kultur- und Kreativwirtschaft: Erfolgsmodelle jenseits der großen Marken. Dies Dossier liefert erstmals systematische Einblicke in die unbekannten Marktführer der KKW – und macht deutlich, welches Potenzial in kleinen und mittleren Unternehmen steckt.

Im Kontext der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) sind Hidden Champions spezialisierte Unternehmen, die einen herausragenden Ruf genießen, aber nicht die breite öffentliche Aufmerksamkeit erhalten wie große Marken und somit wenig durch mediale Präsenz auffallen. Ihr Erfolg basiert nicht auf Markeninszenierung oder Konsumentenreichweite, sondern auf Exzellenz in der Qualität der kreierten Produkte und der schöpferischen Leistungen sowie auf dem Fachwissen der Mitarbeitenden. Gerade im B2B-Bereich ist Sichtbarkeit nicht gleichzusetzen mit öffentlicher Wahrnehmung. Entscheidend ist, in den relevanten Fachkreisen und Branchenkontexten sichtbar zu sein. Eine breite Öffentlichkeit ist in diesen Fällen häufig nicht notwendig, um unternehmerisch erfolgreich zu sein. Hidden Champions in der KKW sind in der Regel inhabergeführt, tragen maßgeblich zur Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Kreativbranche bei und ermöglichen es zudem, branchenübergreifend hochwertige Produkte und Dienstleistungen hervorzubringen, die auf die spezifischen Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden zugeschnitten sind. Der Erfolg von Hidden Champions in der KKW ist im Unterschied zu solchen in klassischen Industriezweigen nicht nur von Effizienz, Prozessoptimierung und Marktführerschaft, sondern auch von Faktoren wie Storytelling, Kreativität und Design abhängig.

Dazu stellt dieses Themendossier exemplarisch eine Auswahl an Unternehmen als Best-Practices vor. Die Unternehmen vermitteln Erfahrungswerte zu ihrem Erfolgsweg und ihren Herausforderungen, zeigen auf, wie eine erfolgreiche Nischenspezialisierung gelingen kann und bieten Einblicke in innovative Herangehensweisen und Geschäftsmodelle. Gleichzeitig dient die Sichtbarmachung versteckter Erfolge der Inspiration für andere Unternehmen und kann Fachkräfte sowie Investorinnen und Investoren auf die Branche aufmerksam machen.

Die Analyse zeigt: Hidden Champions sind wirtschaftlich stabil, oft überdurchschnittlich wachstumsstark, schaffen hochqualifizierte Arbeitsplätze und sind Innovationstreiber in der Branche. Sie zeigen, dass die KKW nicht nur Soloselbständigen bzw. Kleinstunternehmen oder Mediengiganten besteht, sondern auch aus einem leistungsfähigen Mittelstand, quasi dem Rückgrat der Branche.

Dabei adressiert dieses Themendossier folgende Kernfragen:

- Wodurch zeichnen sich Hidden Champions in der KKW aus?
- Welche Erfahrungen von erfolgreichen Hidden Champions aus der KKW gibt es, von denen auch andere KKW-Unternehmen lernen können?
- Wie gestalten Hidden Champions die Zukunft?

Inhalt

Abstract	2
1 Einleitung	5
2 Hidden Champions in den Teilmärkten der KKW	9
2.1 Musikwirtschaft	10
2.2 Buchmarkt	14
2.3 Kunstmarkt	17
2.4 Filmwirtschaft	22
2.5 Architekturmarkt	25
2.6 Designwirtschaft	30
2.7 Werbemarkt	33
2.8 Software-/Games-Industrie	36
3 Fazit und Ausblick	41
4 Literaturverzeichnis	46
Impressum	48



Interviewverzeichnis

Interview 1: ROBA Music Verlag.....	12
Interview 2: Buchhandlung Reuffel.....	15
Interview 3: Galerie Michael Haas	18
Interview 4: facts and fiction.....	20
Interview 5: Volucap.....	23
Interview 6: Gerber Architekten.....	26
Interview 7: TOPOTEK 1.....	28
Interview 8: WILDDESIGN	31
Interview 9: BUTTER.....	34
Interview 10: Ameria	37
Interview 11: Egosoft	39

1 Einleitung

Sie sind in Rankings selten zu finden, haben keine bekannten Marken, treten öffentlich kaum in Erscheinung – und sind dennoch in ihren Teilmärkten führend: Hidden Champions. In der industriellen Wirtschaft seit langem bekannt, rücken sie nun auch in der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) in den Fokus. Unser aktuelles Dossier widmet sich erstmals gezielt diesen oft übersehenen Akteurinnen und Akteuren – und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Standortbestimmung und Innovationsförderung in der Branche.

Das Dossier konzentriert sich bewusst auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit nicht mehr als 249 Beschäftigten, die in acht ausgewählten Teilmärkten der KKW eine besondere Rolle spielen. Auf Grundlage einer systematischen Datenbankrecherche wurden erfolgreiche Unternehmen identifiziert, die in ihrer Nische Innovationstreiber sind und mit wirtschaftlicher Stabilität überzeugen – ohne dabei auf die Ressourcen und die Sichtbarkeit großer Konzerne zurückgreifen zu können.

Dabei wählen wir nicht Hidden Champion im engeren Sinne aus, die technologisch geprägt und Nischenanbieter mit Weltmarktführerschaft sind, sondern nationale Champions mit verdeckter Stärke in Teilmärkten der KKW. Im Fokus stehen damit jene „greifbaren“ Vorbilder, deren Geschäftsmodelle und Strukturen sich für viele Unternehmen in der Branche als anschlussfähig und inspirierend erweisen können.

Das Dossier folgt der Teilmarktlogik der KKW und beleuchtet unter anderem die Designwirtschaft, die Software-/Games-Industrie, die Werbewirtschaft und die Architektur. Es macht deutlich, wie sehr die Stärke der Branche auf der Vielfalt und Qualität mittelständischer Akteure beruht – und wie wichtig es ist, diese gezielt zu identifizieren, sichtbar zu machen und in wirtschaftspolitische Überlegungen einzubeziehen. Für die medienbezogenen Teilmärkte bedeutet das eine gezielte Differenzierung: Während Pressemarkt und Rundfunkwirtschaft vielfach von Großverlagen oder Sendeanstalten dominiert werden, zeigt sich in angrenzenden Segmenten wie Medienproduktion, Content-Marketing oder Games, wie Hidden Champions mit hoher Spezialisierung und Innovationskraft eigene Märkte prägen.

Fazit: Die Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland lebt nicht nur von prominenten Leuchttürmen, sondern vor allem von einer starken zweiten Reihe. Dieses Dossier bietet eine fundierte Grundlage, um genau diese Unternehmen sichtbarer zu machen – und sie als Impulsgeber für die Weiterentwicklung der Branche ernst zu nehmen. Für Wirtschaftsförderung und Branchenverbände eröffnet sich damit ein wichtiges Handlungsfeld: die gezielte Stärkung und Vernetzung der Hidden Champions in der KKW.

Was sind Hidden Champions?

Der Begriff "Hidden Champion" stammt vom deutschen Managementexperten Hermann Simon. Er prägte ihn in den 1990er-Jahren, insbesondere durch sein Buch „Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia“ (1996). Der Begriff wird ursprünglich und am häufigsten in der Industrie und im verarbeitenden Gewerbe verwendet – vor allem im Zusammenhang mit dem deutschen Mittelstand. Auch wenn ein industriegeprägter Begriff – aus der Welt von Maschinen und Technik, so lässt sich das Prinzip sehr gut auf andere Bereiche übertragen, wenn einzelne Kriterien (z. B. Marktführerschaft, geringe Bekanntheit, KMU-Größe) erfüllt sind.

Hidden Champions in der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) sind daher im Folgenden kleine oder mittlere Unternehmen (KMU), die in ihrem spezifischen Teilmarkt eine führende Position einnehmen – national oder sogar international –, dabei aber kaum öffentlich wahrgenommen werden. Sie zeichnen sich durch hohe Innovationskraft, Spezialisierung oder Marktführerschaft aus, ohne selbst als bekannte Marke aufzutreten.

Eine Reihe von allgemeinen Merkmalen hilft uns zu verstehen, was Hidden Champions in der KKW sind:

Marktnischenführerschaft

Sie sind oft führend in einem sehr spezifischen Marktsegment (z. B. Spezialsoftware für Theaterbetriebe, hochwertige Nischenmusiklabels, Designagenturen mit internationalem Kundenstamm).

Geringe öffentliche Bekanntheit

Anders als große Medienkonzerne oder bekannte Kulturbetriebe treten sie nicht mit eigener Marke in der Öffentlichkeit auf – oder ihre Kundschaft sind ein Fachpublikum, nicht die breite Masse.

Kleine bis mittlere Unternehmensgröße (KMU)

Sie haben unter 250 Mitarbeitende, sind oft inhabergeführt, agil und stark innovationsgetrieben.

Hohe Spezialisierung & Professionalität

Sie verfügen über eine klare Positionierung, technologisches oder künstlerisches Know-how und eine erkennbare Marktstrategie.

Nicht zu verwechseln mit Selbständigen oder Konzernen

Einzelpersonen (z. B. freie Journalistinnen, Solokünstlerinnen) und Großunternehmen (z. B. Stage Entertainment, Bertelsmann) fallen nicht unter die Definition.

Hidden Champions sind Unternehmen, die zwar in Fachkreisen, jedoch nicht in der breiten Öffentlichkeit bekannt sind. Diese Unternehmen sind in der Regel inhabergeführt. Sie zeichnen sich aus durch ihre Spezialisierung auf Nischenmärkte und dadurch, dass sie unauffällig und manchmal bewusst unbekannt bleiben.¹ Gesamtwirtschaftlich betrachtet basiert der Erfolg von Hidden Champions in Deutschland darauf, dass sie in der Lage sind, eine

¹ <https://vdhc-ev.de/hidden-champion/>

Nischenstrategie zu entwickeln und auf dem internationalen Markt differenzierte Produkte von hoher Qualität anzubieten.² Insbesondere zeigt sich, dass für diese Unternehmen oft die Nähe zu anderen Akteurinnen und Akteuren in einem Branchencluster von Bedeutung ist, weil darüber ein Wissensaustausch stattfinden kann.³ Diese Umfeldeffekte begünstigen die Innovationsfähigkeit und können zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden.

Das Verständnis von Hidden Champions in der KKW baut auf den beschriebenen, allgemeinen Merkmalen dieser Unternehmen auf. Hidden Champions in der KKW werden in diesem Themendossier wie folgt definiert:

- Quantitative Kriterien (= Kriterien müssen erfüllt sein): Aktive Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland und einer Größe von 11 bis 249 Mitarbeitenden, die einem Wirtschaftszweig der KKW zugeordnet werden können, unabhängig von Großunternehmen wirtschaften und entweder einen Jahresumsatz von mindestens 1 Mio. Euro und maximal 5 Mrd. Euro erzielen oder ein überdurchschnittliches Umsatzwachstum aufweisen.
- Qualitative Kriterien (= mindestens ein Kriterium muss erfüllt sein): Die Unternehmen zeichnen sich aus durch ihre erfolgreiche Spezialisierung auf bestimmte Nischenmärkte, ihre Innovationskraft oder ihre Eigenschaft als marktführendes Unternehmen.

Das Spektrum für die Unternehmensgröße ist, was die Mitarbeitendenzahl betrifft, angelehnt an die Grenzen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).⁴ Die Unternehmen sollten zudem nach offizieller Abgrenzung einem Wirtschaftszweig der KKW zugeordnet werden können, um den Fokus klar auf KKW-Unternehmen zu lenken.⁵ Da der Schwerpunkt dieses Themendossiers auf Unternehmen mit starker Verankerung in Deutschland liegt, wurde zudem die Unabhängigkeit von multinationalen Unternehmen als notwendiges Kriterium aufgenommen. Die Kriterien zum Umsatz orientieren sich an der offiziellen Definition von Hidden Champions gemäß Hermann Simon.⁶ Die Untergrenze wurde dabei von 5 Mio. Euro auf 1 Mio. Euro herabgesetzt, um der Besonderheit der KKW gerecht zu werden (durchschnittlicher Umsatz pro KKW- Unternehmen liegt bei 858 Tausend Euro).⁷ Um auch besonders dynamische Unternehmen zu berücksichtigen, wurde das überdurchschnittliche Umsatzwachstum, ebenfalls orientiert an den aktuellen Umsatzzahlen für die KKW gemäß Monitoringbericht, zusätzlich als Kriterium aufgenommen. Die Nischenspezialisierung, Innovationskraft und Marktführerschaft sind zusätzliche spezifische Kriterien, die auf qualitativer Ebene den Charakter von Hidden Champions in der KKW zum Ausdruck bringen.

² Audretsch et al. (2018).

³ Lehmann, E.E. et al. (2025).

⁴ Beachte: Aufgrund von technisch vorgegebenen Filterfunktionen der verwendeten Unternehmensdatenbanken, konnten Unternehmen erst ab einer Mitarbeitendenzahl von 11 und bis zu einer Größe von 250 berücksichtigt werden. Offiziell haben KMU ab 10 bis 249 Mitarbeitende (Destatis, 2025)

⁵ Söndermann: Leitfaden zur Erfassung von statistischen Daten für die Kultur- und Kreativwirtschaft (Fassung 2016)

⁶ Hermann Simon: Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus, Frankfurt am Main 2007.

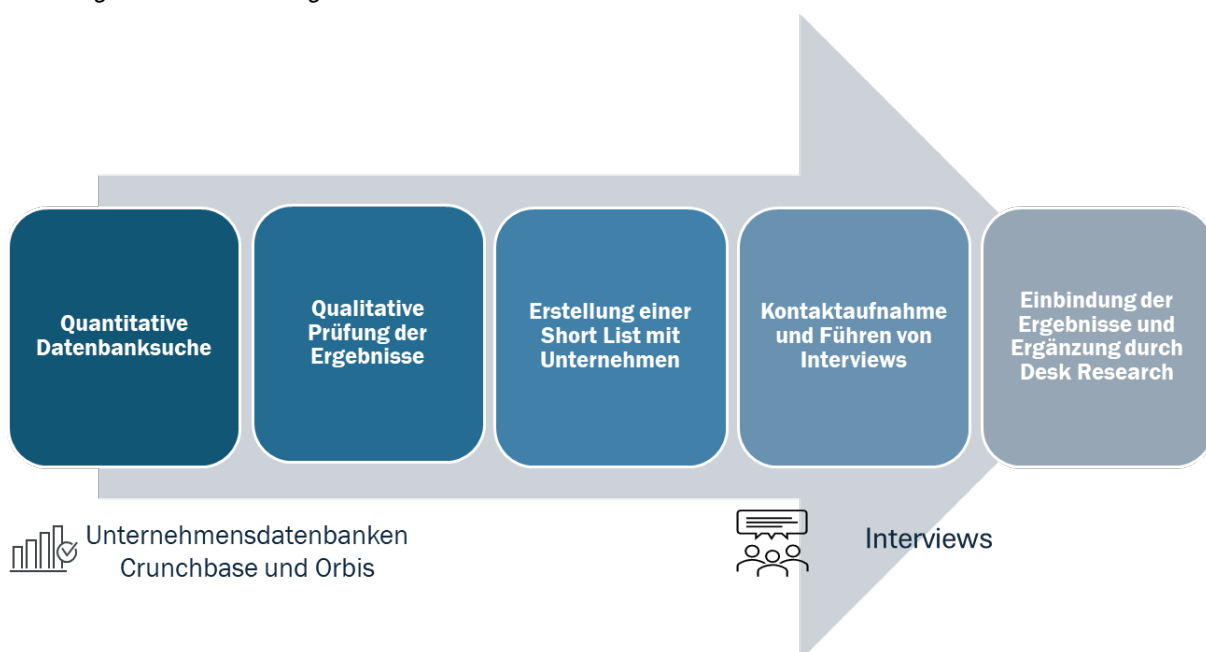
⁷ Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft (2024).

Studiendesign

Das methodische Vorgehen umfasste mehrere Schritte (Abbildung 1: Methodisches Vorgehen). Dazu gehörte die Recherche über die etablierten Unternehmensdatenbanken Crunchbase⁸ und Orbis⁹ zur Identifizierung passender Unternehmen. Zudem wurden ergänzend Unternehmen von der Plattform Hidden-Champions.de berücksichtigt. Daraus entstand eine Long List mit rund 100 Unternehmen. Für diese Suchschritte wurden die oben definierten, notwendigen Kriterien angewandt. Die identifizierten Unternehmen wurden anschließend qualitativ anhand der spezifischen Kriterien geprüft, um daraus eine Short List zu erstellen. Dazu wurde insbesondere geschaut, welche Unternehmen besonders innovativ aufgestellt sind und als Marktführerin oder Marktführer in ihrer jeweiligen Nische betrachtet werden können. Öffentlich geförderte Institutionen oder Unternehmen, die aufgrund ihrer Bekanntheit nicht als „hidden“ bezeichnet werden können, wurden ausgeschlossen. Von 29 schließlich kontaktierten Unternehmen ergab sich eine Gesprächsbereitschaft von 10, mit denen Interviews geführt wurden. Diese werden in Form von Unternehmensporträts bzw. Best-Practices vorgestellt.

Die in diesem Dossier dargestellten Fallstudien stellen eine exemplarische Auswahl dar und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. In einigen Teilmärkten war eine systematische Identifikation potenzieller Hidden Champions aufgrund fehlender oder stark fragmentierter Datenlage nicht möglich. Unternehmen, die aufgrund methodischer Einschränkungen – etwa fehlender öffentlich zugänglicher Informationen oder unzureichender Sichtbarkeit in den verwendeten Datenquellen – nicht identifiziert werden konnten, blieben unberücksichtigt. Es ist daher davon auszugehen, dass es weitere Unternehmen gibt, die die Merkmale von Hidden Champions erfüllen, bislang jedoch nicht systematisch erfasst wurden. Die Fallstudien liefern konkrete Einblicke in die Strategien, Erfolgsfaktoren und Rahmenbedingungen von Hidden Champions. Sie machen Erfolgsmodelle sichtbar, schaffen Ansatzpunkte für den Wissenstransfer und ermöglichen ein besseres Verständnis der Wirtschaftsstrukturen innerhalb der KKW.

Abbildung 1: Methodisches Vorgehen



⁸ Crunchbase, Unternehmensdatenbank, <https://www.crunchbase.com>, Stand: Juli 2025.

