

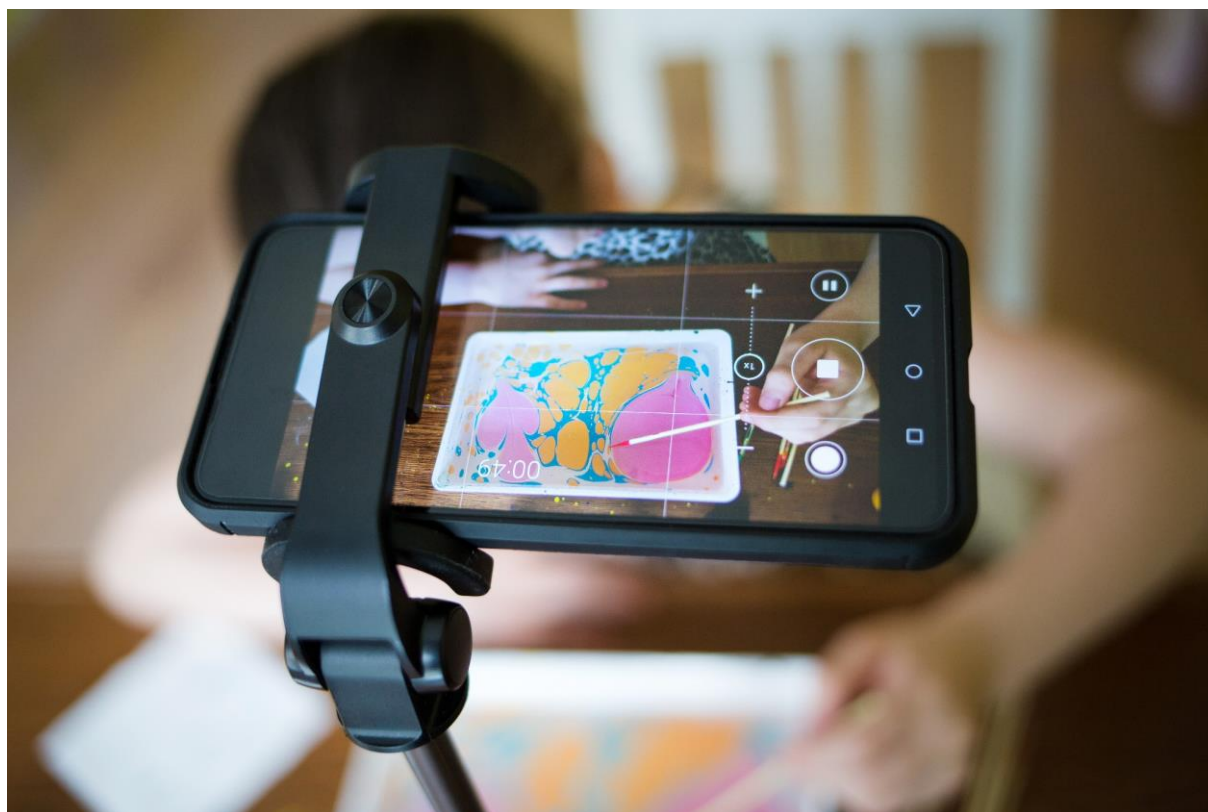
Themendossier

---

# Digitale Geschäftsmodelle für die Kultur- und Kreativwirtschaft

---

Eine Übersicht über beständige und zukunftsfähige Monetarisierungsmodelle im Digitalen



Themendossier des  
Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes über  
„Digitale Geschäftsmodelle für die Kultur- und Kreativwirtschaft –  
Eine Übersicht über beständige und zukunftsfähige Monetarisie-  
rungsmodelle im Digitalen“

Erstellt durch

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

Wissenschaftliche Analyse und Debatte  
Prognos AG  
Goethestraße 85  
10623 Berlin

Dr. Olaf Arndt  
Roman Bartuli  
Dr. Tobias Theel  
Janis Neufeld

Kontakt:  
Roman Bartuli  
E-Mail: [roman.bartuli@prognos.com](mailto:roman.bartuli@prognos.com)  
Tel.: +49 30 52 00 59-298

im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.

---

## Inhaltsverzeichnis

---

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Betroffenheitssituation der Geschäftsmodelle in der Kultur- und Kreativwirtschaft</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Digitale Geschäftsmodelle während der Corona-Pandemie</b>	<b>5</b>
3.1	Kombination von Werbefinanzierung und Abonnement-Modell	5
3.2	Pay what you want	7
3.3	E-Payment	9
3.4	Loss-Leader-Strategie	10
3.5	Affiliate-Marketing	12
3.6	Crowdfunding	13
3.7	Crowdworking	15
3.8	Weitere zukunftsfähige Geschäftsmodelle	16
<b>4</b>	<b>Fazit und Erkenntnisse</b>	<b>18</b>
	Impressum	IV

---

# 1 Einleitung

---

Die Corona-Pandemie und die damit einhergehenden Maßnahmen zur Infektionseinschränkung haben die Kultur- und Kreativwirtschaft in einem bisher unvergleichbaren Maße getroffen. In den letzten Hochrechnungen des Kompetenzzentrums Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes wird für das laufende Jahr 2020 im gravierenden Szenario mit einem Umsatzverlust von bis zu 39,8 Mrd. Euro gerechnet.<sup>1</sup> Die Folgen der Corona-Pandemie wirken sich unterschiedlich stark auf die Geschäftsmodelle der Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) aus und lassen sich in robuste, volatile und gefährdete Bereiche unterteilen. Der gefährdete Bereich ist überwiegend durch Akteur\*innen der Veranstaltungswirtschaft sowie einzelne Künstler\*innen der KKW besetzt, die als Erste von den Einschränkungen zur Pandemieeindämmung getroffen wurden und als Letzte den Betrieb wiederaufnehmen dürfen.

Analysen verdeutlichen, dass gerade etablierte und (teil-)digitalisierte Geschäftsmodelle erfolgreicher durch die Corona-Krise kommen und vereinzelt sogar ein Wachstum verzeichnen können. Hervorzuheben sind Geschäftsbereiche im bereits digitalisierten Mediensegment (z. B. Spotify, Netflix, etc.) sowie Geschäftsbereiche, die auf E-Commerce-Strukturen übersetzen konnten (z. B. eigener Online-Shop auf Amazon, Ebay, Rakuten etc.). Deutlich komplizierter sind die Bedingungen für Geschäftsmodelle, die fundamental auf physische Veranstaltungsformate setzen bzw. nur mit diesen funktionieren. In diesen Fällen sind die Voraussetzungen für die Implementierung digitaler Geschäftsmodelle ungleich komplexer und bedürfen einer Entwicklungs- und Erprobungsphase.

Direkt und indirekt durch Veranstaltungsausfälle Betroffene experimentieren aktuell mit unterschiedlichen Formaten und Ansätzen, um das Eventerlebnis auf digitale Bühnen zu bringen. Zwar liegt im Theater- und Konzertbereich eine lange Tradition der medialen Erprobung vor, in der auch mit digitalen Formaten und Virtualität experimentiert wurde. Diese Ansätze verfolgten allerdings primär einen künstlerischen Anspruch und zielten weniger auf einen Umbruch funktionierender Geschäftsmodelle ab. Durch die Corona-Pandemie entsteht ein Adaptionsdruck gerade auf Geschäftsmodellebene, auf den die Akteur\*innen mit unterschiedlichen Ansätzen reagieren. In den meisten Fällen werden dabei vorhandene Plattform-Strukturen verwendet, um Publikumsreichweite zu generieren. Zentrale Herausforderung bleibt allerdings der Aufbau einer tragfähigen Monetarisierungsstrategie.

Das vorliegende Dossier legt einen besonderen Fokus auf die unterschiedlichen Formen der digitalen Monetarisierung und beleuchtet dabei vielfältige Strategien und Anwendungssituationen, die Kultureinrichtungen und Kreativschaffende in der aktuellen Pandemiesituation umsetzen, um Einkommen zu generieren. In einem Ausblick werden perspektivisch auch diejenigen Ansätze skizziert, die langfristig für die Einkommenssituation in der KKW relevant sein werden. In einem Fazit werden die wichtigsten Kernbotschaften hinsichtlich der Monetarisierung digitaler Geschäftsmodelle in der KKW zusammengefasst.

<sup>1</sup> [https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2020/04/200417\\_Kurzpaper\\_1.2\\_Betroffenheit\\_KKW1.pdf](https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2020/04/200417_Kurzpaper_1.2_Betroffenheit_KKW1.pdf) (Stand 17.11.2020)

---

## 2 Betroffenheitssituation der Geschäftsmodelle in der Kultur- und Kreativwirtschaft

---

In den Analysen zur Corona-Betroffenheit der KKW in Deutschland<sup>2</sup> machte das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes drei wesentliche Beobachtungen zur Betroffenheitssituation der KKW:

- Die Corona-Pandemie erfasst die elf Teilmärkte der KKW gleichermaßen, auch wenn Unterschiede im Betroffenheitsgrad festzustellen sind. Diese sind zurückzuführen auf unterschiedliche Formen und die Dauer der Betroffenheit (z. B. Einzelhandelsschließungen, Veranstaltungsabsagen, konjunkturelle Einbrüche etc.). Diese können innerhalb desselben Teilmarkts stark variieren und auf die Produktions- und Absatzebene wirken.
- Geschäftsbereiche in einzelnen Teilmärkten konnten z. T. deutlich von der Corona-Pandemie profitieren. Hierunter fällt im Allgemeinen das E-Commerce-Geschäft und sogenannte Stay-at-Home-Angebote, wie u. a. von Netflix.
- Interdependenzen zwischen den Teilmärkten der KKW können Betroffenheitseffekte verstärken. Diese Beobachtung konnte anfänglich im Bereich der werbefinanzierten Geschäftsmodelle gemacht werden, wobei negative Externalitäten in Form rückläufiger Werbeausgaben im Werbemarkt auf das klassische zweiseitige Mediengeschäft<sup>3</sup> anderer Teilmärkte wirken.

Im Folgenden wird überblickshaft gezeigt, wie sich die Corona-Pandemie auf die unterschiedlichen Geschäftsmodelle der KKW ausgewirkt. Anhand ausgewählter Fälle wird dies exemplarisch verdeutlicht und zwischen robusten, volatilen und gefährdeten Bereichen differenziert. Daran anschließend werden erste experimentelle Ansätze vorgestellt, die in gefährdeten Kreativbereichen erprobt wurden, allerdings zu keiner tragfähigen Erlösstrategie führten.

**Digitale Streaming-Angebote über Plattformen** zeigen eine **außergewöhnliche Robustheit** in der Corona-Pandemie. Streaming-Anbieter aus den Bereichen Film und Musik konnten ihr Digitalgeschäft deutlich ausbauen. Der Audio-Streaming-Dienst Spotify etwa verzeichnete im dritten Quartal 2020 ein Erlöswachstum von 14 Prozent auf 1,98 Mrd. Euro. Neben einem starken Nutzer\*innen-Zuwachs hat auch ein erneutes Anziehen des Werbegeschäfts dazu beigetragen.<sup>4</sup> Konsumgewohnheiten werden in der Corona-Pandemie damit noch stärker in Richtung digitaler Angebote gelenkt.

