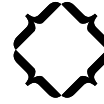




Initiative
Kultur- & Kreativwirtschaft
der Bundesregierung



KOMPETENZZENTRUM
KULTUR- UND
KREATIVWIRTSCHAFT
DES BUNDES

THEMENDOSSIER

Internationalisierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft



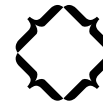
©iStock, Fluxfactory

Abstract

Internationalisierung ist eine Chance für Unternehmen und Freiberufler*innen der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW). Durch Markterschließung werden nicht nur das wirtschaftliche Wachstum gefördert, sondern auch kreative Innovationen und Schaffensprozesse inspiriert. Aufgrund der hochgradig individualisierten Güter und Dienstleistungen, die für die KKW charakteristisch sind, bieten sich für KKW-Unternehmen vielversprechende Chancen, Nischen zu besetzen. Dieses Dossier präsentiert eine fundierte und praxisorientierte Anleitung zur erfolgreichen Internationalisierung der KKW.

Es werden fünf grundlegende Strategien erläutert: Die **Netzwerkstrategie** dient dazu, internationale Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, um lokale Partner*innen ins Boot zu holen, Eintrittsbarrieren zu überwinden und z. B. über persönliche Kontakte an Erstaufträge zu kommen. Netzwerke fungieren hierbei als Schlüsselressource für Wissenstransfer und den Aufbau langfristiger Beziehungen (vgl. Interview Seite 18: Stane Performing Arts Management). Die **Sichtbarkeitsstrategie** dient dazu, international (wieder)erkannt zu werden und ein positives Bild der eigenen Marke zu kreieren. Das kann auf dem klassischen Weg durch die Teilnahme an Veranstaltungen passieren und gleichzeitig über digitale Kanäle. Bei potenziellen Partner*innen oder Förderern auf dem Radar zu sein, zahlt sich aus (vgl. Interview Seite 6: Atomic Lobster). Die **Exportstrategie** geht auf die Besonderheiten beim Export in der KKW ein. Dazu gehört insbesondere der Export von immateriellen Gütern und Dienstleistungen, die einen wesentlichen Anteil in der KKW ausmachen. Die notwendige Anpassung an lokale Märkte sowie rechtliche und logistische Aspekte werden thematisiert. Gemäß der **Kooperationsstrategie** sind gemeinsame Projekte mit internationalen Akteur*innen wesentliche Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung. Kräfte und Know-how zu bündeln erlaubt es, die Chancen zu erhöhen, schnell international gut aufgestellt zu sein (vgl. Interview Seite 13: GRAFT Gesellschaft von Architekten mbH). Schließlich dient die **Standortstrategie** dazu, Niederlassungen im Ausland zu eröffnen, um die internationale Marktposition zu festigen. Durch physische Präsenz in wichtigen Märkten können Unternehmen direkter und flexibler auf lokale Gegebenheiten reagieren (vgl. Interview Seite 33: Deck13 Interactive GmbH).

Die Strategien setzen sich aus Bausteinen zusammen, die je nach Bedarf kombiniert werden können: Dazu gehören der Aufbau eines **Netzwerks** und die Online-Präsenz über die eigene **Webseite, Social Media und Online-Plattformen**, die als wichtige Instrumente für den internationalen Auftritt dienen. Die Teilnahme an **Markterkundungs- und Geschäftsanbahnungsreisen** sowie an **Messen und Festivals** sind weitere Wege, um neue Märkte zu erforschen und sich vor Ort ein Bild zu machen. Die Teilnahme an **internationalen Wettbewerben** und das Arrangieren von **Residenzen** werden als Möglichkeiten zur Steigerung der internationalen Anerkennung und Vernetzung dargestellt. Internationale **Koproduktionen** einzugehen, erlaubt den Zugang zu erweiterten Ressourcen und kreativen Synergien, während **Tourneen** sich insbesondere in der Musik, dem Filmmarkt und in der Darstellenden Kunst bewährt haben, um die künstlerische Karriere voranzutreiben. Schließlich dient die **Eröffnung eines Büros** und Standortes im Ausland als Mittel, um unmittelbar Zugang zu kultur- und kreativwirtschaftlichen Ökosystemen zu erlangen und eine langfristige Präsenz aufzubauen.



Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	5
2 Internationalisierung strategisch angehen	8
2.1 Netzwerkstrategie: Netzwerke aufbauen	9
2.2 Sichtbarkeitsstrategie: Bekannt werden	10
2.3 Exportstrategie: Produkte oder Dienstleistungen exportieren	11
2.4 Kooperationsstrategie: Gemeinsam erfolgreich sein	11
2.5 Standortstrategie: Eine Niederlassung im Ausland eröffnen	12
3 Die passenden Strategie-Bausteine auswählen	15
A) Netzwerk aufbauen	16
B) Online-Präsenz aufbauen	20
D) An Markterkundungs-/ Geschäftsanbahnungsreisen teilnehmen	25
E) An internationalen Wettbewerben teilnehmen	26
F) Residenzen arrangieren	27
G) Internationale Koproduktionen eingehen	28
H) Auf Tour gehen	30
I) Büro eröffnen	31
4 Fazit	35
5 Anlaufstellen und Informationsangebote	37
Quellenverzeichnis	40
Impressum	41



Interviewverzeichnis

Interview 1 : Atomic Lobster - Erfahrungsbericht South by South West	6
Interview 2: "Es war ein großer Vorteil für uns, dort zu sein, wo die Zukunft erfunden wird." - GRAFT Gesellschaft von Architekten mbH.....	13
Interview 3: „Netzwerken ist die Grundlage für alles, denn es ermöglicht den Aufbau langfristiger Beziehungen.“ – Godlive Lawani, Stane Performing Arts Management.....	18
Interview 4: „Selbst das kleinste Studio muss sich Gedanken machen, wie das Produkt außerhalb von Deutschland ankommt.“ – Lars Janssen, Deck13 Interactive GmbH	33

1 Einleitung

Neue Märkte, neues Publikum, neue Inspiration! Der Schritt ins Ausland bietet auch für Kreativschaffende und Unternehmen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) vielfältige Chancen und Potenziale. Die Erschließung neuer Märkte kann nicht nur wirtschaftliches Wachstum fördern, sondern auch kreative Innovationen anregen. Der Austausch mit internationalen Partner*innen ermöglicht es, neue Ideen zu entwickeln, Trends zu erkennen und sich im weltweiten Wettbewerb zu behaupten. Zudem eröffnet die Internationalisierung Zugänge zu neuen Zielgruppen und Absatzmärkten, was langfristig zur Stabilität und Weiterentwicklung der eigenen Tätigkeiten beiträgt.

Viele Teilbereiche der KKW sind bereits gut international aufgestellt. So genießen bspw. Architekturbüros aus Deutschland weltweit Anerkennung für ihre Projekte, die Filmwirtschaft erobert mit internationalen Produktionen immer wieder neue Publikumsmärkte, und Musiker*innen profitieren vom globalen Vertrieb über digitale Plattformen und internationale Tourneen. Die Erfolgsgeschichten zeigen eindrucksvoll, dass die Internationalisierung in der KKW nicht nur möglich ist, sondern sich auch lohnt.

Auch bei der Internationalisierung des eigenen Geschäftsmodells gilt: Viele Wege führen nach Rom – oder wohin auch immer die Fühler ausgestreckt werden sollen. Um sich erfolgreich im Ausland aufzustellen, sollten zunächst Ziele formuliert werden, aus denen dann die passenden Strategien und die dazugehörigen Aktivitäts-Bausteine abgeleitet werden. In diesem Dossier betrachten wir fünf zentrale Internationalisierungsstrategien, die Unternehmen und Kreativschaffenden dabei helfen, ihre Aktivitäten im internationalen Kontext erfolgreich auszubauen.

Die Internationalisierung der KKW wird von verschiedenen Institutionen auf lokaler, Landes- und Bundesebene gefördert. Programme und Initiativen unterstützen Kreativschaffende dabei, ihre internationalen Aktivitäten auszubauen und sich global zu vernetzen. Diese Fördermöglichkeiten können wertvolle Ressourcen und Netzwerke zur Verfügung stellen, die wesentlich zum Erfolg beitragen, und finden in den dazu passenden Kapiteln Erwähnung. Am Ende des Dossiers sind zudem zahlreiche Anlaufstellen aufgelistet.

Interview 1 : Atomic Lobster - Erfahrungsbericht South by South West

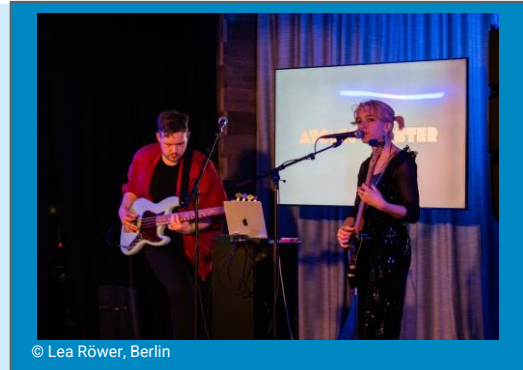
Atomic Lobster @ SXSW: Erfahrungsbericht

Standorte: **Stuttgart und Berlin**

Formierung der Band: **2019**

Größe: **3 Künstler*innen**

Teilmarkt: **Musik**



Ella Estrella Tischa (Gitarre, Gesang)

Daniel Herrmann (Bass, Gesang)

Armando Bleher (Schlagzeug)

„Die Erfahrung beim South by South West (SXSW) hat uns gezeigt: wir als Band werden in einem so großen Rahmen ernst genommen werden und können auf Augenhöhe mit den internationalen Playern spielen.“

Ella und Daniel, Ihr hattet dieses Jahr die Gelegenheit, beim renommierten Musik-, Film- und Technologiefestival South by South West (SXSW) in Texas aufzutreten. Wie kam es dazu?

Letztes Jahr sind wir pro-aktiv auf das Pop-Büro Stuttgart zugegangen, haben uns als Band vorgestellt und uns für ein Pop-Stipendium für unser neues Album beworben. Das hat zwar nicht geklappt, jedoch ist der Leiter vom Pop-Büro dadurch auf uns aufmerksam geworden. Anfang 2024 kamen sie dann auf uns zu und teilten uns mit, dass das Land Baden-Württemberg einen Auftritt bei der SXSW im Rahmen der The Länd-Kampagne organisiert. Dazu waren sie auf der Suche nach einer lokalen Band für die musikalische Begleitung. Das alles kam sehr plötzlich und war ganz schön aufregend! Ende Januar erhielten wir den Anruf und am 18. März hatten wir schon unseren Auftritt. Unsere Fans haben wir dabei auf Social Media mitgenommen. Eine befreundete Fotografin hat uns auf der Reise begleitet und unsere Reise dokumentiert.

Wir haben einige wichtige Learnings aus dieser Erfahrung gezogen. Zunächst mussten wir sehr viel selbst organisieren und vorbereiten. Als Band benötigten wir ein spezielles Visum für die Einreise in die USA. Wir mussten uns um ganz praktische Dinge wie Flüge und Unterkünfte kümmern. Da zudem der Transport unserer Instrumente zu teuer war, mussten wir uns vor Ort darum kümmern. Glücklicherweise gab es einen Rental Service, wo wir nach unserer Landung als erstes hingefahren sind. Das hat dann alles reibungslos geklappt und war preiswert.

Die Erfahrung beim SXSW hat uns auch gezeigt, dass wir als Band in einem so großen Rahmen ernst genommen werden und auf Augenhöhe mit den internationalen Playern spielen können - das hat unser Selbstverständnis nachhaltig geprägt und uns richtig Aufwind gegeben. Wir haben gemerkt: Unsere Musik kommt auch international gut an. Das liegt u. a. daran, dass unsere Texte auf Englisch

sind. Das funktioniert bei uns gut, obwohl wir keine Muttersprachler sind. Wir wissen jetzt, wie solche Veranstaltungen aufgebaut sind und wie sie ablaufen. Diese Hürde genommen zu haben hilft uns auf unserem weiteren Weg und diese Erfahrungen haben unser Selbstvertrauen gestärkt.

Flexibilität war auch ein wichtiger Faktor, da unser Schlagzeuger nicht dabei sein konnte und wir deshalb das Set komplett neu zusammenstellen mussten. Aus diesem Kompromiss ist sogar eine Inspiration für einen neuen Sound entstanden.

Unsere Empfehlung ist es, unbedingt das Gespräch mit Institutionen wie dem Pop-Büro zu suchen. Auch auf dem Festival selbst oder über Instagram könnt Ihr Euch mit anderen Künstler*innen vernetzen und Euch gegenseitig unterstützen, indem Ihr die Möglichkeit nutzt Euch z. B gegenseitig als Vorbands zu supporten. Showcase-Festivals wie die SXSW bestehen trotz ihrer Größe aus vielen kleinen Bühnen, auf denen man in einem intimen, persönlichen Rahmen in Kontakt kommen kann. Das bietet wirklich viele, sehr wertvolle und auch persönlich bereichernde Begegnungsmöglichkeiten.



2 Internationalisierung strategisch angehen

Die Gespräche mit Menschen aus der KKW, die Internationalisierung aktuell meistern oder bereits erfolgreich gemeistert haben, zeigen: Es passiert in der Praxis vieles intuitiv und zufällig. Gelegenheiten tun sich auf, Anfragen schneien unvorhergesehen herein oder man ist schlichtweg zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Wesentlich ist in solchen Situationen, Chancen auch als solche zu erkennen und den Schritt zu wagen. Sich intuitiv leiten zu lassen kann sinnvoll sein, um neue Wege zu erkunden. Intuition ist jedoch nur dann eine gute Beraterin, wenn ihr eine klare Zielsetzung und strategische Überlegungen zugrunde liegen. Eine strukturierte Herangehensweise bei der Internationalisierung ist nicht zuletzt aufgrund der oftmals komplexen Rahmenbedingungen unerlässlich, um erfolgreich zu sein.

Daher stellen wir in diesem Kapitel fünf wesentliche Internationalisierungsstrategien vor: die **Netzwerkstrategie**, die darauf abzielt, starke internationale Partnerschaften zu knüpfen; die **Sichtbarkeitsstrategie**, die sich auf die Erhöhung der internationalen Präsenz und Bekanntheit fokussiert; die **Exportstrategie**, die den direkten Verkauf von Produkten und Dienstleistungen ins Ausland fördert; die **Kooperationsstrategie**, die gemeinsame Projekte und Synergien mit internationalen Partner*innen initiiert; und die **Standortstrategie**, die die Eröffnung neuer Niederlassungen oder Produktionsstätten im Ausland beinhaltet. Diese Strategien bieten konkrete Ansätze, um die Internationalisierung gezielt und erfolgreich voranzutreiben und langfristig im internationalen Wettbewerb zu bestehen.