⁹ Orbis, Unternehmensdatenbank, Bureau van Dijk (Moody's Analytics), <https://login.bvdinfo.com/Orbis> (Zugriff im Juli 2025)

2 Hidden Champions in den Teilmärkten der KKW

In der KKW, wo Aufmerksamkeit ein zentrales Gut ist, gibt es zahlreiche Unternehmen, die im Schatten von weitaus bekannteren Marken wichtige gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Erfolge zu verzeichnen haben. Der Blick in die unterschiedlichen Teilmärkte der KKW zeigt, wie sich die Unternehmen in ihren jeweiligen Nischen eine solide Marktposition gesichert haben und ihre Ressourcen und kreativen Herangehensweisen nutzen, um ihre Projekte voranzutreiben. Sie zeichnen sich aus durch ihre Weitsicht, ihre Fähigkeit Transformationen als Chancen zu begreifen und sich kontinuierlich an ein volatiles Umfeld anzupassen. In Teilmärkten wie der Musikwirtschaft und der Filmwirtschaft sind zahlreiche Akteurinnen und Akteure am Werk, die dazu beitragen, dass Kreativschaffende ihre künstlerischen Leistungen an das Publikum bringen können. So sind es u. a. Verlage, Veranstaltungsagenturen und Unternehmen im Musikinstrumentenbau, die es Autorinnen und Autoren sowie Musikerinnen und Musikern durch ihre Vorleistungen ermöglichen, Auftritte zu spielen und Tantiemen zu erwirtschaften. Sie wirken tendenziell im Hintergrund als stille Ermöglicherinnen und Ermöglicher kreativer Prozesse.

Für Kultur- und Kreativunternehmen stellt sich daher eine strategische Frage: Für wen muss ich sichtbar sein? Und umgekehrt: Wen mache ich durch meine Arbeit sichtbar – etwa die Autorinnen und Autoren im Buchmarkt, wie am Beispiel von der Buchhandlung Reuffel gezeigt wird (vgl. Interview 2: Buchhandlung Reuffel) oder Akteurinnen und Akteure aus gänzlich anderen Sparten, wie z. B. im Industriedesign (vgl. Interview 8: WILDESIGN) oder im Werbemarkt (vgl. Interview 9: BUTTER). Gerade Leistungen, die von Kreativschaffenden im Hintergrund erbracht werden, tragen wesentlich dazu bei, dass andere Unternehmen am Markt professionell und innovativ auftreten – auch wenn die Gestalterinnen und Gestalter selbst kaum in Erscheinung treten. Im Kunstmarkt sind Hidden Champions u. a. Galerien wie die Galerie Michael Haas (vgl. Interview 3: Galerie Michael Haas), die mit den Werken aus ihrer Sammlung vielfältige und umfangreiche Ausstellungen namhafter Künstlerinnen und Künstlern ermöglichen.

Im Hinblick auf die Frage der Marktführerschaft und Nischenspezialisierung zeigt sich, dass diese Unternehmen in der Regel schon seit Jahren oder gar Jahrzehnten am Markt aktiv sind und sich schrittweise Marktsegmente gesichert und stabile Kundenbeziehungen aufgebaut haben. So kann es sich in der Software-/Games-Industrie um ein besonders erfolgreiches Computerspiel handeln, das eine weitreichende Nutzendenbasis hat und seit Jahren besteht (vgl. Interview 11: Egsoft). Hidden Champions der KKW genießen das Vertrauen ihrer langjährigen Netzwerke und entwickeln sich organisch und auf bedachte Weise weiter. Technologische Innovationen setzen sie oft früh, bewusst und zweckorientiert ein, um ihre unternehmerischen Visionen zu verwirklichen (vgl. Interview 1: ROBA Music Verlag). Ebenso gibt es Unternehmen, deren Kerngeschäft sich auf technologische Innovationen in einem kreativwirtschaftlichen Kontext konzentriert (vgl. Interview 5: Volucap und Interview 10: Ameria). Auch im Bereich nicht-technische Innovationen, wie z. B. neue narrative Raumgestaltungskonzepte, sind Hidden Champions führend (vgl. Interview 4: facts and fiction). Hidden Champions in der KKW setzen zudem oftmals auf projektbezogene oder strategische Kooperationen mit diversen anderen Akteurinnen und Akteuren inner- und außerhalb der KKW, z. B. mit Forschungseinrichtungen oder größeren Unternehmen. Sie kennen die branchenspezifischen Besonderheiten und kennen die bewährten Wege, um an Aufträge zu kommen, wie z. B. Wettbewerbe im Architekturmarkt (vgl. Interview 6: Gerber Architekten und Interview 7: TOPOTEK 1).

2.1 Musikwirtschaft

In diesem Abschnitt geht es um vier zentrale Bereiche der Musikwirtschaft: Musikverlage, Musikinstrumentenbau, Musikaufnahmen und Musikveranstaltungen. Sie spielen eine Schlüsselrolle für das kreative Schaffen von Künstlerinnen und Künstlern – sind also unverzichtbar – stehen aber selbst oft nicht im Rampenlicht. Gerade deshalb sind sie im Kontext der „Hidden Champions in der KKW“ besonders interessant.

Im Teilsektor **Musikaufnahmen** sind es insbesondere die Musiklabels, die eine zentrale Rolle spielen, indem sie die Produktion, Vervielfältigung, Vermarktung und den Vertrieb von Musikformaten organisieren. Sie bieten die notwendige Infrastruktur, Ressourcen und Expertise, um Künstlerinnen und Künstler zu unterstützen und deren Musik erfolgreich zu vermarkten. Musiklabels sind nicht nur für die technische Umsetzung von Aufnahmen verantwortlich, sondern auch für kreative Prozesse wie das Mastering und die künstlerische Gestaltung der Produktionen. Durch die Nutzung von innovativen Marketingstrategien, insbesondere im digitalen Bereich, tragen sie dazu bei, die Sichtbarkeit und Reichweite ihrer Künstlerinnen und Künstler zu erhöhen. Diese Kombination aus traditioneller und digitaler Vermarktung macht Musiklabels zu wichtigen Akteuren in der sich wandelnden Musiklandschaft, wo der Fokus zunehmend auf digitalen Formaten liegt. So ist z. B. Nuclear Blast mit Sitz in Göppingen eines der weltweit führenden Independent-Labels im Bereich Metal. Mit rund 90 Mitarbeitenden und einem internationalen Netzwerk hat sich das Unternehmen auf eine klar umrissene Nische spezialisiert und vermarktet erfolgreich internationale Acts wie Nightwish oder Slayer. Trotz seiner Bedeutung bleibt das Label in der breiten Öffentlichkeit eher unsichtbar, erfüllt aber mit seiner Marktführerschaft, Spezialisierung und stabiler Umsatzgröße alle Merkmale eines wirtschaftlich starken Nischenakteurs.

Musikverlage vertreten Musikerinnen und Musiker und Komponierende und verwerten die ihnen übertragenen Nutzungsrechte. Ob über Streaming, bei Live-Veranstaltungen oder im Rahmen von Film- und Fernsehproduktionen: das Geschäftsmodell von Musikverlagen basiert in erster Linie darauf, Songs und ihre Einzelbestandteile aus Text, Noten und Komposition national und international zu lizenzieren und dadurch ein kontinuierliches Einkommen zu generieren. Während für Musikverlage in Deutschland einnahmeseitig die Ausschüttungen von Verwertungsgesellschaften (Tantiemen) über die Hälfte ausmachen, sind es auf der Kostenseite die Honorare und Provisionen an ausübende Künstlerinnen und Künstler sowie Autorinnen und Autoren, die für den rund zwei Drittel verantwortlich sind.¹⁰ Das klassische Geschäft mit dem Verlegen von Noten hat in den letzten Jahren für die meisten Musikverlage an Bedeutung eingebüßt. Hingegen zeichnen sich Verlage wie ROBA Music Publishing (vgl. Interview 1: ROBA Music Verlag) durch ihre Offenheit gegenüber digitalen Technologien aus und nutzen diese bereits, um Copyrights zu verwalten und Einnahmen zu verfolgen. Zudem spezialisieren sich Musikverlage nicht selten auf ein bestimmtes Genre, wodurch sie sich innerhalb der Branche einen Namen machen und sich von Wettbewerbern abheben können. Erfolgreiche Musikverlage passen ihr Geschäftsmodell an die wirtschaftlichen, technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen an und entwickeln Strategien, um ihre Markenbekanntheit zu steigern und das Bewusstsein für ihre Rolle in der Musikbranche zu fördern.

Ein weiterer Teilbereich der Musikwirtschaft ist der **Musikinstrumentenbau**. Ob bei der Herstellung von Perkussionsinstrumenten, im Orgelbau oder beim Bau von Streich- und Zupfinstrumenten: Diverse Unternehmen sind seit vielen Jahren am Markt und genießen in Fachkreisen einen exzellenten Ruf. So gilt z. B. die SONOR GmbH mit Sitz in Bad Berleburg als führende Herstellerin von hochwertigen Drums, Orff-Instrumenten und Perkussions-Produkten. Auch Unternehmen wie die Johannes Klais Orgelbau GmbH & Co. KG machen vor, wie durch

¹⁰ Bundesverband der Konzert- und Veranstaltungswirtschaft e.V. (BDKV) et al., 2024 (s. 65).

Spezialisierung, eine internationale Ausrichtung und die Kombination aus traditionellem Handwerk und moderner Technik viel erreicht werden kann. Das Unternehmen hat sich auf die Neuanfertigung und Restaurierung von Kirchen- und Konzertorgeln spezialisiert. Ein bedeutendes Innovationsfeld für den Instrumentenbau ist die Suche nach neuen Materialien, da herkömmliche Rohstoffe wie Tropenhölzer aufgrund von internationalen Artenschutzabkommen nicht mehr zulässig sind. Langfristig sollen vermehrt thermisch modifizierte, heimische Materialien zum Einsatz kommen.¹¹ Innovation heißt zudem in vielen Fällen auch Individualisierung und Personalisierung. Durch maßgeschneiderte Lösungen bieten führende Instrumentenhersteller den Musikerinnen und Musikern einen entscheidenden Mehrwert und ermöglichen es ihnen, auf höchstem Niveau zu spielen.

Schließlich nehmen auch die **Musikveranstaltungsunternehmen** und Spielstätten einen wichtigen Platz als Hidden Champions der Kreativwirtschaft ein, da sie Live-Konzerte ermöglichen und damit Künstlerinnen und Künstler und Musikbegeisterte zusammenbringen. Als Bindeglied in der Wertschöpfungskette sind sie nicht nur wirtschaftlich bedeutsam, sondern auch kulturell unverzichtbar: Sie fördern Vielfalt und leisten einen Beitrag zur urbanen Entwicklung und gesellschaftlichen Teilhabe. So engagiert sich z. B. die Kampnagel Internationale Kulturfabrik für die Förderung der Künste durch den Betrieb eines Sprech-, Tanz-, Musik- und Performance-Theaters sowie durch damit verbundene Veranstaltungen wie Lesungen, Vorträge, Konzerte und Ausstellungen.

¹¹ https://www.innovation-strukturwandel.de/strukturwandel/de/gefoerderte-buendnisse/die-initiativen/_documents/artikel/h-q/i-ma-tech-innovative-konzepte.html?nn=451024; <https://www.imatech-musik.de/>

Interview 1: ROBA Music Verlag

ROBA Music Verlag

Standort: **Hamburg**

Unternehmensgründung: **1969**

Größe: **über 40 Mitarbeitende**

Rechtsform: **GmbH**

Teilmarkt: **Musikwirtschaft**



© 2022 by Roba Music Verlag GmbH

Professor Dr. Christian Baierle, Geschäftsführender Gesellschafter

„Kulturelle Wichtigkeit von Musik ist für uns ein Gradmesser unserer Strategie.“

Christian Baierle, seit der Gründung von ROBA Music Publishing im Jahr 1969 hat sich einiges getan. Ihr Verlag vertritt heute die Songrechte namhafter Künstlerinnen und Künstler. Wie ist es euch gelungen, euch erfolgreich im Musikpublishing zu positionieren?

Vor der Übernahme des Familienunternehmens von meinem Vater Rolf Baierle arbeitete ich in einem Musikkonzern in New York. Nach weiteren Stationen in Musikverlagen in London und begleitend zu meinem Studium in Hamburg, Oxford und an der Harvard University trat ich 1994 in den Verlag ein. Damals waren es neben der Familie etwa drei Beschäftigte. Heute zählen wir über 40 Mitarbeitende und haben uns mit über eine Million vertretenen Musikwerken zu einem der größten inhabergeführten Musikverlage der Welt entwickelt. Wir sind weltweit tätig und bieten die ganze Dienstleistungspalette eines globalen Musikverlages an – von der Entdeckung und Förderung unserer Autorinnen und Autoren bis hin zum Merger & Acquisition-Geschäft mit Verlagskatalogen.

Persönlich habe ich im Rahmen meiner Habilitation ein Grundlagenwerk mit dem Titel „Der Musikverlag“ verfasst, das als deutsches Standardwerk in diesem Bereich anerkannt ist und die komplexen rechtlichen und betrieblichen Aspekte des Musikverlags umfasst. Meine Publikations- und Lehrtätigkeit trägt dazu bei, Fachwissen in der Branche zu verbreiten und das Verständnis für die Rolle und die Funktionen von Musikverlagen zu fördern – auch bei angrenzenden Branchen wie etwa der Filmindustrie, bei der die Musikknutzung eine wichtige Rolle spielt.

Es gibt zwei Aspekte, die wir auf unserem Unternehmensweg immer beherzigt haben: die Markttiefe und Innovationen. ROBA versteht seinen Markt als Unterhaltungsmusikverlag sehr gut und setzt bei seinem Repertoire Schwerpunkte: Wir stehen für Popmusik & Dance, Hip-Hop sowie Karneval & Partymusik und konnten in den letzten Jahren schrittweise andere Musikverlage und die damit verbundenen Rechte an Musikwerken übernehmen. Das ist ein Cashflow, der kontinuierlich Tantieme abgibt. Diese Akquisitionen haben wir allein oder mit Partnern durchgeführt. So z. B. den Gerig Musikverlag, ehemals größter Musikverlag Deutschlands. Da wir von der kulturellen Wichtigkeit der Musik im Karneval überzeugt sind, haben wir dort strategisch weiter investiert

und vertreten die Rechte an Songs von in diesem Segment wichtigen Bands wie Hühner, Bläck Föös, Paveier, Cat Ballou u. v. a.

ROBA ist zudem als Innovationsführer in der Branche bekannt. Als mittelständisches und inhabergeführtes Unternehmen implementieren wir digitale Verbesserungen kontinuierlich und schnell, um unsere Innovationskraft zu erhöhen. So waren wir der erste Musikverlag mit einer eigenen Website und integrierter Suchfunktion, über die man die Musik aus unserem Katalog entdecken konnte. Zudem haben wir schon sehr früh ein Online Tantiemen-Banking eingeführt, worüber die Urheberinnen und Urheber ihre Tantiemen abrufen können. Weitere Innovationen umfassen die Einführung von E-Signing für Musikverlagsverträge und die Entwicklung eigener Tools zur Automatisierung und KI-gestützten Analyse im Bereich Income Tracking, d. h. der Erkennung von nicht abgerechneten Nutzungen unserer Musikwerke.

Musikverlage agieren oft eher im Hintergrund. Wie wichtig ist es Ihnen, als Verlag sichtbar zu sein?

Als Musikverlag arbeiten wir eher im Hintergrund, um die Musik bzw. Urheberinnen und Urheber und ihre Songs zu fördern und zu vermarkten. Für Endkundinnen und -kunden sind wir weniger sichtbar, während wir bei Urheberinnen und Urheber und unseren Lizenznehmerinnen und -nehmer bekannt sind und die eigenen Dienstleistungen zielgerichtet anbieten. Wir unterscheiden uns von Musiklabels insofern, dass sie die Tonaufnahmen vermarkten und lizenzieren und wir die Komposition und den Liedtext. Unser Geschäft bezieht sich dadurch eher auf einzelne Songs und weniger auf Künstlerinnen und Künstler oder Bands. Dennoch ist es wichtig, dass wir als Musikverlag unsere Rolle innerhalb der Branche klar ausfüllen, um die Wahrnehmung und die angemessene finanziellen Vergütung unserer Autorinnen und Autoren langfristig zu sichern.

Der Musikmarkt ist im Umbruch. Wie sieht die Zukunft für Unternehmen wie ROBA aus? Welche Trends beobachten Sie – und woran arbeitet Ihr aktuell konkret?

Für uns und unsere Urheberinnen und Urheber ist es aktuell besonders wichtig, die vielfältige Musikknutzung korrekt zu erfassen, um fair abzurechnen. Denn trotz hoher Nutzung gibt es noch Verbesserungspotenzial – etwa bei Live-Veranstaltungen. Neue vernetzte Aufnahmegeräte erfassen dort gespielte Songs und übermitteln die Daten an Verwertungsgesellschaften. Einnahmen aus Streaming, Radio und anderen Quellen können dank Echtzeit-Erfassung präzise berechnet werden. Unsere Royalties-Abteilung nutzt automatisierte Analysen und Cloud-Rechenleistung, um Millionen von Sales Lines effizient zu verarbeiten und fehlende Einnahmen zu erkennen. Spezialisierte Software-Agenten übernehmen Aufgaben wie Lizenzverwaltung und Einnahmenverteilung. Sie entlasten das Team und schaffen Raum für strategische Arbeit. Langfristig möchten wir diese Tools in einer integrierten Lösung bündeln – für maximale Effizienz und Mehrwert für unsere Urheberinnen und Urheber.

Was die globalen Aussichten der Musikverlagswirtschaft betrifft sind wir sehr optimistisch. Die wachsende Mittelschicht in aufstrebenden Märkten hat einen signifikanten Einfluss auf die Musikindustrie, weil sie zunehmend Zugang zu Streaming-Diensten hat und sich diese auch leisten kann, was zu einer höheren Nutzendenanzahl führt. Die Einnahmen im Musikverlagsbereich werden daher laut einer Studie von Goldman Sachs¹² bis 2030 erheblich steigen.

¹² Goldman Sachs, 2024. Music in the Air: Focus on monetisation, Emerging Markets and AI; updating global music industry forecasts

2.2 Buchmarkt

In diesem Kapitel werden Buchhandlungen, spezialisierte Buch- und Fachverlage, sowie Zwischenbuchhandlungen in den Fokus gerückt. **Buchhandlungen** wie die Buchhandlung Reuffel, zeichnen sich durch ihre lange Firmengeschichte und gleichzeitig innovative, besondere Formate aus, die sowohl online als auch analog entwickelt werden (vgl. Interview 2: Buchhandlung Reuffel). Dabei nutzt die Reuffel digitale Kanäle und die Sozialen Medien, um insbesondere den Nachwuchs fürs Lesen zu begeistern und weitere Zielgruppen zu erreichen. So lancierte sie z. B. kürzlich eine Werbekampagne, zusammen mit Popsänger Thomas Anders und den eigenen Mitarbeitenden.¹³ Zudem konzipieren Hidden Champions im Buchmarkt abwechslungsreiche Veranstaltungsformate, wie z. B. Kreativ- oder Schreibworkshops, Lesungen und Literaturfestivals, um zusätzliche Einnahmen zu generieren und einen gesellschaftlichen Mehrwert zu bieten. Sie sind in der Branche und oftmals auch lokal stark vernetzt und agieren mitunter als wichtiges Bindeglied zwischen Leserschaft und Literaturveranstaltern.