Schwächer schneiden Streaming-Anbieter ab, deren Angebote stark auf Sport- oder Kulturevents ausgerichtet sind. Beispielhaft ist hier der Streaming-Anbieter Sky zu nennen, der sowohl hinsichtlich zahlender Kundschaft als auch Werbeeinnahmen erkennbare Verluste verzeichnen musste. Ursächlich hierfür waren Veranstaltungsausfälle, die in der Folge die Ausstrahlung von Sportereignissen während der Corona-Krise nicht zuließen. Wie dieses Beispiel deutlich macht, erfassten Veranstaltungsausfälle nachgelagerte Verwertungsformate wie z. B. Streaming-Angebote gleichermaßen.

<sup>2</sup> [https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2020/04/200417\\_Kurzpapier\\_1.2\\_Betroffenheit\\_KKW1.pdf](https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2020/04/200417_Kurzpapier_1.2_Betroffenheit_KKW1.pdf) (Stand 17.11.2020)

<sup>3</sup> Meint das Geschäft auf zweiseitigen Märkten, in denen ein Unternehmen als Plattform fungiert, auf der Verbraucher\*innen und Nutzer\*innen Mehrwert füreinander generieren (Netzwerkeffekt). Ein klassisches Beispiel für zweiseitige Märkte sind Zeitungen, deren Kundengruppe Leser\*innen als auch werbetreibende Unternehmen sind.

<sup>4</sup> <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/musik-streamingdienst-spotify-gewinnt-in-der-coronakrise-neue-zahlende-abonnenten/26571690.html> (Stand 17.11.2020)

Streaming als Geschäftsmodell bewies sich als resilient, wenn Streaming-Anbieter in der Corona-Krise auf einen hinreichend breiten Content-Katalog zurückgreifen können, der eine Generierung von Einnahmen sicherte, auch wenn neue Produktionen nicht möglich waren.

**Werbefinanzierte Medieninhalte auf klassischen zweiseitigen Märkten der KKW zeigen eine ausgeprägte Volatilität** in der Corona-Krise. Dies trifft im Besonderen auf lineare Rundfunkangebote, wie Radio, TV und printbasierte Medienangebote, zu. Aufgrund des gestiegenen Informations- und Unterhaltungsbedarfs konnten die Unternehmen der Rundfunkwirtschaft und des Pressemarkts von einer deutlichen Marktnachfrage profitieren. Trotz der gestiegenen Reichweite sind die Refinanzierungsmöglichkeiten für Unternehmen des Rundfunk- und Pressemarkts aber stark gesunken, da Werbetätigkeiten von traditionell werbeintensiven Branchen wie Tourismus und Veranstaltungen ausfielen. Das Anzeigegeschäft im Pressemarkt war temporär um 60 Prozent eingebrochen. Bei privaten Radiosendern lagen die Umsatzrückgänge bei bis zu 90 Prozent pro Monat, bei TV-Werbung wird mit einem Minus von 40 Prozent pro Monat gerechnet.<sup>5</sup>

Erste Lockerungen von gesundheitspolitischen Maßnahmen und die damit verbundene konjunkturelle Erholung stimulierten Werbeausgaben in der Gesamtwirtschaft und hatten positive Effekte auf das Geschäft im Rundfunk- und Pressemarkt. Prognosen des Zentralverbands der deutschen Werbewirtschaft (ZAW) gingen nach dem ersten Lockdown im Anzeigegeschäft der Tageszeitungen von einem einstelligen Plus für das Gesamtjahr aus; das Umsatzniveau im Radio wird den Prognosen zufolge auf Vorjahresniveau bleiben.<sup>6</sup> Anzumerken bleibt, dass die Prognosen die Folgen eines zweiten Lockdowns nicht berücksichtigen.

Eine **Volatilität ist ebenfalls im Einzelhandel** zu beobachten. Einzelhandelsschließungen zum Beginn des ersten Lockdowns unterbanden das stationäre Geschäft in den Teilmärkten Buch, Musik und Kunst gänzlich und bewirkten empfindliche Umsatzverluste. Zwei Entwicklungen begünstigten die Situation des Einzelhandels in der Corona-Pandemie: Einerseits wurden Einzelhandelsschließungen mit den Lockerungen gesundheitspolitischer Maßnahmen zunächst aufgehoben<sup>7</sup>. Andererseits konnten einige Akteur\*innen entweder auf vorhandenen eigenen oder durch Dritte bereitgestellten Strukturen des E-Commerce aufsetzen und Umsatzeinbußen teilweise abfedern. Mit dem harten Lockdown Mitte Dezember ist davon auszugehen, dass es erneut negative Konsequenzen für die wirtschaftliche Lage des Einzelhandels geben wird.

**Kulturveranstaltungen und das kulturelle Messegeschäft bleiben stark gefährdete Bereiche der KKW** in der Corona-Krise. Veranstaltungs- und Messeabsagen sind hierbei das Hauptproblem für Kultureinrichtungen, Kreativunternehmen und selbstständige Künstler\*innen mit Bühnentätigkeit. In den vergangenen Monaten konnten durch zielgerichtete Hygienemaßnahmen, reduzierte Kapazitäten mit Blick auf die Zahl der Zuschauer\*innen und Social Distancing vereinzelt Veranstaltungs- und Messeformate umgesetzt werden. Jedoch ist aufgrund des erneuten (Teil-)Lockdowns im Herbst und der schwierigen Aussichten für Winter und Frühjahr mit einer Besserung der Lage nicht zu rechnen.

Aufgrund der verschiedenen Betroffenheiten ließ sich beobachten, dass vor allem die stark betroffenen Bereiche der KKW verstärkt **mit neuen Formaten und Alternativen zur klassischen Bühne experimentierten**, um in der Corona-Krise den Kulturbetrieb aufrechtzuerhalten. Dabei

<sup>5</sup> <https://www.vau.net/positionen/content/vaunet-massnahmenpaket-wirtschaftlichen-stabilisierung-privaten-rundfunks-corona>  
(Stand 17.11.2020)

<sup>6</sup> <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/werbemarkt-schrumpft-2020-um-6-prozent-zeitungen-im-plus-17002091.html>  
(Stand 17.11.2020)

<sup>7</sup> Diese könnten allerdings nach aktuellem Stand mit dem zweiten Lockdown erneut in Kraft gesetzt werden, was negative Konsequenzen für die wirtschaftliche Lage des Einzelhandels haben würde.

wurden neue Ansätze im physischen und virtuellen Raum erprobt, mit dem Ziel, das Erlebnis „Event“ neu zu interpretieren, zu gestalten und umzusetzen.

Prominente Beispiele im physischen Raum sind Autokinos<sup>8</sup> und -konzerte<sup>9</sup>. Diese wurden als praktikable Alternativen für mittlere und große Veranstaltungen gehandelt und konnten anfänglich eine gewisse Sichtbarkeit generieren. Als langfristige Strategie für Betreiber\*innen und Künstler\*innen können diese Formate aufgrund einer nicht anhaltenden Nachfrage, zumindest für den deutschen Kulturmarkt, nicht gezählt werden. Ein weiteres Konzept ist in der Verlagerung von Auftritten ins Private zu sehen: Künstler\*innen konnten direkt gebucht werden oder vertrieben ihre Darbietungen in Gutscheinkaktionen.<sup>10</sup> Es ist aber davon auszugehen, dass solche Formate im Gegensatz zu großen Bühnenevents auf Dauer finanziell viel weniger tragfähig sein werden.

Vor dem Hintergrund der Pandemie suchten sich Kultureinrichtungen und Künstler\*innen insbesondere auch über **digitale Kanäle** ihr Publikum. Gesamtwirtschaftlich lässt sich das als eine sehr typische Reaktion bezeichnen: Drei Viertel der deutschen Unternehmen reagierten mit einem Digitalisierungsausbau auf die Corona-Krise.<sup>11</sup> Künstler\*innen, Kreative und Kulturinstitutionen gaben als kurzfristige Reaktionen auf den ersten Corona-Lockdown ihre Inhalte auf **Onlineplattformen wie Facebook, Instagram oder YouTube** zum Besten und konnten damit große Begeisterung erzeugen. Die Sophiensäle in Berlin verlagerten ihr Programm z. T. ins Digitale über Live-Streaming. Und in ähnlicher Weise übertrugen auch die Metropolitan Opera in New York, Musiker\*innen wie James Blunt, Clueso und Oliver Koletzki Aufführungen und Konzerte in die weltweiten Wohnzimmer. Auch Museen und Ausstellungshäuser boten virtuelle Rundgänge, Videobeiträge und Community-Podcasts an. In den meisten Fällen wurden diese digitalen Konzerte und virtuellen Ausstellungen jedoch kostenlos zur Verfügung gestellt und eigneten sich dementsprechend nicht für eine erfolgreiche Monetarisierung.

**Schlussfolgernd** lässt sich festhalten, dass in der aktuellen Situation lediglich über digitale Wege ein neuer und breiter Publikumszugang erreicht werden kann. In bereits stark digitalisierten Mediensegmenten konnten sich schon vor der Corona-Pandemie stabile digitale Geschäftsmodelle etablieren. Kleinere Akteur\*innen auf Vertriebssebene konnten außerdem mit z. T. bereits vorhandenen E-Commerce-Strukturen relativ schnell auf die veränderten Bedingungen für Konsum und Absatz reagieren. Auch Kulturinstitutionen und Kreative aus der Veranstaltungswirtschaft sind zwar schnell auf den digitalen Bereich umgestiegen, bspw. in Form von Social Media Streaming, hier konnten jedoch alleinstehend oftmals noch keine nennenswerten Erlöse von ihnen erzielt werden. Im Folgekapitel soll aus diesem Grund eine besondere Würdigung derjenigen Ansätze erfolgen, die einzelnen Kreativen und Kultureinrichtungen zusätzliche Ertragsmöglichkeiten im Digitalen ermöglichen.