Damit Ihr effektiv und zielgerichtet die für euch passenden Internationalisierungsstrategien auswählen könnt, empfiehlt es sich, zunächst **klare Ziele**, z. B. nach der SMART-Methode, zu setzen. Beispielfhaft könnt Ihr Euch dafür Fragen stellen wie:

- **Spezifisch:** Welches konkrete internationale Projekt oder Markt soll erreicht werden?
- **Messbar:** Wie viele internationale Partnerschaften sollen gewonnen werden, welche Umsatzsteigerung wird angestrebt?
- **Attraktiv:** Welchen Mehrwert bietet die Internationalisierung für das Unternehmen?
- **Realistisch:** Sind die Ressourcen und Fähigkeiten für die Zielerreichung vorhanden?
- **Terminiert:** Bis wann sollen diese Ziele erreicht sein?

Sobald die SMART-Ziele definiert sind, lässt sich die passende Strategie für Euch auswählen. Für ein Designstudio könnte zum Beispiel die Netzwerkstrategie zur Teilnahme an internationalen Messen und Konferenzen sinnvoll sein, während eine Musikproduktionsfirma von der Exportstrategie profitieren könnte, um ihre Produktionen über Streaming-Dienste global zu vertreiben. Ein Architekturbüro könnte die Kooperationsstrategie nutzen, um gemeinsam mit internationalen Partner*innen an großen Bauprojekten zu arbeiten, und ein Galerist könnte die Sichtbarkeitsstrategie wählen, um die Werke seiner Künstler*innen global über Online-Plattformen zu vermarkten. Schließlich könnte ein Unternehmen in der Filmindustrie die Standortstrategie in Erwägung ziehen, um Produktionsbüros in filmfreundlichen Ländern zu eröffnen.



Die Strategien ergänzen einander und können individuell kombiniert werden. Durch die gezielte Auswahl und Kombination der Strategien könnt ihr eure internationalen Ambitionen erfolgreich umsetzen und ihre Position im internationalen Markt nachhaltig stärken.

In Kapitel 3 findet ihr dann **konkrete Bausteine**, die die Strategien mit Leben füllen und die ebenfalls individuell kombiniert werden können. Darauf verweisen die bunten Kästen am Ende der einzelnen Strategien. Eine Übersicht über alle Bausteine und zu welchen Strategien sie passen, findet ihr auf Seite 15.

2.1 Netzwerkstrategie: Netzwerke aufbauen



Beziehungen schaden nur dem, der keine hat – was zunächst als Binsenweisheit daherkommt, ist gerade für kleine Unternehmen und Soloselbstständige in der KKW mit Internationalisierungs-Ambitionen von zentraler Bedeutung. Netzwerke dienen dem Wissensaustausch und Wissen ist ein zentrales Element für den Erfolg von Internationalisierung. Sowohl Beziehungen zu Personen und Unternehmen mit ähnlichen Werten oder Produkten als auch Beziehungen zu internationalen Organisationen, Verbänden und Institutionen können dem Wissensaufbau dienen (vgl. Interview Seite 18). Über Netzwerke gelangt ihr an wichtige Marktinformationen und könnt Erfahrungen anderer abgreifen. Hier sind insbesondere lokale Netzwerke und der Kontakt zu Unternehmen vor Ort relevant. Startpunkt der Netzwerkstrategie können bspw. Veranstaltungen wie Fachmessen, Ausstellungen oder Konferenzen sein. Viele Branchenverbände bieten zudem Reisen zur Markterkundung und -erschließung an, die wertvoll für den Aufbau eines lokalen Netzwerks sind.

Während in anderen Branchen oftmals infrastrukturelle Netzwerke oder Großunternehmen mit internationaler Reichweite zur Verfügung stehen, müssen Akteur*innen der Kreativwirtschaft – ob Designer*innen, Künstler*innen, freiberufliche Berater*innen oder kleine Agenturen – oft selbstständig vorgehen und ihre eigenen Netzwerke gestalten. Gerade kleinere Unternehmen mit knappen Ressourcen und Soloselbstständige profitieren auch von informellen Netzwerken.¹ Darüber hinaus gibt es in den meisten Teilmärkten gegen Bezahlung eines Mitgliederbeitrages die Möglichkeit, über Organisationen und Verbände Mitglied eines Netzwerkes zu werden und von den Vorteilen zu profitieren. Über [Touring Artists](#) findet ihr zahlreiche internationale Netzwerke und Plattformen, wie z. B. die [Distributed Design Platform](#) oder den [European Music Council](#), wo es sich lohnen kann, sich zu informieren oder sich einzubringen.

Während in anderen Branchen oftmals infrastrukturelle Netzwerke oder Großunternehmen mit internationaler Reichweite zur Verfügung stehen, müssen Akteur*innen der Kreativwirtschaft – ob Designer*innen, Künstler*innen, freiberufliche Berater*innen oder kleine Agenturen – oft selbstständig vorgehen und ihre eigenen Netzwerke gestalten. Gerade kleinere Unternehmen mit knappen Ressourcen und Soloselbstständige profitieren auch von informellen Netzwerken.¹ Darüber hinaus gibt es in den meisten Teilmärkten gegen Bezahlung eines Mitgliederbeitrages die Möglichkeit, über Organisationen und Verbände Mitglied eines Netzwerkes zu werden und von den Vorteilen zu profitieren. Über [Touring Artists](#) findet ihr zahlreiche internationale Netzwerke und Plattformen, wie z. B. die [Distributed Design Platform](#) oder den [European Music Council](#), wo es sich lohnen kann, sich zu informieren oder sich einzubringen.

Die Netzwerkstrategie umfasst viele Aktivitäten, daher passen viele Bausteine zu ihr. Hier könnt ihr nach **Bausteinen** stöbern, die zur Netzwerkstrategie passen:

A) Netzwerk aufbauen

B) Social Media aufbauen

C) Messen & Festivals besuchen

D) An Markterkundungsreisen teilnehmen

¹ Magni et al., 2021



2.2 Sichtbarkeitsstrategie: Bekannt werden



Für Kreativschaffende ist Sichtbarkeit der Schlüssel zum Erfolg – generell und besonders bei der Erschließung neuer Märkte. Eine Sichtbarkeitsstrategie beinhaltet Maßnahmen und Ansätze, die darauf abzielen, die Aufmerksamkeit auf die eigenen Werke, Produkte oder Dienstleistungen zu lenken. Es geht darum, diese wirksam zu präsentieren und der passenden Zielgruppe zugänglich zu machen. Das Unternehmen bzw. die Produkte und Dienstleistungen sichtbar zu machen kann sowohl den Zweck haben, potenzielle Kund*innen und Fans

im Ausland zu erreichen, als auch die Aufmerksamkeit innerhalb der Branche bei Kooperationspartner*innen oder Investor*innen zu erhöhen.

Für eine Sichtbarkeitsstrategie kann sowohl der digitale als auch der analoge Raum genutzt werden. So ist z. B. Architektur per se im physischen Raum sichtbar, weshalb in dem Teilmarkt Werbekampagnen auch eher selten vorkommen. Zudem gibt es in manchen Märkten, wie z. B. in den USA, Büros mit bis zu 2.000 Mitarbeitenden, die entsprechend eine größere Sichtbarkeit erreichen. Hier ist es wichtig, sich mit anderen zusammenzuschließen und Ressourcen zu bündeln, um die eigenen Chancen zu verbessern. In der Filmwirtschaft sind ebenfalls die Produkte an sich, also die Filme, die Grundlage für die Sichtbarkeit. Eine Produktion, die gut ankommt, schlägt Wellen und verbessert die Wahrnehmung beim Publikum. In großen Zeitschriften abgedruckt zu werden ist hingegen kostspielig. Wie das Beispiel Atomic Lobster aus der Musikwirtschaft zeigt, hat sichtbar zu sein auch viel damit zu tun, bei internationalen Anlässen Präsenz zu zeigen und vor einem neuen Publikum zu spielen.

Eine naheliegende und besonders niedrighschwellige Möglichkeit, im digitalen Raum sichtbar zu sein, sind die sozialen Medien. Als erster (und kostengünstigster) Schritt ist es fast immer sinnvoll, sich aktiv in der regionalen digitalen Community zu engagieren, bspw. durch inhaltlich starke Kommentierungen unter relevanten Posts. Auch Kooperationen mit in Social Media aktiven Kreativschaffenden vor Ort sorgen für Sichtbarkeit. Gibt es ein konkretes Produkt bzw. eine Dienstleistung zu bewerben, können auch landesspezifische, auf die Zielgruppe abgestimmte Werbeanzeigen in Social Media Apps sinnvoll sein.

Die meisten der **Strategie-Bausteine** zahlen auch auf die Sichtbarkeitsstrategie ein. Könnte die Sichtbarkeitsstrategie für Euch interessant sein, dann schaut Euch folgende Bausteine an:

A) Netzwerk aufbauen

B) Social Media aufbauen

C) Messen & Festivals besuchen

E) An Wettbewerben teilnehmen



2.3 Exportstrategie: Produkte oder Dienstleistungen exportieren



Export bedeutet: in Deutschland hergestellte Produkte oder dort verortete Dienstleistungen ins Ausland zu bringen. In der KKW handelt es sich oft um Dienstleistungen und immaterielle Produkte wie Performances oder (Design-) Konzepte. Kreativschaffende exportieren Erlebnisse, Emotionen und Ideen. Dies kann herausfordernd sein – die EU-Kommission hat daher [diesen hilfreichen Leitfaden für den Export von Dienstleistungen](#) entwickelt.

Vor allem für Akteur*innen in eher nischigen Märkten kann der Export ein kluger Schritt sein – die Wahrscheinlichkeit, im Ausland eine Marktlücke zu füllen, ist besonders groß. Dabei ist es hilfreich, wenn Ihr bereits bei der Produktentwicklung die kulturellen Besonderheiten potenzieller Zielländer mitdenkt. Die Auseinandersetzung mit den Einstellungen, Konsumgewohnheiten und Verhaltensweisen der Menschen ist fester Bestandteil dieser Strategie. Ist z. B. eine bestimmte Ästhetik oder Ansprache besonders beliebt? Gibt es sprachliche Besonderheiten? Wird z. B. ein PC-Game für den brasilianischen Markt entwickelt, sollte das Portugiesisch an die lokale Umgangssprache und gängige Redewendungen angepasst sein.

In Tschechien und Polen ist die Nachfrage insbesondere nach sächsischen Kreativschaffenden aus den Bereichen Design, Software/Games sowie Film hoch. Durch die geografische Nähe und die kleinteiligen Strukturen in diesen Ländern entstehen spannende grenzüberschreitende Kooperationen und Exportchancen. Diese Aspekte haben Claudia Muntschick und Anne Liebscher von KREATIVES SACHSEN im Gespräch mit dem Kompetenzzentrum KKW des Bundes hervorgehoben.

Wenn Euch diese Punkte ansprechen, dann solltet Ihr Euch folgende **Strategie-Bausteine** anschauen, die auf die Export-Strategie einzahlen:

C) Messen & Festivals
besuchen

G) Ko-Produktionen
eingehen

2.4 Kooperationsstrategie: Gemeinsam erfolgreich sein



Durch die Zusammenarbeit mit Partner*innen können Risiken geteilt, Ressourcen gemeinsam genutzt und die Erfolgschancen im internationalen Geschäft erhöht werden. Kooperationen bieten auch rechtliche Unterstützung und ermöglichen eine gegenseitige Ergänzung der Fähigkeiten.

Solltet Ihr noch nicht viel Erfahrung im internationalen Geschäft mitbringen, kann es hilfreich sein, sich erfahreneren Partner*innen anzuschließen und von deren Expertise zu profitieren. Dadurch könnt Ihr Eure Produkte, Dienstleistungen und Konzepte bestmöglich auf den Zielmarkt ausrichten. In vielen Teilmärkten der KKW sind die grenzübergreifende Zusammenarbeit und der kulturelle Austausch ohnehin wesentliche Bestandteile von kreativem Schaffen. So sind in der Filmwirtschaft einige der erfolgreichsten Projekte der letzten Jahre internationale Koproduktionen. Dadurch können Filmprojekte gemeinsam finanziert werden, was größere und komplexere Produktionen ermöglicht. Auch in der Architektur macht die



Kooperationsstrategie für das Auslandsgeschäft Sinn. So bewerben sich etwa häufig Hochbau-Architekt*innen gemeinsam mit lokalen Landschaftsarchitekt*innen bei internationalen Architektur-Wettbewerben. Gerade innerhalb der EU ist es zudem üblich und teilweise sogar notwendig, in Konsortien zusammenzuarbeiten, um von Förderprogrammen und Netzwerken zu profitieren.

Wie Ihr Eure Kooperationsstrategie mit konkreten Aktivitäten befüllt, erfahrt Ihr in den folgenden **Bausteinen**:

**D) An Markterkundungs-
reisen teilnehmen**

**G) Ko-Produktionen
eingehen**

**F) Residenzen
arrangieren**

2.5 Standortstrategie: Eine Niederlassung im Ausland eröffnen



Ist es in Eurer Branche wichtig, räumlich nah an den Kund*innen zu sein? Dann könnte die Standortstrategie für Euch interessant sein. Voraussetzung für diese Strategie ist, dass man in Büro-Strukturen arbeitet, z. B. in Agenturen, Architektur-Büros oder Game-Studios, und/oder Produkte in Ladengeschäften anbietet.

Die Standortstrategie ist interessant, wenn Ihr in Deutschland bereits etabliert seid, ein starkes Profil habt und Euch auf ein konkretes Land oder eine Region im Ausland spezialisieren wollt. Vielfältige Faktoren können ausschlaggebend sein: z. B. ein persönliches Interesse, ein aufstrebender Markt oder die Nähe zu qualifizierten Fachkräften. Die Standortstrategie ist voraussetzungsvoll und mit Geld, Zeit und Durchhaltevermögen verbunden. Die Gründer von GRAFT Architekten betonen (vgl. Interview Seite 13), dass die persönliche Motivation enorm wichtig ist. Einige deutsche Architektur-Büros und Mediaagenturen bedienen ihre Projekte in Österreich und der Schweiz aus ihrem deutschen Standort heraus. Eine Niederlassung vor Ort lohnt sich in der Regel dann, wenn dies nicht möglich ist und/oder es spezifische Anforderungen von Kund*innenseite gibt. So erwarten Bauherren in einigen Ländern, dass die Architektur-Büros direkt vor Ort sind. Gleiches gilt für größere Kund*innen aus der Werbung, die sich eine physische Präsenz ihrer beauftragten Agenturen im Land wünschen.² Je weiter entfernt, je langfristiger die Projekte und je wichtiger die Markenbildung im Zielland, desto eher lohnt sich eine eigene Repräsentanz. Auch für Galerien kann eine Dependence im Ausland Sinn machen, wenn die Nähe zu den Künstler*innen und Käufer*innen eine wichtige Rolle spielt.³ Was die kulturellen, sprachlichen und normativen Unterschiede betrifft, lohnt es sich, dort ein Büro zu eröffnen, wo es möglich ist, Brücken zu bauen. Wie das Beispiel der GRAFT Architekten zeigt, wäre der Zugang zum chinesischen Markt über die Einbindung lokaler Akteur*innen und Teams wahrscheinlich einfacher gewesen, da diese Unterschiede hier groß sind.