Im **Verlagswesen** konzentriert sich der 1995 gegründete Kehrer Verlag aus Heidelberg auf Kunst- und Fotografiebücher und ist als unabhängiger Verlag in dieser Nische weltweit führend. Der Erfolg beruht auf einem ganzheitlichen Ansatz: Unter einem Dach arbeiten Verlag und Design-Team eng zusammen, um hochwertige Publikationen zu realisieren. Dabei setzt das Unternehmen auf eine intensive Zusammenarbeit mit anderen Kreativen und kulturellen Institutionen und auf die individuelle Gestaltung von Layouts und Buchcovers. Ergänzt wird das Gesamtkonzept durch die enge Zusammenarbeit mit regionalen Druckereien und Buchbindern, organisiert von einem erfahrenen Produktionsteam. Mit der Kehrer Galerie als Showroom hat das Unternehmen zudem einen kulturellen Raum geschaffen, der Fotografie, Kunst und Buchkultur miteinander verbindet und die Sichtbarkeit der eigenen Publikationen erhöht.

Interessant sind auch immer wieder Unternehmen mit Funktionen für das gesamte Ökosystem. Zwischenhändler – sogenannte Barsortimente – wie die Libri GmbH übernehmen eine Schlüsselrolle im Buchmarkt. Sie sorgen nicht nur für den Vertrieb, sondern stellen auch die Logistik- und IT-Infrastruktur für zahlreiche lokale, inhabergeführte Buchhandlungen bereit. Damit sichern sie die Sortimentsvielfalt im stationären Handel und stärken die kulturelle Versorgung vor Ort – leise, aber wirkungsvoll. Ein treffliches Beispiel für einen Hidden Champion ist die Books on Demand GmbH aus Norderstedt in Schleswig-Holstein. Als europäischer Marktführer im Bereich „Print-on-Demand“ (PoD) hat das Unternehmen ein innovatives Geschäftsmodell etabliert: Bücher werden erst auf Bestellung gedruckt – das spart Lagerkosten, senkt das unternehmerische Risiko und ermöglicht eine größere Vielfalt im Verlagswesen. So bleibt auch Literatur mit geringer Auflage verfügbar. Diese Unternehmen stehen exemplarisch für Hidden Champions im Buchmarkt: hochspezialisiert, innovativ und von großer Bedeutung für das Funktionieren der gesamten Wertschöpfungskette – auch wenn sie selbst kaum im öffentlichen Fokus stehen.

¹³ https://merkurist.de/koblenz/-cheri-cheri-lady-reuffel-und-thomas-anders-mit-viraler-werbekampagne_MiPU/Yczl

Interview 2: Buchhandlung Reuffel

Buchhandlung Reuffel

Standort: Koblenz, Mayen und Montabaur

Unternehmensgründung: 1945

Größe: 102 Mitarbeitende

Rechtsform: GmbH & Co. KG

Teilmarkt: Buchmarkt



© Buchhandlung Reuffel

Robert Duchstein, Geschäftsführer

„Es liegt an uns besondere Angebote und Erlebnisse zu schaffen, um die Leserschaft für uns zu gewinnen.“

Herr Duchstein, Sie führen die Buchhandlung Reuffel in dritter Generation. Wie kam es zur Gründung und wodurch zeichnet sich das Unternehmen aus?

Als unabhängiges Familienunternehmen, das in der Nachkriegszeit gegründet wurde, hat die Buchhandlung Reuffel eine besondere Geschichte. Meine Großmutter Anita Reuffel gründete mit 34 Jahren mit einer US-amerikanischen Lizenz unser Unternehmen – erster Firmensitz war die elterliche Wohnung. Nach der Heirat von Anita Reuffel und Hans Duchstein zog die Buchhandlung 1950 in die Löhrrstraße 94, die bis heute unser Stammsitz in Koblenz ist.

Neben der Expansion und der Eröffnung mehrerer Standorte spielte für uns immer auch die Innovationskraft eine entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg. So lancierten wir 1996 mit reuffel.de eine der ersten Onlinebuchhandlungen und setzten früh auf mehrere Säulen: Neben Privatkundinnen und -kunden konnten wir auch Unternehmen, Behörden und Gerichte für uns gewinnen. Hinzu kommt ein breites Genre-Spektrum, das von der digitalen Fachzeitschrift bis zum Roman mit Farbschnitt alles abdeckt.

Persönlich habe ich mich nach meinem Studium der Politikwissenschaft und der Tätigkeit als Berater erst spät dafür entschieden, in die Fußstapfen meiner Familie zu treten. Wir verstehen uns als literarische Vollversorger. Es liegt an uns, besondere Angebote und Erlebnisse zu schaffen, um die Leserschaft für uns zu gewinnen. Dabei bespielen wir sowohl digitale als auch analoge Kanäle und möchten beispielsweise auch die jüngere Generation für Bücher begeistern.

Was ist das Besondere an Hidden Champions, die im Buchmarkt tätig sind?

Meiner Ansicht nach gibt es im Buchmarkt viele Hidden Champions, die lokale oder regionale Bekanntheit genießen. In unserem Fall bedeutet das, dass uns die Menschen im nördlichen Rheinland-Pfalz und besonders in Koblenz gut kennen. Persönlich ist mir wichtig, dass die Menschen ihre Bücher bei ihrer lokalen Buchhandlung kaufen – unsere Gesellschaft braucht eine vitale und vielfältige Buchhandelslandschaft.

Das Besondere im Buchmarkt in Deutschland ist die Buchpreisbindung, wodurch sich unser Umfeld grundsätzlich von anderen Märkten unterscheidet. Bücher sind breitflächig verfügbar und können deutschlandweit zum Einheitspreis erworben werden. Die Preisbindung schützt Buchhandlungen dabei einerseits vor Preiswettbewerb, insbesondere mit großen Internetanbietern. Andererseits schränkt sie jedoch auch die wirtschaftlichen Spielräume ein, da Buchhandlungen den Verkaufspreis nicht zur Differenzierung ihres Angebots nutzen können. Um im Wettbewerb dennoch bestehen zu können, setzen wir auf andere Faktoren, wie die Schaffung von Erlebnissen und einem besseren Service für die Kunden.

Wie würden Sie Ihre Rolle in der Kultur- und Kreativwirtschaft beschreiben? Und woran arbeiten Sie aktuell konkret?

Die Buchhandlung Reuffel fungiert als eine Plattform für kulturelle Erlebnisse. Wir bieten nicht nur Bücher, sondern schaffen Räume für Autorinnen und Autoren, Produktdesignerinnen und -designer und andere kreative Köpfe, in denen sie ihre Arbeiten präsentieren können. Dazu gehören auch Produkte aus dem Bereich „Non-Books“, wie z. B. Kleidung, Drucke und Postkarten, die von regionalen Designerinnen und Designern angeboten werden. Dadurch ergänzen wir das Buchangebot, was zur Vielfalt des Sortiments beiträgt. In diesem Kontext spielen auch die Veranstaltungen eine wichtige Rolle, da sie die Buchhandlung zu einem Ort der Begegnung und des Austauschs machen. Unser Veranstaltungsprogramm ermöglicht es uns, die Sichtbarkeit der Buchhandlung zu erhöhen. Dazu gehören Lesungen, ein Vinyl Café wo neben Büchern auch Schallplatten verkauft werden und DJs auflegen oder auch Literaturfestivals, die in der Region organisiert werden und bei denen wir aktiv mitwirken.

Welche Entwicklungen beobachten Sie im Buchmarkt?

Das Genre New Adult ist ein bedeutender Trend, der insbesondere bei Leserinnen und Lesern im Alter von ca. 17 bis 27 Jahren hoch im Kurs ist. Diese Zielgruppe liest deutlich mehr als noch vor 10 bis 15 Jahren und hat spezifische Anforderungen an Buchhandlungen. Sie wünschen sich ansprechend gestaltete, „instagramable“ Räume, die als Treffpunkt für Gleichgesinnte dienen sowie besondere Veranstaltungen und die Nähe zu Autorinnen und Autoren, die oft aus ihrer eigenen Alters- und Zielgruppe stammen. Gerade die Gen Z, die eigentlich digitalisiert aufgewachsen ist, zeigt ein Bedürfnis nach haptischem Erlebnis und schön gestalteten Büchern.

2.3 Kunstmarkt

Auch im Kunstmarkt agieren zahlreiche Kreativunternehmen, die ihre Produkte und Projekte für sich sprechen lassen, ohne dabei mit der eigenen Marke viel Aufmerksamkeit zu erwecken. Während klassische **Galerien** in der Regel Kleinunternehmen mit unter 10 Mitarbeitenden sind, gibt es einige Ausnahmen, wie z. B. die Galerie Sprüth Magers, die durch ihre Größe und internationale Präsenz hervorstechen. Die Galerie pflegt langjährige, enge Beziehungen zu Künstlerinnen und Künstler, Museen sowie Kuratorinnen und Kuratoren weltweit. So verbindet Sprüth Magers langfristige Perspektiven mit einer klaren programmatischen Ausrichtung und hoher internationaler Sichtbarkeit. Die Galerie Michael Haas (vgl. Interview 3: Galerie Michael Haas) zeichnet sich durch ihren umfangreichen Kunstbestand und ihre Rolle als Vermittler zwischen Kunstschaaffenden sowie Museen und Kunstsammelnden aus.

Neben Galerien gibt es auch im **Kunstversandhandel** Unternehmen, die wichtige Funktionen übernehmen. So fertigt Ars Mundi hochwertige Kunstreproduktionen, handsignierte Lithografien und limitierte Editionen. Als Familienunternehmen mit einer langen Geschichte kombiniert das Unternehmen traditionelle Handwerkskunst mit moderner Drucktechnologie und zählt zu den führenden Anbietern im europäischen Kunstversandhandel. Das Produktsortiment umfasst über 10.000 Kunstobjekte.

Hidden Champions im Kunstmarkt sind zudem **Agenturen**, die sich auf die **Raum- und Ausstellungskonzeption für Museen**, im öffentlichen Raum oder für Pavillons im Rahmen von Weltausstellungen spezialisiert haben. Sie produzieren partizipative und interaktive Veranstaltungen im musealen Kontext und setzen darauf, den Besucherinnen und Besuchern einzigartige Erlebnisse zu bieten. So realisieren die rund 130 Kreativschaaffenden des Atelier Brückner am Hauptsitz in Stuttgart und in den weltweiten Büros Projekte wie z. B. den usbekischen Pavillon „Garten des Wissens“ bei der Expo 2025 in Osaka¹⁴ oder sind für die Ausstellungplanung und Szenografie des neuen Museum of London verantwortlich. Als Gewinner des German Design Award 2025 hat das Atelier Weltrang. Auch das Kölner Büro facts and fiction (vgl. Interview 4: facts and fiction) zeichnet sich durch seine Kombination aus Kuration, Szenografie und Architektur aus. Das Unternehmen hat sich durch langjährige Partnerschaften und internationale Auftritte erfolgreich im Teilbereich der narrativen Raumgestaltung positioniert. Für die tiefe thematische Auseinandersetzung und um das Kontextwissen Rahmen von neuen Projekten zu erweitern, investiert facts and fiction Zeit und Ressourcen. Dazu gehören auch Feldforschung, um ein Gespür für die Rahmenbedingungen und den Ort zu gewinnen.

Die Agentur ART+COM Studios ist seit ihrer Gründung 1988 mit einer einzigartigen Verbindung aus Kunst, Technologie und interdisziplinärer Forschung auf dem Kunstmarkt aktiv. In ihren Studios in Berlin und Köln gestalten sie mediale Skulpturen, analoge und digitale Installationen sowie interaktive Räume, die Besuchenden neue, erweiterte Möglichkeiten der Weltwahrnehmung eröffnen. Ihre Werke entstehen im Spannungsfeld von Kunst, Kommunikation und Forschung, wobei generative Anwendungen, Computational Reflectives¹⁵ oder neue Lösungen für Augmentierung und sensitive Oberflächen zum Einsatz kommen. Trotz internationalen Kooperationen bleibt ART+COM eher im Hintergrund – ihre Wirkung aber ist tiefgreifend, da sie Orte nicht nur ästhetisch aufwerten, sondern ihnen Identität verleihen. Genau diese leise, aber stetige Innovationskraft ist typisch für Hidden Champions im Kunstbereich.

¹⁴ <https://www.atelier-brueckner.com/de/press/german-design-award-gold-fuer-den-usbekistan-pavillon-zur-expo-2025>

¹⁵ Computational Reflection bezieht sich auf die Fähigkeit eines Computerprogramms, sein eigenes Verhalten während der Ausführung zu überdenken, zu ändern oder anzupassen und damit ein höheres Maß an Selbsterkenntnis und Anpassungsfähigkeit zu erreichen.

Interview 3: Galerie Michael Haas

Galerie Michael Haas

Standorte: **Berlin und Zürich**

Unternehmensgründung: **1976**

Größe: **rund 10 Mitarbeitende**

Rechtsform: **Einzelkaufmann**

Teilmarkt: **Kunstmarkt**



© Portrait Michael Haas, 2023. Foto: Fritz Buziek.

Michael Haas, Gründer und Geschäftsführer

„Es geht mir darum, Menschen für Kunst zu begeistern – sei es, indem sie damit leben, sich intensiver damit beschäftigen oder vielleicht sogar beginnen, zu sammeln.“

Herr Haas, bitte stellen Sie sich und Ihre Galerie einmal vor. Wie kam es zur Gründung und wodurch zeichnet sich die Galerie Michael Haas aus?

Mein Kunsthandel existiert im August 2026 fünfzig Jahre. Zur Gründung kam es, nachdem ich Bildhauerei studiert hatte und ich zu der Feststellung gekommen war, dass es einfacher ist, ein Meisterwerk in einem Bruchteil von Sekunden zu erwerben oder zu ersteigern, zu dem ein Künstler vielleicht Jahre brauchte, als selbst ein Werk herzustellen. Die Leidenschaft für gute Kunst war stets der Treiber für mich, weiterzumachen. Die Galerie zeichnet sich über die Vielfalt und die Qualität der Kunstwerke aus. Aufgrund des umfangreichen Kunstbestands ist die Galerie in der Lage, Museumsausstellungen ausschließlich mit eigenen Werken durchzuführen. In den letzten zwei Jahren hat die Galerie drei Museumsausstellungen mit der eigenen Sammlung gezeigt. Neben dem klassischen Verkauf dieser Werke umfasst unser Portfolio auch weltweite Leihgaben an Museen oder andere Kunstinstitutionen. Nicht zuletzt ist der große Bestand der Galerie darauf zurückzuführen, dass ich selbst eher wie ein Sammler agiere und den eigentlichen Kunstverkauf vernachlässige.

Wie würden Sie Ihre Rolle in der Kultur- und Kreativwirtschaft beschreiben?

Meine Aufgabe sehe ich vor allem darin, als Vermittler zwischen Künstlerinnen und Künstlern sowie Museen und Sammlern zu wirken. Es geht mir darum, Menschen für Kunst zu begeistern – sei es, indem sie damit leben, sich intensiver damit beschäftigen oder vielleicht sogar beginnen, zu sammeln. Auf diese Weise kann Kunst das Leben nachhaltig bereichern. Viele Werke finden überhaupt erst durch Ausstellungen in unseren Galerieräumen ihren Weg in die Öffentlichkeit. Ich selbst bin über die Beschäftigung mit Kunst und meine eigene künstlerische Tätigkeit in den Kunsthandel gekommen. Diese persönliche Erfahrung hilft mir, die Arbeit und die Bedürfnisse der Künstlerinnen und Künstler gut zu verstehen. Ich weiß z. B., dass die individuellen Lebensumstände für die künstlerische Entwicklung eine entscheidende Rolle spielen können. Das Entscheidende ist für mich zu vermitteln, dass Kunst kein Einrichtungsgegenstand ist und es nicht um die dekorative Gestaltung einer Wohnung geht. Vielmehr bedeutet sie eine geistige Auseinandersetzung mit der Zeit, in der die Werke entstanden sind. Man erkennt häufig einer Sammlung an, von welchen Kunsthändlern die Sammlerinnen und Sammler beraten wurden. Denn nicht alle haben die Zeit, gezielt nach bedeutenden Werken zu suchen – und oft fehlt auch das

Fachwissen, um deren künstlerische Relevanz einzuordnen. Genau hier übernimmt der Kunsthandel eine wichtige und verantwortungsvolle Aufgabe: Er spürt Werke auf, stellt Bezüge her und trägt dazu bei, dass Kunst ihren Weg in die richtigen Hände findet. Oft kommen diese Sammlungen später als Schenkung oder Dauerleihgabe in Museen – was wiederum der Öffentlichkeit zugutekommt.

Wie ist es Ihnen gelungen, sich erfolgreich im Kunstmarkt zu positionieren?

Mich im Kunstmarkt zu positionieren ist mir im Wesentlichen durch die Qualität der Kunstwerke, die Seriosität der Arbeit und meine Überzeugung von der Kunst, die wir zeigen, gelungen. Hinzu kommen Ausstellungen und Beteiligungen an internationalen Kunstmessen. Entscheidend ist, international präsent zu sein und neue sowie vielversprechende Märkte für sich zu entdecken. In den 1990er Jahren habe ich in den USA an Kunstauktionen teilgenommen, bei denen kaum Kunsthändler aus Deutschland waren. Im Zuge einer Erweiterung expandierte die Galerie zudem in die Schweiz nach Zürich. Sowohl die Galerie als auch die Künstlerinnen und Künstler konnten dadurch ihr Netzwerk und ihre internationale Positionierung stärken. Im Kunsthandel sind gute Beziehungen, Seriosität und gegenseitiges Vertrauen zwischen Händlern und Sammlern das A und O. Vertrauensaufbau passiert dabei nicht von heute auf morgen, sondern über einen längeren Zeitraum. Es kommt öfter vor, dass von uns verkaufte Werke Jahre später wieder anvertraut werden. Bei Kaufentscheidungen, z. B. im Rahmen von Auktionen, verlasse ich mich außerdem auf meine Intuition.