<sup>8</sup> <https://www.mdr.de/kultur/autokino-boom-corona-vorbei-100.html> (Stand 17.11.2020)

<sup>9</sup> <https://www.musikexpress.de/coronakrise-wie-autokonzerte-und-drive-in-raves-jetzt-zum-trend-werden-1551075/> (Stand 17.11.2020)

<https://mixmag.net/read/worlds-first-drive-in-rave-germany-news> (Stand 17.11.2020)

<sup>10</sup> <https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2020-10/kultur-corona-krise-kuenstler-foerderung-lohnersatz-arbeitslosigkeit> (Stand 17.11.2020)

<sup>11</sup> <https://www.bitkom-research.de/de/pressemitteilung/corona-fuehrt-zu-einem-digitalisierungsschub> (Stand 17.11.2020)

---

## 3 Digitale Geschäftsmodelle während der Corona-Pandemie

---

Unsere Recherchen zeigten, dass der Schritt ins Digitale für die betroffenen Kreativen und Künstler\*innen einen eher geringeren Einfluss auf die angebotenen Produkte und die schöpferischen Prozesse selbst hatte. Demgegenüber finden Corona-bedingte Innovationen von Geschäftsmodellen in der KKW aufgrund der Verlagerung in den digitalen Raum insbesondere im Bereich der Monetarisierung statt. Dabei machen sich Unternehmen der KKW neue digitale Produktions- und Vertriebsmethoden zu eigen. Monetarisierungsmodelle sind damit ein wesentliches Differenzierungsmerkmal im Bereich der digitalen Geschäftsmodelle. Im Folgenden fokussieren wir daher auf die **Form der Monetarisierung** und zeigen jeweils vielfältige Strategien und Anwendungssituationen auf. Dabei werden auch interessante Neuentwicklungen auf Ebene der **Marketing- und Vertriebswege** besprochen, um das Publikum im digitalen Raum zu erreichen und Inhalte erfolgreich verkaufen zu können.

Es muss jedoch angemerkt werden, dass die Datenbasis der im Folgenden dargestellten Fallbeispiele von Fall zu Fall variiert und somit eine quantitative Vergleichbarkeit nur eingeschränkt ermöglicht. Dieser Unterschied zeigt sich erstens im Vergleich größerer Plattformen mit einzelnen Künstler\*innen. Zweitens beziehen sich die Einschätzungen, die wir direkt von Kreativen, Kulturinstitutionen und Unternehmer\*innen eingeholt haben, z. T. auf erst kürzlich umgesetzte Neuausrichtungen im Geschäftsmodell und können mit der vorliegenden Datenlage nur eingeschränkt langfristig beurteilt werden. Um eine möglichst große Vielfalt bei neuen Geschäftsmodellansätzen darzustellen, wird neben der KKW auch auf Beispiele aus dem öffentlich geförderten Kulturbetrieb zurückgegriffen.<sup>12</sup>

### 3.1 Kombination von Werbefinanzierung und Abonnement-Modell

Ein bekanntes Beispiel für die Kombination von Werbefinanzierung und Abonnement-Modell ist das sogenannte „Freemium“: Hierbei wird oftmals eine Basisversion eines Produkts oder einer Dienstleistung auf Grundlage von Werbefinanzierung kostenlos zur Verfügung gestellt. Gleichzeitig werden Anreize für den Kauf eines Premium-Accounts geschaffen, bei dem zusätzliche Möglichkeiten zur Verfügung stehen und auf Werbeeinblendungen verzichtet wird. Sehr häufig angewendet wird eine derartige Strategie in der Software-Industrie, insgesamt sind ca. 98 Prozent aller Apps im Google Play Store Freemium-basiert.<sup>13</sup> Als Erfolgsfaktoren für Freemium gelten eine kontinuierliche Entwicklung und Verbesserung des Produkts/Services, eine gute Balance zwischen umsonst verfügbaren und Bezahlangeboten und eine konstant hohe Gewinnung von neuen Kunden.<sup>14</sup> Ein auf Freemium basierendes Geschäftsmodell kann bei einer nicht sehr hohen Kundenbasis

<sup>12</sup> Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass öffentlich geförderte Kultureinrichtungen über Subventionen eine finanziell solidere Ressourcenausstattung aufweisen als Kultureinrichtungen aus dem privaten Sektor und folglich einem ungleich kleineren Druck ausgesetzt sind. Eine Übertragbarkeit von Schlussfolgerungen der dargestellten Beispiele aus dem öffentlichen in den privaten Kulturbereich ist damit nicht uneingeschränkt möglich.

<sup>13</sup> Günzel-Jensen, F. and Holm A. B. (2017): Succeeding with freemium: strategies for implementation. Journal of Business Strategy. Vol. 38 NO. 2 2017, pp. 16-24, © Emerald Publishing Limited, ISSN 0275-6668

<sup>14</sup> O'Malley, S. (2015). Free as a business. SAGE Business Researcher. <http://businessresearcher.sagepub.com/sbr-1645-97593-2704547> (Stand 17.11.2020)



risikobehaftet sein, da geschätzt wird, dass nur ein sehr geringer Teil der Nutzer\*innen (ca. ein bis drei Prozent) ein Premium-Abonnement abschließen.<sup>15</sup>

Ein bekanntes Beispiel aus der Musikwirtschaft ist die Streaming-Plattform Spotify, die aber seit Längerem in der Kritik steht, keine ergiebigen Erträge an Künstler\*innen auszuschütten.<sup>16</sup> Es lässt sich beobachten, dass Künstler\*innen und Content-Creator\*innen<sup>17</sup> in der Corona-Krise zunehmend eine ähnliche Strategie aus der Kombination von werbefinanzierter Streaming-Plattform und abonnementbasierter Monetarisierung wählen, wie die folgenden Fälle zeigen.

- **Patreon:** Auf der bereits seit 2013 bestehenden US-amerikanischen Online-Plattform Patreon können Künstler\*innen und Kreative von ihren Fans und Follower\*innen Zahlungen auf Basis monatlicher Abonnements erhalten. Fans erhalten durch die oftmals mehrstufigen Mitgliedschaftsstufen Zugang zu exklusiven Inhalten und Angeboten von ihren Lieblingskünstler\*innen. Derzeit wird Patreon von 200.000 Künstler\*innen weltweit genutzt, die von mehr als 6 Mio. Fans unterstützt werden.<sup>18</sup> Das Geschäft von Patreon zeigt sich Corona-resilient: Insbesondere zu Beginn der Lockdowns im Frühjahr gab es einen Zulauf an Unterstützer\*innen von 36 Prozent im Vergleich zu März und Februar 2020. Seit März 2020 bis heute gab es außerdem einen Zulauf an Content-Produzent\*innen von 25 Prozent.<sup>19</sup> Prominente Beispiele auf der Plattform sind M.I.A. und die Einstürzenden Neubauten (Musikwirtschaft), Hazel & Thomas (Markt für Darstellende Künste), Vincent Schwenk (Designwirtschaft) und Kurzgesagt – In a Nutshell (Filmwirtschaft). Während Patreon ein effektives Tool zur Monetarisierung für Kreative mit bereits bestehender hoher Publikumsreichweite ist, ist es für sich stehend für viele andere oft nicht zielführend. Insbesondere Video-Content-Creator\*innen nutzen häufig YouTube wegen der auf Werbefinanzierung basierenden kostenlosen Zugänglichkeit zum Aufbau und zur Erreichung ihres Publikums, monetarisieren dieses Publikum dann aber vor allem über Patreon. Alternativen zu Patreon mit ähnlicher Funktion sind bspw. Ko-fi, Liberapay, Tribe und Heights Platform.
- **Twitch:** Das Livestreaming-Videoportal Twitch ist seit 2011 vor allem in der Gaming-Szene bekannt und wurde vorrangig zur Übertragung von Videospielen genutzt. Seit der Corona-Pandemie wird die Plattform aber zunehmend auch als digitale Bühne von Musiker\*innen und anderen Künstler\*innen genutzt, die aufgrund von Lockdowns nicht physisch vor Publikum spielen konnten. Zu den bekannteren gehören hier bspw. Rich Medina, Diplo und Marc Rebillet. Vor allem in den ersten vier Wochen nach Ausbruch der Corona-Pandemie wuchs die Streaming-Nachfrage um mehr als 50 Prozent.<sup>20</sup> Twitch vereint auf gewisse Weise die Merkmale der oben beschriebenen Plattformen YouTube und Patreon: Livestreams von Künstler\*innen können auf Grundlage von Werbefinanzierung prinzipiell kostenlos geschaut werden, aber zusätzlich gibt es die Möglichkeit verschiedener Mitgliedschaftsstufen sowie den Zugang über Amazon Prime.<sup>21</sup>
- **Mixcloud** ist ein Musik-Streaming-Dienst, der es Content-Creator\*innen seit 2013 ermöglicht, Radiosendungen, DJ-Sets und Podcasts zu verbreiten. Die Kuration von Inhalten durch Content-Creator\*innen ist ein wesentliches Merkmal, das Mixcloud von Algorithmenbasierten Musikplattformen unterscheidet. Mit der Corona-bedingten, breitflächigen

<sup>15</sup> <https://www.zdnet.com/article/3-situations-where-the-freemium-model-doesnt-work/> (Stand 17.11.2020)

<sup>16</sup> <https://www.sueddeutsche.de/kultur/ramstein-fischer-streaming-brief-streit-1.4773440> (Stand 17.11.2020)

<sup>17</sup> Content-Creator\*innen meint Medienschaffende, die kreative Inhalte auf digitalen Plattformen bereitstellen. Dabei wird nicht differenziert, ob die Inhalte durch Content-Creator\*innen eigenständig produziert oder weiterverwertet wurden.

<sup>18</sup> <https://www.horizont.net/medien/nachrichten/grundeinkommen-trotz-corona-patreon-unterstuetzt-kreative-nun-auch-in-deutschland-185315> (Stand 17.11.2020)

<sup>19</sup> <https://blog.patreon.com/covid-19-creative-economy-patreon-data-science> (Stand 17.11.2020)

<sup>20</sup> <https://www.theguardian.com/music/2020/jun/09/twitch-musicians-broadcast-from-home> (Stand 17.11.2020)

<sup>21</sup> <https://www.theverge.com/2020/3/19/21185220/tours-canceled-musicians-marc-rebillet-twitch-livestreaming-coronavirus> (Stand 17.11.2020)

Absage von Veranstaltungen und Live-Events und einer daraus resultierenden verstärkten Nachfrage nach Live-Übertragungen startete der Plattformanbieter seinen Streaming-Dienst Mixcloud LIVE. Mit diesem können Content-Creator\*innen ihre Performances in Videos live streamen und über die plattformeigene Abonnementfunktion ‚SELECT‘ ein Einkommen generieren. Laut Mixcloud wird dabei gewährleistet, dass auch die in den Radiosendungen und DJ-Sets gespielten Künstler\*innen und Songwriter\*innen entlohnt werden.<sup>22</sup> Dabei steht es den Content-Creator\*innen frei zu bestimmen, zu welchem Preis sie ein monatliches Abonnement anbieten möchten, beginnend mit 2,99 Euro.

**i**

### Takeaway – Werbefinanzierung und Abonnements

- Abonnement-Modelle sind eine vielversprechende, digitale Monetarisierungsoption für Kreative und werden bereits seit Längerem von Online-Content-Creator\*innen zur langfristigen Finanzierung ihrer Tätigkeiten genutzt.
- Besonders nützlich sind Abonnement-Modelle zur Monetarisierung bereits bestehender hoher Publikumsreichweite. Zum Aufbau und Erreichung eines Publikums eignet sich insbesondere die Kombination mit – aufgrund von Werbefinanzierung – kostenlos zugänglichen Videostreaming-Plattformen wie bspw. YouTube.
- Abonnement-Modelle erfordern ein umfassendes Community-Management und die regelmäßige Bereitstellung von Extra-Content für die Abonnent\*innen.