Für die **Standortstrategie** solltet Ihr Euch vor allem diese Bausteine genauer anschauen:

A) Netzwerk aufbauen

**D) An Markterkundungs-
reisen teilnehmen**

**E) An Wettbewerben
teilnehmen**

I) Büro eröffnen

² GWA, 2024

³ Moises, 2024



Interview 2: "Es war ein großer Vorteil für uns, dort zu sein, wo die Zukunft erfunden wird." - GRAFT Gesellschaft von Architekten mbH

GRAFT Gesellschaft von Architekten mbH

Standorte: **Berlin, Los Angeles, Leipzig, Seoul & Shanghai**

Unternehmensgründung: **1998**

Größe: **ca. 100 Mitarbeitende**

Rechtsform: **GmbH**

Teilmarkt: **Architektur**



Von links nach rechts: Thomas Willemeit, Lars Krückeberg, Sven Fuchs, Wolfram Putz, Georg Schmidthals
© Christian Thomas, Berlin

Lars Krückeberg und Thomas Willemeit, beide Gründungspartner

Gastprofessuren in den USA, Italien, den Niederlanden und Deutschland

Thomas und Lars, Ihr habt Graft vor rund 25 Jahren in Kalifornien gegründet. Welche Rolle spielt Internationalisierung in Eurer Unternehmensgeschichte?

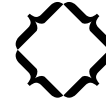
Die Internationalisierung ist fundamental für uns. Wir waren wahrscheinlich eine der ersten Generationen, die die Möglichkeit hatten, beruflich international tätig zu sein. Durch den europäischen Einigungsprozess und die Möglichkeiten des Studierendenaustausches und des preiswerten Reisens konnten wir andere Kulturen kennenlernen. Dabei haben wir gelernt, dass in der Begegnung Chancen und Potenziale liegen.

In Los Angeles wurde damals das Potenzial des Computers und des Internets sichtbar, und es entstanden die ersten Programme, die 3D-Simulationen und Designs ermöglichten. Die Erfindung des Internets und die Digitalisierung der Kreativbranche waren also Schlüsselereignisse. Es war ein großer Vorteil für uns, dort zu sein, wo die Zukunft erfunden wird. Das Umfeld in Kalifornien war inspirierend, weil dort auch die Traumfabrik Hollywood und die Unterhaltungsindustrie zu Hause sind. So konnten Ideen einer virtuellen Welt oder eines virtuellen Zwillings entwickelt werden. Für junge Architekten aus Deutschland war es ein idealer Nährboden, um Dinge auszuprobieren und kreativ zu sein. Hinzu kam, dass wir als „German Cowboys“ den Ruf hatten, zuverlässig und pünktlich zu sein. Das kam uns beruflich zugute. Es folgten Büros in Berlin und Peking.

Was ist Euer Ansatz und Euer Vorgehen?

Wir sind immer an gesellschaftlichen Veränderungen interessiert. Denn diese Veränderungen beeinflussen neben der Wirtschaft auch die Räume, in denen wir leben und arbeiten. Neue Bedürfnisse entstehen und die Zukunft wird an diesen Orten neu erfunden. Sie breiten sich aus, Städte entstehen oder werden umgestaltet, Industriegebiete werden umgewandelt, riesige Flächen werden zu Gewerbe- oder Wohnstandorten... Und das alles findet global immer dort statt, wo Gesellschaften sich auf den Weg machen und etwas Neues wollen. Dies war die Lehre, die wir aus unseren Erfahrungen gezogen haben. Aktuell ziehen wir uns aus China eher zurück und sind dafür an Orten wie Georgien stärker aktiv.





Was das konkrete Vorgehen angeht, verlaufen Dinge in der Praxis oft nicht linear. So begann z. B. der Weg zur Eröffnung des Büros in China mit einem Verlust. Einer unserer früheren Partner wurde von einem großen deutschen Architekturbüro in China entdeckt und sollte deren Büro in Peking leiten. Er verließ GRAFT, um diesem Traum nachzugehen, kehrte jedoch später zurück. Aufgrund persönlicher Beziehungen blieb er mit dem Land eng verbandelt, woraus zwei Jahre später die Idee entstand, dort ein GRAFT-Büro zu eröffnen. In den USA boten sich die Möglichkeiten, ein Architekturbüro zu eröffnen dadurch, dass zwei unserer Gründungspartner in Kalifornien studiert haben.

Eine Unternehmensgeschichte hat bekanntlich immer Höhen und Tiefen. Welchen Herausforderungen seid Ihr auf Eurem Weg begegnet?

Wir haben vieles intuitiv zwar richtig gemacht. Ein Kardinalfehler am Anfang war es dennoch, in China keinen lokalen Partner*innen mit einzubeziehen. Wir konnten uns dort nicht ausreichend vernetzen, da es andere Gepflogenheiten gibt, die ein gewisses Vertrauensverhältnis erfordern. Das würden wir heute anders angehen. Um diese Hürden zu überwinden, kann es sich z. B. lohnen, internationale Nachwuchskräfte in das Unternehmen zu holen und langfristig an das Unternehmen zu binden. In den USA war der Start einfacher. In der Zeit der Wirtschaftskrise lag die Schwierigkeit jedoch darin, dass wir zu spezialisiert waren und mehr hätten diversifizieren müssen, um die Effekte abzufedern.

Was würdet Ihr anderen Architekt*innen raten, die sich international aufstellen wollen?

Wer nicht schon groß ist, muss in sich selbst investieren. Und das geht immer besser in einer Gruppe mit Gleichgesinnten. Als kleines Büro schnell an drei Standorten auf drei Kontinenten Büros aufzubauen, das geht nur, indem die Kräfte gebündelt werden. Gleichzeitig müssen bis zu einer gewissen Unternehmensgröße viele Entscheidungen eigenverantwortlich getroffen werden. Von der Stadtplanung bis zur Türklinke, ein eigenes Büro zu haben heißt: Anpacken! Wie findet man die richtigen Mitstreitenden? Eine gemeinsame Sehnsucht zu haben ist ein Schlüsselfaktor. Nur so kann man die anfänglichen Entbehrungen und Nachtschichten, die für den Erfolg notwendig sind, ertragen. In den ersten Jahren haben wir gemerkt, dass es ein Geschenk ist, mit einem Team zu arbeiten, das auch in schwierigen Zeiten das Ruder herumreißen kann. Es gibt keine festen Regeln, aber eine Erkenntnis von uns ist: mehr Menschen bedeuten mehr Kräfte und Fähigkeiten sowie eine bessere Aufteilung, um Herausforderungen zu meistern. Bei uns hat das zum Glück bis heute gehalten, weil wir alle gemeinsam gewachsen sind.

Außerdem ist ein wesentlicher Aspekt, im Unternehmen vorhandenes Wissen kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu sichern. Wenn die lokalen Kenntnisse, bspw. zum Thema Baurecht, nur von einzelnen Mitarbeitenden für sich gesammelt werden, geht das Wissen mit ihnen, wenn sie das Unternehmen verlassen. Man kann es mit dem Anlegen eines Gartens vergleichen: Um erfolgreich zu sein, müssen die Mitarbeitenden im Unternehmen verwurzelt sein und es braucht einen gut funktionierenden Wissensaustausch.



3 Die passenden Strategie-Bausteine auswählen

Nach der Vorstellung der fünf Internationalisierungsstrategien wird es jetzt konkreter: Welche Aktivitäten passen zu den einzelnen Strategien? Dafür haben wir neun Bausteine erarbeitet, die passend zur gewählten Strategie bzw. den gewählten Strategien, zusammenstellt werden können.

Neben einer Beschreibung der Aktivitäten sind hier auch Beispiele dafür zu finden, wie andere Kreativschaffende diesen Baustein im Zuge ihrer Internationalisierungsaktivitäten genutzt haben.

Abbildung 1: Übersicht Strategie-Bausteine

 Netzwerkstrategie  Kooperationsstrategie  Exportstrategie		
 Sichtbarkeitsstrategie  Standortstrategie		
A    Netzwerk aufbauen <i>Seite 12</i>	B    Online Präsenz aufbauen <i>Seite 16</i>	C    Messen & Festivals besuchen (als Gast / als Aussteller*in) <i>Seite 17</i>
D     An Markterkundungs-/ Geschäftsanbahnungsreisen teilnehmen <i>Seite 21</i>	E   An internationalen Wettbewerben teilnehmen <i>Seite 22</i>	F    Residenzen arrangieren <i>Seite 23</i>
G    Internationale Koproduktionen eingehen <i>Seite 24</i>	H   Auf Tour gehen <i>Seite 26</i>	I  Büro eröffnen <i>Seite 27</i>



A) Netzwerk aufbauen

Baustein für:



Talente und Fähigkeiten sind nicht alles: Netzwerke dienen als Türöffner und sind für viele Kreativschaffende ein Instrument, um erfolgreich internationale Aktivitäten anzustoßen. Ob über

ein Festivalbesuch, eine Delegationsreise oder eine Residenz – Kontakte können bei unterschiedlichsten Gelegenheiten geknüpft werden. Netzwerken ist keine einmalige Interaktion: Während die Teilnahme an Veranstaltungen und Erstkontakte wichtig sind, erfordert der Aufbau und die langfristige Pflege eines professionellen Netzwerks kontinuierliche Bemühungen und Aufmerksamkeit. Wichtig ist dabei: Netzwerken bedeutet nicht, andere ständig um Rat und Tat zu bitten. Bietet auch selbst Unterstützung an – Win-win, lautet die Devise. Experimentiert mit verschiedenen Ansätzen, Plattformen oder Veranstaltungen, um herauszufinden, was für Euch am besten funktioniert.

Beispiele für den Baustein „Netzwerk aufbauen“

Beziehungen ermöglichen es, zu wichtigen Veranstaltungen eingeladen oder für Projekte engagiert zu werden. So erklärt Yamila Khodr von [12H Dance](#)⁴, dass persönliche Kontakte zum Herkunftsland von Menschen mit Migrationshintergrund entscheidend sein können. Da der Mitbegründer aus Südkorea stammt, hat die Kompanie gute Beziehungen und Netzwerke in dem Land. Das erleichtert den Zugang u. a. zu Förderungen. Residenzen z. B. an einem Theater oder Festival eignen sich, um ein solides Netzwerk aufzubauen. Kreativschaffende lernen gegenseitig die Arbeitsweisen kennen und merken, ob sie zusammenpassen.

In der **Filmwirtschaft** zeigt sich ein ähnliches Bild. Simone Baumann von [German Films](#)⁵ unterstreicht die hohe Bedeutung von Netzwerken. Dabei spielen die Kontinuität und die Pflege des Netzwerks eine entscheidende Rolle. Von den Produzent*innen über die Kinobesitzer*innen hin zu großen Weltvertrieben und Programmdirektor*innen von Festivals – Kreativschaffende im Film können auf unterschiedliche Akteur*innen zugehen, um ihr Netzwerk zu erweitern und die Chancen zu erhöhen, ihre Filme einem internationalen Publikum zeigen zu können.

Für den **Architekturmarkt** ist die Vernetzungsplattform Netzwerk Architektur Exporte (NAX) der Bundesarchitektenkammer (BAK) eine gute Adresse. Das Angebot umfasst u. a. eine [Länderdatenbank](#) mit spezifischen Informationen zu Themengebieten wie z. B. Baurecht oder Berufsausübung. Welche Kammern gibt es vor Ort? Wo muss man sich eintragen? Friederike Schönhardt-Liedtke von der BAK erläutert im Gespräch mit dem Kompetenzzentrum die Bedeutung von Netzwerken. Auf ein bestehendes Netzwerk von erfahrenen Kolleg*innen vor Ort zugreifen zu können ist ein großer Vorteil. Viele Deutsche Büros haben unter 50 Mitarbeitende, was klein ist im internationalen Vergleich. Da hilft es, sich zusammenzuschließen und den international guten Ruf deutscher Architekt*innen gewinnbringend einzusetzen. Die Konkurrenz ist i. d. R. groß, so dass eine gute Reputation entscheidend sein kann, um Fuß zu fassen.

⁴ 12H Dance ist eine Tanzkompanie aus Berlin, die auch in Südkorea produziert. Sie wurde 2019 von den beiden Choreograph*innen Yamila Khodr und Moonsuk Choi gegründet.

⁵ Die German Films Service + Marketing GmbH ist das nationale Informations- und Beratungszentrum für die weltweite Förderung des deutschen Films.



Für die KKW insgesamt gilt: Über internationale Dachverbände, Plattformen und Organisationen können sich Kreativschaffende neuen Netzwerken anschließen und den Kreis der qualitativen Kontakte erweitern.

Für diesen Baustein braucht es...

- **Ausdauer:** Netzwerke aufzubauen braucht Zeit. Aber: dranzubleiben und die Kontakte regelmäßig zu pflegen, lohnt sich langfristig.
- **einzelne Kontakte als Startpunkt:** Einige wenige, aber vertrauensvolle Kontakte im Zielland können Eure Türöffner zu neuen Netzwerken sein. Es ist völlig ok und nicht unüblich, um eine „Intro“, also die Kontaktaufnahme über die gemeinsame Bekanntschaft zu bitten.
- **Authentizität:** Sich im internationalen Umfeld zurechtzufinden kann herausfordernd sein. Wichtig ist dabei, authentisch zu bleiben, sich und das Unternehmen glaubhaft zu präsentieren.



Interview 3: „Netzwerken ist die Grundlage für alles, denn es ermöglicht den Aufbau langfristiger Beziehungen.“ – Godlive Lawani, Stane Performing Arts Management

Stane Performing Arts Management

Standort: **Berlin**

Unternehmensgründung: **2019**

Rechtsform: **Einzelunternehmen**

Teilmarkt: **Darstellende Kunst**



Godlive Lawani, Gründerin und Geschäftsführerin

Managerin (weltweit), Physical Momentum Company

Programmverantwortliche, ATLAS MÉXICO Biennial International Dance Festival

Internationale Projekte, Ko-Kuration, Artist-Management, Studio Pro Arte/ Frei Art Festival

Godlive Lawani, welche Rolle spielt Internationalisierung in der Darstellenden Kunst?