Wie blicken Sie auf die aktuellen Entwicklungen des Kunstmarkts?

Trotz aller widrigen Umstände hoffe ich natürlich, dass der Kunstmarkt weiterbesteht. Doch die Veränderungen sind deutlich spürbar: Die junge Generation orientiert sich immer stärker über das Internet. Viele Künstlerinnen und Künstler verkaufen ihre Werke direkt über digitale Plattformen – das erschwert den persönlichen Zugang.

Mitunter scheint es, als zähle die Zahl der Follower mehr als das Werk selbst. Das ist eine neue Realität, die sowohl Chancen als auch Risiken birgt. Gleichzeitig beobachte ich spannende künstlerische Trends: Wissenschaft und Kunst arbeiten enger zusammen, und aus dieser Verbindung entstehen überraschende, inhaltlich tiefgehende Projekte, die neue Perspektiven eröffnen.

Interview 4: facts and fiction

facts and fiction

Standort: **Köln**

Unternehmensgründung: **1992**

Größe: **80 Mitarbeitende**

Rechtsform: **GmbH**

Teilmarkt: **Kunstmarkt**



© J. Konrad Schmidt

Dietmar Jähn, geschäftsführender Gesellschafter

„Wir möchten Raum schaffen für Relevanz – als Vermittler und Übersetzer komplexer Themen.“

Dietmar Jähn, wie ist es facts and fiction als Gestaltungsagentur gelungen, sich erfolgreich an der Schnittstelle von Kultur, Vermittlung und Gestaltung zu positionieren?

Von Beginn an war es uns ein Anliegen, Geschichten zu erzählen. Dieser erzählerische Anspruch und insbesondere das Zusammenführen von Inhalt und Gestaltung, prägt unsere Arbeit bis heute. In den vergangenen drei Jahrzehnten seit der Gründung hat sich unser Unternehmen stark weiterentwickelt: Heute stehen wir für Expertise in der narrativen Raumgestaltung und zeichnen uns u. a. durch Kooperationen mit Museen und die Gestaltung von Ausstellungen aus. Ob Erinnerungsorte, Naturhistorische Museen, kulturhistorische Themenausstellungen oder Weltausstellungen: alles ist dabei. Wir übersetzen kuratorische Konzepte in faszinierende Räume und Erlebnisse und setzen Objekte und ihre Geschichten in Szene. Unser Team umfasst rund 80 Mitarbeitende aus diversen Bereichen, von den Geisteswissenschaften, der Konzeption, der Architektur, der Szenografie über die Grafik bis hin zum Projektmanagement. Unser Maskottchen ist der fliegende Fisch. Er verlässt sein Element, verändert seine Perspektive und kommt mit neuen Ideen zurück. Er verkörpert Pioniergeist, Offenheit für Innovationen und Begeisterung für Neues.

Als Gestaltungsagentur verhilft Ihr außerordentlicher Architektur und Museumsinhalten zu mehr Sichtbarkeit. Wie erlebst Du selbst diese Position von facts and fiction zwischen unternehmerischem Erfolg und eher geringer öffentlicher Sichtbarkeit?

Aus einer Makroperspektive sind wir aufgrund unserer Nischenpositionierung sicherlich nicht so sichtbar wie große, multinationale Agenturen. Innerhalb der Branche sind wir hingegen kein Geheimtipp mehr und unser Erfolg lässt sich durch die Zahl der langjährigen Kundinnen und Kunden belegen. Gleichzeitig liegt unsere vergleichsweise geringe Sichtbarkeit in der Natur der Sache: Wir inszenieren gerne Andere, nicht uns selbst und lassen unsere Projekte für uns sprechen. Sichtbarkeit ist dann wichtig, wenn sie Vertrauen schafft. Das gilt insbesondere für internationale Auftritte wie z. B. mit dem deutschen Pavillon bei der Weltausstellung in Osaka dieses Jahr. Dieses Projekt erzeugt viel Resonanz, so dass darüber bereits weitere Interessierte auf uns zu kamen.

Welche Faktoren sind für Euch wichtig, um als Hidden Champion innovativ und erfolgreich zu sein? Wo setzt Ihr die Schwerpunkte?

Wir setzen auf inhaltliche Tiefe und besondere kommunikative Instrumente. Dabei sind wir überzeugt, dass Botschaften nur ankommen, wenn wir das Publikum über die Emotionen ansprechen. Wir verstehen uns als Vermittler und Übersetzer von komplexen Themen. Wie unser Leitbild hervorhebt, ist für uns das kreative Miteinander ein zentraler Erfolgsfaktor. Wir reden von Partnerinnen und Partnern, um zu bekräftigen, dass wir ein gemeinsames Ziel haben. Gestaltung und inhaltliche Vermittlung bringen wir in vielfältiger Weise miteinander in Einklang. Das bedeutet auch oft vor Ort zu recherchieren, um die Rahmenbedingungen besser zu verstehen. Wie z. B. bei der Vorbereitung der nächsten Weltausstellung in Belgrad. Hier sind wir bereits regelmäßig vor Ort, um Land, Leute und Kultur besser kennenzulernen. Denn sicherlich sollten die Länderauftritte dort auch die Kultur und Eigenheiten des Gastgeberlandes berücksichtigen und reflektieren.

**Wie sieht die Zukunft für Agenturen wie facts and fiction aus? Welche Trends beobachtest Du – und wo-
ran arbeitet Ihr aktuell konkret?**

Wir beschäftigen uns viel mit Nachhaltigkeit, die für uns einen hohen Stellenwert hat und die wir in die Unternehmensphilosophie integriert haben. Dazu gehört die Reduzierung des ökologischen Fußabdrucks im Rahmen unserer Projekte und die Zertifizierung nach der EMAS-Norm, einem freiwilligen Umweltmanagementsystem der EU.

In der Kultur- und Kreativwirtschaft sind aktuell zunehmend sinnstiftende, authentische und immersive Erlebnisse gefragt. Wir möchten mit unserer Arbeit Räume schaffen, die nicht nur Botschaften vermitteln, sondern auch Begegnungen ermöglichen und neue Perspektiven öffnen. In Osaka haben wir mit Künstlicher Intelligenz (KI) gearbeitet. Allerdings nicht aus einem Zwang heraus, KI zu nutzen, sondern weil es das passende Werkzeug für die spezifische Anforderung war. Den Einsatz von Technologie sehen wir als Mittel zur Unterstützung des Erlebnisses, welches letztlich im Vordergrund steht. Wir laufen also nicht jedem Trend hinterher, sondern prüfen von Fall zu Fall, inwiefern die Technologie einen sinnvollen Beitrag für das Gesamtkonzept leisten kann. In Osaka setzen wir z. B. einen persönlichen Mediaguide ein: Jede und jeder Besuchende im Deutschen Pavillon erhält einen kleinen Circular, der grundlegende Informationen vermittelt und an bestimmten Touchpoints zusätzliche Details bereitstellt. Der Fokus liegt auf einfacher Bedienung und emotionaler Ansprache – der Circular bietet Orientierung und liefert bei Bedarf zusätzliche Inhalte.

2.4 Filmwirtschaft

Die **spezialisierte Filmproduktion** (z. B. Werbe-/Imagefilme, Dokumentarfilme oder Animationsfilme) ist innerhalb der Filmwirtschaft ein Bereich, der zwar eher unauffällig, jedoch für die Wertschöpfung des Teilmarktes von entscheidender Bedeutung ist. Diese Studios fokussieren sich auf Nischenformate und produzieren u. a. Werbe-/Imagefilme für namhafte Marken. Sie sorgen dafür, dass die Botschaften beim Zielpublikum ankommen. So hat sich z. B. das Hamburger Studio The Marmelade auf high-end-Produktvisualisierungen spezialisiert. Das ebenfalls in Hamburg ansässige Studio Sehsucht produziert hochkarätige Animations- und Werbefilme und wurde dafür mehrfach ausgezeichnet. In einem dynamischen Marktumfeld verstehen es spezialisierte Filmstudios, sich kontinuierlich neu zu erfinden und auf sich wandelnde Bedürfnisse einzugehen.

Hidden Champions in der Filmwirtschaft sind darüber hinaus im Bereich **Gestaltung von Filmkulissen** unternehmerisch aktiv. So sind für die physische Gestaltung von Filmsets Unternehmen wie die Art Department Studio Babelsberg GmbH zentral. Sie stellen Architektur und Design, Kunstwerke, Skulpturen, Möbel und komplette Set-Designs bereit, um daraus Szenenbilder und Filmorte zu schaffen. Wachsende Bedeutung weist dabei auch die virtuelle Filmproduktion auf, bei der digitale Welten in Echtzeit mit der realen Umgebung gekoppelt werden. Unternehmen, die sich auf **virtuelle Produktion** spezialisieren, ermöglichen die visuelle Gestaltung durch die Nutzung technologischer Werkzeuge, wie z. B. Rendering-Engines oder Motion Design Tools. Technologisch stellt die „Virtual Production“ eine Symbiose aus Filmtechnik und Games-Entwicklung dar: Erst moderne Game Engines in Kombination mit hochauflösender LED-Technologie ermöglichen diese Art der Produktion ohne spürbare Verzögerung und mit beeindruckender visueller Qualität.¹⁶ Die virtuelle Filmproduktion verfolgt also das Ziel, in Echtzeit reale Schauspielerinnen und Schauspieler sowie Objekte in computergenerierte 3D-Umgebungen zu integrieren. Typischerweise kommt sie zum Einsatz bei Szenen, in denen physische Kulissen durch digitale ersetzt werden. Jüngst hat sich das bayerische Produktionshaus Hyperbowl dieser Studioteknologie verschrieben und realisiert mittlerweile erfolgreich Werbefilme für namhafte Marken. Ein weiterer wichtiger Strang der Filmwirtschaft, wo Hidden Champions verortet werden können, ist die **Volumetrische Erfassung** (Volumetric Capture). Diese ist zwar in der deutschen Filmwirtschaft noch nicht flächendeckend angekommen, aber technologisch stark positioniert. Die Branche wächst durch Synergien mit den Bereichen virtuelle Produktion, Virtual und Augmented Reality und immersive Medien und bietet in Zukunft spannende Potenziale für Erzählformate und Produktionsprozesse. So kombinieren die beiden Studios Volucap und Halostage in der Mixed-Reality-Filmproduktion die 3D-Visualisierung von realen Objekten, Umgebungen und Menschen. Die Elemente werden gleichzeitig aus mehreren Kameraperspektiven aufgezeichnet. Die Technologie ermöglicht es Benutzerinnen und Benutzern in interaktive und realistische digitale Umgebungen eintauchen können. Unternehmen, die sich auf diese Technologie spezialisieren, tragen dazu bei, immersive Erlebniswelten zu schaffen, die die Grenzen zwischen der physischen und der digitalen Welt aufbrechen (vgl. Interview 5: Volucap). Hinzu kommt, dass Hidden Champions in der Filmwirtschaft oft auf Kooperationen mit entscheidenden Akteurinnen und Akteuren im Film-Ökosystem setzen, zu denen Forschungsinstitute ebenso wie bekannte Studios zählen. Durch den Wissens- und Technologieaustausch entstehen für spezialisierte und aufstrebende Filmstudios neue Chancen, ihre Visionen und Projekte umzusetzen und auf Wachstumskurs zu gehen.

¹⁶ Filmpuls.info, 2024.

Interview 5: Volucap

Volucap

Standort: **Potsdam**

Unternehmensgründung: **2018**

Größe: **11 Mitarbeitende**

Rechtsform: **GmbH**

Teilmarkt: **Filmwirtschaft**



© Volucap

Sven Bliedung von der Heide, Geschäftsführer

„Die Content-Produktion wird sich massiv ändern. Wir bereiten uns auf eine Welt vor, die komplett mit KI arbeitet.“

Sven Bliedung, wie kam es zur Gründung von Volucap und wie ist es euch in den letzten Jahren gelungen, euch so erfolgreich in der Filmwirtschaft zu positionieren?

Ich war schon als Kind fasziniert von Filmeffekten, wollte deshalb schon immer etwas mit Film machen, insbesondere Spezialeffekte. Um darin erfolgreich zu sein, habe ich mich gefragt: Was ist die nächste große Challenge bei Filmeffekten? Die Antwort war: Menschen digital zu erzeugen. Die Idee hinter Volucap war von diesem Blick auf das Filmökosystem in der Region geprägt: Wie muss das Ökosystem für Filmproduktionen hier aussehen, damit wir einen Cast digital erstellen können? So wurde deutlich, was gebraucht wird und was wir anbieten müssen.

Als Agentur für Spezialeffekte verhelpt Ihr vor allem Filmen zu einem großen Auftritt. Wie erlebst Du selbst diese Position von Volucap zwischen unternehmerischem Erfolg und eher geringer öffentlicher Sichtbarkeit?

Als Unternehmen, das bisher im B2B-Bereich agiert, ist die öffentliche Sichtbarkeit naturgemäß weniger gegeben als im B2C-Umfeld. Dennoch kennen uns insbesondere Expertinnen und Experten in der Filmwirtschaft. Wir sind gut vernetzt und werden in der Regel direkt angefragt. Deshalb sind wir momentan nicht darauf angewiesen, aktiv Aufträge zu akquirieren. Den B2C Bereich bauen wir als zweite Ebene gerade erst auf, indem wir uns u. a. in Richtung Musikvideos orientieren. Da es noch keine Distributionsplattform gibt, die 3D abspielen kann bzw. die mit VR-Brille angeschaut wird, mussten wir dies komplett selbst programmieren. Die Plattform heißt Voluverse und zählt aktuell um die 30.000 monatliche User – und das ganz ohne Werbung! Persönlich gebe ich zudem alle paar Wochen Interviews und tauche in Dokumentationsfilmen auf, auch im Themenbereich KI natürlich.

Welche Faktoren sind für Euch wichtig, um als Hidden Champion innovativ und erfolgreich zu sein? Wo setzt Ihr die Schwerpunkte?

Digitale Schauspielerinnen und Schauspieler ist ein riesiges Thema, aber ich habe gelernt: Es bringt nichts in eine Richtung vorzupreschen, ohne mit den Beteiligten zu sprechen. Durch Austausch werden Bedürfnisse

deutlicher und ich weiß was gebraucht wird. Gleichzeitig macht es Spaß, sich mit dem Thema zu beschäftigen, das neu ist und dass wir so viel gestalten können.

Auch der enge Austausch mit der Wissenschaft ist sehr wichtig für uns. Durch unser Netzwerk bekommen wir Zugang zur Grundlagenforschung. Wenn ein Paper zu relevanter Technik entwickelt wird, dann dürfen wir häufig direkt diskutieren und schauen, ob wir davon etwas in die Praxis übertragen können. Im Durchschnitt kommt etwa alle 1,5 Jahre etwas Neues heraus, eine neue technische Entwicklung, die für uns relevant ist. Wichtig ist aus dem eigenen Domänendenken herauszukommen und auch andere Disziplinen wie der Leichtbautechnik zu beobachten. Auch wenn die Forschenden die Filmproduktion gar nicht als Anwendungsbereich mitgedacht haben, können wir da ggf. Dinge zweckentfremden, um Lösungen zu schaffen.

Wir haben außerdem für viele unserer Herausforderungen eigene Lösungen entwickelt. Eine Herausforderung war z. B. dass wir zu Beginn für unsere volumetrischen Aufnahmen große Speicherkapazitäten brauchten, die es so nicht am Markt gab. Daher haben wir eigene Speichermedien für Volucap entwickelt. Wir haben so viele spezifische Prozesse und selbst entwickelte Produkte im Hintergrund, dass selbst wenn jemand unsere Kameras klauen würde, hätte die Person nur einen Bruchteil unserer Arbeit und könnte uns damit nicht imitieren.

Die Filmwirtschaft ist im Umbruch. Wie sieht die Zukunft für Unternehmen wie Volucap aus? Welche Trends beobachtest Du – und woran arbeitet Ihr aktuell konkret?

Künftig werden klassische Filmsets zunehmend seltener. Auch wenn es nach wie vor Schauspielerinnen und Schauspieler geben wird, werden sich ihr Berufsbild und ihre Aufgaben verändern. Drehbücher werden zunehmend von KI produziert und die Kameras am Set werden mehrheitlich wegfallen. Ein KI-System braucht Daten bspw. Zwischenstände von Personen oder genaue Bewegungsabläufe. Wir haben dann eine Art Katalog und aus dem können wir dann „digitale Menschen“ anbieten. Damit könnte dann der Film produziert werden. Wie Content produziert wird, wird sich also massiv ändern. Darauf bereiten wir uns seit 2019 vor, auf eine Welt, die komplett mit KI arbeiten wird. 20 Prozent unseres Tagesgeschäfts ist Arbeit für heute, 80 Prozent sind Vorbereitung auf diese Zukunft. Gleichzeitig bin ich überzeugt, dass kreative Leistungen und originelles Storytelling, hinter dem Menschen stehen, die Emotionen transportieren, im Zuge der wachsenden Rationalisierung wieder an Gewicht gewinnen werden.

2.5 Architekturmarkt

Hidden Champions im Architekturmarkt sind ausgezeichnete national und international tätige Büros. Exemplarisch macht es das Unternehmen Gerber Architekten vor: mit Hauptsitz in Dortmund sowie Büros in Hamburg, Berlin, Münster, Düsseldorf, Riad und Shanghai, einer Jahrzehntelangen Erfolgsgeschichte und zahlreichen Auszeichnungen realisieren die Kreativschaffenden von Gerber Architekten u. a. Instituts- und Forschungsbauten, Schulgebäude und Universitäten sowie Hochhäuser, Banken und Bürogebäude (vgl. Interview 6: Gerber Architekten). Hidden Champions zeichnen sich aus einerseits durch ihre Spezialisierung, z. B. auf **Landschaftsarchitektur** (vgl. Interview 7: TOPOTEK 1). Andererseits gibt es auch Büros, die sich in mehreren Teilsektoren des Architekturmarktes ein Renommee aufgebaut haben. So ist das Büro Steidle Architekten in den Bereichen Wohnungsbau, Büro- und Gewerbeimmobilien, Bildungsbauten sowie städtebauliche Rahmenplanungen aktiv. Mit einem interdisziplinären Team realisiert es Projekte im In- und Ausland. Für seine gestalterische und planerische Qualität wurde das Büro vielfach ausgezeichnet – zuletzt mit dem Deutschen Städtebaupreis 2023 für die Weiterentwicklung des Münchner Werksviertels. Auch das Büro post welters + partner zu den führenden Planungsbüros. Es ist in den Bereichen Architektur, Stadtplanung und Wettbewerbsmanagement tätig. Der Schwerpunkt liegt auf der Entwicklung nachhaltiger und gemeinschaftsorientierter Konzepte für Städte, Quartiere und Gebäude, insbesondere Wohnformen für Baugemeinschaften und inklusive Projekte. Zu den realisierten Vorhaben zählen u. a. das gemeinschaftliche Wohnprojekt »Casa Nostra« in Schwerte sowie das Apartmenthaus Zeppe linstrasse in Herne für Menschen mit seelischen Behinderungen.