## 3.2 Pay what you want

‚Pay what you want‘ (PWYW) ist eine Bepreisungsstrategie, bei der Nutzer\*innen einen für sie angemessenen Betrag für ein bestimmtes Produkt zahlen. In der Praxis kann diese Strategie jedoch von Fall zu Fall unterschiedlich ausgestaltet sein. So können Verkäufer\*innen einen Richtwert definieren oder die Bezahlung kann vor oder nach der Produktübergabe/der erbrachten Dienstleistung erfolgen. Im letzteren Fall wäre die Strategie dann vergleichbar mit einem Trinkgeld.<sup>23</sup> Prominente Beispiele, in denen ein derartiges Preismodell genutzt wird, sind unter anderem AdBlock (Werbeflexer), Valve (Softwareunternehmen, Entwickler von SteamOS) und ‚One World Everybody Eats‘, ein internationales Netzwerk von Cafés und Restaurants. Es hat sich jedoch gezeigt, dass PWYW ein risikobehaftetes Modell ist, das nur unter bestimmten Bedingungen funktioniert. Rentabel ist es vor allem bei Geschäftsmodellen mit niedrigen Fixkosten wie Downloads – die einmalig eingerichtet werden müssen und mehrfach genutzt werden können – oder Live-Aufführungen.<sup>24</sup> Daneben wird es als vorteilhaft beschrieben, wenn PWYW in Fällen angewendet wird, in denen sich Verkäufer\*in und Käufer\*in bereits kennen oder der Service/das Produkt einen gemeinnützigen Charakter hat.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> Weitere Informationen zur Erlösstruktur unter: <https://www.mixcloud.com/select/> (Stand 17.11.2020)

<sup>23</sup> Gneezy, A. Gneezy, U. Riener, R. Nelson, L.D. (2012): Pay-what-you-want, identify, and self-signaling in markets. PNAS 109 (19) 7236-7240; <https://doi.org/10.1073/pnas.1120893109>

<sup>24</sup> <https://www.redheaddigital.co.nz/adding-a-pay-what-you-want-pwyw-payment-option/> (Stand 17.11.2020)

<sup>25</sup> <https://www.psychologytoday.com/ie/blog/the-science-behind-behavior/201703/when-does-pay-what-you-want-pricing-work> (Stand 17.11.2020)

Nachfolgende Beispiele illustrieren die Umsetzung:

- **United We Stream:** Das Live-Streaming Angebot von United We Stream wurde als Kooperation der Clubcommission Berlin und dem Fernsehsender Arte als Reaktion auf die Schließung von Clubs und Veranstaltungsstätten im Frühjahr 2020 ins Leben gerufen. Im Kern werden DJ- und Konzertauftritte in etablierten Szeneclubs in regelmäßigen Abständen weltweit live auf YouTube und der Arte-Webseite gestreamt. Von Berlin ausgehend expandierte das Projekt schnell: Die Auftritte werden mittlerweile aus insgesamt 425 verschiedenen Locations in 92 Städten weltweit gesendet. Der Zugang zu den Streams war hierbei prinzipiell kostenlos; nichtsdestoweniger wurden auf Plattformen wie bspw. betterplace.org – dem PWYW-Prinzip folgend – insgesamt 1,5 Mio. Euro eingenommen, die u. a. als private Rettungsschirme an Clubs in existenzieller Bedrohung ausgezahlt wurden.<sup>26</sup> United We Stream bekam vom Verband unabhängiger Musikunternehmer\*innen e.V. (VUT) den Preis für „Best New Music Business 2020“ und ist außerdem Titelträger\*in der Auszeichnung „Kultur- und Kreativpiloten Deutschland 2020“. Jedoch ist die tatsächliche Monetarisierung der Views nicht sehr stark (aktuell 1,5 Mio. Euro auf 40 Mio. Views) und auch die Reichweite des Angebots sank mit Abnahme des medialen Hypes am Anfang rapide. Die Betreiber\*innen arbeiten daher aktuell an einem neuen Monetarisierungsmodell. Anzumerken ist aber auch, dass die meisten bespielten Clubs parallel eigene Fundraiser-Programme laufen hatten und die Monetarisierung nicht das alleinige Ziel von United We Stream ist, sondern v. a. der Herstellung und Aufrechterhaltung des Szene-Zusammenhalt dient.<sup>27</sup>
- **Seoul Performing Arts Company (SPAC):** Im Juni strahlte die SPAC eine ursprünglich 2015 aufgeführte Produktion („Lost Face 1985“) auf einem südkoreanischen Webportal (Naver) aus, zudem wurde im Mai ein spezielles Galakonzert gestreamt. Beide Veranstaltungen wurde durch PWYW monetarisiert und führten zu Einnahmen von umgerechnet fast 2.500 Euro, was vom Theater selbst als sehr positiv eingeschätzt wurde.<sup>28</sup> Ein ähnliches Beispiel ist das koreanische Sejong Center for the Performing Arts, welches ein freiwilliges Zahlungssystem für sein „Classic Edge“-Konzert am 20. Juni anbot, welches mit dem zusätzlichen Verkauf digitaler Musikkopien des Konzerts und Rabattcoupons für das bevorstehende Oktober-Konzert kombiniert wurde. In beiden Beispielen zeigt sich, dass Online-Performances in Kombination mit freiwilliger Bezahlung erfolgreich sein können, unterstreichen jedoch auch die Tatsache, dass dieses Modell im Performing Arts Bereich langfristig Probleme haben wird, da die Konkurrenz durch andere Streaming-Angebote sehr hoch ist und die Stärke der Darstellenden Kunst insbesondere in physischen Veranstaltungen liegt.<sup>29</sup> Dies wird auch durch das Beispiel des National Theatre London belegt, das insgesamt 15 Produktionen kostenlos zeigte und Zuschauer\*innen zum Spenden aufrief. Laut den Betreiber\*innen können die Einnahmen langfristig die fehlenden Ticketverkäufe nicht kompensieren.<sup>30</sup>

<sup>26</sup> <https://unitedwestream.berlin/> (Stand 17.11.2020)

<sup>27</sup> <https://www.spiegel.de/netzwelt/united-we-stream-wie-clubs-seit-corona-mit-livestreams-ums-ueberleben-kaempfen-a-2efbaebb-Oe1c-4bd5-9125-6859eb7b4641> (Stand 17.11.2020)

<sup>28</sup> [https://www.koreatimes.co.kr/www/art/2020/08/690\\_292360.html](https://www.koreatimes.co.kr/www/art/2020/08/690_292360.html) (Stand 17.11.2020)

<sup>29</sup> <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20200702000814> (Stand 17.11.2020)

<sup>30</sup> <https://www.theticketingbusiness.com/2020/07/03/can-streaming-become-reliable-revenue-stream/> (Stand 17.11.2020)



### Takeaway – Pay what you want

- Die Monetarisierung über PWYW erzielt lediglich geringe bis moderate Summen und ist daher als langfristiges Standbein zur Finanzierung eher ungeeignet.
- PWYW ermöglicht aber aufgrund des niedrighschwelligen Zugangs die Erreichung einer besonders hohen Publikumsreichweite für Kulturinstitutionen und Kreative. Das Modell eignet sich somit für den gezielten Publikumsaufbau oder -ausbau mit dem Ziel einer Erweiterung der Monetarisierungsansätze.

## 3.3 E-Payment

Unter E-Payment versteht man im Allgemeinen die Möglichkeit, eine Bezahlung für online angebotene Waren und Dienstleistungen direkt und einmalig vorzunehmen. Im Bereich E-Commerce ist das E-Payment bereits lange etabliert und wird bspw. auch im Online-Ticketverkauf angewendet. Neu ist das E-Payment hingegen für viele Künstler\*innen, Kreative und Kulturunternehmen in der Kombination mit den neuen digitalen Vertriebswegen. Wo Publikum und Kund\*innen klassischerweise im direkten physischen Kontakt erreicht wurden, müssen mit Blick auf die digitale Bereitstellung von bspw. Veranstaltungen und Konzerten auch digitale Bezahlssysteme eingeführt werden. Kund\*innen, die online einkaufen, erwarten in der Regel eine Zahlungsmöglichkeit, die nur wenige Klicks erfordert.

Nachfolgende Beispiele illustrieren die Umsetzung:

- **Maxim Gorki Theater:** Wie viele andere Theaterhäuser bot das Maxim Gorki Theater während des ersten Lockdowns zunächst kostenlose Streams von Repertoirestücken an. In Vorbereitung der Spielzeit 2020/2021 wurde entschieden, neue Uraufführungen aufwendiger zu filmen und zu produzieren – mit dem Ziel, online abrufbare Versionen der Darbietungen in Verbindung mit einem E-Payment-System anzubieten. Seit Anfang Oktober finden sich aktuelle Stücke wie „Berlin Oranienplatz“, „Schwarzer Block“ und „Death Positive“ im Online-Spielplan, die auf der Plattform dringebliieben.de gezeigt werden. Zuschauer\*innen können zwischen drei Preiskategorien wählen: 3 Euro ermäßigt, 5 Euro regulär und 10 Euro für Unterstützer\*innen. Jeder Stream ist 24 Stunden verfügbar. Die Zahl der bisher erreichten Ticketverkäufe bewegt sich im niedrigen dreistelligen Bereich pro Stream. Tendenzen lassen sich wegen der kurzen Laufzeit noch nicht belastbar ablesen. Das Publikumsinteresse am Angebot scheint für den Augenblick jedoch eher zu steigen als zu sinken. Dazu wird geplant, die Bewerbung der Streams noch zu verstärken. Insgesamt wird das Streaming nicht als Ersatz für den regulären Spielbetrieb angesehen, sondern als schrittweise ausbaufähiges Zusatzangebot des Maxim Gorki Theaters.
- **Staatstheater Augsburg:** Mit Beginn des ersten Lockdowns im Februar 2020 startete das Staatstheater Augsburg mit der Produktion von Virtual-Reality-Theaterstücken, die seit März 2020 in Form von VR-Brillen zum Anschauen nach Hause geliefert werden. Durchgeführt wurde dies zunächst im Eigenvertrieb, inzwischen wurde aber eine Kooperation mit dem Lieferservice Boxboten eingegangen, auf deren Webseite per E-Payment bezahlt wird. Um eine möglichst theaterähnliche Erfahrung zu erzeugen, werden die VR-Brillen in einem

begrenzten Zeitfenster ausgeliefert und am späteren Abend wieder abgeholt. Die Nachfrage nach den derzeit insgesamt 500 VR-Brillen ist groß und das Staatstheater plant eine bundesweite Ausweitung des Versands zusammen mit einem Virtual Reality-versierten Vertriebspartner\*innen. Zusätzlich können die Aufführungen aber auch über die Theater Webseite als Video on Demand auf die heimische VR-Brille gestreamt werden. Nach ersten Einschätzungen konnte mit dem Angebot nicht nur das Stammpublikum angesprochen werden, sondern auch neues Publikum hinzugewonnen werden. Das VR-Angebot ist Teil einer neuen digitalen Sparte im Staatstheater Augsburg.