Die Internationalisierung spielt in den darstellenden Künsten eine entscheidende Rolle, da sie den kulturellen Austausch, die Innovation und die globale Zusammenarbeit fördert. Sie ermöglicht es Künstler*innen und Darsteller*innen, unterschiedliche kulturelle Perspektiven in ihre Arbeit einfließen zu lassen, was die künstlerische Landschaft bereichert. Diese Art der kulturübergreifenden Interaktion erweitert nicht nur den Horizont der Kreativschaffenden, sondern bereichert auch die Erfahrung des Publikums, indem es mit verschiedenen Aufführungsstilen- und Formen in Kontakt kommt. Die meisten Tänzer*innen sind offen für eine internationale Karriere. Einige Kompanien touren in anderen Ländern oder haben die Vision, sich international zu etablieren. Meiner Meinung nach ist es ein Unterschied, ob man ein Gastspiel im Ausland hat oder versucht sich gemeinsam mit direkten Partnerschaften in einem anderen Land zu etablieren. Letzteres bedeutet, die Internationalisierung konkret vor Ort voranzutreiben und sich dort ein Publikum aufzubauen. Ersteres hingegen passiert vorwiegend projektbasiert und kann abwechselnd an unterschiedlichen Orten stattfinden.

Was bedeutet erfolgreiche Internationalisierung für Kompanien und Künstler*innen?

Für Künstler*innen bedeutet eine erfolgreiche Internationalisierung in den meisten Fällen, dass sie ihre Grenzen überschreiten und ihre beruflichen Netzwerke erweitern, um eine globale Präsenz aufzubauen. Für mich persönlich bedeutet Erfolg, dass ich als Produzentin bzw. als Leiterin meiner Agentur mein Wissen und meine Erfahrungen weitergeben kann und versuche, eine gleichberechtigte Zusammenarbeit mit den Künstler*innen aufzubauen. Internationalisierung kann nur gelingen, wenn man gute Kooperationspartner*innen hat. Ein starkes Engagement und Vertrauen zwischen den internationalen Akteur*innen ist die Voraussetzung. Darüber hinaus sollten Kreativschaffende über aktuelle Entwicklungen in den internationalen Szenen informiert sein und prüfen, ob das eigene

künstlerische Schaffen damit harmoniert. Dazu gehört auch, über die Erschließung neuer Räume, Märkte und Zielgruppen andere Perspektiven zu gewinnen und für die Zukunft gewappnet zu sein.

Welche Internationalisierungsstrategien sind für Kreativschaffende in den Darstellenden Künsten geeignet?

Netzwerken ist die Grundlage für alles. Der Aufbau eines starken Netzwerks internationaler Kontakte und die Bildung strategischer Partnerschaften mit globalen Kultureinrichtungen kann sich langfristig als fruchtbar erweisen. Gleichzeitig ist es sehr zeitaufwendig. Ich empfehle, an mindestens drei Veranstaltungen im Jahr teilzunehmen, um ein starkes Netzwerk aufzubauen. Wer z. B. auf internationalen Festivals präsent ist, hat einen breiteren Überblick darüber, was passiert, kann mit potenziellen Partner*innen direkt Kontakt aufnehmen und sich und die eigene Arbeit vorstellen. Viele Kompanien haben es außerdem geschafft, über die sozialen Medien mehr Sichtbarkeit zu erlangen. Kulturelle Austauschprogramme, Residenzen und Weiterbildungs-Workshops sind ebenfalls wichtig, da sie es Künstler*innen ermöglichen, interkulturell ihr Wissen zu erweitern und wertvolle internationale Erfahrungen zu sammeln. Durch die Umsetzung dieser Strategien können Künstler*innen ihre Karriere erfolgreich internationalisieren und ein größeres Publikum erreichen.

Welche Schritte sind Sie mit Ihrem Unternehmen auf dem Weg zur Internationalisierung gegangen?

Bei der Planung meiner Aktivitäten als Künstlerin, Produzentin und Kulturförderin habe ich verschiedene Schritte unternommen. Zunächst habe ich versucht herauszufinden, was ich als Person beitragen kann und ob es Gemeinsamkeiten mit anderen Künstler*innen gibt. Dann habe ich überlegt, wer mir bei der Umsetzung helfen könnte und habe gezielt den Kontakt mit diesen Schlüsselpersonen gesucht. Diese halte ich stets über meine Aktivitäten auf dem Laufenden, um Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit zu schaffen. Darüber hinaus erstellte ich eine Liste der relevanten Veranstaltungen, die im Laufe des Jahres stattfanden und an denen ich teilnehmen wollte. Außerdem stellte ich einen Budgetplan auf, um die Kosten im Auge zu behalten und die jeweils beste Lösung mit Blick auf die verfügbaren Mittel zu finden.

Welchen Rat für die Zukunft würden Sie Akteur*innen in der KKW bzw. der Darstellenden Kunst mit Blick auf Internationalisierung geben?

Eine sorgfältige Markterkundung und das Sammeln von relevanten Informationen sind zentrale Vorbereitungsschritte. Virtuelle Räume können weiterhin als strategisch nützliche Instrumente eingesetzt werden. Gleichzeitig bleiben Live-Aufführungen in der darstellenden Kunstszene unersetzlich. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, um rasant verändernden Umständen selbstbewusst zu begegnen ist ebenso wichtig wie eine Offenheit, mit den Menschen vor Ort zusammenzuarbeiten. Was die Finanzierung betrifft, gibt es manchmal ein Budget innerhalb der Unternehmensstruktur, um an Veranstaltungen teilzunehmen. Glücklicherweise gibt es zudem viele verschiedene Reisestipendien und andere Arten von Unterstützung. Die Beantragung von internationalen Fördermitteln, Stipendien und Sponsorengeldern zur Unterstützung von Projekten mit globaler Reichweite ist daher sehr zu empfehlen.



B) Online-Präsenz aufbauen

Baustein für:



Internationalisierung und Digitalisierung gehen oft Hand in Hand. Digitale Kanäle bieten sowohl für Content-Creators als auch für andere Kreativschaffende vielerlei Chancen, die

Sichtbarkeit zu erhöhen und sich an wichtige Netzwerke anzudocken. Dabei können Onlinegruppen, -foren und Blogs genutzt werden, um mit Kreativschaffenden aus anderen Märkten zu interagieren. Über die **Online-Präsenz**, sei es die eigene **Webseite**, das Profil auf den **Sozialen Medien** oder die Vermarktung über **digitale Plattformen**, kann ein Unternehmen enorme, globale Aufmerksamkeit erzielen, und das zu relativ niedrigeren Kosten im Vergleich zu klassischen Vermarktungsinstrumenten, wie z. B. Inserate in renommierten Magazinen. Bei der Wahl des Kanals sollte u. a. berücksichtigt werden, welche Alters- und Zielgruppen dort besonders stark vertreten sind. In manchen Fällen kann es sich lohnen, mit Agenturen zusammenzuarbeiten, die Social-Media-Marketing und andere Dienstleistungen anbieten. Digital sehr versierte Teilmärkte wie die **Software-/Games-Industrie** oder der **Werbemarkt** verfügen hingegen eher bereits über das notwendige Rüstzeug und die Zugänge für den internationalen Online-Auftritt.

Kooperationen mit lokalen Influencer*innen sind ein vielversprechender Weg, die Sichtbarkeit in den Sozialen Medien im Zielmarkt zu erhöhen. Der Vorteil: Eine große Reichweite ist hier bereits gegeben. Es geht darum, den oder die richtige Influencer*in zu finden, die zur eigenen Marke passen, glaubwürdig sind und im Zielmarkt bereits eine solide Follower*innenschaft haben. Dazu könnt Ihr z. B. die eigenen Social-Media-Kanäle auf bestehende Kontakte prüfen. Zu beachten gilt: Kooperationen mit bekannten Influencer*innen sind sehr teuer – mit kleinerem Budget kann es sinnvoller sein, auf nischige oder neuere „Micro-Influencer*innen“ zuzugehen. In regelmäßigen Abständen sollte geprüft werden, ob die Kampagne Früchte trägt und die Strategie bei Bedarf anzupassen, andere Gruppen anzusprechen oder neue Kooperationspartner*innen zu suchen. Schließlich gibt es auch die Möglichkeit, selbst als Influencer*in aufzutreten und sich ein entsprechendes Profil zu erarbeiten. Mit Blick auf den **Buchmarkt** könnten z. B. eine Schriftstellerin oder ein Schriftsteller über Instagram die eigenen Werke präsentieren und versuchen, Leute dazu zu bewegen, ihnen zu folgen. Im Design oder in der Architektur kann ein eigenes Profil mit hochwertigen Entwürfen, Zeichnungen und Skizzen eine Aufmerksamkeit bei potenziellen Kund*innen oder Partner*innen generieren. Dadurch kann das Geschäft an Fahrt aufnehmen, auch wenn noch wenige eigene Projekte realisiert worden sind.

Im Hinterkopf behalten solltet Ihr: Der Erfolg auf den Sozialen Medien bemisst sich anhand der Anzahl Personen, die einen Post oder eine Kampagne als relevant und vertrauenswürdig einstufen und mit ihm interagieren, nicht anhand der reinen Reichweite.

Digitale Plattformen wie Amazon oder **Selbstvermarktungskanäle** wie Youtube können von Kreativschaffenden genutzt werden, um einen größeren Kund*innenstamm aufzubauen und die eigene Marke international zu platzieren. Ob sich der Weg wirtschaftlich lohnt, hängt dabei von den Konditionen ab, die die Plattformunternehmen bieten.

Grundsätzlich gilt: Nur die eigene **Webseite** eröffnet die Gestaltungsfreiheit, das Unternehmen unabhängig Einflüssen der Plattform-Anbieter und nach den eigenen Vorstellungen zu präsentieren. International dreht sich hier alles um die Frage der Übersetzung und Lokalisierung, also der



Anpassung der Inhalte an die lokalen Gegebenheiten, um das Maximum rauszuholen. Alle anderen Kanäle können als Wege betrachtet werden, die zur eigenen Webseite führen, die wiederum als Aushängeschild und Heimathafen fungiert. Wichtig ist, eine gute Auffindbarkeit der Website sicherzustellen, bspw. der SEO-Maßnahmen.

Beispiele für den Baustein „Online-Präsenz aufbauen“

Birkenstock ist zwar eine außerordentlich große und bereits bekannte Marke, dient aber dennoch als gutes Beispiel für erfolgreiche internationale Influencer-Kampagnen, bei denen bekannte Persönlichkeiten die Schuhe präsentieren. Auf Instagram nutzt Birkenstock zudem häufig Stories und interaktive Elemente wie Umfragen und Quizzes, um die Community einzubeziehen und Feedback zu Produkten und Designs zu erhalten. Das Designbüro [wd3_spatial design](#) hat mit dem [Xbrick](#) ein Multifunktionsmöbel entwickelt, das sie u. a. über Instagram vermarkten. [Visual Abstract](#) aus dem Bereich Wissenschaftskommunikation entwickelt eine KI-Schnittstelle in Zusammenarbeit mit dem armenischen Unternehmen [VOLO](#). Das Ziel ist wissenschaftliche Ergebnisse über die gängigsten Social-Media-Kanäle verständlich zu kommunizieren. Plattformen wie [Behance](#) bieten Kreativschaffenden die Möglichkeit, Ihre Dienstleistung international anzubieten. Die Konkurrenz ist hier in der Regel groß und es gilt abzuwägen, inwiefern es sich lohnt, den Dienst zu nutzen.

Für diesen Baustein braucht es...

- **Guten Inhalt:** Glaubwürdiger und qualitativ hochwertiger Inhalt ist das A und O, wenn Ihr in den Sozialen Medien unterwegs seid.
- **Persönliche Ansprache:** Influencer*innen persönlich anzusprechen erhöht die Chance auf eine positive Rückmeldung und eine gemeinsame Kampagne. Eine erste Annäherung kann auch über einen positiven Kommentar zu einem Post erfolgen.
- **Fachliches Know-How:** Plattformen wie Facebook, Instagram, Youtube und Co. nutzen Algorithmen, die bestimmen, welche Inhalte wem wann angezeigt werden. Es lohnt sich, sich über die Funktionsweise der jeweiligen Plattformen aufzuschauen, um Zielgruppen besser zu erreichen.

C) Messen & Festivals besuchen (als Gast oder als Aussteller*in)

Baustein für:



An internationalen Messen und Festivals, ob weltweit oder in Deutschland, können sich Kreativschaffende als Gäste inspirieren lassen oder selbst als Aussteller*innen teilnehmen und

so die eigene Arbeit präsentieren. Internationalisierung heißt nicht zwingend ans andere Ende der Welt reisen zu müssen. Es gibt zahlreiche Messen und Festivals von internationalem Rang, die in Deutschland stattfinden. Hier trifft sich die Welt und es bieten sich Gelegenheiten, erste Schritte in Richtung Internationalisierung zu gehen. Für alle Veranstaltungen gilt: Die Sichtbarkeit kann z. B. über einen eigenen Messestand, eine Showcase im Rahmen eines Festivals oder auch durch ein Sponsoring einer (Teil-)Veranstaltung erhöht werden. Wie offen der Zugang gestaltet ist, unterscheidet sich von Fall zu Fall und hängt u. a. von den Kosten für die Standmiete, von den Teilnahmegebühren oder dem Grad der Exklusivität ab. Insbesondere im Bereich der Kunstmessen gibt es mittlerweile auch niederschwellige Wege über Plattformen und kleinere Messen für



Nachwuchskünstler*innen, ihre Werke zu zeigen und zu verkaufen. Auf diese Weise können sich diese mit Sammler*innen, Kurator*innen und anderen Künstler*innen austauschen.

Beispiele für den Baustein „Messen & Festivals besuchen“

Im internationalen **Kunstmarkt** etablieren sich zunehmend kleinere Messen wie die Liste Art Fair oder die Volta Art Fairs in Basel und New York, die gerade für jüngere Künstler*innen gute Startbedingungen bieten. Der Aufbau und die Pflege von Beziehungen mit internationalen Theater- und Festivaldirektor*innen kann in der **Darstellenden Kunst** durch die aktive Teilnahme an Fachveranstaltungen wie der [Internationalen Tanzmesse NRW](#) oder dem [Festival d'Avignon](#) erfolgen. Dort können Kreativschaffende ihre Produktionen vorstellen und sich über aktuelle Trends und Entwicklungen der Branche austauschen.