Zukunftsrelevante Tätigkeitsfelder, in denen Hidden Champions aktiv sind, umfassen **modulares, serielles Bauen sowie kreislaufbasierte Architektur**. So trägt das Team von ZRS Architekten aktiv dazu bei, ökologische Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, in dem sie darauf hinarbeiten, den weltweiten CO²-Ausstoss aus der Bauindustrie maßgeblich zu reduzieren. Das Büro bietet ebenfalls ein breites Spektrum von Architektur bis Tragwerksplanung, Gebäudezertifizierung, Energieberatung, Gutachten, Baustoffentwicklung und -prüfung bis hin zu wissenschaftlicher Arbeit in Forschung und Lehre. Die gezielte Auseinandersetzung mit traditionellen sowie zukunftsfähigen Naturbaustoffen wie Lehm, Naturstein, Holz und Bambus nutzt das Büro als Teil seiner innovativen Ausrichtung. In enger Zusammenarbeit mit ambitionierten Partnerinnen und Partnern verfolgt das Unternehmen das Ziel, lokale und erneuerbare Ressourcen konsequent und innovativ in Planung und Bau zu integrieren.

Im Bereich **Kulturbauten** sowie Forschungs- und Lehrgebäude gibt es zudem Architekturbüros, die sich durch ihre behutsame Herangehensweise und langjährige Erfahrung auszeichnen. Staab Architekten mit Sitz in Berlin kann hier als Beispiel angeführt werden. Es zählt zu den führenden Architekturbüros Deutschlands im Bereich von Kultur-, Forschungs- und Bildungsbauten. Mit über 100 Mitarbeitenden und einer klaren gestalterischen Haltung – geprägt von reduzierten Formen, regionalen Materialien und einem behutsamen Umgang mit dem Bestand – hat sich das Büro auf anspruchsvolle öffentliche Bauaufgaben spezialisiert.¹⁷ Die kontinuierliche Teilnahme an bedeutenden Wettbewerben sowie mehrfach ausgezeichnete Projekte, etwa das Jüdische Museum Frankfurt (BDA-Architekturpreis Nike 2022), unterstreichen die gestalterische und konzeptionelle Innovationskraft des Büros.

¹⁷ <https://www.bauwelt.de/rubriken/dossier/Staab-Architekten-gmbh-berlin-volker-staab-projekte-und-uebersicht-3793882.html>

Interview 6: Gerber Architekten

Gerber Architekten

Standorte: **Dortmund und weltweit**

Unternehmensgründung: **1966**

Größe: **rund 300 Mitarbeitende**

Rechtsform: **GmbH**

Teilmarkt: **Architektur**

Eckhard Gerber, Gründer



© Hans Jürgen Landes

„Ich bin der festen Überzeugung, dass Architektur einen tiefgreifenden Einfluss auf das Leben der Menschen hat, denn sie umgibt uns ständig und prägt unseren Alltag und unser Wohlbefinden.“

Herr Gerber, bitte stellen Sie sich einmal vor. Wie kam es zur Gründung von Gerber Architekten?

Wodurch zeichnet sich Ihr Unternehmen aus?

Im kommenden Jahr feiert Gerber Architekten sein 60-jähriges Bestehen als Architekturbüro. Durch Erfolge bei Architekturwettbewerben konnte ich mich schon aus dem Studium heraus selbständig machen. Was als Start-Up avant la lettre begann, ist heute ein Unternehmen mit knapp 300 Mitarbeitenden. Ich bin ein klarer Verfechter des Wettbewerbswesens, das ich nach wie vor als Garant für eine hohe Qualität unserer gebauten Umwelt betrachte. Als Architekt habe ich stets den Anspruch, ästhetisch-funktionale Projekte zu realisieren und Gebäude mit architektonischer Bedeutung und hoher Nachhaltigkeit zu schaffen. Dabei betrachte ich unsere Tätigkeit als eine Arbeit für Menschen und unsere Gesellschaft. Ich bin der festen Überzeugung, dass Architektur einen tiefgreifenden Einfluss auf das Leben der Menschen hat, denn sie formt unsere Umgebung und prägt unseren Alltag und unser Befinden. Basierend auf dieser umfassenden Grundlage beinhaltet unser Tätigkeitsfeld eine große Bandbreite an Bauaufgaben in den Bereichen Städtebau, Landschaftsplanung, Architektur und Innenraumgestaltung. Bei uns arbeiten interdisziplinäre Teams, entwickeln nachhaltige und klimasensible Konzepte und Masterpläne. Seit über 20 Jahren bringen wir dieses Know-How auch international ein und realisieren zurzeit in Saudi-Arabien, China, der Schweiz und im Kosovo zahlreiche Projekte. Unsere Struktur ist so gewachsen, dass sie uns ermöglicht, breit aufgestellt und gleichzeitig spezialisiert zu sein: mit zwei GmbHs für nationale und internationale Aufgaben sowie fünf Geschäftsführern.

Wie ist es Ihnen in den letzten Jahrzehnten als Architekturbüro gelungen, sich erfolgreich auf dem Markt zu positionieren? Wie sind Sie vorgegangen?

Wir sind ein Büro, das in den Wettbewerb geht. An den verschiedenen Bürostandorten haben wir eigene Wettbewerbstteams, die an nationalen und internationalen Ausschreibungen arbeiten. Die Erfolgsquote liegt dabei etwa bei einem Auftrag pro 8-10 Wettbewerbe. An dieser Stelle investieren wir viel, um an spannenden Aufgaben arbeiten zu können. Früher waren die Hürden für eine Wettbewerbsteilnahme deutlich niedriger. Heute müssen bereits für die Zulassung zu einem Wettbewerb umfassende Referenzen vorgelegt werden, was besonders für Nachwuchsarchitektinnen und -architekten herausfordernd ist. Der beste Entwurf in einem Wettbewerb kann ja auch von einem kleinen Büro stammen, das hierzu keine Referenzen vorweisen und deshalb nicht am

Wettbewerb teilnehmen konnte. Daher plädiere ich deutlich für ein offeneres Wettbewerbswesen, in dem sich der bestmögliche Entwurf durchsetzt, ohne Zulassungsverfahren zu den Wettbewerben.

Generell finde ich es wichtig, dass sich ein Unternehmen weiterentwickelt. Wir haben zwar schon früh große Projekte geplant und realisiert, haben uns aber im Bereich des Projektmanagements immer weiterentwickelt und können heute auch sehr komplexe, interdisziplinäre Projekte mit vielen unterschiedlichen Beteiligten realisieren. In Saudi-Arabien entsteht so zurzeit der weltweit größte innerstädtische Park, der King Salman Park. Dieser wird fünfmal so groß sein wie der Central Park in New York. Genauso haben wir unser Knowhow, unabhängig von der Größe des Projekts, im Bereich des Forschungs- und Laborbaus ausgebaut und hier deutschlandweit eine besondere Expertise entwickelt. Für uns ist die Größe des Projekts oder das Bauvolumen nicht so sehr entscheidend, sondern die Aufgabenstellung. Jedes Projekt bringt dabei seine eigenen Anforderungen mit sich. Genau das macht unsere Arbeit so spannend und gibt uns die Möglichkeit, unsere Gesellschaft auf vielfältige Weise mitzugestalten. Mit unseren interdisziplinären Teams aus Expertinnen und Experten in der Architektur, dem Ingenieurwesen, der Innenarchitektur sowie der Stadt- und Landschaftsplanung sind wir breit aufgestellt und können u. a. Headquarter, Hochschulen, Bürogebäude, Kultur- oder Gesundheitsbauten sowie Wohnungsbauten umfassend planen.

Welche Rolle spielt die Sichtbarkeit von Gerber Architekten in der breiten Öffentlichkeit für Ihr Erfolgsmodell?

Von der Architekturqualität außen und innen und der stadtlandschaftlichen Einbindung sprechen unsere Gebäude sicherlich selbst für uns und unsere Arbeit. Man muss der Architektur in der öffentlichen Wahrnehmung ein Forum geben, da die bewusste Auseinandersetzung mit der gebauten Umwelt in unserer Gesellschaft noch nicht sehr verankert ist. Bis in die 1970er Jahre war es nicht erlaubt, als Freiberufler Werbung zu machen. Heute haben manche Büros, so auch wir, eigene PR-Abteilungen, die ein großes Arbeitsfeld bearbeiten. Hierzu gehören auf der Seite der Außendarstellung die Website, die Social-Media-Kanäle, die Pressearbeit, die Teilnahme an Architekturpreisverfahren, Messen und Ausstellungen. Auch die Gremienarbeit ist wichtig, generell die Präsenz im gesellschaftlichen Diskurs und das alles zu unserer intensiven Arbeit für Wettbewerbe und Projektplanungen. Hier eine passende Balance zu finden, gehört zu den Divergenzen, mit denen wir als Architekten konfrontiert sind.

Eine Unternehmensgeschichte hat bekanntlich immer Höhen und Tiefen. Was möchten Sie anderen Kreativunternehmen mit auf den Weg geben?

Ich denke, es ist wichtig, effektive Strukturen zu implementieren, die die Unternehmensentwicklung begleiten und unterstützen. Wenn die wirtschaftliche Entwicklung in einem Sektor oder Land schwach ist, führt das in der Regel zu einer Reduzierung der Bauaktivitäten. Als Architektinnen und Architekten sind wir von den konjunkturellen Schwankungen sehr abhängig, die uns oft zeitverzögert erreichen. Um diesem Risiko entgegenzuwirken und als Büro resilient zu sein, ist es für uns von Vorteil, mehrere Standorte zu haben und auch international in verschiedenen Ländern zu arbeiten. Dadurch können wir die Entwicklungen in den verschiedenen Märkten ausgleichen. Eine breite Kompetenz zu entwickeln ist eine Strategie, um sich langfristig auf dem Markt zu platzieren, eben auch im Bereich der Internationalisierung. Wir haben uns für eine Kombination von beidem entschieden. Kleinere Architekturbüros müssen für sich andere Strategien entwickeln, die zu ihren Kapazitäten und ihrem Spezialgebiet passen. Es gibt immer mehr als eine Lösung. Und dann das Wichtigste: immer außergewöhnliche Mitarbeitende gewinnen, hochbegabte Entwerferinnen und Entwerfer, Architektinnen und Architekten und erfahrene und kreative Projektmanagerinnen und -manager auf dem Weg in die Zukunft.

Interview 7: TOPOTEK 1

TOPOTEK 1

Standort: **Berlin und Zürich**

Unternehmensgründung: **1996**

Größe: **über 80 Mitarbeitende**

Rechtsform: **GmbH**

Teilmarkt: **Architektur**



© Landscape Architecture Korea

Martin Rein-Cano, Gründer

„Die Fähigkeit, in Randbereichen der Berufe zu agieren, zeichnet uns als Büro aus und ermöglicht eine innovative Herangehensweise an Projekte.“

Martin Rein-Cano, wie kam es zur Gründung von TOPOTEK 1? Wodurch zeichnet sich das Unternehmen aus? Wie würdet Ihr Eure Rolle in der Kultur- und Kreativwirtschaft beschreiben?

Ich hatte immer den Wunsch, selbständig zu sein, um meine eigenen Ideen und Vorstellungen verfolgen zu können. Nach einigen Erfahrungen in Berliner Büros, gründete ich gemeinsam mit Lorenz Dexler im Frühjahr 1996 TOPOTEK 1. Damals war Berlin ein ausgesprochen günstiger Ort für Kreative Köpfe, sowohl was die Verfügbarkeit von Räumen zu niedrigen Mieten betrifft als auch im Hinblick auf engagierte und inspirierende Talente. Die Wiedervereinigung Deutschlands eröffnete viele Chancen und zog zahlreiche kreative Menschen nach Berlin, was zu einer Art Goldgräberstimmung führte. Die Stadt war zu dieser Zeit ein hervorragender Nährboden für die Kreativwirtschaft – wenig Regulierung, Raum für Ideen und Experimente und das Freiheitsgefühl trugen zu einer kreativen Atmosphäre bei. Diese besondere wirtschaftliche und gesellschaftliche Situation in Berlin ermöglichte es uns, in den ersten Jahren trotz finanzieller Schwierigkeiten zu wachsen und uns zu etablieren.

TOPOTEK 1 zeichnet sich durch eine hybride Arbeitsweise aus, die sowohl in der Landschaftsarchitektur als auch in der Architektur und im Städtebau verankert ist und verschiedene Ansätze miteinander kombiniert. Da wir aus der Landschaftsarchitektur kommen, haben wir eine besondere Perspektive auf Architektur. Dadurch unterscheiden wir uns von anderen Büros, die meist umgekehrt aus der Architektur in die Landschaftsarchitektur expandieren. Ich betrachte Landschaftsarchitektur oft aus einem architektonischen, also räumlichen Blickwinkel und analysiere Architektur in Bezug auf Offenheit und Bewegungen innerhalb von Räumen. Diese Grenzüberschreitungen und die Fähigkeit, in Randbereichen der Berufe zu agieren, zeichnet uns als Büro aus und ermöglicht eine innovative Herangehensweise an Projekte.

Wie ist es Euch gelungen, Euch erfolgreich auf dem Markt für Landschaftsarchitektur zu positionieren?

Wir setzen viel auf Netzwerkarbeit im internationalen Kontext. So hat z. B. Dänemark eine lebhafte und geschäftstüchtige Architekturszene. Die Zusammenarbeit mit dänischen Büros und Künstlergruppen eröffnete uns neue Möglichkeiten und Erfahrungen, die zur Weiterentwicklung des Unternehmens beitrugen. Mit „Superkilen“ haben wir gemeinsam mit dem dänischen Architekturbüro BIG und der Künstlergruppe Superflex ein bedeutendes Projekt entwickelt, das gleichzeitig viel mediale und internationale Aufmerksamkeit generierte. In Kopenhagen realisiert, wurde es für seine innovative Gestaltung und die starke narrative Komponente

ausgezeichnet. Das Projekt behandelt Themen wie Migration und Inklusion und zeigt auf, wie öffentlicher Raum diese Themen künstlerisch und gestalterisch ansprechen kann. Das Projekt gewann den Aga Khan Preis, einen renommierten internationalen Architekturpreis, der in der arabischen Welt hohe Anerkennung genießt. „Superkilen“ verdeutlichte, wie Landschaftsarchitektur mit gesellschaftlichen Themen verwoben werden kann und dadurch in der öffentlichen Wahrnehmung präsent sein kann. Das Projekt gilt als ein Schlüsselmoment für TOPOTEK 1.

Als Büro für Landschaftsarchitektur lasst Ihr in erster Linie Eure Projekte für Euch sprechen. Welche Rolle spielt dabei die Sichtbarkeit der Marke TOPOTEK 1 in der breiten Öffentlichkeit?

Ich nehme Landschaftsarchitektur oft als ein spezielles und weniger zugängliches Tätigkeitsfeld wahr, selbst unter Fachleuten. Die Sichtbarkeit in der breiten Öffentlichkeit wird dadurch eingeschränkt. Ich empfinde das allgemeine Wissen über Architektur und Landschaftsarchitektur in Deutschland zudem als gering und sehe einen dringenden Bedarf an mehr öffentlichem Diskurs sowie einer intensiveren Auseinandersetzung mit diesen Themen, die gesellschaftlich von weitreichender Relevanz sind. Es ist wichtig, aktiv in den Austausch mit der Öffentlichkeit und anderen Disziplinen zu treten, um die Relevanz unserer Arbeit besser zu kommunizieren und die Wahrnehmung der Landschaftsarchitektur zu stärken.

Eine Unternehmensgeschichte hat bekanntlich immer Höhen und Tiefen. Welchen Herausforderungen seid Ihr auf Eurem Weg begegnet? Was möchtet Ihr anderen Kreativunternehmen mit auf den Weg geben?

Eine wichtige Phase der Reflexion waren für mich die Corona-Jahre, in der die Welt für uns einmal zu einem Halt kam. Ich wurde gezwungen, mich mit den grundlegenden Aspekten meines Lebens und meines Unternehmens auseinanderzusetzen. Trotz der Schwierigkeiten erkannte ich, dass es diese Zeit war, die mir ermöglicht hat, persönlich zu wachsen und wichtige Lektionen zu lernen.

Hinzu kommen die frustrierenden Momente, wenn wir einen Wettbewerb verloren haben, was in unserer Branche häufig vorkommt. Es erfordert entsprechend eine hohe Frustrationstoleranz und Selbstbewusstsein, um sich immer wieder neu zu motivieren. Ich sehe das Scheitern nicht als etwas rein Negatives an, sondern als eine wertvolle Gelegenheit, aus meinen Fehlern zu lernen und mich weiterzuentwickeln. Insgesamt habe ich erkannt, dass sowohl persönliche als auch geschäftliche Herausforderungen Teil des Lebens sind. Die Fähigkeit, mit diesen Höhen und Tiefen umzugehen und daraus zu lernen, ist entscheidend für den Erfolg von TOPOTEK 1.

2.6 Designwirtschaft

Dieses Teilkapitel beleuchtet Erfolgsfaktoren von Hidden Champions aus den Bereichen Industrie- und Produktdesign, User-Experience-Design (UX-Design) sowie Grafik- und Kommunikationsdesign. Dabei bieten Hidden Champions in der Designwirtschaft erfolgreich spezialisierte Produkte und Lösungen an. Die Themenfelder sind vielfältig und die Kreativschaffenden, die in den Agenturen tätig sind, zeichnen sich oftmals durch ihren hohen Spezialisierungsgrad aus. Durch ihre formgebende und oftmals materielle Dimension spielen diese Unternehmen eine übergreifende Rolle im gesamtwirtschaftlichen Kontext. So hat sich das Unternehmen Wilddesign (vgl. Interview 8: WILDDDESIGN) auf **Produkt- und UX Design** in der Medizintechnik spezialisiert. Sie entwickeln Methoden wie Prototyping und generieren Ideen in den Bereichen Digital Design und User Interface Design. Pilotfish ist zudem ein international aufgestelltes Design- und Entwicklungsstudio, das in einem interdisziplinären Team Produkte an der Schnittstelle von Design und Branchen wie Medizintechnik und Consumer Electronics entwickelt. Die Arbeiten des Studios wurden vielfach international ausgezeichnet, u. a. mit dem Red Dot Design Award. Pilotfish verbindet gestalterische Exzellenz mit technischer Präzision – und schafft so funktionale und marktreife Produkte.