- **ArtNight:** Das Berliner Start-up ist bekannt für die Organisation kreativer Malworkshops in Bars und Restaurants, bei denen in kleinen Gruppen unter Anleitung lokaler Künstler\*innen ausgewählte Motive nach Anleitung gemalt werden. Bundesweit hat ArtNight vor der Corona-Pandemie monatlich rund 30.000 Menschen zusammengebracht. Als Reaktion auf den ersten Lockdown im Frühjahr 2020 wurden im Schnellverfahren Mal- und Bastelsets für die Lieferung nach Hause entworfen und zusammen mit entsprechenden digitalen Tutorials angeboten, die per E-Payment bezahlt werden. Als Testprojekt begonnen, ist das digitale Geschäftsmodell mittlerweile fester Bestandteil des Angebots; Online-Formate werden weiter ausgebaut. Mittlerweile wurden auch digitale Live-Events angeboten, in denen unter Anleitung von Künstler\*innen wieder gemeinsam gemalt wird. Speziell hierfür kann zusätzlich das ArtNight Paint@Home Set bestellt werden. Es gibt aber auch Kurse zum Backen oder Cocktails mixen.<sup>31</sup>

**i**

### Takeaway – E-Payment

- Streaming-Formate in Zusammenhang mit E-Payment werden von Kulturinstitutionen und Kreativunternehmen als Ergänzung zum regulären Programm als vielversprechend angesehen und erfreuen sich zunehmender Beliebtheit beim Publikum. Aufgrund der direkten Bezahlung ermöglichen sie damit zusammenhängend auch eine langfristige Monetarisierung.
- Die Geschäftsmodellinnovationen umfassen neben der Monetarisierungsebene auch die Produktions- und Vertriebswege. Zusätzlich zum digitalen Format werden Medientechnologien wie VR-Brillen leihweise zusammen mit dem E-Ticket zur Verfügung gestellt oder Malmaterialien werden zur Teilnahme an Online-Malkursen nach Hause geliefert.

## 3.4 Loss-Leader-Strategie

Eine sogenannte „Loss-Leader“-Strategie beschreibt in ihrer einfachen Form eine Preisstrategie, bei der ein Produkt/Service zu einem Preis unter Marktkosten vertrieben wird. Dies soll Kund\*innen idealerweise „anlocken“ und auf Basis einer positiven Erfahrung auch für andere, regulär bepreiste Produkte im Geschäft oder auf der Webseite interessieren.<sup>32</sup> Ein bekanntes Beispiel ist der E-Reader ‚Kindle‘ von Amazon. In diesem Fall kaufen Kund\*innen ein Produkt, dass sie in der Regel

<sup>31</sup> <https://www.berliner-zeitung.de/wirtschaft-verantwortung/wie-start-ups-versuchen-ihre-geschaeftsidee-an-die-corona-krise-anzupassen-li.79382> (Stand 17.11.2020)

<sup>32</sup> In, Y., Wright, J. (2014): Loss-leader pricing and upgrades. *Economics Letters*. 122 (1), pp. 19.22. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2013.10.014>

langfristig dazu initiiert, E-Books über die Amazon-App oder -Webseite zu kaufen.<sup>33</sup> Dieser Ansatz kann dabei helfen, sich an einem bereits bestehenden Markt zu platzieren, neue Kund\*innen zu gewinnen und ggf. langfristig zu binden. In der Musikindustrie bieten Künstler\*innen ihre Musik teilweise kostenfrei an, um in der Folge Merchandise, Show-Tickets, VIP-Tickets und Ähnliches zu verkaufen.<sup>34</sup> Dieser Verkauf zeigt sich speziell im Vergleich mit den Erträgen aus Streaming-Angeboten als äußerst lukrativ und erfreut sich im Kontext der Corona-Krise wachsender Beliebtheit. So hat der Vertrieb via E-Commerce generell starken Zulauf erlebt; E-Commerce-Plattformen wie Shopify haben ihre Umsätze ausgebaut und werden auch von Musikschaaffenden vermehrt genutzt, die darüber Neuveröffentlichungen oder umsonst angebotene Online-Konzerte vermarkten.<sup>35</sup> Beispiele sind unter anderem:

- **Künstler\*innen-Kollektiv ‚Life from Earth‘:** Das Berliner Künstler\*innen-Kollektiv „Life from Earth“<sup>36</sup> ist ein internationaler Zusammenschluss von Musiker\*innen verschiedener Genres (u. a. Rap, Techno), welches Neuveröffentlichungen seiner Künstler\*innen online über verschiedene Kanäle (Webseite, Instagram, Facebook) bewirbt. Die jeweiligen Möglichkeiten zum Anhören der Alben (Download, Streaming) werden auf der Webseite angezeigt und Links zu Plattformen wie Bandcamp platziert. Hier können die Alben entweder via PWYW (Mindestpreis: 7 Euro) gekauft oder kostenlos heruntergeladen werden. Gleichzeitig können im Onlineshop Tonträger für die jeweiligen Releases gekauft werden; weiterhin werden hier hochpreisige T-Shirts und weiteres Merchandise zum Verkauf angeboten. Auch wenn keine konkrete Angabe zu den Verkaufszahlen gemacht werden kann, lässt sich feststellen, dass die Produkte generell beliebt sind (Mehrzahl der Produkte ist ausverkauft), der Verkauf jedoch zeitlich stark mit neuen Releases zusammenhängt und in gewisser Weise auf diese begrenzt ist.
- **Das Berliner DJ-Team Pan-Pot:** Das DJ-Duo hat schon vor der Corona-Krise begonnen, eigenen Merchandise zu kreieren und zu verkaufen, um ihre Markenbekanntheit zu erweitern und eine zusätzliche Einnahmequelle zu generieren. Hier stecke enormes Verkaufspotenzial für zukünftige Einnahmen.<sup>37</sup> Zum Vertrieb nutzt das Duo verschiedene Plattformen, wie beispielsweise ‚redbubble.com‘, ‚merchbar.com‘ und ‚krasserstoff.com‘. Der Verkauf von Merchandise wird unter anderem auf Instagram und Facebook beworben, wo außerdem monatlich kostenfreie DJ-Sets (‚9 Essentials‘) angeboten werden. Während keine konkreten Zahlen zu den Verkäufen vorliegen, kann festgehalten werden, dass die richtige Produktauswahl (Kundenidentifizierung basierend auf Streaming-Daten) und Produktplatzierung generell zu den Erfolgsfaktoren gehören.

<sup>33</sup> <https://medium.com/swlh/benefits-of-using-an-ecommerce-loss-leader-pricing-strategy-1fdd3b7e926> (Stand 17.11.2020)

<sup>34</sup> <https://antbeatz.com/loss-leader-strategy/> (Stand 17.11.2020)

<sup>35</sup> <https://fashionunited.ch/nachrichten/business/e-commerce-anbieter-shopify-profitiert-von-corona-krise/2020072922713> (Stand 17.11.2020)

<sup>36</sup> <https://www.livefromearth.de/> (Stand 17.11.2020)

<sup>37</sup> <https://www.prescient.digital/blog/2020/3/24/streaming-vs-merchandising-the-real-money-maker-for-musicians> (Stand 17.11.2020)

i

### Takeaway – Loss-Leader-Strategie

- Es gibt großen Zulauf beim E-Commerce, da dieser eine lukrative Alternative zum Streaming darstellt.
- Eine Loss-Leader-Strategie erscheint besonders erfolgreich, wenn eine kreative Vermarktung mit regelmäßigen Neuveröffentlichungen und/oder gratis Online-Veranstaltungen gepaart ist.
- Um konstante Einnahmen aus dem Verkauf von Merchandise zu generieren, braucht es in der Regel eine bestehende Fanbase.

## 3.5 Affiliate-Marketing

Affiliate-Marketing ist ein Werbemodell, bei dem ein Unternehmen Drittverleger\*innen dafür vergütet, dass diese Traffic über Werbung generieren oder zu den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens führen. Drittverleger\*innen haben damit einen Anreiz, Wege zu finden, um das Unternehmen zu bewerben. Amazon machte diese Praxis populär, indem der Online-Versandhändler ein Affiliate-Marketing-Programm schuf, das Unternehmen und Blogger\*innen ermöglicht, Links auf der jeweiligen Amazon-Produktseite zu setzen und auf diese Weise eine Werbegebühr einzunehmen.

Affiliate-Marketing hat durch die pandemiebedingte Verlagerung des Handels in Richtung E-Commerce noch einmal deutlich an Relevanz gewonnen. Drittverleger\*innen mit einer großen Community können von diesem Trend profitieren. Nachfolgende Beispiele illustrieren die Umsetzung:

- **Awin** ist eine Affiliate-Marketing-Plattform, welche insbesondere Content-Creator\*innen mit eigenen digitalen Kanälen eine Möglichkeit bietet, über Werbepartnerschaften zusätzliches Einkommen zu generieren. Awin vermittelt dabei Blogger\*innen, Influencer\*innen und Content-Creator\*innen mit werbetreibenden Unternehmen und stellt Content-Creator\*innen Werbemittel zur Verfügung, die diese auf ihren Blogs und Webseiten integrieren können. Werbemittel können z. B. Text-Links für Fließtexte in Artikeln, Banner, Buttons oder Videos sein, die in den Beitrag oder die Sidebar der Webseite oder des Blogs integriert werden. Diese führen Leser\*innen zur Webseite des werbetreibenden Unternehmens bzw. zu dessen Online-Shop. Hieraus resultieren Erlöse für die Content-Creator\*innen, die in Form von Provisionen ausgeschüttet werden und sich am generierten Traffic orientieren. Das zugrundeliegende Erlösmodell lässt sich in „Pay per Click“,<sup>38</sup> „Pay per Lead“<sup>39</sup> und „Pay per Sale“<sup>40</sup> unterscheiden. Awin übernimmt dabei das Tracking von Webseitenbesucher\*innen sowie die damit anfallende Provisionsermittlung für Publisher\*innen.<sup>41</sup>

<sup>38</sup> Vergütung pro geklicktem Werbebanner, wobei Werbetreibende den Preis festlegen, von wenigen Cents bis hin zu 2 Euro.

<sup>39</sup> Zusätzlich zum Klicken müssen die Leser\*innen eine Aktion ausführen, etwa ein Abonnement abschließen oder sich für einen Newsletter ein-schreiben.

<sup>40</sup> Blogger\*innen erhalten einen prozentualen Anteil am Verkauf einer Ware/Dienstleistung.