Im Film hat sich das Festival Snowdance in Essen in den letzten Jahren zu einer festen Adresse für unabhängige Filmschaffende entwickelt und ist europaweit bekannt. Was Kurz- und Mittellange **Filme** betrifft, hat das Forum für Mittellange Filme eine Liste an internationalen Festivals zusammengestellt, wo Filmemacher*innen entsprechend in dieser Kategorie ihre Filme einreichen können. Auch etablierte Festivals wie die Berlinale oder das Cannes Film Festival bieten, wenn es mit dem Zugang klappt, gute Vernetzungsmöglichkeiten mit Produzent*innen, Vertrieben und Filmförderorganisationen. Im Bereich Animation und immersive Medien gilt die jährlich stattfindende [FMX](#) der Filmakademie Baden-Württemberg als zentrale Konferenz für den Austausch. Für den **Buchmarkt** sind die [Frankfurter Buchmesse](#), die [Leipziger Buchmesse](#) oder das [Internationale Literaturfestival Berlin](#) internationale Treffpunkte. Möglichkeiten, weltweit aktiv zu werden ergeben sich außerdem z. B. durch Gemeinschaftsstände an internationalen Buchmessen im Ausland sowie im Rahmen von Gastlandauftritten Deutschlands. Die Frankfurter Buchmesse ist zuständig für die vier Buchinformationszentren in New York, New Delhi, Moskau und Peking, über die u. a. Lektorats- und Übersetzungsreisen sowie die deutsche Verlagsproduktion im Ausland organisiert werden.⁶

Das Förderprogramm [Kreativ-Transfer](#)⁷ bietet Akteur*innen (Künstler*innen, Kompanien, Produzent*innen etc.) in den Bereichen **Darstellende Kunst, Bildende Kunst und Games** interessante Optionen, um ihr internationales Netzwerk auf- und auszubauen und ihre Sichtbarkeit auf dem internationalen Markt zu stärken. Das Programm unterstützt dafür notwendige Maßnahmen zur internationalen Vermarktung und Vernetzung sowie eine entsprechende Qualifizierung und Professionalisierung der Akteur*innen.^[1] Die Förderung umfasst mehrere Stränge: Zum einen gibt es die Förderung von Reisekosten für die Teilnahme an Messen und Festivals, um sich dort zu präsentieren und Kontakte aufzubauen, und zum anderen fördert das Programm **strategische Vorhaben zur internationalen Vermarktung, Vernetzung und Professionalisierung**. Konkret fördert Kreativ-Transfer Individualreisen und bietet in den Bereichen Darstellende Künste und Games auch Gruppenreisen an. Eine Gruppenreise umfasst ein Rahmenprogramm und eine*n Expert*in. Im Bereich Games sind beispielsweise mehrere Studios im Rahmen einer Gruppenreise gemeinsam mit Expert*innen zur Game Developers Conference (GDC) in San Francisco gereist. Kreativ-Transfer unterstützte hier bei der Vor- und Nachbereitung. Im Bereich Darstellende Künste gab es im Rahmen des Pilotprojekts [„Performing Arts Made in Germany“](#) den ersten deutschen Showcase auf dem Edinburgh Festival

⁶ Auswärtiges Amt, 2020

⁷ Kreativ-Transfer ist ein Angebot des Dachverband Tanz Deutschland e.V.


^[1] Interview mit Sophia Herzog vom Dachverband Tanz



Fringe. Vier Kompanien wurden im Sommer 2024 gefördert, und durften vom 13.-25. August ihre Performances auf den beliebten Bühnen des Festivals präsentieren.“

„Auch die Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) unterstützt Nachwuchstalente, Start-Ups und etablierte Kreativunternehmen, indem sie beispielsweise die Teilnahme an relevanten internationalen Branchentreffen organisiert. Im Rahmen von Reporting-Veranstaltungen erhalten die Teilnehmenden nach ihrer Rückkehr die Gelegenheit, ihre Erkenntnisse vor einem großen Fachpublikum vorzustellen. Angebote zur Erschließung neuer Märkte in der Kreativwirtschaft konzentrierten sich in den vergangenen Jahren u. a. auf die Schweiz, mit Delegationsreisen in beide Richtungen. Die WRS ermöglicht regionalen Kreativschaffenden zudem, an Veranstaltungen wie dem europäischen Treffen der Designbranche, den European Design Days, teilzunehmen, sich dort zu präsentieren und zu vernetzen. Dies wird ermöglicht durch die enge Zusammenarbeit mit der europäischen Vertretung der Region Stuttgart, dem Europabüro der WRS mit Sitz in Brüssel.“⁸

Für diesen Baustein braucht es...

- **Erste Werke:** Um als Aussteller*in auf internationalen Messen oder Festivals aufzutreten, braucht es ein ausgereiftes Konzept und idealerweise bereits fertiggestellte Produkte, Filme, Lieder, Theaterstücke o. ä.
- **Regulierungen beachten:** Die Einreise-, Transport und Zollbestimmungen sowie steuerrechtliche Fragen sind bei internationalen Auftritten zentral. So verlangt das Vereinigte Königreich in manchen Fällen z. B. ein „Certificate of Sponsorship“. Wenn Ihr temporär in einem anderen EU-Land, Island, Liechtenstein, Norwegen, dem Vereinigten Königreich oder der Schweiz tätig seid, braucht Ihr außerdem eine Entsendebescheinigung, wenn Ihr weiterhin in Euren Heimatland sozialversichert bleibt. Weitere Informationen findet Ihr bei den  [Touring Artists](#) und auf den Websites der jeweiligen Behörden.

⁸ Interview mit Veit Haug und Margit Wolf von der Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH



Abbildung 2: Exemplarische Auswahl internationaler Messen und Festivals für die KKW

Art Cologne

Wo: Köln
Wann: jährlich im November
Teilmarkt: Kunstmarkt
Formate: Ausstellungen
Fokus: Zeitgenössische Kunst

Cannes Lions International Festival of Creativity

Wo: Cannes
Wann: Jährlich im Juni (16. – 20.06.2025)
Teilmarkt: Werbung, Design
Formate: Wettbewerbe, Auszeichnungen, Konferenzen
Fokus: Markenkommunikation

Frankfurter Buchmesse

Wo: Frankfurt
Wann: jährlich im Oktober
Teilmarkt: Buchmarkt
Formate: Individuelle Arbeitsplätze, Gemeinschaftsausstellungen, Veranstaltungen, Arbeitszentren für Verlage und Agent*innen
Fokus: gedruckte und digitale Inhalte; Handelsplatz für Rechte und Lizenzen

London Festival of Architecture

Wo: London
Wann: jährlich im Juni
Teilmarkt: Architektur, Design
Formate: Wettbewerbe, Panels,
Fokus: Nachwuchsförderung, Neue Ideen testen

b° future festival

Wo: Bonn
Wann: jährlich im Oktober
Teilmarkt: Pressemarkt
Formate: Live-Veranstaltungen wie Podcast-Produktionen, Lesungen und interaktiven Diskussionen
Fokus: Journalismus und Dialog

Edinburgh Festival Fringe

Wo: Edinburgh
Wann: jährlich im August
Teilmarkt: Musik, Darstellende Kunst
Formate: Ausstellungen, Shows, Workshops, Live-Darbietungen
Fokus: Theater, Comedy, Tanz, Physical Theatre, Zirkus, Kabarett, Kindershow, Musicals, Oper, Musik, Spoken Word

Gamescom

Wo: Köln
Wann: jährlich im August
Teilmarkt: Software-/Games
Formate: Shows, Veranstaltungen, Konferenzen
Fokus: Videospiele. Interaktive Unterhaltung

Internationales Filmfestival Mannheim-Heidelberg

Wo: Mannheim und Heidelberg
Wann: jährlich im November
Teilmarkt: Film
Formate: Workshop, Beratung
Fokus: ersten Schritte in Richtung internationale Vernetzung, Wahrnehmung und Produktion.

D) An Markterkundungs-/ Geschäftsanbahnungsreisen teilnehmen

Baustein für:



Delegationsreisen sind gute Gelegenheiten für Kreativschaffende, neue Märkte kennenzulernen und das Netzwerk zu erweitern. Das gilt explizit auch für jüngere und

kleinere Unternehmen und Freischaffende, die beim Thema Internationalisierung noch am Anfang stehen. Für viele Teilmärkte gibt es branchenspezifisch zugeschnittene Angebote für Gruppenreisen ins Ausland, z. B. von Branchenverbänden. Eine Geschäftsanbahnungsreise dient dazu, sich vor Ort in den internationalen Zielmärkten ein Bild von der eigenen Branche und den Entwicklungen zu machen und wertvolle Kontakte zu möglichen Partner*innen und Kund*innen herzustellen. Eine solche Reise startet meist mit einer Auftaktveranstaltung in Deutschland zur Vorbereitung, bei der die länderspezifischen Kenntnisse zu Trends, Risiken, kulturellen Aspekten und Geschäftspraktiken vermittelt werden. Vor Ort bestehen Möglichkeiten, im Rahmen von Präsentationen Sichtbarkeit zu generieren und Gespräche mit den unterschiedlichen Akteur*innen zu führen. Formate wie B2B-Gespräche und Gruppenbesuche von Firmenstandorten können Kreativschaffende nutzen, um sich aus erster Hand einen Eindruck zu verschaffen. Gleichzeitig sind solche Reisen kostenintensiv. Die **Fördermöglichkeiten und -bedingungen** unterscheiden sich je nach Reise und es lohnt sich, hier genau zu prüfen, wo Unterstützung möglich ist und welche Eigenmittel vorausgesetzt werden

Beispiele für den Baustein „An Markterkundungsreisen teilnehmen“

Das BMWK und Mittelstand Global fördern in Kooperation mit den Außenhandelskammern der jeweiligen Zielländer Unternehmen, die an solchen mehrtätigen Delegationsreisen teilnehmen wollen. So fand z. B. im Juli 2024 eine [Geschäftsanbahnungsreise nach Brasilien für Games-Unternehmen](#) statt, u. a. mit einem Netzwerktreffen in Sao Paolo. Der game - Verband der deutschen Games-Branche e.V. übernahm die fachliche Unterstützung. Für die Musik-, Veranstaltungs- und Filmindustrie gibt es im Herbst 2024 die Gelegenheit, sich bei einer [Geschäftsanbahnungsreise nach Uruguay und Argentinien](#) inspirieren zu lassen und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Fachliche Unterstützung bietet hier die SPIO – Spitzenorganisation der Filmwirtschaft und der Verband Technischer Betriebe für Film und Fernsehen e.V. Auch Baden-Württemberg International bietet zusammen mit der Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg regelmäßig Reisen für Kreative zu renommierten Branchentreffen an, wie z. B. über BW Lions zum Cannes Lions International Festival of Creativity. Ein Blick in die Angebote von städtischen Wirtschaftsförderungen kann sich ebenfalls lohnen. So fördert die Stadt Kiel z. B. Projekte aus der KKW, die wirtschaftlich in Skandinavien aktiv werden möchten, mit Zuschüssen für Delegationsreisen und Anbahnungen von Kooperationen.

Für diesen Baustein braucht es...

- **Klare Zielsetzung und Erwartungsmanagement:** Delegationsreisen bieten vielseitige Chancen. Ob zur Marktrecherche, als Rahmen zum Netzwerken oder um sich und das Unternehmen potenziellen Kund*innen oder Auftraggeber*innen vorzustellen. Dabei ist es zentral, sich klare Ziele zu stecken und Erwartungen an die Reise zu formulieren.
- **Eine ehrliche Kosten-/Nutzen Abwägung:** Nicht alle Delegationsreisen werden vollumfänglich vergütet. Manchmal müssen Kosten selbst getragen werden. Hier hilft es sich klarzumachen, was das realistische Mehrwert ist und ob sich eine solche Investition lohnt.
- **Offenheit:** In andere Länder zu reisen und neue Menschen, Arbeitsweisen und Kulturen kennenzulernen setzt eine gewisse Offenheit voraus.



E) An internationalen Wettbewerben teilnehmen

Baustein für:




Internationale Wettbewerbe wirken auf den ersten Blick nicht wie der leichteste Weg, um international aktiv zu werden. Zahlreiche Kreativschaffende nutzen die Chance dennoch: Wettbewerbe dienen als Ansporn und sind ideale „Spielplätze“, um die **Marktreife der Idee** zu testen. Wettbewerbe können als Türöffner und Sprungbrett für eine internationale Karriere genutzt werden, indem sie die Bekanntheit der Marke erhöhen und Chancen für weiterführende Kooperationen eröffnen. Nicht selten erhalten Gewinner*innen eines Wettbewerbs nebst einer Auszeichnung auch Zugang zu Netzwerken, Mentoring-Programmen und weiteren nützlichen Instrumenten, um das Unternehmen weiter zu professionalisieren. Dies ist vor allem bei Gründungs- und Geschäftsmodell-Wettbewerben der Fall.

Eine **gute Vorbereitung** ist ein wichtiger Faktor, um die Gewinnchancen zu erhöhen. Dazu gehören z. B. Pitch-Trainings, bei denen Ihr Euch konkret darauf vorbereitet, Euer Konzept vorzustellen. Gleichzeitig ist zu bedenken: Selbst wenn Ihr den Wettbewerb nicht gewinnt – eine Teilnahme selbst kann sich bereits lohnen, in dem diese als Lernfeld betrachtet wird und Ihr z. B. die Rückmeldungen von Expert*innen und Jurys in die eigene Arbeit einfließen lässt.

Nicht für jeden Teilmarkt bedeuten Wettbewerbe dasselbe: In der **Architektur** geht es in der Regel um ein Ausschreibungsverfahren, über das interessante Bauprojekte publiziert werden, auf das sich die Büros bewerben können. Über [Competition Online](#) oder [Wettbewerbe Aktuell](#) werden viele Wettbewerbe ausgeschrieben. Manche sind niedrigschwelliger und es werden weniger Referenzen verlangt als bei anderen. Die Gewinner*innen erhalten dann den Zuschlag z. B. für ein Bauprojekt. Ähnliches gilt bei **Designausschreibungen** und bei der Auslobung von Entwurfswettbewerben.⁹ Hier gehen Kreativschaffende für Unternehmen oder öffentliche Einrichtungen in Vorleistung und reichen ihre Entwürfe, Konzepte oder Skizzen ein mit dem Ziel, einen Auftrag zu gewinnen. Wichtig zu beachten ist hierbei, die Seriosität der Ausschreibung genau zu prüfen, um zu vermeiden, kostenfreie* Ideengeber*in zu sein. Professionelle Wettbewerbe sind üblicherweise dotiert.

Bei Businessplan-Wettbewerben gibt es die Möglichkeit, sich die Teilnahme über ein Sponsoring von öffentlichen oder privaten Wirtschaftsakteur*innen oder Hochschulen fördern zu lassen. Der Vorteil solcher Wettbewerbe liegt vor allem in der professionellen Beratung durch Expert*innen und in der Möglichkeit, Geschäftskontakte zu knüpfen. Allgemein winken Euch bei einem Wettbewerbsgewinn entweder monetäre Preise oder Ihr kriegt die Chance, bei exklusiven Weiterbildungsangeboten, Coachings oder Mentoring-Programmen teilzunehmen.