Im Zuge eines Übergangs zu einer Kreislaufwirtschaft werden die Voraussetzungen für die Kreislauffähigkeit von Produkten im Designprozess festgelegt und die Kompetenzen sowie Ideen von Designerinnen und Designern zunehmend gefragt.¹⁸ Hinzu kommt, dass ressourcenschonende, modulare Designs sowie Lösungen, die eine einfache Demontage und Reparatur ermöglichen ebenfalls an Bedeutung gewinnen. Das seit 2006 bestehende Designstudio bordbar design stellt in Köln handgefertigte, Interior Flugzeug-Trolleys von hoher Qualität als Unikate her. Dabei werden originale Flugzeugtrolleys umgestaltet und zu Wohn- und Büromöbel umfunktioniert. Das Unternehmen setzt dabei auf ein stetiges und organisches Wachstum und hat sich in dieser sehr spezifischen Nische etabliert.

Hidden Champions im Industrie- und Produktdesign entwerfen und gestalten Objekte, die von den Nutzerinnen und Nutzern im Alltag oder beim Einsatz im industriellen Kontext oft unterschätzt werden und gleichzeitig einen entscheidenden Beitrag zum Wohlbefinden von Menschen und zur Funktionalität von Dingen leistet. Denn der Gradmesser für erfolgreiches Produktdesign ist oftmals, wie nahtlos und unscheinbar es sich in Abläufe einfügt und Dinge nutzbar und intuitiv erfahrbar gemacht werden: der ergonomische Laborstuhl, die intuitive Maschinensteuerung oder das mobile Gerät, das auch unter Extrembedingungen zuverlässig reagiert. Solche Objekte sind unauffällig und prägen dennoch entscheidend den Komfort, die Sicherheit und die Effizienz. Hidden Champions aus der Designwirtschaft verbinden eine hohe Spezialisierung und Innovationsfähigkeit mit einem tiefen Verständnis für Nutzungskontexte.

Auch im Bereich **Grafik- und Kommunikationsdesign** sind Hidden Champions aktiv. Das anfangs noch als Designmagazin bekannte Mutabor entwickelte sich schrittweise weg von der publizistischen Tätigkeit und hin zu einem technologiegetriebenen Designstudio. Heute setzt das Unternehmen stark auf KI und hat mit Mutabor.AI ein Tool entwickelt, mit dem die Technologie mit strategischer Markenführung kombiniert wird. Dabei geht es insbesondere darum, Corporate-Identity (CI)-konforme Inhalte automatisiert zu generieren und kreative Prozesse zu beschleunigen, z. B. in Content Kreation oder der Designentwicklung. So entstehen markenkonforme, skalierbare Lösungen. Mutabor wurde dafür 2024 mit dem Deutschen Digital Award ausgezeichnet.

¹⁸ vgl. Dossier Kreislaufwirtschaft in der KKW

Interview 8: WILDDESIGN

WILDDESIGN

Standort: **Gelsenkirchen**

Unternehmensgründung: **1990**

Größe: **30 Mitarbeitende**

Rechtsform: **GmbH**

Teilmarkt: **Designwirtschaft**



© Andreas Weiß

Marc Ruta, Geschäftsführer

„Der Schlüssel war – und ist bis heute – genaues Zuhören. Nur wer wirklich versteht, was gebraucht wird, kann Lösungen entwickeln, die auch Erwartungen übertreffen.“

Marc Ruta, bitte stelle Dich und WILDDESIGN einmal vor. Wie kam es zur Unternehmensgründung und wodurch zeichnet sich das Unternehmen aus?

WILDDESIGN gibt es mittlerweile seit über drei Jahrzehnten – gegründet wurde das Unternehmen 1990 von Markus Wild, damals noch als Ein-Mann-Büro in Herne. Einen festen Fokus gab es zunächst nicht, wohl aber eine klare Mission: Alltagsgegenstände besser gestalten. Ganz klassisch aus der Leidenschaft für gutes Industriedesign heraus. Ich selbst bin 1999 dazugestoßen – noch während meines Studiums an der Uni Essen. Eigentlich wollte ich nur ein paar Monate als Freelancer mitarbeiten – geblieben bin ich bis heute. Damals war das Büro bereits nach Gelsenkirchen umgezogen, und es war eine spannende Zeit des Aufbruchs. Im Laufe der Jahre sind wir stetig gewachsen: Standorte in München, Shanghai, Magdeburg und Stuttgart kamen hinzu. Auch unser thematischer Fokus hat sich weiterentwickelt – heute sind wir stark im Gesundheitssektor unterwegs. Angefangen hat das mit grafischen Konzepten für die Patientenkommunikation, später kamen hochkomplexe medizinische Produkte dazu – etwa Geräte für die Augen Chirurgie.

Was WILDDESIGN besonders macht, ist unser Umgang mit Design: Wir verstehen uns nicht als Autorendesigner, die dem Kunden sagen, wo's langgeht. Wir arbeiten auf Augenhöhe, hören zu, diskutieren – und bleiben dabei immer ehrlich. Unsere Vorschläge sind durchdacht, fundiert und aktivieren dabei vor allem die emotionale Ebene. Wir Gestalterinnen und Gestalter tragen eine große Verantwortung – auch wenn unsere Arbeit oft im Verborgenen bleibt. Gerade bei großen Themen wie Nachhaltigkeit können wir Maßstäbe setzen und Veränderung mitgestalten. Das gelingt aber nur, wenn wir über den eigenen Auftrag hinausdenken – und gemeinsam an einem größeren Ziel arbeiten.

Wie würdest Du Deine Rolle in der Kultur- und Kreativwirtschaft beschreiben?

In der Kultur- und Kreativwirtschaft agieren wir eher im Hintergrund – aber mit spürbarer Wirkung, indem wir Lebensrealität gestalten. WILDDESIGN sehe ich als aktiver Mitgestalter unserer Produktwelt – wir bringen nicht nur ästhetische, sondern auch funktionale Intelligenz und intuitive Bedienbarkeit in Produkte, die Menschen im

Alltag nutzen. Besonders im medizinischen Bereich heißt das: Wir verbessern nicht nur die Bedienbarkeit von Geräten, sondern leisten auch einen Beitrag zur Sicherheit und zum Wohlbefinden von Patientinnen und Patienten sowie von Anwenderinnen und Anwendern. Meine persönliche Rolle sehe ich als Brückenbauer: zwischen Kreativität und Technik, zwischen Kundenwünschen und wirtschaftlicher Umsetzbarkeit – und letztlich zwischen Innovationsanspruch und regulatorischer Realität. Designerinnen und Designer haben die Aufgabe, Orientierung zu geben – sowohl im Gestaltungsprozess als auch im Hinblick auf die Rolle von Produkten im Leben der Menschen.

Wie ist es WILDDSIGN gelungen, sich erfolgreich im Bereich Industrie Design an der Schnittstelle zur Medizinaltechnik zu positionieren?

Unser Einstieg in den Bereich Medizintechnik kam bereits früh in der Unternehmensgeschichte – aus einer persönlichen Beziehung heraus sind wir in ein Netzwerk von Medizinprodukteentwicklerinnen und -entwickler hineingewachsen. Dort gab es schnell den Bedarf an genau der vermittelnden Rolle, die wir gut ausfüllen konnten: zwischen Ideen für ein ansprechendes Äußeres, der Technik und den Nutzungsanforderungen. Unsere technische Affinität hat uns dabei sehr geholfen – wir wurden in den Entwicklungsteams ernst genommen und konnten früh zeigen, welchen konkreten Mehrwert gutes Design auch für komplexe Produkte bringt. Der Schlüssel war – und ist bis heute – genaues Zuhören. Nur wer wirklich versteht, was gebraucht wird, kann Lösungen entwickeln, die auch Erwartungen übertreffen. Das Bewusstsein dafür, dass wir als externes Team ein wichtiges Puzzleteil im Entwicklungsprozess sind, schafft Vertrauen beim Kunden. Und dieses Vertrauen öffnet den Raum für kreative Zusammenarbeit, echte Offenheit – und damit für Innovation. Neben großen Medizintechnikunternehmen zählen auch Original Equipment Manufacturer (OEM)-Hersteller zu unseren wichtigsten Auftraggebern. Solche Kooperationen basieren für uns immer auf einem partnerschaftlichen Verhältnis – nur so entstehen langfristige Beziehungen. Unsere längste Partnerschaft besteht inzwischen seit fast 30 Jahren. Innovation lebt für uns stark von diesem Vertrauen: Wenn die Zusammenarbeit stabil ist, entsteht der Raum, gemeinsam mutige Ideen zu entwickeln – und auch mal ungewöhnliche Wege zu gehen.

Wie sieht die Zukunft der Designwirtschaft aus? Welche Trends beobachtest Du – und woran arbeitet WILDDSIGN aktuell konkret?

Ein großer technologischer Durchbruch ist die „Additive Fertigung“, die dem Design völlig neue Möglichkeiten eröffnet. Während das klassische Industrial Design immer auf eine (werkzeuggebundene) Serienfertigung ausgelegt ist, können zukünftig komplexeste Bauteile „einfach“ gedruckt werden, oder Designs für individualisierbare Produkte erstellt werden. Sicherlich eine der größten Veränderungen im Design seit der Digitalisierung des Entwurfsprozesses. Ein weiterer Trend betrifft die Zusammenarbeit selbst. Während früher umfangreiche Präsentationen im Vordergrund standen, arbeiten wir heute viel stärker in interdisziplinären Teams – oft auf digitalen Whiteboards, in Echtzeit. Das verändert unsere Rolle im Entwicklungsprozess und macht Design noch stärker zum integrativen Bestandteil von Entwicklungsprojekten.

2.7 Werbemarkt

Der technologiegetriebene Werbemarkt wird in diesem Dossier mit Fokus auf Spezialagenturen, AdTech-Plattformen und Full-Service-Agenturen dargestellt. Die Erfolgsfaktoren sind dabei vielschichtig, bilden sich jedoch in der Regel aus einer klaren Positionierung, der Offenheit für übergreifende Lösungen und digitale Mittel sowie oftmals aus der langjährigen Erfahrung von Mitarbeitenden in der Zusammenarbeit mit diversen Anspruchsgruppen.

Spezialagenturen mit Nischenfokus konzentrieren sich auf strategische, branchenspezifische Kommunikation. Sie setzen auf technologiegestützte Ansätze, nutzen aber gleichzeitig ihre tiefe Branchenerfahrung, um Organisationen maßgeschneiderte Beratungsleistungen und Kampagnen zu bieten. So hat sich Adbaker auf Performance Marketing spezialisiert und legt dabei den Schwerpunkt auf Werbung über Facebook und Instagram.¹⁹ Das Unternehmen begleitet Start-Ups, mittelständische Betriebe sowie international tätige Marken beim Einstieg in die Werbung über Soziale Medien.²⁰ Adbaker setzt auf einen datengetriebenen Ansatz und auf messbare Wirksamkeit von Kampagnen. Eine weitere Spezialagentur ist Konstruktiv, die sich durch ihre vielseitigen Angebote in unterschiedlichen digitalen Geschäftsbereichen auszeichnet. Unter dem Aspekt der Innovation hat sich die Digitalagentur durch ihre Offenheit, mit KI zu experimentieren, einen Namen gemacht. So hat das Bremer Unternehmen mit „Ben Gaya“ den ersten komplett KI-generierten Sänger entwickelt, um die Einsatzmöglichkeiten der Technologie an der Schnittstelle von Musik und Werbung zu testen.²¹

AdTech-Plattformen (AdTech: Advertising Technology), also Plattformen für Werbetechnologie, ermöglichen es Werbetreibenden und Medienanbieterinnen und -anbietern, automatisiert online Werbung zu kaufen, zu verkaufen, zu steuern und zu analysieren. Remerge ist ein international tätiges Technologieunternehmen aus Berlin, das sich auf digitale Werbung in Smartphone-Apps spezialisiert hat. Das Unternehmen zeichnet sich durch seinen klaren Fokus auf sogenannte Reaktivierungs-Kampagnen (also Werbung, die frühere Nutzerinnen und Nutzer zurückholt) aus. Zudem nutzt Remerge einen forschungsbasierten Ansatz: Durch Methoden wie die Inkrementalitätsmessung (ein Verfahren zur wissenschaftlich fundierten Erfolgskontrolle) wird klar zwischen bezahltem und natürlichem Nutzerwachstum unterschieden.²²

Full-Service-Agenturen sind Werbe- oder Kommunikationsagenturen, die ihren Kundinnen und Kunden ein umfassendes Leistungsspektrum aus einer Hand anbieten. Diese reichen von Markenstrategie und -positionierung, Kampagnen, Social Media und digitale Kommunikation, Employer Branding bis hin zu User-Experience (UX) und User-Interface (UI)-Design. Die inhabergeführte Agentur BUTTER. (vgl. Interview 9: BUTTER.) zeichnet sich aus durch ihre kanalübergreifenden Kommunikationslösungen und die gesellschaftliche Relevanz ihrer Kampagnen. BUTTER. gilt als eine der wenigen inhabergeführten Agenturen, die mit über 90 Mitarbeitenden eine mittlere Unternehmensgröße erreichen.

¹⁹ Performance Marketing ist eine datenbasierte Online-Marketing-Strategie, bei der Werbeausgaben auf messbare Ergebnisse wie Klicks, Leads oder Verkäufe ausgerichtet sind.

²⁰ <https://www.presseportal.de/pm/165838/5343762>

²¹ <https://www.businessinsider.de/leben/ben-gaya-der-virale-saenger-ist-ein-deutsches-ki-experiment/>

²² <https://www.startup-atlas.de/company/remerge>

Interview 9: BUTTER.

BUTTER.United GmbH

Standort: **Düsseldorf**

Unternehmensgründung: **1995**

Größe: **über 90 Mitarbeitende**

Rechtsform: **GmbH**

Teilmarkt: **Werbemarkt**



© Tine Lipski

Aissu Diallo, Geschäftsführende Gesellschafterin bei BUTTER. Social

„Wir verstehen uns als gallisches Dorf der Werbung.“

Aissu Diallo, wie ist es BUTTER. in den letzten 30 Jahren als Kreativagentur gelungen, sich erfolgreich im Werbemarkt zu positionieren?

BUTTER. verfolgte von Anfang an eine konsistente Philosophie, die Kreation und Strategie auf kluge Weise miteinander verbindet. Wir setzen auf gute Leute, die Kompetenz und Menschlichkeit verbinden. Unser Ziel ist es, relevante Inhalte für Konsumentinnen und Konsumenten zu schaffen und Leistungen anzubieten, die sich an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden orientieren. Als 100 Prozent inhabergeführte Agentur haben wir die unternehmerischen und kreativen Freiräume, agil und unabhängig von multinationalen Holdinggesellschaften tätig zu sein und schnell auf Marktentwicklungen zu reagieren. Ein zentraler Aspekt für den langfristigen Erfolg von BUTTER. ist neben der Kreativleistung auch der Fokus auf exzellente Beratungsleistung und die persönliche Beziehung zu ihren Kundinnen und Kunden. Dabei legen wir Wert darauf, mit Menschen zusammenzuarbeiten, mit denen eine langfristige, vertrauensvolle Beziehungen aufgebaut werden kann. Dies führt zu einer stabilen Kundenbasis und einem guten Ruf in Fachkreisen.

Als Kreativagentur verhilft Ihr vor allem anderen Unternehmen zu mehr Sichtbarkeit. Wie erlebst Du selbst diese Position von BUTTER. zwischen unternehmerischem Erfolg und eher geringer öffentlicher Sichtbarkeit?

Unsere Agentur konzentriert sich darauf, innerhalb der Branche bei den Marketingverantwortlichen und Entscheidungsträgerinnen und -träger sichtbar zu sein. Dabei lassen wir in erster Linie die Arbeit für unsere Kunden für uns sprechen, denn als Kreativagentur ist es unsere Aufgabe, den Marken, die uns vertrauen, zu bestmöglicher Aufmerksamkeit zu verhelfen. Dass wir in der breiten Öffentlichkeit weniger mit unserer eigenen „Brand“ in Erscheinung treten, liegt in der Natur der Sache.

Welche Faktoren sind für Euch wichtig, um als Hidden Champion innovativ und erfolgreich zu sein? Wo setzt Ihr die Schwerpunkte?

Es gibt einen Unterschied zwischen Full-Service-Agenturen, die ein breites Spektrum an Dienstleistungen anbieten, und spezialisierten Agenturen, die sich auf bestimmte Bereiche konzentrieren. BUTTER. geht hier einen

Mittelweg, indem wir sowohl eine breite Palette von Dienstleistungen anbieten als auch spezialisierte Einheiten innerhalb der Agenturgruppe schaffen. Ziel ist es, in bestimmten Bereichen Expertise aufzubauen, um die Qualität der Dienstleistungen zu verbessern, während gleichzeitig die Flexibilität und Agilität einer Full-Service-Agentur erhalten bleibt.

Entscheidend ist hier, dass wir als inhabergeführte Agentur individuell auf die Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden eingehen und unser Angebot relativ schnell und unkompliziert anpassen und weiterentwickeln können.

Der Werbemarkt ist im Umbruch. Wie sieht die Zukunft für Agenturen wie BUTTER. aus? Welche Trends beobachtest Du – und woran arbeitet Ihr aktuell konkret?

In der Werbebranche ist momentan ein starker Konsolidierungstrend zu beobachten, bei dem große Agenturnetzwerke miteinander fusionieren oder kleinere Agenturen in größere Strukturen eingegliedert werden. Dadurch werden immer mehr Kreativagenturen unter einem Dach vereint, was dazu führen kann, dass innerhalb dieser Netzwerke nur noch eine Agentur für jede spezifische Dienstleistung zuständig ist. Grundsätzlich leidet aus meiner Sicht die Diversität der Agenturlandschaft unter diesem Trend.

Ich bin außerdem sicher, dass Kreativität künftig wieder an Gewicht gewinnen werden. Überzeugendes und originelles Storytelling, das Emotionen transportiert, wird im Zuge der wachsenden Rationalisierung und Technologisierung immer wichtiger. Hier wird Social Media, als Leitmedium für viele Endkundinnen, weiter an Relevanz gewinnen, was mich zum nächsten Trend bringt. Social Media ist längst mehr als nur ein Kommunikationskanal, auf dem Werbung gemacht werden kann. Die Gegebenheiten von Social Media ermöglichen es Brands, den Shift von hierarchischer Markenkommunikation zu Community-Driven Storytelling zu schaffen und so Geschichten zu erzählen, die unsere Endkundinnen und Kunden auch wirklich interessieren.