<sup>41</sup> [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb521-digitale-verwertungsformen-in-der-kultur-und-kreativwirtschaft.pdf;jsessionid=B4A26080E6C9BAC7D366DF7A457DA2C6.delivery1-master?\\_\\_blob=publication-File&v=1](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb521-digitale-verwertungsformen-in-der-kultur-und-kreativwirtschaft.pdf;jsessionid=B4A26080E6C9BAC7D366DF7A457DA2C6.delivery1-master?__blob=publication-File&v=1) (Stand 17.11.2020)

- **Bookshop.org** ist ein US-amerikanischer digitaler Buchmarktplatz, der als Benefit Corporation<sup>42</sup> damit wirbt, lokale, unabhängige Buchhandlungen finanziell zu unterstützen bzw. deren Wettbewerbsposition gegenüber E-Commerce-Giganten zu verbessern. Gewinne aus Buchverkäufen, die über Bookshop erzielt werden, können einem lokalen und unabhängigen Buchladen zugeführt werden. Dabei haben Kund\*innen die freie Wahl, welcher Buchladen mit dem Kauf unterstützt werden soll. Alternativ wird der Gewinn an Buchhandlungen ausgeschüttet, unabhängig davon, ob diese Bookshop als Plattform aktiv nutzen. Das Geschäftsmodell beruht weiterhin auf dem Affiliate-Marketing-Prinzip und ermöglicht es Autor\*innen, Verlagen, Rezensent\*innen sowie Buchhandlungen, für Lieblingsbücher oder allgemeine Lesetipps über eigene digitale Kommunikationskanäle zu werben. Erfolgt ein Verkauf über den Affiliate-Link, liegt die Verkaufsprovision für den Partner bei zehn Prozent; unabhängige Buchläden erhalten einen entsprechenden Anteil. Wesentliches Merkmal des Geschäftsmodells von Bookshop ist der Kurationsaspekt über die Community, welcher eine Alternative zur maschinellen Kuration über Algorithmen bildet. Neben dem Benefit-Gedanken stellt die menschliche Kuration einen sozialen Mehrwert und wesentlichen Teil der User-Experience dar. Der Austausch auf der Plattform wird damit auf eine persönliche Ebene gehoben. Bookshop ist aktuell auf dem US-amerikanischen Markt aktiv und meldet Expansionspläne in Großbritannien an. Vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie und der oben beschriebenen und in Teilen vorangetriebenen Digitalisierungsbestrebungen stellt das Modell gerade auch für den deutschen Buchmarkt eine interessante Perspektive dar.

**i**
**Takeaway – Affiliate-Marketing**

- Affiliate-Marketing profitiert vom wachsenden E-Commerce-Geschäft.
- Content-Creator\*innen können sich am digitalen Handel über Werbepartnerschaften beteiligen.
- Voraussetzung für eine erfolgreiche Monetarisierung bleibt Publikumsreichweite, da einzelne Klicks geringe Summen generieren.
- Menschliche Kuration wird dabei zu einer exklusiveren Alternative zur Algorithmen-basierten Empfehlung.

### 3.6 Crowdfunding

Generell gibt es beim Crowdfunding verschiedene Modelle, die sich je nach angebotener Gegenleistung unterscheiden.<sup>43</sup> Beim spendenbasierten Crowdfunding schließen sich Menschen zusammen, um ein Projekt (karitativ, künstlerisch) zu unterstützen. Bei dieser Form gibt es keine direkte Gegenleistung und es ist eher mit einer Spende zu vergleichen. Im Gegensatz dazu wird das gegenleistungsbasierte Crowdfunding eher genutzt, wenn das unterstützte Projekt noch nicht sehr weit entwickelt ist und eher ein Konzept als ein konkretes Produkt unterstützt wird. Oftmals erhalten Förder\*innen einen Anspruch auf ein erstes Pionier-Produkt. In anderen Fällen können Gegenwerte

<sup>42</sup> Eine Benefit Corporation ist eine in den USA eingeführte Unternehmensform, die Ähnlichkeiten mit der deutschen gemeinnützigen GmbH hat, jedoch Gewinne an Gesellschafter\*innen ausschüttet.

<sup>43</sup> <https://www.crowdfunding.de/finanzierung/corona-krise/> (Stand 17.11.2020)



auch Merchandise-Artikel wie T-Shirts, Kalender oder Ähnliches sein.<sup>44</sup> Im Zusammenhang mit der Corona-Krise ist in den Kreativbereichen tendenziell ein Rückgang von Crowdfunding-Projekten zu verzeichnen, da viele von den normalerweise geförderten Projekten nicht mehr stattfanden (u. a. Live-Auftritte). Dieser Rückgang war jedoch abhängig von der jeweiligen Teilbranche und traf beispielsweise nicht auf E-Games zu. Das insgesamt zugesagte Geldvolumen ist nach einem anfänglichen Rückgang während des Ausbruchs der Pandemie jedoch wieder auf ein Rekordniveau angestiegen.<sup>45</sup>

Übergeordnet lässt sich sagen, dass der Erfolg einer Crowdfunding-Kampagne von verschiedenen Faktoren abhängt, beispielsweise der richtigen Vermarktung oder einem persönlichen Video, in dem die spezielle Situation und der Grund der Kampagne dargelegt werden. Für verschiedene Kreativbereiche gibt es außerdem diverse Möglichkeiten, Aufmerksamkeit zu erregen und spezifische Kampagnen hervorzuheben. Beispielsweise kann das Crowdfunding im Musiksektor mit digitalen Konzerten oder im Performing-Arts-Sektor mit Sneak Previews kombiniert werden.<sup>46</sup>

Nachfolgende Beispiele illustrieren die Umsetzung:

- **Beispiel von startnext.com – Alte Brauerei Annaberg:** Die Alte Brauerei ist ein Jugend- und Kulturzentrum im Erzgebirge und ein Veranstaltungsort für Musik und Theater. Durch Crowdfunding hat das Zentrum innerhalb von einer Woche 248 Prozent des anvisierten Funding-Ziels gesammelt (Ziel waren 7.500 Euro), womit die Aktion als großer Erfolg zu werten ist. Es lässt sich festhalten, dass die Crowdfunding-Kampagne sehr persönlich gestaltet ist; so wurde unter anderem ein Video der Betreiber\*innen erstellt. Zudem können Interessierte neben der freien Unterstützung Bildkalender, T-Shirts, Jahreskarten oder Ähnliches gegen einen zusätzlichen Betrag erwerben.
- **Beispiel von startnext.com – Cassiopeia Berlin:** Das Cassiopeia Berlin bietet ein breites Kulturangebot, beispielsweise Konzerte, DJ-Sets etc., an. Das angestrebte Funding-Ziel von 10.000 Euro wurde deutlich verfehlt (884 Euro wurden gesammelt). Während auch hier Produkte in Form eines ‚Dankeschöns‘, u. a. in Form von Vinyl-Schallplatten gegen eine zusätzliche Bezahlung angeboten werden, fällt auf, dass die Crowdfunding-Kampagne weniger persönlich gestaltet ist (keine persönliche Ansprache durch die Betreiber\*innen).
- **Es gibt eine Vielzahl anderer Kampagnen** oder auch eigens für die Zeit der Corona-Krise initiierte Projekte von Plattformen, wie z. B.:
  - Museum of Moving Image – New York, USA (je nach Höhe der Spende verschickt das Museum Geschenke als ‚Dankeschön‘, bspw. von Künstler\*innen signierte Bilder).
  - Sound Waves Virtual Reality Café – Connecticut, USA (je nach Höhe der Spende wird den Spendenden ein ein- oder mehrmonatiges Abonnement geschenkt).

<sup>44</sup> <https://www.companisto.com/de/academy/investieren-bei-companisto/crowdinvesting-vs-crowdfunding-wo-liegt-der-unterschied> (Stand 17.11.2020)

<sup>45</sup> <https://blog.oneill.iupui.edu/2020/07/27/crowdfunding-the-arts-during-covid/> (Stand 17.11.2020)

<sup>46</sup> <https://www.kickstarter.com/articles/70-ideas-funding-creative-work-paying-yourself-quarantine?ref=section-lights-on-promo-70-ideas-for-funding-your-creative-workand-paying-yourselfin-quarantine> (Stand 17.11.2020)



### Takeaway – Crowdfunding

- Es besteht weiterhin eine große Bereitschaft, Crowdfunding-Projekte im Kreativbereich zu fördern: Dies stellt eine gute Option für Künstler\*innen ohne größere Fanbase dar.
- Eine erfolgreiche Crowdfunding-Kampagne sollte idealerweise an kreative Methoden geknüpft sein, um sich aus der Menge an Projekten herauszuheben und die ‚Crowd‘ auf sich aufmerksam zu machen.

## 3.7 Crowdfunding

Crowdfunding bzw. bezahltes Crowdsourcing beschreibt eine Form der online vermittelten Arbeitsleistung, in der Auftraggeber\*innen über Crowdfunding-Plattformen einen klar definierten und zeitlich begrenzten Arbeitsauftrag für Auftragnehmer\*innen ausschreiben. Die Auftragsvergabe von Kreativleistungen findet häufig im Rahmen eines Wettbewerbs statt, wobei die Entlohnung in Form von Preisgeldern getätigt wird. Des Weiteren bieten diese Plattformen Crowdworker\*innen die Möglichkeit, die Preise für ihre Leistungen selbst festzulegen. Gängige Aufgaben werden im Bereich Microtasks<sup>47</sup>, Texterstellung, Gestaltungsaufgaben, Programmier Tätigkeiten sowie die Ideengenerierung für Werbekampagnen vermittelt. Die bekanntesten Crowdfunding-Plattformen für Kreativschaffende sind 99designs, jovoto und fiverr.

Während der Corona-Pandemie erhielten Crowdfunding-Plattformen gerade in kreativen Dienstleistungsbereichen erneut eine verstärkte Aufmerksamkeit. Plattformen werben dabei mit der Möglichkeit, regelmäßige Einkommen generieren zu können. Inwiefern das zu erzielende Einkommen auskömmlich ist, wurde in Fachkreisen in den letzten Jahren stark diskutiert und in unterschiedlichen Publikationen untersucht. Herauszustellen ist, dass das Prinzip Crowdfunding Markteintrittsbarrieren für viele Kreativschaffende senkt und der Wettbewerb somit auf globaler Ebene ausgetragen wird, was eine Entwertung von Kreativleistungen und Preisdumping bewirkt.<sup>48</sup> Für den überwiegenden Teil der aktiven Crowdworker\*innen scheint diese Arbeitsform eher einen Zuverdienst darzustellen als eine für sich stehende Einkommensquelle.<sup>49</sup>

- Exemplarisch für den Crowdfunding-Bereich kann die Plattform **Fiverr** herangezogen werden. Fiverr richtet sich an Freiberufler\*innen aus unterschiedlichen Bereichen des Dienstleistungssektors. Während der Corona-Krise konnte Fiverr im zweiten Quartal 2020 seinen Umsatz gegenüber dem Vorjahresstand um 82 Prozent erhöhen. Da die Plattform eine Provision für die Vermittlung von Leistungen berechnet, kann der Unternehmensumsatz als Indikator für das Gesamtvolumen gehandelter Dienstleistungen gewertet werden. Dies verdeutlicht, dass eine pandemiebedingte Verlagerung im Dienstleistungssektor hin zum Digitalen zu beobachten ist. Auch Kreativschaffende haben den Online-Marktplatz als zusätzliche Einkommensquelle entdeckt und nutzen die Plattform, um das eigene klassische

<sup>47</sup> Standardisierte Kleinstaufgaben ohne spezifisches Fachwissen

<sup>48</sup> [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb521-digitale-verwertungsformen-in-der-kultur-und-kreativwirtschaft.pdf;jsessionid=B4A26080E6C9BAC7D366DF7A457DA2C6.delivery1-master?\\_\\_blob=publication-File&v=1](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb521-digitale-verwertungsformen-in-der-kultur-und-kreativwirtschaft.pdf;jsessionid=B4A26080E6C9BAC7D366DF7A457DA2C6.delivery1-master?__blob=publication-File&v=1) (Stand 17.11.2020)

<sup>49</sup> Hans-Böckler-Stiftung (2016): Crowd Worker in Deutschland, [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_study\\_hbs\\_323.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_323.pdf) (Stand 17.11.2020)

Geschäft (z. B. Werbetexte etc.) online zu vertreiben oder neue Dienstleistungen wie Musik- und Malunterricht anzubieten. Da der Preis für das eigene Angebot durch die Kreativen festgelegt wird, müssen Leistungen prinzipiell nicht unter Wert gehandelt werden. Voraussetzung für den Absatz ist eine erfolgreiche Reputation, die über Kund\*innenbewertungen generiert werden kann. Dies kann insbesondere für Kreativschaffende, die aufgrund der Corona-Pandemie auf Crowdfunding übersetzen, ein Problem darstellen, da eine Online-Reputation fehlt.