Beispiele für den Baustein „An internationalen Wettbewerben teilnehmen“

Der  **Creative Business Cup** ist ein jährlich stattfindender Wettbewerb, bei dem kreative und innovative Start-Ups aus der ganzen Welt teilnehmen. Die Sieger*innen aus den nationalen Wettbewerben erhalten Schulungen, um ihre Geschäftsideen weiter voranzubringen und kriegen die Gelegenheit, beim Finale in Kopenhagen mit dabei zu sein, um mit Investor*innen und der Jury in Kontakt zu kommen. Für Deutschland haben dieses Jahr Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen ihre

⁹ Adler, 2015



Ideen beim Vorentscheid in Fulda gepitcht, u. a. [2sync](#) aus dem Experience-/ Immersiv-Design oder [Kompreno](#) aus dem Bereich Presse und Journalismus. Auch Wettbewerbe, bei denen die Welt nach Deutschland kommt, sind ideale Treffpunkte und Gelegenheiten, um die eigene Strahlkraft zu erhöhen. So sind für den Designmarkt der [Red Dot Design Award](#) oder der [iF Design Award](#) feste Adressen, die ein internationales Publikum anziehen. Und auch der [Prix Ars Electronica](#) im Bereich Medienkunst zeichnet seit 1987 jährlich die besten Arbeiten von Künstler*innen aus. Ihr habt eine Idee für ein KKW-Projekt, bei dem der soziale Impact wichtig ist? Die Auszeichnung der [Kultur- und Kreativpilot*innen](#) der Bundesregierung bietet die Gelegenheit, sich und die unternehmerische Vision vorzustellen. Den Gewinner*innen winken Mentoring-Programme, Sichtbarkeit und Zugang zum Netzwerk [inotiv](#). Ein weiteres Beispiel sind die [Eyes & Ears Awards](#), die sich insbesondere an Kreativschaffende aus den Bereichen Design, Werbung und audiovisuelle Medien richten und den Teilnehmenden Einblicke in aktuelle Trends ermöglichen.

Für diesen Baustein braucht es...

- **Eine klare Zielsetzung:** Sich klarmachen, welches Ziel mit einer Wettbewerbsteilnahme verfolgt wird. Da die Konkurrenz meistens groß ist, gilt es Kosten und Nutzen gut abzuwägen.
- **Gute Vorbereitung:** Dazu gehört u. a. die Recherche nach den passenden Wettbewerben und die gründliche Prüfung der Teilnahmevoraussetzungen. Die Regeln sind teilweise strikt. Durch eine sorgfältige Planung können etwaige Stolpersteine rechtzeitig erkannt werden.
- **Durchhaltevermögen:** Wettbewerbe sind psychisch herausfordernd. Scheitern ist nicht unwahrscheinlich. Daher braucht es mentale Stärke, ein gutes Team und die Offenheit, auch aus Fehlern zu lernen.

F) Residenzen arrangieren

Baustein für:



Gastaufenthalte in Kunsthäusern (Artist-in-Residence-Programme, kurz: AiR-Programme) im Ausland bieten insbesondere selbstständig tätigen Kreativschaffenden, die internatio-

nal aktiv werden möchten, einen idealen Rahmen, ihre Projekte voranzutreiben, den Austausch mit anderen Kreativen zu fördern und über den Tellerrand zu blicken. AiR-Programme sind nicht selten auf einen längeren Zeitraum von mehreren Monaten angelegt. Dadurch könnt Ihr Euch auf die kreative Arbeit fokussieren und Euch gleichzeitig vertiefter mit dem Gastland und den Menschen austauschen und zusätzlich langfristige Kontakte mit Schlüsselpersonen herstellen. Es gibt eine breite Palette an Angeboten für AiR-Programme und es lohnt sich, die Ausrichtung und die Bedingungen genau zu prüfen. Nebst dem Ruf einer Residenz, spielen auch Faktoren wie Umgebung, Ausstattung und die Menschen eine wichtige Rolle bei der Wahl. Auch das Milieu und die Umgebung können bei der Entscheidung ein Kriterium sein. Während Gastaufenthalte klassisch in Kultureinrichtungen stattfinden, gibt es auch solche, die in ehemaligen Industriearealen oder Schulen stattfinden.¹⁰ Künstler*innenresidenzen bieten in der Regel Unterkunft, künstlerische Betreuung, Produktionsunterstützung und/oder Präsentationsmöglichkeiten.¹¹ Sowohl urbane als auch ländliche Umgebungen können sich je nach Ziel und Zweck für einen Aufenthalt anbieten. Zunehmend sind die Aufenthalte thematisch ausgerichtet, wobei die Teilnehmenden mit anderen Kunstschaftenden,

¹⁰ Le Sourd (Touring Artists), 2024

¹¹ Open Method of Coordination (OMC) Working Group of EU Member States Experts on Artists' Residencies, 2014



Wissenschaftler*innen und Fachleuten aus verschiedenen Disziplinen zu spezifischen Themen arbeiten. Gastaufenthalte können in manchen Fällen ein konkretes Ergebnis haben, wie z. B. eine Kunstproduktion, eine Ausstellung oder ein Kunstwerk.

Beispiele für den Baustein „Residenzen arrangieren“

Seitens der Bundesbeauftragten für Kultur und Medien (BKM) sowie der Bundesländer gibt es die Möglichkeit, an unterschiedlichen Orten Gastaufenthalte zu realisieren. So z. B. in der [Villa Massimo](#) und der [Casa Baldi](#) in Rom oder an der [Cité Internationale des Arts](#) in Paris. Die Kulturstiftung der Länder organisiert und betreut den Bewerbungsprozess. Über die [Programme des Goethe-Instituts](#) können ebenfalls internationale Residenzen ausfindig gemacht werden. Auch die Häuser [Villa Aurora](#) und das [Thomas Mann House](#) in Kalifornien bieten Kreativschaffenden aus unterschiedlichen Sparten, u. a. der Bildenden Kunst, der Darstellenden Kunst, dem Film, der Musik und der Literatur die Möglichkeit, sich für ein Stipendium und ein Residenzprogramm zu bewerben. Über das Projekt [Impuls Neue Musik](#) werden für den Bereich Musik u. a. Residenzen und Projekte in Deutschland, Frankreich, der Schweiz und Luxemburg gefördert. Der Schwerpunkt liegt hier auf dem kulturellen und sprachlichen Austausch zwischen dem deutschen und frankophonen Raum. Jedes Residenz-Programm umfasst bestimmte, individuelle Fördermöglichkeiten. Diese reichen von der Kostenübernahme für Reisen und Aufenthalt bis hin zu zusätzlichem Stipendiengeld und Projektmitteln. Es lohnt sich, einen Blick in die vielfältigen Informationsplattformen zu werfen, um das passende Angebot zu finden.

Für diesen Baustein braucht es...

- **Flexibilität:** Gastaufenthalte setzen voraus, vor Ort zu sein. Deshalb eignet sich das Format in erster Linie für Kreative, die bereit sind und die Möglichkeit haben, im Ausland zu leben und zu arbeiten.
- **Zeit:** Residenzen können mehrere Wochen oder Monate dauern. Daher ist es notwendig, sich diese Zeit zu nehmen, um voll und ganz in die kreative Arbeit eintauchen zu können.
- **Ggf. ein Visum:** Im Vorfeld sollten die Einreise- und Aufenthaltsbestimmungen des Gastlandes geprüft werden. Je nach Dauer und ob es sich um eine Residenz im EU-Ausland oder in einem Drittstaat handelt, können die Voraussetzungen variieren.

G) Internationale Koproduktionen eingehen

Baustein für:



Internationale Koproduktionen ermöglichen es Kreativschaffenden, vielfältige und hochwertige Inhalte und Projekte zu erarbeiten. Ob im Film, in der Musik oder im Games-Ökosystem:

Koproduktionen sind wesentliche Bestandteile von grenzübergreifendem kreativem Schaffen und ein wichtiger Erfolgsfaktor. Durch Koproduktionen können größere und komplexere Produktionen realisiert werden und sie fördern kreativ-künstlerische sowie technische Fortbildung der beteiligten Mitarbeiter*innen. In der Filmwirtschaft generieren sie internationale Sichtbarkeit für die Filme, Regisseur*innen und Produktionsfirmen. Für eine erfolgreiche Koproduktion sind zudem einige rechtliche Aspekte zu berücksichtigen, wie z. B. der rechtzeitige Antrag um Anerkennung beim Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) vor Drehbeginn, die Erstellung eines Koproduktionsvertrags zwischen den beteiligten Produzent*innen und die Auseinandersetzung mit den rechtlichen



Rahmenbedingungen der anderen Länder. Diese Anforderungen können potenzielle **Hindernisse** darstellen.

Auch andere Kreativschaffende wie z. B. Musiker*innen, Videospielenentwickler*innen oder Designer*innen können grenzübergreifend kooperieren. Dabei stellen sich die Fragen, mit wem Ihr Euch eine Zusammenarbeit gut vorstellen könnt und was das Ziel sein soll. Um **passende Partner*innen zu finden**, bieten sich mehrere Wege an. So können Online-Plattformen wie z. B. [Behance](#) oder [Dribbble](#) genutzt werden, um mit Kreativschaffenden aus unterschiedlichen Bereichen wie Design, Illustration oder Architektur Kontakt aufzunehmen. Auch physische Formate wie Residenzen, Delegationsreisen, Messen und Festivals eignen sich gut.

Beispiele für den Baustein „Internationale Koproduktionen eingehen“

Im Rahmen vieler Filmfestivals gibt es Koproduktions-Märkte. Hier können Produzent*innen ihre Projekte vorstellen und Partner*innen für Koproduktionen finden. Beispiele sind der [Copro Market der Berlinale](#) und die Plattform [EUROPEAN WORK IN PROGRESS](#) im Rahmen des Film Festival Cologne. European Games Coproduction Market¹² ist ein jährlich stattfindendes Koproduktionsprogramm für Indie-Games Entwickler*innen, die sich mit anderen Studios aus anderen Ländern vernetzen möchten, um gemeinsam ein Projekt zu verwirklichen. Es ermöglicht den Teilnehmenden, ihre Ressourcen zu bündeln und Zugang zu mehreren Fördertöpfen zu erhalten. Im Rahmen des Programms werden Weiterbildungen zu unternehmerischen Fragestellungen und Games Entwicklung angeboten. Wichtig zu beachten: Nur Studios aus Berlin-Brandenburg und NRW können aktuell teilnehmen, da sich nur diese Bundesländer am Programm beteiligen. [DOK Leipzig Co-Pro Market](#) ist ein Koproduktions- und Netzwerkanlass, der sich an Dokumentar- und Animationsfilmer*innen richtet und diese mit neuen Partner*innen zusammenbringt. Über 850 kuratierte 1:1 Treffen und weitere Formate bieten die Gelegenheit sich zu vernetzen.

Für diesen Baustein braucht es...

- **Eigenmittel:** Bei internationalen Koproduktionen muss der oder die antragstellende Produzent*in einen finanziellen Beitrag von mindestens 20 % der Herstellungskosten leisten.
- **Passende Koproduktionsfirmen:** Über Koproduktionsprogramme und Netzwerkveranstaltungen könnt Ihr auf Partner*innen zugehen, mit denen Ihr Euch eine Zusammenarbeit gut vorstellen könnt.

¹² Wagner, 2023



H) Auf Tour gehen

Baustein für:



Internationale Tourneen bieten ideale Gelegenheiten, Euch und Eure Arbeit bekannter zu machen und dabei das eigene Netzwerk und den Kreis des Publikums zu erweitern. International aktive Künstler*innen arbeiten meistens mit Agenturen zusammen, die sie vertreten. Tourneen sind aufwendig zu organisieren und kostspielig. In der Regel wird dafür eine professionelle **Tourneemanagement-Agentur** für die Produktion und die Tourneeleitung beauftragt. Darunter fällt die Gesamtkonzeption, um z. B. ein einheitliches Bühnenbild an den unterschiedlichen Auftrittsorten zu gewährleisten. Eine Agentur unterstützt Euch auch bei der Wahl der geeigneten Veranstaltungsplätze, kümmert sich um die Werbung und stellt eine passende Route zusammen. Lokale Veranstalter schließen wiederum mit Eurer Tournee-Agentur einen Gastspielvertrag und sind für die Durchführung vor Ort verantwortlich.

Als unabhängige, kleinere Künstler*innen kann es schwierig sein, an eine Agentur ranzukommen, insbesondere wenn Ihr noch nicht sehr bekannt seid. Hier kann es sich lohnen, zunächst die lokale Bekanntheit und die in Deutschland zu erhöhen, bevor Ihr den Sprung auf die internationale Bühne wagt. Wenn Ihr eine Tournee **selbst organisieren** möchtet, gilt es die richtigen Kooperationspartner*innen zu finden, die Finanzen zu klären und die Tour sorgfältig durchzuplanen. Um geeignete Veranstaltungsorte zu identifizieren, sollte geklärt werden, wo Euer Stück oder Eure Darstellung gut ankommt. Die Sozialen Medien oder Streaming-Plattformen geben Auskunft darüber, wo Euer Publikum zu Hause ist. Was den Zeitpunkt der Tournee betrifft, so bieten sich der Frühling und der Herbst an, weil da die Reisekosten oftmals tiefer sind als im Sommer und die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass das Publikum vor Ort und nicht auf Reisen ist. In der Musikbranche gibt es die Möglichkeit, als Vorband (Support Act) von renommierten Künstler*innen (Main Act) aufzutreten, um dadurch die eigene Bekanntheit zu erhöhen (vgl. Erfahrungsbericht Atomic Lobster). In diesem Fall reist Ihr im Rahmen der Tournee des Main Acts mit. Das kann entweder für eine Gage oder unentgeltlich passieren.

Als unabhängige, kleinere Künstler*innen kann es schwierig sein, an eine Agentur ranzukommen, insbesondere wenn Ihr noch nicht sehr bekannt seid. Hier kann es sich lohnen, zunächst die lokale Bekanntheit und die in Deutschland zu erhöhen, bevor Ihr den Sprung auf die internationale Bühne wagt. Wenn Ihr eine Tournee **selbst organisieren** möchtet, gilt es die richtigen Kooperationspartner*innen zu finden, die Finanzen zu klären und die Tour sorgfältig durchzuplanen. Um geeignete Veranstaltungsorte zu identifizieren, sollte geklärt werden, wo Euer Stück oder Eure Darstellung gut ankommt. Die Sozialen Medien oder Streaming-Plattformen geben Auskunft darüber, wo Euer Publikum zu Hause ist. Was den Zeitpunkt der Tournee betrifft, so bieten sich der Frühling und der Herbst an, weil da die Reisekosten oftmals tiefer sind als im Sommer und die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass das Publikum vor Ort und nicht auf Reisen ist. In der Musikbranche gibt es die Möglichkeit, als Vorband (Support Act) von renommierten Künstler*innen (Main Act) aufzutreten, um dadurch die eigene Bekanntheit zu erhöhen (vgl. Erfahrungsbericht Atomic Lobster). In diesem Fall reist Ihr im Rahmen der Tournee des Main Acts mit. Das kann entweder für eine Gage oder unentgeltlich passieren.