Eine Schlüsselrolle spielen dabei kreative Nachwuchstalente, die mit den Social-Media-Trends vertraut sind, die Plattformen in und auswendig kennen und so neue Perspektiven reinbringen. Sie tragen maßgeblich zur Innovationsfähigkeit unserer Branche bei.

2.8 Software-/Games-Industrie

In der Software-/Games-Industrie positionieren sich Hidden Champions in unterschiedlichen technologiegetriebenen und kreativen Tätigkeitsfeldern. So ist das Heidelberger Deep-Tech-Unternehmen Ameria (vgl. Interview 10: Ameria) marktführend im Bereich der **integrierten Gestensteuerung** und kombiniert das vorhandene Spezialwissen auf diesem Gebiet mit innovativen Anwendungen im Bereich Künstliche Intelligenz. Ob immersive Ausstellungserlebnisse oder die Navigation durch Industriestandorte: Innovative und kreative Technologien bieten eine Bandbreite an Chancen. Auch das Softwareunternehmen Capmo ist führend in seiner Nische. Es zählt zu den größten Softwareanbietern für Projektmanagement in der Baubranche. Mit einer cloud-basierten **Software-as-a-Service (SaaS)** Lösung hat das Unternehmen im Jahr 2021 eine Start-Up-Finanzierung von rund 25,5 Mio. Euro erhalten. Die Produkte und Anwendungen dieser Unternehmen bieten sowohl anderen Kreativschaffenden als auch Akteurinnen und Akteuren aus anderen Branchen vielversprechende Anknüpfungspunkte und erweiterte Möglichkeiten, ihre Ideen umzusetzen. Kreative Wertschöpfung von Hidden Champions der KKW findet also nicht selten an den Schnittstellen zu anderen Akteurinnen und Akteuren und Märkten innerhalb und außerhalb der KKW statt. So stellt das Softwareunternehmen Ableton aus Berlin Software und Hardware für die Erstellung, Produktion und Aufführung von Musik her. Mit dem Flaggschiff „Live“ haben die kreativen Köpfe des Unternehmens einen neuen Ansatz für das Musizieren mit Computern auf der Bühne und im Studio entwickelt.

Im Games-Bereich sind Hidden Champions Studios, die innovative Spiele mit einzigartigen Gameplay-Mechaniken oder Storytelling-Elementen schaffen und eindrucksvolle Nutzungsaktivitäten, Installationen und Aufrufe für ihre Produkte aufweisen. Dies erreichen die Spieleentwicklerinnen und -entwickler häufig über Plattformen wie Steam oder mobile App-Stores, ohne die Unterstützung großer Publisher. Sie konzentrieren sich dabei auf bestimmte Genres oder Plattformen, um sich gezielt in einer bestimmten Nische eine Community aufzubauen. Sie sind also in unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern aktiv und zeichnen sich aus durch ihre Unabhängigkeit von größeren Games-Studios, ihre Verankerung in der deutschen Entwicklerlandschaft, ihre innovativen Organisationsformen und oftmals durch ihr organisches, stetiges Wachstum. Zentraler Aspekt ist die wirtschaftliche Tragfähigkeit durch die entwickelten Spiele. So wurden die Mobile-Games des hessischen Studios Lotum mit rund 50 Mitarbeitenden international und plattformübergreifend mehr als eine Milliarde Mal installiert (Stand 2025).²³ Das Unternehmen setzte dabei u. a. auf die Sichtbarkeit und Präsenz in den Sozialen Medien, um zahlreiche neue Nutzerinnen und Nutzer zu gewinnen.²⁴

Es gilt: In der Games-Branche ist der Markt per Definition global. Game-Studios vermarkten daher in der Regel ihre Produkte bereits sehr früh international und auch kleinere Studios veröffentlichen ihre Titel weltweit. Hinzu kommt, dass das Marktrisiko aufgrund der spezifischen Projektzyklen im Gaming-Sektor anders gelagert ist als bei langfristigen B2B-Lieferverträgen in anderen Industrien. Hidden Champions in der Games-Branche haben oftmals ein oder mehrere besonders erfolgreiche Spiele, über die die Finanzierung stetig gesichert werden kann. Dies lässt sich am Beispiel Egosoft verdeutlichen, das seit vielen Jahren mit einem spezifischen Spiel am Markt erfolgreich ist (vgl. Interview 11: Egosoft).

²³ <https://www.gameswirtschaft.de/wirtschaft/lotum-gmbh-1-milliarde-installs-220425/>

²⁴ <https://blog.games-career.com/de/lotum-im-interview-ein-hidden-champion-der-games-branche-knackt-die-milliardenmarke/>

Interview 10: Ameria

Ameria

Standort: **Heidelberg**

Unternehmensgründung: **2018**

Größe: **60 Mitarbeitende**

Rechtsform: **AG**

Teilmarkt: **Software-/Games-Industrie**

Nicole Huber, Senior Vice President Corporate Development



© Angelika Löffler

„Wir verstehen uns als technologieorientierte Enabler für kreative Ausdrucksformen – insbesondere in Bereichen, in denen klassische Interfaces an ihre Grenzen stoßen.“

Frau Huber, bitte stellen Sie sich und AMERIA einmal vor. Wodurch zeichnet sich das Unternehmen aus?

Ich bewege mich an der Schnittstelle von Technologie, Gesellschaft und strategischer Entwicklung – dort, wo Innovation nicht nur technisch beeindruckt, sondern gesellschaftlich relevant wird. Mein juristischer Hintergrund schärft dabei meinen Blick für rechtliche Rahmenbedingungen, die gerade im KI-Kontext immer wichtiger werden. Bei AMERIA begleite ich als Senior Vice President Corporate Development unsere internationale Wachstumsstrategie – mit dem Ziel, disruptive Technologien verantwortungsvoll in den Alltag zu bringen. AMERIA hat sich früh auf natürliche Mensch-Maschine-Interaktion spezialisiert – auf Technologien also, die nicht nur funktionieren, sondern verstanden und intuitiv genutzt werden können.

Mit MaverickAI hat AMERIA den weltweit ersten KI-Laptop entwickelt, der Virtual Reality (VR), Künstliche Intelligenz (KI) und die Funktionalität eines leistungsfähigen Laptops miteinander kombiniert, und gleichzeitig ein vollständig lokales, souveränes KI-System schafft, das ohne Cloudanbindung funktioniert – eine technologische Besonderheit, die vor allem in sicherheitskritischen Bereichen einen enormen Mehrwert darstellt. VR funktioniert dabei ohne zusätzliche Hardware. Der Computer findet überall dort Anwendung, wo berührungslose Interaktionen gefragt sind. Durch die lokale Speicherung von Daten bietet AMERIA DSGVO-konforme Lösungen, die es uns ermöglichen, unsere Produkte auch in sensiblen Anwendungsbereichen wie dem Gesundheitswesen einzusetzen. So wird MaverickAI künftig in der Chirurgie zum Einsatz kommen, wo MRT- und CT-Daten dreidimensional dargestellt und Daten von Patientinnen und Patienten in Echtzeit eingebunden werden. Mit MaverickAI haben wir also einen Weg gefunden, unsere Position als Marktführerin auf dem Gebiet der integrierten Gestensteuerung mit innovativen KI-Anwendungen zu kombinieren und daraus ein vielseitig einsetzbares Endprodukt zu entwickeln.

Wie würden Sie die Rolle von AMERIA in der Kultur- und Kreativwirtschaft beschreiben?

Wir sehen uns als technologieorientierte Enabler für kreative Ausdruckformen. Ob in Museen, Theatern oder im öffentlichen Raum – überall dort, wo neue Formen der Präsentation und Interaktion gefragt sind, ermöglichen unsere Systeme immersive Erlebnisse. Künstlerinnen und Künstler, Agenturen und Marken nutzen unsere Plattformen, um Inhalte intuitiv, berührungslos und kreativ zu inszenieren – unsere Technologien kommen in verschiedenen Kontexten zum Einsatz, in denen intuitive Steuerung und kreative Interaktionen eine Rolle spielen. Durch Produkte wie MaverickAI, die keine technologischen Vorkenntnisse erfordern, können Nutzerinnen und

Nutzer zielgerichtete und hochwertige Ergebnisse erreichen. So z. B. indem einfach auf Bildelemente gezeigt und gesagt wird, wie diese verändert werden sollen. Gerade in der Kultur- und Kreativwirtschaft beobachten wir eine hohe Bereitschaft, neue Technologien frühzeitig zu testen – mit großer Offenheit für Experimente und dem Wunsch, Narrative und Räume neu zu gestalten.

Wie erleben Sie selbst die Marktposition zwischen internationalem Erfolg und eher geringer öffentlicher Sichtbarkeit?

Da wir in manchen Anwendungsbereichen hochspezialisiert sind und oft als Ermöglicher für andere Unternehmen agieren, sind wir dort naturgemäß weniger sichtbar. Hinzu kommt, dass innovative Prototypen erst zur Marktreife gebracht werden müssen, bevor die Öffentlichkeit davon erfährt. Während wir in Fachkreisen und bei strategischen Partnerinnen und Partnern wie Sony ein starkes Standing haben, ist unsere Bekanntheit außerhalb der Tech-Community in Deutschland noch nicht so stark ausgeprägt. Doch eher im Hintergrund zu agieren hat auch oft Vorteile: so können wir u. a. schneller, agiler und freier entscheiden und arbeiten. Mit Produkten wie MaverickAI positionieren wir uns aber auch zunehmend öffentlich – die mediale Aufmerksamkeit steigt, ebenso wie das Interesse von Partnerinnen und Partnern aus Industrie, Kultur und Politik.

Welche Faktoren sind für Sie wichtig, um als Hidden Champion innovativ und erfolgreich zu sein? Wo setzen Sie die Schwerpunkte?

Unser Unternehmen hat sich erfolgreich als Marktführer im Bereich der integrierten Gestensteuerung, Deep Tech und künstlichen Intelligenz etabliert, indem wir frühzeitig auf die steigende Nachfrage nach kontaktlosen Interaktionen reagiert haben. Zentral für unseren Erfolg ist eine Unternehmenskultur, die diverse, international ausgerichtete und offene Teams fördert und die Mitarbeitenden dazu animiert, eigene Ideen einzubringen. So ist unsere Belegschaft aus Entwicklerinnen und Entwicklern dezentral in Heidelberg, in der Ukraine und in Polen tätig. Das ist zentral für unsere Innovationsgeschwindigkeit und ermöglicht es unserem kreativen Team, flexible Lösungen zu entwickeln, die neue Anforderungen frühzeitig antizipieren. Mit MaverickAI verfügen wir zudem über eine Plattform, die sich modular anpassen und auch als Original Equipment Manufacturer (OEM)- oder White-Label-Lösung in bestehende Systemlandschaften integrieren lässt – ein zentraler Vorteil für Partnerunternehmen aus Industrie, Gesundheitswesen oder der Kreativwirtschaft. Denn: Innovationen passieren nicht zufällig, sondern werden vom Umfeld begünstigt.

Wir gehen darüber hinaus strategische Partnerschaften mit größeren Technologieunternehmen ein, um unsere Anwendungen in bestehende Systeme zu integrieren. Dadurch stellen wir sicher, dass unsere Lösungen anschlussfähig sind und wir international auf Expansionskurs gehen können, ohne dabei unsere technologischen und ethischen Standards aufzugeben. Denn der deutsche Markt allein reicht für die Skalierung innovativer Interfaces nicht aus – entscheidend ist die internationale Anschlussfähigkeit. Genau deshalb denken wir von Anfang an global, aber mit europäischem Wertefundament. Gerade die Verbindung aus technologischem Know-how, einer starken, wertebasierten Unternehmenskultur und belastbaren Partnerschaften macht für uns den Unterschied.

Interview 11: Egosoft

Egosoft

Standort: **Würselen**

Unternehmensgründung: **1988**

Größe: **50 Mitarbeitende**

Rechtsform: **GmbH**

Teilmarkt: **Games**



© Bernd Lehahn

Bernd Lehahn, Geschäftsführer und Gründer

„Im Gegensatz zu unserem direkten Konkurrenten sind wir sicherlich ‚hidden‘. Für unsere Spielerinnen und Spieler sind wir dafür eher ‚Champions‘.“

Bernd Lehahn, wie ist es Egosoft in den letzten 30 Jahren als Gameshersteller gelungen, sich erfolgreich im Gamesmarkt zu positionieren?

Wir produzieren seit 1999 eine einzige Spieleserie: die X-Spiele für den PC. Vor dieser Weltraumspielreihe haben wir vor allem Werbespiele entwickelt. Als dann 1999 die erste Version von X – Beyond The Frontier veröffentlicht wurde, hatten wir zu zweit – ein Grafiker und ein Programmierer – zuvor gemeinsam ausprobiert, welche Computerspiele wir in Eigenproduktion herstellen können. Mit X – Beyond The Frontier haben wir dann den Durchbruch geschafft. Inzwischen sind wir als Unternehmen gewachsen und seit 2018 auch Eigenverleger unseres Spiels. Das eigentliche Ziel – ein eigenes besonderes Spiel -- mussten wir zu Anfang erst einmal querfinanzieren, bis sich das Vorhaben von selbst getragen hat. Aber eine klare Vision zu haben, hat dabei sehr geholfen. Im Endeffekt hat das Projekt, das uns am meisten Spaß gemacht hat, dann auch den meisten Erfolg gebracht. Für PC waren 3D-Spiele damals neu und dadurch einzigartig.

Wie geht Ihr mit der Position zwischen unternehmerischem Erfolg und eher geringer öffentlicher Sichtbarkeit um?

Im Gegensatz zu einem unserer direkten Konkurrenten -- Star Citizen -- sind wir sicherlich „hidden“. Für unsere Spielerinnen und Spieler sind wir dafür eher „Champions“. Wir haben eine sehr große und aktive Fan-Community, mit der wir in engem Austausch stehen. Wenn wir mit einem Stand auf Messen vertreten sind, bekommen wir natürlich einen Eindruck davon, wie viele Menschen uns noch nicht kennen. Aber Sichtbarkeit ist nicht unsere höchste Priorität solange wir wirtschaftlich erfolgreich agieren und neue Spielerinnen und Spieler erreichen.

Welche Faktoren sind für Euch wichtig, um als Hidden Champion innovativ und erfolgreich zu sein? Wo setzt Ihr die Schwerpunkte?

Wir stehen in einem sehr engen Austausch mit unserer Community. Das gilt auch für die Spieleentwicklung. Unsere Spielerinnen und Spieler geben uns viel Feedback zu unserem Spiel und den aktuellen Versionen. Dieses Feedback ist uns sehr wichtig. Das bedeutet nicht zwangsläufig, dass wir jeden Wunsch unserer Spielerinnen und Spieler auch umsetzen, aber wir achten sehr auf die Stimmung in der Community. Von diesem Austausch

profitieren wir sehr. Als wir schnell sehr intensiv gewachsen sind als Unternehmen, brauchten wir Management- und Verwaltungserfahrung, weil wir festgestellt haben, dass nicht mehr alle Mitarbeitenden alle Prozesse problemlos kennen und auch verstehen. Wir hatten Glück, dass wir das rechtzeitig erkannt haben und die nötigen Strukturen rechtzeitig gefunden haben. Und wir haben das Glück, dass wir eine solche Fanbasis aufgebaut haben, dass uns diese Fehler verziehen wurden.

Die X4-Grafikengine ist unsere eigene Entwicklung. Als wir angefangen haben, gab es noch keine Spiele-Engines in der Art wie wir sie brauchten, also haben wir sie selbst programmiert. Das ist unsere Stärke und Schwäche zugleich. Bereits fertige Engines zu nutzen, macht abhängig von einem anderen Unternehmen und ihren Lizenzierungsbedingungen. Aber wenn man alles selber entwickelt, bedeutet das Aufwand und man braucht das Know-How. Die langfristigen Auswirkungen dieser Entscheidung haben wir am Anfang unterschätzt. Ein iterativer Aufbau kann aber helfen ein Projekt unkompliziert in eine andere Richtung auszubauen, wenn eine Richtung nicht gut funktioniert.

Der Gamesmarkt ist im Umbruch. Wie sieht die Zukunft für Gameshersteller wie Egosoft aus? Welche Trends beobachtest Du – und woran arbeitet Ihr aktuell konkret?

Wir entwickeln uns aktuell sehr schnell und stellen uns die Frage, wohin wir uns entwickeln können. Das Spiel X ist kein herkömmliches Spiel, sondern eine Simulation von allem Vorstellbaren, das zahlreiche Elemente beinhaltet. Das Spiel richtet sich also an viele verschiedene Zielgruppen. Wir bauen seit 30 Jahren an dieser Welt. Bei klassischeren Spielen wie Jump & Run wäre es sicherlich schwieriger über einen so langen Zeitraum eine Spielewelt zu entwickeln, ohne dass dem Entwicklungsteam langweilig wird.

3 Fazit und Ausblick

Qualitäten von Hidden Champions in der KKW

Indem Hidden Champions der KKW ein klares, spezialisiertes Unternehmensprofil entwickeln und bei den entscheidenden Zielgruppen auf dem Radar sind, sind sie bestens gerüstet dafür, in Zeiten der Aufmerksamkeitsökonomie wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Sie sind offen für neue digitale Technologien und gestalten die Zukunft aktiv mit, indem sie diese nutzenstiftend in ihre Prozesse einbauen. Dadurch nehmen sie in vielen Bereichen eine Pionierrolle ein, indem sie als kreative, branchenübergreifende Brückenbauer agieren. Zudem greifen sie auf jahrelange Erfahrung zurück und kennen die in ihrem Teilmarkt erfolgversprechendsten Wege, Aufträge für sich zu gewinnen. Ihre Unabhängigkeit ist wesentlicher Teil ihrer Corporate Identity und spiegelt sich gleichzeitig in der ausgeprägten Leidenschaft für die unternehmerische Vision wider.