- **99designs** ist gerade im Bereich der Designbranche ein führender Plattformanbieter für crowdbasierte Designleistungen. Die Design-Plattform vermittelt Gestaltungsaufgaben, wie Logodesign, Webdesign, Merchandise und Designentwürfe für Corporate Identity. Die Vergabe wird entweder im Rahmen von Kreativwettbewerben mit Preisgeldern vergütet oder kann durch Auftraggeber\*innen und Designer\*innen selbst ausgehandelt werden. Auch im Beispiel von 99designs hängt der Erfolg der Monetarisierung maßgeblich von der Reputation ab. Quartalszahlen zum Unternehmensumsatz hat die Plattform nicht veröffentlicht, sodass keine konkreten Aussagen zur Nachfrage der Plattform während der Corona-Pandemie gemacht werden kann.

**i**

#### Takeaway – Crowdfunding

- Crowdfunding-Plattformen bieten Kreativschaffenden die Möglichkeit einer zusätzlichen Einkommensquelle.
- Es besteht das Risiko einer zunehmenden Entwertung kreativer Leistungen durch globalen Wettbewerb über Plattformen.
- Durch Festlegung eigener Preise besteht prinzipiell die Möglichkeit, eigene Leistungen nicht unter Wert zu verkaufen. Voraussetzung dafür ist aber eine positive Kundenbewertung.

### 3.8 Weitere zukunftsfähige Geschäftsmodelle

Neben den vorgestellten Geschäftsmodellen bestehen weitere interessante Ansätze und Anwendungsbeispiele. Diese werden entweder z. T. bereits erprobt oder sind perspektivisch von Interesse. Zentrale Themenbereiche sind hier unter anderem:

- **Blockchain:** In der Diskussion um ein gerechteres Umfeld und mehr Transparenz in der digitalisierten Kreativindustrie, wird die Blockchain-Technologie regelmäßig hervorgehoben. Die Blockchain stellt eine dezentrale Datenbank dar, die mittels kryptographischer Verfahren sichere Peer-to-Peer-Transaktionen zwischen der Anbieter- und Nachfrageseite ermöglicht. Intermediäre, die für die Sicherheit klassischer Transaktionen notwendig sind, werden in der Blockchain überflüssig. Insbesondere in der Musikbranche ist die Diskussion um Anwendungsfelder vergleichsweise weit fortgeschritten. Im Hinblick auf Monetarisierungsaspekte bietet die Krypto-Technologie in unterschiedlichen Bereichen das Potenzial, die Einkommenssituation von Kreativen zu verbessern:
  - Intermediäre entfallen: Kreativschaffende und Zielpublikum handeln über die Infrastruktur der Blockchain unter Ausschluss aller sonstigen Vermittler\*innen die

Konditionen bzw. Preise für Produkte und Dienstleistungen aus. Indem Intermediäre umgangen werden, steigt der Erlösanteil zugunsten von Kreativschaffenden.

- Börsengang: Über sogenannte Initial Coin Offerings können Kreativschaffende eine Art Börsengang starten und Kapital für ihre Produktionen einsammeln. Anleger\*innen können automatisiert an den Erlösen des Endprodukts beteiligt werden.
  - Datenbank: Insbesondere für die Musikwirtschaft ist die Möglichkeit einer weltweiten Datenbank mithilfe von Blockchain interessant. Informationen zu Eigentumsrechten verschiedener Akteur\*innen an Musikstücken können damit erfasst werden und auf dieser Grundlage eine gerechte und transparente Monetarisierung erfolgen.
- **„User Centric Payment“-Systeme für Streaming-Plattformen (UCPS):** Streaming-Anbieter wie Spotify stehen in der Kritik, Musiker\*innen, Autor\*innen und Komponist\*innen ungerecht zu entlohnen. In diesen Fällen kommt ein Erlösmodell zur Anwendung (Pro-Rata-Modell), das die Summe aller monatlichen Abonnementeinnahmen nach der Anzahl der Streams anteilig unter den Rechteinhaber\*innen verteilt. Insbesondere große und erfolgreiche Künstler\*innen, die viele Streams realisieren können, werden in diesem Abrechnungssystem bevorzugt. Damit erhalten sie auch von denjenigen Nutzer\*innen einen prozentualen Anteil ihres Abonnementbeitrags, die ihre Musik grundsätzlich nicht gestreamt haben. Mit dem UCPS findet eine Entlohnung auf Grundlage des Hörverhaltens statt: So wird die Zeit und Häufigkeit gezählt, die Nutzer\*innen mit dem Hören eines Musikstücks bzw. von Interpret\*innen verbringen. In der Folge bedeutet dies u. a., dass Nutzer\*innen, deren Streams sich auf eine Gruppe an Interpret\*innen beschränken, mit ihren monatlichen Abonnementgebühren auch nur die von ihnen gestreamten Interpret\*innen unterstützen. Derzeit wirbt der Streaming-Anbieter Deezer mit diesem Modell für sein Angebot.
  - **Customer Relations Management & Produktpersonalisierung:** Im Kontext der enormen Konkurrenz von Content-Anbietern im digitalen Raum wird es zunehmend von Bedeutung sein, auf die speziellen Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen einzugehen, um so das Standing zu erweitern, neues Publikum zu gewinnen und effektiv zu monetarisieren.<sup>50</sup> Um eben diese Bedürfnisse herauszufiltern, könnte die Nutzung von Datenanalysen zu den Interessen und Bedürfnissen der Zuschauer\*innen auch weniger etablierten Künstler\*innen helfen, ihr Angebotsportfolio zu erweitern und zielgruppengerecht anzupassen. Die großen Streaming-Anbieter haben meist integrierte Analysetools, ähnlich verhält es sich bei Social-Media-Plattformen. Musikanalysetools wie Soundchart werten Daten der Nutzer\*innen sogar plattformübergreifend aus. Auch nach der Corona-Krise werden Data Analytics und die darauf basierende Produktpersonalisierung und algorithmische Nachfragesteuerung (Algorithmic Demand Management) eine zentrale Rolle spielen, um sich von Wettbewerber\*innen abzugrenzen und zielgruppengerecht und effektiv zu monetarisieren.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> <https://www.acquia.com/blog/how-adapt-your-current-personalisation-strategy-covid-19-world> (Stand 17.11.2020)

<sup>51</sup> siehe unter anderem: <https://soundcharts.com/blog/music-analytics-tools> (Stand 17.11.2020)

---

## 4 Fazit und Erkenntnisse

---

Insgesamt lässt sich festhalten, dass sich vor allem im digitalen Raum vielversprechende Geschäftsmodellinnovationen zeigen, die das Potenzial für eine langfristig beständige Finanzierung für Kulturschaffende und Kreative bergen. In Kapitel 3 wurde eine Übersicht über verschiedene Monetarisierungsstrategien mit dazugehörigen Fallbeispielen gegeben. Hierbei wurden Einschätzungen zu den Erfolgsaussichten und Eignungen der jeweiligen Monetarisierungsmodelle für Kreative gegeben und als ‚Takeaways‘ in den Infoboxen festgehalten.

Im folgenden Fazit werden besonders erfolgsversprechende Merkmale sowie spezifische Anwendungsvoraussetzungen und Kernbotschaften der vorgestellten Geschäftsmodelle für eine erfolgreiche Umsetzung näher beschrieben. Hierbei werden insbesondere die fallspezifischen Erfolgsaussichten in Abhängigkeit der Publikumsreichweite und der Fan-Gemeinde, die Kombinationen von Monetarisierungsstrategien, die sektorenspezifischen Digitalisierungsmöglichkeiten, die Unterschiede hinsichtlich vorheriger und nachträglicher Monetarisierung sowie die Prinzipien persönlicher Kuration auf Plattformen beleuchtet.

### **Fallspezifische Erfolgsaussichten in Abhängigkeit von Publikumsreichweite und Fangemeinde**

Die Erfolgsaussichten der dargestellten Monetarisierungsmodelle variieren in Bezug auf die Formen der Beziehung zwischen Künstler\*innen und ihrem Publikum. Hierbei lässt sich zwischen einfacher Publikumsreichweite und einer stärkeren und langfristig angelegten Bindung zu Fangemeinden differenzieren.

Monetarisierungsmodelle, die auf einer gewissen Zahlungsregelmäßigkeit beruhen oder auf der Vermarktung weiterer Produkte und Dienstleistungen, bauen damit sehr stark auf dem Vorhandensein einer Fan-Gemeinde auf. Fangemeinden eröffnen Kreativschaffenden weitere Absatzmöglichkeiten für Zusatzangebote und -leistungen, die z. B. im Rahmen von exklusiven Angeboten für Fans (z. B. Vorabveröffentlichungen, Live-Konzerte, zusätzliche Inhalte und Funktionen) zu einem Bestandteil eines Abonnements werden oder den Verkauf von Merchandise-Artikeln durch Loss-Leader-Strategie ermöglichen. Insbesondere etablierte Künstler\*innen und Kultureinrichtungen mit bereits vorhandenen Fangemeinden können diese Monetarisierungsmodelle erfolgreich für sich erschließen.

Monetarisierungsmodelle, die eine flexible Preisgestaltung durch die Nutzer\*innen erlauben, zielen auf diejenigen Zielgruppen ab, die grundsätzlich eine Zahlungsbereitschaft aufweisen. Monetarisierungsmodelle wie Pay what you want, Crowdfunding und Crowdworking eignen sich damit insbesondere für Kreativakteur\*innen mit einer vorhandenen Publikumsreichweite, jedoch ohne eine stabile Fangemeinde.

Werbefinanzierung eignet sich als Monetarisierungsmodell insbesondere für Kreativschaffende, die eine Publikumsreichweite und Fangemeinde erst noch aufbauen müssen. Eine Vergütung findet damit nicht durch Nutzer\*innen, sondern durch werbetreibende Unternehmen statt.

Die Ausführungen machen deutlich, dass Akteur\*innen der KKW in Abhängigkeit vom individuellen Publikumszugang auf verschiedene Monetarisierungsmodelle zurückgreifen können, um über

digitale Kanäle Einnahmen zu generieren. In diesem Zusammenhang gilt es zu problematisieren, dass der Publikumsaufbau eine zeit- und arbeitsintensive Marktbearbeitung darstellt, der neben Marketingkompetenzen ggf. auch weitere finanzielle Ressourcen voraussetzt. Tendenziell benachteiligt dieser Umstand insbesondere Freiberufler\*innen und kleine Unternehmen mit eingeschränkter Ressourcenausstattung.

## **Kombinationen von Monetarisierungsmodellen**

In der Praxis werden digitale Monetarisierungsmodelle selten alleinstehend verwendet. Die Fallbeispiele verdeutlichen, dass betroffene Künstler\*innen und Kultureinrichtungen in der Regel unterschiedliche Monetarisierungsansätze kombinieren, um eine digitale Verwertung ihrer Produkte und Dienstleistungen erfolgreich zu realisieren.

Eine diversifizierte Monetarisierungsstrategie hat viele Vorteile: Zum einen wird sie dem Umstand gerecht, dass digitale Erlöse in der Regel sehr kleinteilig sind und für ein finanziell sicheres Auskommen folglich ein höheres Nutzungsvolumen voraussetzen. Indem unterschiedliche Monetarisierungsmodelle zur Anwendung kommen, können Zielgruppen mit unterschiedlicher Zahlungsbereitschaft adressiert werden, um die Publikumsreichweite damit optimal zu verwerten. Zum anderen bedingen sich Monetarisierungsmodelle in manchen Fällen oder es lassen sich Synergieeffekte entlang der kombinierten Modelle erzielen. Das Beispiel Werbefinanzierung und Abonnementmodell sowie die Loss-Leader-Strategie verdeutlichen diese Dynamiken und Wechselwirkungen.

Aufgrund der zunehmenden Kleinteiligkeit der digitalen Erlöse wird es für Marktakteur\*innen immer wichtiger, eine breitere Monetarisierungsstrategie zu wählen und diese optimal auf das eigene Zielpublikum auszurichten.

## **Bereichspezifische Digitalisierungsmöglichkeiten**

In der Kultur- und Kreativwirtschaft sind die Strukturvoraussetzungen für die Umsetzung von Digitalisierungsprozessen auf Geschäftsmodell- und Monetarisierungsebene ungleich verteilt. Gleichzeitig findet die Digitalisierung in den Bereichen der KKW in einem unterschiedlichen Tempo statt. Medienorientierte Geschäftsbereiche in Musik, Buch, Film, Rundfunk, Design, Werbung, Presse und Software/Games durchgingen deutlich früher die Phase der digitalen Disruptionen bzw. waren selbst Bestandteil von Disruptionsprozessen. Dieser Vorlauf hatte zur Folge, dass die Neuordnung und langwierige Konsolidierungsphasen von kreativer Wertschöpfung und Geschäftspraxis nicht erst durchlaufen werden mussten, sondern auf einer Basis aufgebaut werden konnten, die eine schnelle Adaption an die neuen Pandemiebedingungen erlaubte.

Anders verhält es sich mit Teilmärkten, die von physischer Präsenz und dem real Erlebbareren abhängen, wie z. B. Live-Musik, die darstellende Künste und Kinoproduktionen. Zwar wurde auch in diesen Bereichen viel mit digitalen Methoden und Virtualität experimentiert, doch lag darin primär der Anspruch an eine innovative Form- und Bildsprache und eine ästhetische Ergänzungsebene als ein Umbruch funktionierender Geschäftsmodelle oder der Versuch einer gänzlichen Überführung der klassischen Bühne ins Digitale. Die Voraussetzungen dafür sind hier ungleich komplexer als im Falle von Medieninhalten, die technisch einfach und kostengünstig produziert, digitalisiert und auf vielfältige Weise konsumiert werden können.

Durch die Corona-Pandemie wird allerdings deutlich, dass auch im Bereich der physischen Performance durch Innovationen wie VR und Streaming-Angebote neue Zugänge zu Digitalmärkten gesucht werden. Das Beispiel des Augsburger Theaters verdeutlicht, dass publikumsseitig eine Neugier für innovative Formate im Theater besteht und durch neue Ansätze auch neue Zielgruppen

erschlossen werden können. Es wird außerdem ersichtlich, dass durch digitale Lösungen die Erfahrung einer Bühnenperformance erweitert wird. Live-Performance behält allerdings auch in Zukunft seine Berechtigung. Sie ist einzigartiges Kulturgut und Anlass für soziale Begegnung und Austausch. Digitale Angebote können aber eine Ergänzung darstellen, um Zuschauer\*innen kurz- und langfristig nach der Pandemie in Kultureinrichtungen zu führen. Perspektivisch ergeben sich mit der Digitalisierung der klassischen Bühne auch neue Möglichkeiten der Verwertung und Multi-Channel-Vermarktung, die zusätzliche Erlösquellen erschließbar machen.

### **Vorschuss versus nachträgliche Monetarisierung**

Die vorgestellten Beispiele zu digitalen Geschäftsmodellen lassen sich in ihrer Monetarisierungslogik nach vorgelagerter und nachträglicher Content-Produktion unterscheiden. Sie verdeutlichen, dass in der Corona-Pandemie – hinsichtlich der Liquidität einzelner Kreativer – unterschiedlich gelagerte Bedarfssituationen bestehen und durch unterschiedliche Lösungen angegangen werden.

In vielen Bereichen der Produktion ist es durch Lockdowns zu Produktionsstopps bzw. -abbrüchen gekommen. Insbesondere bei umfangreicheren Produktionen kann dadurch ein erheblicher wirtschaftlicher Schaden entstehen. Hier kann Crowdfunding eine Möglichkeit sein, um neue Produktionen bzw. die Wiederaufnahme pausierter Produktionen zu finanzieren und den Wiedereinstieg in die Arbeit zu ermöglichen.

Während auf Ebene der Vorfinanzierung die Auswahl an Funding-Möglichkeiten etwas kleiner ist, bestehen in der Verwertung und Monetarisierung nach der Produktion deutlich vielfältigere Angebote, die zwischen einmaliger Zahlung und regelmäßigen Erlösen in Form von werbe- und Abonnement-basierten Zahlungen zu unterscheiden sind.

Durch die Corona-Pandemie wurde deutlich, dass auf Kreativmärkten die Sichtbarkeit und Akzeptanz digitaler Alternativstrukturen der Vorfinanzierung und Monetarisierung zugenommen hat und für bestimmte Zielgruppen auch langfristig an Bedeutung gewinnen wird.

### **Persönliche Kuration auf Plattformen**

Das Überangebot an digitalen Medieninhalten erschwert individuelles Navigieren und die Suche nach neuem Content mit negativen Folgen für die User-Experience. Gerade in der Digitalwirtschaft stellt die User-Experience aber einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar. Neben der reinen Bereitstellung von Content hängt der Erfolg wesentlich davon ab, wie gut Inhalte vorgefiltert, aufbereitet und an die richtige Zielgruppe adressiert werden. Gängige Praxis auf E-Commerce- und Content-Plattformen ist die Empfehlung über Algorithmen oder aggregierte Nutzer\*innen-Bewertungen.

Aktuell entstehen aber auch neue persönlichere Formen der Zusammenstellung von Inhalten, die viel positive Resonanz erfahren. Die Beispiele Mixcloud und Bookshop zeigen, dass die Kuration ein Alleinstellungsmerkmal für neue Geschäftsmodelle sein kann und eine exklusivere Alternative zur Algorithmen-basierten Empfehlung darstellt. Die Kuration durch Menschen, quasi als „Handselection“, erzeugt eine neue Sichtbarkeit von Inhalten, stellt eine persönlichere Ebene zwischen Content-Creator\*innen und Publikum auf und bewirkt eine qualitative Aufwertung des Geschäftsmodells bzw. Endprodukts. Die Einkaufs- und Beratungserfahrung des Einzelhandels wird so durch persönliche Kuration auf Plattformen und auf den digitalen Erfahrungsraum übertragen.

**Zusammenfassend** lässt sich festhalten, dass in der KKW durch die Digitalisierung Geschäftsmodellinnovationen in Form neuer Produktions-, Vertriebs- und Monetarisierungsansätze entstehen und Akteur\*innen sich an die veränderten Konsumbedingungen anpassen. Gleichzeitig wird

deutlich, dass die vorgestellten Monetarisierungsansätze und Transformationsmöglichkeiten der digitalen Marktteilnahme für Kreativschaffende nicht immer unproblematisch sind. Mit der kontinuierlichen Verlagerung der Medien- und Kulturwirtschaft ins Digitale müssen diese Ansätze weiterentwickelt und im Rahmen von Förderprogrammen begleitet werden. Während der öffentlich geförderte Kulturbereich bei Transformationsprozessen von staatlichen Subventionen profitieren kann, haben es privatwirtschaftliche Akteur\*innen aktuell im Vergleich schwerer. Hierzu sollte eine Ausweitung bestehender Bundesprogramme oder auch das Auflegen neuer Förderprogramme erwogen werden als Strategie zur erfolgreichen Begleitung von Transformationsprozessen hin zu digitalen Geschäftsmodellen für Kreativschaffende.



---

## Impressum

---

Digitale Geschäftsmodelle für die Kultur- und Kreativwirtschaft – Eine Übersicht über beständige und zukunftsfähige Monetarisierungsmodelle im Digitalen

---

### Erstellt im Auftrag des

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

Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien  
10117 Berlin  
Telefon: 030 18 272-0  
E-Mail: [internetpost@bundesregierung.de](mailto:internetpost@bundesregierung.de)  
[www.bundesregierung.de](http://www.bundesregierung.de)

---

### Bearbeitet von

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

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

---

### Autoren

Dr. Olaf Arndt  
Roman Bartuli  
Dr. Tobias Theel  
Janis Neufeld

### Kontakt

Roman Bartuli  
Telefon: +49 30 52 00 59-298  
E-Mail: [roman.bartuli@prognos.com](mailto:roman.bartuli@prognos.com)

---

### Bildnachweise:

Das verwendete Bild stammt von [www.istock.de](http://www.istock.de)  
Urheberin ist: © iStock.com - Natalia Bodrova

Stand: November 2020  
Copyright: 2020, Prognos AG

---

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 (2020): Digitale Geschäftsmodelle für die Kultur- und Kreativwirtschaft. Eine Übersicht über beständige und zukunftsfähige Monetarisierungsmodelle im Digitalen.