Beispiele für den Baustein „Auf Tour gehen“

Anbieter wie [Backlight](#) aus Hamburg bieten Solokünstler*innen und Ensembles aus der Musik unterschiedliche Dienstleistungen im Zusammenhang mit Tourneen an. Wie das Interview mit Stane Performing Arts Management verdeutlicht, können in den Darstellenden Künsten internationale Gastspiele projektbasiert und wechselnd an unterschiedlichen Orten stattfinden (vgl. Interview Seite 13). Darüber hinaus bietet die Agentur [ecotopia dance productions](#) speziell auf Tanzkompanien zugeschnittenes Tourneemanagement. So hat z. B. die [Gauthier Dance Company](#) vom Theaterhaus Stuttgart ihre Tournee darüber organisiert. Im Musikmarkt ist die Hip-Hop Band Orsons ein gutes Beispiel für die positive Wirkung, als Vorband aufzutreten. 2012 sind sie als Vorband von Herbert Grönemeyer durch Deutschland, Österreich und Luxemburg getourt und konnten dadurch ihre Fangemeinschaft merklich erweitern. Im Genre Rock zeigt die aus Rheinland-Pfalz stammende, vierköpfige Band [Sperling](#) wie mit anderen Künstler*innen im Rahmen von Tourneen kooperiert werden kann. Im Herbst 2024 gehen sie teilweise mit der Münchner Band [Blackout Problems](#) auf Tour durch Deutschland und Österreich.



Für diesen Baustein braucht es...

- **Viel Vorarbeit:** Fragt Freund*innen, die bereits Kontakte und Erfahrungen haben, und erstellt eine Liste mit potenziellen Veranstaltungsorten. Scheut euch nicht, Kontakt zu den Locations und lokalen Förderern aufzunehmen.
- **Fertiges Projekt:** Tournées dienen dazu, aktuelle Lieder, Filme oder Darbietungen einem breiteren Publikum zu präsentieren und dadurch die Reichweite zu erhöhen. Ihr braucht also ein fertiges, ausgereiftes Werk.
- **Fokus:** Viele Auftritte sind nicht unbedingt effektiver als wenige. Konzentriert Euch zunächst auf die wichtigen Auftritte und darauf, diese über unterschiedliche Kanäle, vom Online-Auftritt bis hin zu möglichen Kooperationen mit Radios oder Agenturen, intensiv zu bewerben.
- **Rechtliche Aspekte:** Auch bei Tournées gilt wie bei den Festivals und Messen oder bei den Residenzen: Vor dem Auslandsaufenthalt sind die rechtlichen Voraussetzungen wie z. B. die Einreise-/Visabestimmungen zu berücksichtigen.

I) Büro eröffnen

Baustein für:



Wollt ihr ein Büro, ein Studio, ein Atelier oder eine Galerie im Ausland zu eröffnen, ist es hilfreich auf Eure Kontakte im Land zuzugehen und Euch über die Gegebenheiten vor Ort auszutauschen. Tretet passenden Gruppen

auf Social Media bei. Scheut Euch nicht davor, auf andere (deutsche) Unternehmen aus Eurem Bereich zuzugehen, und nach Erfahrungswissen zu fragen. Im Ausland seid ihr schließlich häufig nicht nur Konkurrent*innen, sondern auch Kooperationspartner*innen. Im Architekturmarkt wird dies häufig so berichtet. Neben Unternehmen, die ihr bereits am Standort kennt; könnt ihr auch auf deutsche Institutionen im Zielland zugehen, bspw. die Außenhandelskammern oder die Botschaften. Über die Seite der [Bundesarchitektenkammer](#) könnt ihr als Architekt*innen berufsrelevante Institutionen und Anlaufstellen für viele Länder abrufen. Auch Wirtschaftsförderungen und Branchenverbände im Zielland können eine gute Adresse sein.

Viele Länder sind daran interessiert Kreativ-Unternehmen zu sich zu holen. Prüft daher, ob es an Eurem Wunschstandort Programme gibt, die Euch den Start erleichtern. Dazu gehören u.a. Steuervorteile, Zuschüsse, Hilfe bei der Administration z.B. bei der Gewerbeanmeldung oder der Raumsuche. Für den Start kann es hilfreich sein, dass Ihr Euch zunächst in einen Co-Working Space einmietet, oder bei einem anderen Unternehmen Untermieter werdet. Ein Beispiel für eine Institution, die Euch bei der Ansiedlung hilft, ist Prague Innovation. Solltet ihr Euch in Prag ansiedeln wollen, hilft Euch [Prag Innovation](#) mit Beratung, Kontakten und Hinweisen weiter wie ihr z.B. an Büroräume kommt oder an finanzielle Unterstützung. Ähnliches gilt für die [Niederlande](#), die um Unternehmen aus dem Bereich Mode und Medien werben.




Beispiele für den Baustein „Büro eröffnen“

Den GRAFT Architekten zufolge ist es wichtig eine erfahrene Person oder einen Partner in der Firma zu haben, die sich dem neuen Markt mit Herzblut widmet. Das Unternehmen hat 2004 ein Büro in Peking eröffnet, in einer Phase; in der sich China gerade politisch öffnete und sich Chancen für Architekt*innen ergaben (vgl. Interview Seite 13). Die Werbeagentur Jung von Matt aus Hamburg hat 13 Standorte auf der ganzen Welt u.a. in London, Peking und Seoul. Seit 2022 sind sie auch mit



einem Büro in Los Angeles vertreten, um dort  ihre Sport-Sparte im Vorfeld der Fußball WM 2026 und der Olympischen Spiele 2028 zu stärken.

Der Faktor Fachkräfte spielt für viele Unternehmen aus dem **Games-Markt** eine Rolle, wenn sie sich entscheiden, ein Büro im Ausland zu eröffnen. Games-Unternehmen sind häufig international aufgestellt. Viele Games-Unternehmen haben Mitarbeitenden, die remote arbeiten. Trotzdem ist ein internationaler Standort eine ideale Chance, sich an ein lokales Games-Ökosystem anzudocken, um von spezifischen technologischen Kompetenzen, Zugang zu talentierten Game-Entwickler*innen und potenziellen Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Studios zu profitieren. Die Standortwahl kann auch von der Nähe zu Gaming-Events, Förderinfrastruktur, Universitäten mit relevanten Studiengängen und dem Zugang zu Gaming-Communities beeinflusst werden. Für Deck13 Interactive aus Frankfurt waren das gute Fachkräfte-Ökosystem und die Nähe zum US-Markt Gründe für die Eröffnung ihres Büros in Montreal, Kanada (vgl. Interview Seite 32).

Auch wer im **Kunstmarkt** am Puls der Zeit bleiben will, muss international präsent sein. Die Galerie  Sprüth und Magers hat z. B. seit ihrer Gründung 1998 Schritt für Schritt und weltweit erfolgreich Dependancen eröffnet. So u. a. in London, Los Angeles, New York und Peking. Die Galerien sollen hierbei als Anlaufstellen für lokale Nachwuchskünstler*innen dienen, um mit diesen einen engen Austausch zu pflegen.¹³ Auch  Peres Projects und  Esther Schipper sind gute Beispiel für deutsche Galerien mit internationaler Präsenz. Beide sind in Berlin beheimatet und haben zusätzlich unterschiedliche Standorte in Seoul, Paris und Mailand.

Auch im **Musikmarkt** kann es vorteilhaft sein, Produkte oder Dienstleistungen direkt vor Ort anzubieten. Veranschaulichen lässt sich das gut anhand des Beispiels GEWA Music.¹⁴ Das Unternehmen aus dem Vogtland ist international aufgestellt und vertreibt Musikinstrumente und Zubehör über Tochtergesellschaften und lokale Partner in Europa, den USA und in China.

Für diesen Baustein braucht es...

- Eine gute **Analyse des Ziellandes** inklusive der rechtlichen Voraussetzungen
- Eine vertrauensvolle Person, die **Enthusiasmus** für den Aufbau des Büros im Zielland und das Zielland selbst hat.
- **Geld und Geduld:** ein Büro im Ausland kostet erst einmal Geld und Zeit und rechnet sich am Anfang noch nicht. Daher braucht es am Anfang neben Investitionen auch Geduld bis der Punkt erreicht ist ab dem ihr profitabel sein.

¹³ Moises, 2024

¹⁴ <https://www.gewamusic.com/de/about>



Interview 4: „Selbst das kleinste Studio muss sich Gedanken machen, wie das Produkt außerhalb von Deutschland ankommt.“ – Lars Janssen, Deck13 Interactive GmbH

Deck13 Interactive GmbH

Standort: **Frankfurt am Main**

Unternehmensgründung: **2001**

Größe: **90 Mitarbeitende**

Rechtsform: **GmbH**

Teilmarkt: **Games**



Lars Janssen, Geschäftsführer

Vorstandsvorsitzender game – Verband der deutschen Games-Branche

Seit 16 Jahren in der Gamesbranche aktiv

Lars, du arbeitest seit 2008 in der Games-Branche und bist seit März 2024 als Geschäftsführer bei Deck13. Welche Rolle spielt Internationalisierung in der Games-Branche?

Internationalisierung ist in unserer Branche sehr wichtig, da die wenigsten Games nur für den deutschen Markt bestimmt sind. Bei der internationalen Vermarktung der Spiele geht es in erster Linie darum, geeignete Zielmärkte zu finden und die Games strategisch gut zu platzieren. Hier gilt: Selbst das kleinste Studio muss sich Gedanken machen, wie das Produkt international ankommt. Gleichzeitig geht es um die Entwicklung von Spielen, die für ein breites Publikum ausgelegt sein sollten. Im Games-Bereich sind wir ganz gut aufgestellt, da wir mit Games per se internationalisierungsfähige Produkte herstellen. Weiter spielen die Übersetzung in andere Sprachen und die Anpassung an bestimmte kulturell geprägte Geschmäcker und Vorlieben eine wichtige Rolle, um in anderen Ländern erfolgreich zu sein. Dazu braucht es talentierte Fachkräfte. Je diverser und internationaler die Teams, desto erfolgsversprechender die Ergebnisse. Ein gutes Beispiel für eine wahnsinnige Power an Kreativität ist Brasilien, wo es eine Vielzahl von talentierten Entwickler*innen gibt. Obwohl der Games-Markt lange Zeit schwächelte, gibt es dort eine hohe Kreativität und Innovationskraft.

Welche Strategien hat Deck13 bzw. der französische Mutterkonzern PullUp Entertainment angewandt?

Die Entscheidung, ein Büro in Montreal zu eröffnen, basierte auf verschiedenen Faktoren. Zum einen bietet die Stadt ein stabiles Games-Ökosystem, das durch die Vernetzung zwischen den Studios und das vorhandene Talent, insbesondere durch die Präsenz von Ubisoft, unterstützt wird. Darüber hinaus erfährt die Games-Branche in Quebec eine starke Unterstützung, sowohl von staatlicher Seite als auch durch günstige Bedingungen. Ein weiterer Vorteil für deutsche Gamesunternehmen ist die Nähe Kanadas zum US-Markt. Die geografische Lage ermöglicht den Unternehmen Zugang zu diesem Markt und den Potenzialen im Umkreis des Standorts.

Ein intensiver Austausch vom ersten Tag an ist in der Gamesbranche essenziell. Es ist wichtig, Veranstaltungen zu besuchen, Ideen auszutauschen und gemeinsam zu lernen. Dabei sind Koproduktionen und langfristige Partnerschaften in der Branche üblich, u. a. aus Kostengründen. Je größer die Projekte sind, desto häufiger sind auch internationale Kooperationen. Dies liegt u. a. daran, dass

Spiele immer komplexer werden. Spätestens bei Budgets in mehrstelliger Millionenhöhe ist es wichtig, mit Expert*innen zusammenzuarbeiten und sich zu spezialisieren, denn es gibt verschiedene Berufe und Disziplinen, die bei größeren Spielen hinzugezogen werden müssen. Für kleinere Studios ist es ratsam, Partner*innen mit dem nötigen Wissen zu suchen, sei es über den Markt, die Akteur*innen oder die Content-Erstellung. Es empfiehlt sich, auf Unternehmen zuzugehen und nachzufragen, wie sie es gemacht haben. Die Games-Branche ist vernetzt und hilfsbereit, so dass es viele Möglichkeiten gibt, Kontakte zu knüpfen und Unterstützung zu finden.

Nicht zuletzt ermöglicht eine gelungene Sichtbarkeitsstrategie, die Aufmerksamkeit der potenziellen Nutzer*innen zu gewinnen und ihnen die Spiele zugänglich zu machen. In den letzten Jahren ist es aufgrund der großen Anzahl an Spieleveröffentlichungen schwieriger geworden, Sichtbarkeit zu erlangen. Eine Möglichkeit besteht darin, viel Geld in die Entwicklung von Blockbuster-Titeln zu investieren. Wenn dies aus Ressourcengründen nicht möglich ist, können bereits bekannte Marken und Welten genutzt werden, um Nachfolger oder Ableger zu entwickeln. Sich auf ein bestimmtes Genre oder eine Nische zu konzentrieren und eine klar definierte Zielgruppe anzusprechen kann ebenfalls sinnvoll sein.

Wie seid ihr konkret vorgegangen?

Mit der Spielserie „The Surge“ ist Deck13 zu einem der führenden Studios weltweit in der Kategorie Science-Fiction-Action-Rollenspiel avanciert. Das Erfolgsrezept: wir haben eine klare Zielgruppe definiert, unsere Marketingbotschaften genau auf diese Zielgruppe zugeschnitten und in den jeweiligen Ländern lokale Communities aufgebaut, die das authentisch fanden. Die Mischung aus einem deutschen Vibe und gleichzeitig Resonanz bei einem internationalen Publikum führt zu einem guten Ruf.

Welchen Rat für die Zukunft würdest du Akteur*innen in der KKW bzw. dem Games-Markt mit Blick auf Internationalisierung geben?

Früh in Internationalisierung zu investieren lohnt sich. Es ist ratsam, sich zu fokussieren und nicht alles gleichzeitig zu machen. Ein Beispiel hierfür ist ein kleines Studio mit einem Budget von 100.000 Euro. Wenn man in 20 Länder expandieren möchte, ergibt das nur 5.000 Euro pro Land, was zu wenig ist, um Sichtbarkeit zu erlangen. Daher ist es sinnvoller, sich bewusst zu machen, wo man hinwill und dann gezielt vorzugehen. Es ist nicht empfehlenswert, direkt mit dem ersten internationalen Projekt ein Büro zu eröffnen. Es braucht einen gewissen Reifegrad und erste Produkte sollten erfolgreich auf dem Markt platziert sein, bevor man diesen Schritt geht. Dies dient auch der Fairness gegenüber den Mitarbeitenden, da mit der Internationalisierung auch ein gewisses Risiko verbunden ist. Nicht zuletzt ist es wichtig, die Konkurrenz und die Release-Termine von anderen größeren Games zu berücksichtigen.