Vor diesem Hintergrund fassen wir die Erkenntnisse unserer Fallstudien nochmal zusammen:

In der **Musikwirtschaft** setzt der Musikverlag ROBA auf kontinuierliche und schnelle Umsetzung digitaler Verbesserungen, um ihre Innovationskraft zu erhöhen: Sei es bei der ersten Webseite mit integrierter Suchfunktion, einem Online Tantieme-Banking, über das Urheberinnen und Urheber ihre Tantiemen abrufen können, E-Signing für Musikverlagsverträge oder KI-gestützte Analysetools im Bereich Income Tracking, also der Erkennung von nicht abgerechneten Nutzungen der Musikwerke (vgl. Interview 1: ROBA Music Verlag). Im **Buchmarkt** hat sich die Buchhandlung Reuffel früh durch ihre Online-Präsenz als auch durch diversifizierte Angebote und Kundestämme etabliert: Neben Privatkundinnen und Kunden richten sie sich auch an Unternehmen, Behörden und Gerichte. Die Buchhandlung fungiert als eine Plattform für kulturelle Erlebnisse und bietet Räume für Autorinnen und Autoren, Produktdesignerinnen und -designer sowie andere kreative Köpfe, in denen sie ihre Arbeiten präsentieren können (vgl. Interview 2: Buchhandlung Reuffel). Im **Kunstmarkt** ist die Galerie Michael Haas (vgl. Interview 3: Galerie Michael Haas) eine der führenden Galerien, die aufgrund des umfangreichen Kunstbestands in der Lage ist, Museumsausstellungen ausschließlich mit eigenen Werken durchzuführen. In den letzten zwei Jahren hat die Galerie drei Museumsausstellungen mit der eigenen Sammlung gemacht. Neben dem Werkverkauf umfasst das Portfolio auch weltweite Leihgaben an Museen oder andere Kunsteinrichtungen. Im Kontext von Ausstellungen im künstlerischen und musealen Kontext hat sich die Agentur facts and fiction auf narrative Raumgestaltung und Kommunikation an der Schnittstelle von Kultur, Vermittlung und Gestaltung spezialisiert. Für die tiefe thematische Auseinandersetzung und um das Kontextwissen im Rahmen von neuen Projekten zu erweitern, investiert facts and fiction bewusst Zeit und Ressourcen. Dazu gehören auch Feldforschungen, um ein Gespür für die Rahmenbedingungen und den Ort zu gewinnen (vgl. Interview 4: facts and fiction). In der **Filmwirtschaft** bietet das Unternehmen Volucap relevante Qualitätsmerkmale: So entwickelte das Unternehmen eine werbefreie 3D Distributionsplattform namens Voluverse, die aktuell um die 30.000 monatliche Userinnen und User zählt. Über den engen Austausch mit der Wissenschaft prüft das Unternehmen regelmäßig mögliche Praxisanwendungen. Das Unternehmen investiert dabei stets stark in die Zukunft (vgl. Interview 5: Volucap). Im **Architekturmarkt** veranschaulicht das Büro Gerber Architekten, wie durch schrittweises Wachstum und strategische Internationalisierung langfristiger Erfolg gesichert werden kann. Das Unternehmen vereint Spezialisierung und breite Aufstellung durch eine gewachsene Struktur mit zwei GmbHs und fünf Geschäftsführern. An mehreren Standorten arbeiten spezialisierte Wettbewerbsteams an nationalen und internationalen Ausschreibungen. Besondere Expertise hat sich das Büro im Forschungs- und Laborbau aufgebaut und eine eigene PR-Abteilung sichert die Sichtbarkeit über verschiedene Kanäle (vgl. Interview 6: Gerber Architekten). Das Architekturbüro TOPOTEK 1 kombiniert in seiner Arbeit verschiedene Ansätze miteinander. Diese Grenzüberschreitungen und die Fähigkeit, in

Randbereichen der Berufe zu agieren ermöglicht Innovation. Das Büro setzt zudem viel auf Netzwerkarbeit im internationalen Kontext (vgl. Interview 7: TOPOTEK 1). In der **Designwirtschaft** hat sich WILDDESIGN auf den Gesundheitssektor spezialisiert und entwickelt u. a. hochkomplexe medizinische Produkte – etwa Geräte für die Augenchirurgie. Die Agentur konzentriert sich auf Arbeit auf Augenhöhe mit den Kundinnen und Kunden und legt den Fokus neben der Ästhetik auch auf funktionaler Intelligenz und intuitiver Bedienbarkeit von Produkten. Bei der Erschließung des Teilbereichs waren die technische Affinität der Mitarbeitenden sowie persönliche Kontakte entscheidend. Die Agentur arbeitet verstärkt in interdisziplinären Teams – oft auf digitalen Whiteboards, in Echtzeit, um Design noch stärker zum integrativen Bestandteil von Entwicklungsprojekten zu machen (vgl. Interview 8: WILDDESIGN). Im **Werbemarkt** ist ein zentraler Aspekt für den langfristigen Erfolg, wie die Agentur BUTTER. aufzeigt, neben der Kreativleistung auch der Fokus auf exzellente Beratungsleistung und die persönliche Beziehung zu den Kundinnen und Kunden. Die Agentur bietet eine breite Palette von Dienstleistungen an und schafft gleichzeitig auch spezialisierte Einheiten innerhalb der Agenturgruppe. Ziel ist es, in bestimmten Bereichen Expertise aufzubauen, um die Qualität der Dienstleistungen zu verbessern, während gleichzeitig die Flexibilität und Agilität einer Full-Service-Agentur erhalten bleibt (vgl. Interview 9: BUTTER. Mit MaverickAI hat AMERIA als Akteur der **Software-/Games-Industrie** den weltweit ersten KI-Laptop entwickelt, der Virtual Reality (VR), Künstliche Intelligenz (KI) und die Funktionalität eines leistungsfähigen Laptops miteinander kombiniert, und gleichzeitig ein vollständig lokales, souveränes KI-System schafft, das ohne Cloudanbindung funktioniert (vgl. Interview 10: Ameria). Das Games-Unternehmen Egosoft hat sich bereits früh auf die Entwicklung der X-Serie Spiele für PC spezialisiert. Diese Fokussierung sowie der enge Austausch mit der Community zeichnen das Unternehmen aus. Die Rückmeldungen der Spielerinnen und Spieler und die Stimmung in der Community wird soweit möglich in die Weiterentwicklung integriert. Die starke Fanbasis ist ein wichtiger Katalysator für den Erfolg (vgl. Interview 11: Egosoft).

Erfolgsfaktoren und Empfehlungen

Die nachfolgenden Erfolgsfaktoren und Empfehlungen dienen als Inspiration für interessierte und aufstrebende KKW-Unternehmen, die sich auf den Weg machen möchten, die Hidden Champions von morgen zu werden.

1. Technologie ist Treiber und Werkzeug

Lernimpuls: Technologische Entwicklungen verändern die KKW rasant. Hidden Champions integrieren die Digitalisierung in ihre Arbeit.

Schlüsselfrage: Wo liegen unsere digitalen Wachstumschancen?

Empfehlung:

- Haltet euch auf dem Laufenden, was die technologischen Entwicklungen betrifft.
- Experimentiert mit neuen Medienformen und Distributionswegen.
- Nutzt Tech als Werkzeug zur kreativen Differenzierung.

2. Fokussierung auf eine Nische

Lernimpuls: Hidden Champions der KKW dominieren oft spezialisierte Märkte und Teilsektoren.

Schlüsselfrage: Wofür wollen wir bekannt sein? Worin sind wir einzigartig?

Empfehlung:

- Identifiziert ein enges Marktsegment und konzentriert euch auf bestimmte Genres, Zielgruppen oder Formate.
- Die KKW ist wissensintensiv. Investiert in Wissensaufbau und Teammitglieder, die Expertinnen und Experten auf ihrem Gebiet sind.

3. Kundennähe und Problemlösungskompetenz

Lernimpuls: Hidden Champions der KKW verstehen die Probleme ihrer Kundinnen und Kunden oft besser als diese selbst. Enge Zusammenarbeit ist dabei zentral.

Schlüsselfrage: Wie gut kennen wir die Probleme unserer Kunden?

Empfehlung:

- Entwickelt gewinnbringende, stabile Kooperationen.
- Konzentriert euch auf Dienstleistung und Problemlösung, nicht nur auf den Verkauf.

4. Exzellente Produkt- und Servicequalität

Lernimpuls: Hidden Champions der KKW verstehen die Probleme ihrer Kundinnen und Kunden oft besser als diese selbst. Enge Zusammenarbeit ist dabei zentral. Qualität ist bei Hidden Champions der KKW kein Lippenbekenntnis, sondern zentraler USP (Unique Selling Point). Referenzen, Ästhetik und Storytelling-Kompetenz sind zentrale Wertbestandteile.

Schlüsselfrage: Was macht unsere Arbeit herausragend?

Empfehlung:

- Etabliert ein klares Qualitätsversprechen.
- Sorgt für konsequente Einhaltung der Standards und Verbesserung der kreativen und produktiven Prozesse.
- Bindet Kundenfeedbacks und Rückmeldungen der Community systematisch in die Verbesserung der eigenen Arbeit ein.

5. Teambindung und -entwicklung

Lernimpuls: Talente sind entscheidend. Hidden Champions der KKW haben oft besonders engagierte Teams und bieten den Kreativschaffenden Raum zur Entfaltung.

Schlüsselfrage: Was macht uns attraktiv für Kreative?

Empfehlung:

- Investiert in Weiterbildung und Entwicklungsmöglichkeiten.
- Schafft eine starke, zweckgetriebene Unternehmenskultur.
- Fördert Eigenverantwortung und Innovationsgeist.

6. Hohe Innovationskraft trotz begrenzter Ressourcen

Lernimpuls: Hidden Champions der KKW investieren stark in kreative Originalität.

Schlüsselfrage: Wie gut verstehen wir unsere Innovationsprozesse und wo besteht noch ungenutztes Potenzial?

Empfehlung:

- Etabliert eine Kultur der kontinuierlichen Innovation.
- Kooperiert nach Möglichkeit mit Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Start-Ups.
- Setzt auf einzigartige kreative Handschrift und originelle Formate.
- Entwickelt eigene, wiedererkennbare Marken, Designs und Projekte.

7. Vernetzung statt Hierarchie

Lernimpuls: Hidden Champions wissen die kollaborative, netzwerkbasierte und fluide Führungs- und Arbeitskultur in der KKW zu nutzen.

Schlüsselfrage: Mit wem sollten wir enger zusammenarbeiten?

Empfehlung:

- Pfllegt aktiv den Kontakt zu Auftraggebern und Communities.
- Schafft selbst Plattformen für den kreativen, kulturellen und wissensbasierten Austausch.
- Fördert agile, selbstorganisierte Teams.

8. Sichtbarkeit und Branding sind zentral

Lernimpuls: Hidden Champions der KKW sind innerhalb der Branche bei den Zielgruppen und Auftraggebern sichtbar.

Schlüsselfrage: Wie sichtbar sind wir – und wo?

Empfehlung:

- Investiert in gezielte Selbstvermarktung.
- Seid bei wichtigen Branchenanlässen mit dabei und präsentiert eure Arbeiten.
- Sichtbarkeit heißt Präsenz: Positioniert euch strategisch und schafft durch überzeugende Produkte und Dienstleistungen Vertrauen.
- Nutzt Storytelling und Methoden, die Ihr für die Auftraggeber anwendet, auch für euer eigenes Unternehmen.

9. Wachstum kreativ denken

Lernimpuls: Hidden Champions der KKW wachsen oft organisch und mit Bedacht und weniger über die Maximierung von Produktionskapazitäten.

Schlüsselfrage: Welche Wachstumsstrategie möchten wir verfolgen?

Empfehlung:

- Entwickelt wenn möglich skalierbare Geschäftsmodelle (digitale Produkte, Plattformlizenzen, Mitgliedschaften).
- Erschließt neue Märkte, sei es durch Internationalisierung oder durch gezielte Erweiterung des Portfolios.
- Nutzt Förderprogramme im Rahmen eines klar abgesteckten Plans.
- Setzt auf langfristige Planung: Hidden Champions sind häufig inhaber- oder familiengeführt.

4 Literaturverzeichnis

Audretsch, D.B., Lehmann, E.E. and Schenkenhofer, J. (2018), "Internationalization strategies of hidden champions: lessons from Germany", *Multinational Business Review*, Vol. 26 No. 1, pp. 2-24. <https://doi.org/10.1108/MBR-01-2018-0006>

Atelier Brückner (2025): Presseinformation. Online unter: <https://www.atelier-brueckner.com/de/press/german-design-award-gold-fuer-den-usbekistan-pavillon-zur-expo-2025>; zuletzt abgerufen: 18.07.2025.

Bauwelt (2025): Staab Architekten. Online unter: <https://www.bauwelt.de/rubriken/dossier/Staab-Architekten-gmbh-berlin-volker-staab-projekte-und-uebersicht-3793882.html>; zuletzt abgerufen: 18.07.2025.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2024): Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2024.

Bundesverband der Konzert- und Veranstaltungswirtschaft e.V. (BDKV) et al. (2024): Musikwirtschaft in Deutschland 2024: Studie zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Musikunternehmen unter Berücksichtigung relevanter Teilsektoren und Ausstrahlungseffekte.

Business Insider (2024): Das Sommer-Lied von „Ben Gaya“ haben auf Instagram über eine Million User geklickt – nur ist er ein KI-Avatar. Online unter: <https://www.businessinsider.de/leben/ben-gaya-der-virale-saenger-ist-ein-deutsches-ki-experiment/>; zuletzt abgerufen: 18.07.2025.

Destatis (2025): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Online unter: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Glossar/kmu.html>; zuletzt abgerufen: 18.07.2025.

Gameswirtschaft (2025): Lotum: ‚4 Bilder 1 Wort‘-Macher melden 1 Milliarde Install. Online unter: <https://www.gameswirtschaft.de/wirtschaft/lotum-gmbh-1-milliarde-installs-220425/>; zuletzt abgerufen: 18.07.2025.

Hermann Simon (2007): *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*. Campus, Frankfurt am Main.

IfM - Institut für Musikinstrumentenbau e.V. an der Technischen Universität Dresden (2025): I-Ma-Tech – Innovative Konzepte für langfristige Sicherung der Material-, Technologie- und Fachkräftebasis für den Orchesterinstrumentenbau im westsächsischen Vogtland – Markneukirchen. Online unter: <https://www.innovation-strukturwandel.de/strukturwandel/de/gefoerderte-buendnisse/die-initiativen/documents/artikel/h-q/i-ma-tech-innovative-konzepte.html?nn=451024>; zuletzt abgerufen: 18.07.2025.

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2023): Dossier Kreislaufwirtschaft in der KKW. Online unter: <https://kreativ-bund.de/downloads>; zuletzt abgerufen: 18.07.2025.

Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2024): Dossier Unternehmensnachfolge in der KKW. Online unter: <https://kreativ-bund.de/downloads>; zuletzt abgerufen: 18.07.2025.

Lehmann, E.E., Schenkenhofer, J. & Vismara, S. Hidden champions and knowledge spillovers: innovation-enhancing agglomeration effects and niche technology specificity. *Small Bus Econ* (2025). <https://doi.org/10.1007/s11187-025-00999-3>

Merkurist (2025): „Cheri Cheri Lady“: Reuffel und Thomas Anders mit viraler Werbekampagne. Online unter: https://merkurist.de/koblenz/-cheri-cheri-lady-reuffel-und-thomas-anders-mit-viraler-werbekampagne_MiPU/YczI; zuletzt abgerufen: 18.07.2025.

Olsson, C. (2024): Die virtuelle Filmproduktion wird real: So sieht die Zukunft des Filmemachens aus. Online unter: <https://filmpuls.info/virtual-production/>; zuletzt abgerufen: 18.07.2025.

Presseportal (2022): Social Kampagnen neu gedacht: Performance Design hält Einzug im deutschen Mittelstand. Online unter: <https://www.presseportal.de/pm/165838/5343762>; zuletzt abgerufen: 18.07.2025.

Quinke, A. (2025): Lotum: Ein Hidden Champion der Games-Branche knackt die Milliardenmarke. Online unter: <https://blog.games-career.com/de/lotum-im-interview-ein-hidden-champion-der-games-branche-knackt-die-milliardenmarke/>; zuletzt abgerufen: 18.07.2025.

Schenkenhofer, J. (2022). Hidden champions: A review of the literature & future research avenues. Management Review Quarterly, 72(2), 417-482.

Simon, H. (1996). Die heimlichen Gewinner. Campus Verlag.

Simon, H. (2012). Hidden Champions-Aufbruch nach Globalia: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer. Campus Verlag.

Söndermann, M. (2016) & Arbeitskreis Kultur- und Kreativwirtschaft in der Wirtschaftsministerkonferenz: Leitfaden zur Erfassung von statistischen Daten für die Kultur- und Kreativwirtschaft (Fassung 2016). Online unter: <https://kulturwirtschaft.de/wp-content/uploads/2019/08/Kurzanleitung-KKW-Stat.Leitfaden-161031.pdf>; Zuletzt abgerufen: 16.06.2025.

Startup Atlas (2025): Revolutionäre Retargeting-Technologie für mobile Apps. Online unter: <https://www.startup-atlas.de/company/remerge>; zuletzt abgerufen: 18.07.2025.

Verband der Hidden Champions (2025): Die unbekannten Weltmarktführer. Online unter: <https://vdhc-ev.de/hidden-champion/>; zuletzt abgerufen: 18.07.2025.

Yang, L. et al. (2024). Music in the Air: Focus on monetisation, Emerging Markets and AI; updating global music industry forecasts. Goldman Sachs. Online unter: <https://www.goldmansachs.com/pdfs/insights/pages/music-in-the-air--focus-on-monetisation,-emerging-markets-and-ai--updating-global-music-industry-forecasts-f/music-redaction.pdf>.

Impressum



Initiative
Kultur- & Kreativwirtschaft
der Bundesregierung

Das Bundeszentrum Kultur- und Kreativwirtschaft 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

Herausgeber



KREATIVBUND
BUNDESZENTRUM KULTUR-
UND KREATIVWIRTSCHAFT

KreativBund – Bundeszentrum Kultur- und Kreativwirtschaft
Jägerstr. 65
10117 Berlin
Telefon: +49 30 20 88 89 1-0
www.kreativ-bund.de



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

Redaktion

Dr. Olaf Arndt
Arun Mahato
Bianca Creutz
Frauke Dornberg

Kontakt

Arun Mahato
Telefon: +49 211 91316198
E-Mail: arun.mahato@prognos.com

Stand: August 2025
Copyright: 2025, Prognos AG

Bildnachweise

Titelbild von www.istock.de, Urheberin ist:

© iStock.com – Ignatiev
© 2022 by Roba Music Verlag GmbH
© Buchhandlung Reuffel
© J. Konrad Schmidt
© Volucap
© Hans Jürgen Landes
© Landscape Architecture Korea
© Andreas Weiß
© Angelika Löffler
© Bernd Lehahn

Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet bei der Prognos AG.

Zitate im Sinne von § 51 UrhG sollen mit folgender Quellenangabe versehen sein: KreativBund – Bundeszentrum Kultur- und Kreativwirtschaft (2025): Hidden Champions in der Kultur- und Kreativwirtschaft.