4 Fazit

Internationalisierung kann sich für alle Akteur*innen in der KKW lohnen, sei es für kleine Studios, etablierte Unternehmen oder unabhängige Kunstschaffende. Die vorgestellten Strategien – Netzwerkstrategie, Sichtbarkeitsstrategie, Exportstrategie, Kooperationsstrategie und Standortstrategie – und die dazugehörigen Bausteine können als Inspiration und Ausgangspunkt dienen, um die internationalen Ambitionen gezielt und erfolgreich zu verwirklichen.

Neben den strategischen Ansätzen ist es ebenso wichtig, die zahlreichen Angebote und Förderungen von lokalen, Landes- und Bundesinstitutionen zu prüfen und zu nutzen. Diese Programme können wertvolle Unterstützung bieten, sei es durch finanzielle Mittel, Netzwerke oder Beratung. Durch die proaktive Inanspruchnahme dieser Ressourcen und die strategische Planung der Internationalisierungsaktivitäten lässt sich der Weg in die globale Kreativwirtschaft nicht nur leichter beschreiten, sondern auch nachhaltig und erfolgreich gestalten. Lasst Euch von den Möglichkeiten inspirieren und nutzt die Chancen, die die Internationalisierung bietet, um Eure kreativen Visionen auch international zu verwirklichen.

Bereit, loszulegen? Wir haben einige Tipps zusammengestellt, wie Ihr das Thema Internationalisierung jetzt angehen könnt.

1. Mutig sein und Horizonte erweitern

Expandieren, und dann auch noch ins Ausland? Nicht nur für viele Kreativschaffende ist das Thema internationales Wachstum eher wenig im Fokus und nicht selten mit Ängsten und Hemmschwellen besetzt. Die Expansion in neue Märkte kann jedoch nicht nur neue Einkommensströme eröffnen, sie kann auch inspirieren und die Weiterentwicklung des Produkts befördern – was der oft starken Identifikation mit dem eigenen Werk und dem Herzblut, das im Produkt steckt, entgegenkommen sollte. Daher die Empfehlung: Einmal groß denken – was wäre das bestmögliche Resultat, wenn Ihr bzw. Euer Unternehmen den Schritt ins Ausland wagt? Techniken wie Moonshot-Thinking können dabei helfen, den eigenen Denkraum zu vergrößern.

2. Austauschen, recherchieren und Erfahrungsberichte sammeln

Sind Menschen aus Eurem Netzwerk bereits im Ausland aktiv? Wie sind sie das angegangen? Was ist schief gegangen, was hat gut funktioniert? Welche Anlaufstellen gibt es in eurer Branche, die euch weiterhelfen könnten? Der Austausch mit anderen – aus derselben, aber auch aus anderen Branchen – ist ein wichtiger und hilfreicher Startpunkt, um behutsam ins Thema Internationalisierung einzusteigen. Branchenverbände und andere Initiativen bieten viel frei verfügbares Informationsmaterial zum Thema. Eine erste Liste mit Anlaufstellen findet ihr [am Ende des Dossiers](#). Auch wichtig: Erkennt den Wert eures Schaffens und geht selbstbewusst in den Austausch!


3. Strategisch vorgehen

Ein bisschen locker die Fühler ausstrecken: Ja! Planlos und ohne Strategie in einen fremden Markt hüpfen: Lieber nicht! Klar, Strategien müssen sich flexibel an sich verändernde Bedingungen



anpassen können. Sie helfen aber, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren (ein smartes Ziel zu setzen gehört übrigens auch dazu). Um zu entscheiden, welche Strategien für Euch passend sein könnten, stellt euch Fragen wie: (Wie) Ist mein Produkt skalierbar? Welche Zielgruppe(n) könnte ich im Ausland ansprechen? Wie könnte ich sie erreichen? Haben wir dafür die notwendigen Kapazitäten und Fähigkeiten und falls nicht, wie können wir diese aufbauen?

4. Förderprogramme nutzen und rechtliche Aspekte klären

Es gibt zahlreiche Förderprogramme für Unternehmen, die sich internationalisieren möchten. Einige davon sind spezifisch für die KKW, viele sind für alle Branchen offen. Auch über rechtliche Rahmenbedingungen und potenzielle lokalspezifische Fallstricke – z. B. was Urheberrecht, Vertragsrecht und Steuern angeht – solltet Ihr Euch frühzeitig informieren. Auch hierfür findet Ihr erste Anlaufstellen  am Ende des Dossiers (siehe Kapitel 5 auf Seite 37).

5. Aufs Bauchgefühl vertrauen

Ihr habt Euer Business in Deutschland offenbar bereits auf so stabile Füße gestellt, dass ihr über eine Expansion ins Ausland nachdenken könnt. Chapeau! Das ist eine großartige Leistung, die beweist, dass Ihr bisher einen guten Riecher für Euer Geschäftsmodell hattet. Bei aller Recherche, Strategiefindung und rechtlicher Absicherung sei Euch daher ans Herz gelegt: Vertraut auch weiterhin auf Euer Bauchgefühl. Damit das Bauchgefühl eine Chance hat, Euch zu guten Entscheidungen zu beraten, ist es wichtig, vor Ort zu sein, mit euren möglichen Partner*innen ins direkte Gespräch zu kommen – und so wirklich ein Gefühl für den neuen Markt zu bekommen.



5 Anlaufstellen und Informationsangebote

In diesem Kapitel findet Ihr eine exemplarische Auswahl von Anlaufstellen und Informationsangeboten, sortiert nach Bundesländern, Teilmärkten und Strategie-Bausteinen. Die Auswahl hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Wendet Euch ggf. an eure lokalen Anlaufstellen, die Euch je nach Bedarf weiterhelfen oder an andere Institutionen vermitteln können.

Anlaufstellen nach Bundesland

Anlaufstelle	Bundesland	Website
Baden-Württemberg International	Baden-Württemberg	https://www.bw-i.de/
Bayern International	Bayern	https://www.bayern-international.de/branche/kultur-kreativwirtschaft
Berlin Partner	Berlin	https://www.businesslocationcenter.de/unsere-services/international-service
Wirtschaftsförderung Brandenburg	Brandenburg	https://www.wfbb.de/startup-service/internationalisierung
Wirtschaftsförderung Bremen, Bremen Invest	Bremen	https://www.wfb-bremen.de/de/page/wirtschaftsstandort-bremen/bremen-international
Hamburg Kreativgesellschaft	Hamburg	https://kreativgesellschaft.org/
Hessen Trade & Invest	Hessen	https://www.htai.de/aussenwirtschaft/messen/
Kultur- und Kreativwirtschaft Hessen	Hessen	https://www.kreativwirtschaft-hessen.de/news/kompreno-der-internationalisierungs-turbo-fuer-hessen-2024
Kreative MV	Mecklenburg-Vorpommern	https://www.kreative-deutschland.de/netzwerke/netzwerk-der-kultur-und-kreativwirtschaft-in-mecklenburg-vorpommern/
Wirtschaftsförderung Hannover	Niedersachsen	https://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de/de/Beratung_von_Unternehmen/Internationalisierung.php
Wirtschaft.NRW	Nordrhein-Westfalen	https://www.wirtschaft.nrw/internationale-wirtschaftsbeziehungen#
RLP International	Rheinland-Pfalz	https://www.rlp-international.de/
Saaris	Saarland	https://saaris.de/leistungen/international-und-messen/
Kreatives Sachsen	Sachsen	https://www.kreatives-sachsen.de/
Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr	Sachsen	https://www.wirtschaft.sachsen.de/internationalisierung-4386.html





Kreativwirtschaft Sachsen-Anhalt	Sachsen-Anhalt	https://www.kreativ-sachsen-anhalt.de/ausbildung-foerderung/weiterbildung-foerderung
Wirtschaftsförderung und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH	Schleswig-Holstein	https://wtsh.de/de/internationalisierung-auf-zu-neuen-maerkten
Thüringen International	Thüringen	https://www.thueringen-international.de/

Ausgewählte Anlaufstellen nach Teilmarkt

Anlaufstelle	Markt	Website
Netzwerk Architektorexport NAX, Bundesarchitekten-kammer	Architektur	https://nax.bak.de//
Frankfurter Buchmesse	Buch	https://www.buchmesse.de/maerkte-weltweit
Kreativ-Transfer	Darstellende Kunst, Bildende Kunst, Games	https://www.kreativ-transfer.de/home
Rat für Formgebung	Design	https://www.german-design-council.de/ueber-uns
German Films	Film	https://www.german-films.de/
Initiative Musik	Musik	https://www.initiative-musik.de/exportfoerderung/
Pop Büro Region Stuttgart	Musik	https://www.popbuero.de/
Internationale Gesellschaft der Bildenden Künste	Kunst	https://www.igbk.de/de/
Internationale Journalisten Programme	Presse	https://ijp.org/
Game Verband der deutschen Games-Branche	Software-/Games	https://www.game.de/events-koops/delegationsreisen-internationale-messeauftritte/
Baden-Württemberg International (bw-i), MFG Baden-Württemberg, Film Commission Region Stuttgart	Werbung, Design, Film, Games	https://bwlions.de/de/



Anlaufstellen nach Strategie-Bausteinen

Anlaufstelle	Baustein	Website
Handelskammern	Büro eröffnen	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.ihk.de/pfalz/international/laender-und-geschaeftsanbahnung/info-weltweit • https://www.ahk.de/de
Goethe-Institut	Koproduktionen	https://www.goethe.de/de/kul/foe/int.html
BMWK-Markterschließungsprogramm (MEP)/ German Trade and Invest	Markterkundungs-/ Geschäftsanbahnungsreisen, Büro eröffnen	https://www.gtai-exportguide.de/de
Enterprise European Network (EEN)	Markterkundungs-/ Geschäftsanbahnungsreisen	https://een-deutschland.de/
Messeprogramm Young Innovators	Messen & Festivals	https://www.bafa.de/DE/Wirtschaft/Auslandsmarkterschliessung/Messeprogramm_junge_innovative_Unternehmen/messeprogramm_junge_innovative_unternehmen_node.html
Auslandsmesseprogramm	Messen & Festivals	https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Aussenwirtschaft/aussenwirtschaft-messepolitik.html
CCI Contact Desk	Netzwerk	https://www.creativeports.eu/about
DutchCulture TransArtists	Residenzen	https://www.transartists.org/en/general-information-residencies-0
Res Artis	Residenzen	www.resartis.org
Artist Communities Alliance	Residenzen	https://artistcommunities.org/directory/residencies
Initiative Musik	Tourneen	https://www.initiative-musik.de/export-foerderung/
Touring Artists	übergreifend	https://www.touring-artists.info/home Spezifisch Residenzen: https://www.touring-artists.info/ressourcen/how-to-mobilitaetsfoerderung/residenzen
European Federation for Creative Economy (Creative FED)	übergreifend	https://www.creativefed.eu/
Creative Europe Desk	übergreifend	https://creative-europe-desk.de/
Creative Business Cup	Wettbewerbe, Netzwerke	https://www.cbnet.com/creative-business-cup



Quellenverzeichnis

Adler, F. (2015), „Designausschreibung: Chance oder unkalkulierbares Risiko?“. Online unter: <https://adlerschmidt.de/beitraege/designwettbewerbe>, Abrufdatum: 14.08.2024.

Auswärtiges Amt (2020), „Deutsche Literatur in der Welt – Literaturförderung des Auswärtigen Amts“. Online unter: <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aussenpolitik/kultur-und-gesellschaft/kulturprogramme-node/literatur-node>. Abrufdatum: 14.08.2024.

Le Sourd, M., Touring Artists (2024), „Künstlerresidenzen, was ist damit gemeint?“. Online unter: <https://www.touring-artists.info/ressourcen/how-to-mobilitaetsfoerderung/residenzen>, Abrufdatum: 14.08.2024.

Magni, D., Chierici, R., Fait, M. and Lefebvre, K. (2022), „A network model approach to enhance knowledge sharing for internationalization readiness of SMEs“, *International Marketing Review*, Vol. 39 No. 3, pp. 626-652. Online unter: <https://doi.org/10.1108/IMR-03-2021-0110>

Moises, J. (2024), „German galleries around the world“. Online unter: <https://www.deutschland.de/en/topic/culture/german-art-galleries-abroad-spruth-magers-and-peres-projects>, Abrufdatum: 14.08.2024.

Open Method of Coordination (OMC) Working Group of EU Member States Experts on Artists' Residencies (2014): „Policy Handbook on Artists' Residencies“. Online unter: https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/policy/cultural-creative-industries/documents/artists-residencies_en.pdf.

Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V. (2024), „The winner is ... wie Agenturen international überzeugen“. Online unter: <https://www.gwa.de/the-winner-is-wie-agenturen-international-ueberzeugen/>, Abrufdatum: 14.08.2024.

Wagner, P. (2023): „European Games Coproduction Market 2023 öffnet Anmeldungen“. Online unter: <https://www.gamesmarkt.de/development/european-games-coproduction-market-2023-oeffnet-anmeldungen-d8e3c00bf4141b9912efdde7d4b81437>, Abrufdatum: 14.08.2024.

Impressum

Erstellt im Auftrag des

Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz
11019 Berlin
Telefon: +49 30 18 615-0
E-Mail: poststelle@bmwk.bund.de
www.bmwk.de

Bearbeitet von

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

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

Autoren

Dr. Olaf Arndt
Bianca Creutz
Arun Mahato
Christina Schenten

Kontakt

Bianca Creutz
Telefon: +49 30 587 089-193
E-Mail: bianca.creutz@prognos.com

Bildnachweise

Titelbild: © iStock.com – FluxFactory
Bilder Interview Ella Estrella Tischa und Daniel Herrmann: © Lea Röwer
Bild Interview Lars Krückeberg und Thomas Willemeit: © Christian Thomas
Bild Interview Godlive Lawani: kein Copyright
Bild Interview Lars Janssen: © Lars Janssen

Stand: August 2024
Copyright: 2024, Prognos AG



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

prognos

u-institut

Alle Inhalte dieses Werkes, insbesondere Texte, Abbildungen und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet beim Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Jede Art der Vervielfältigung, Verbreitung, öffentlichen Zugänglichmachung oder andere Nutzung bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Zustimmung des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes. Zitate im Sinne von § 51 UrhG sollen mit folgender Quellenangabe versehen sein: Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft (2024): Internationalisierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft.