

THEMENDOSSIER

# Resilienz in der Kultur- und Kreativwirtschaft

---

Resilienzfaktoren und -ausprägungen am Beispiel von Case-Study-Analysen



© unsplash – robert-zunikoff-53898



## Abstract

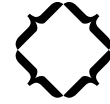
---

Resilienz beschreibt mit Blick auf KKW-Unternehmen deren Fähigkeit, Störungen oder Krisen durch einen kontinuierlichen Anpassungs-, Lern- und Veränderungsprozess zu meistern – mit dem Ziel, zentrale Strukturen und Funktionen zu erhalten, Defizite auszugleichen und die ursprüngliche Leistungsfähigkeit der Unternehmen weiterzuentwickeln, um sie auf künftige Krisen und externe Schocks besser vorzubereiten. Konkret zielten **Resilienzbestrebungen von KKW-Unternehmen** während der Corona-Pandemie auf zwei Stoßrichtungen ab: (1) den (kurzfristigen) Erhalt des operativen Geschäftsbetriebs und möglichst auch der Fachkräfte, um bei einer Normalisierung des Geschäftsklimas einen regulären Betrieb aufnehmen zu können und (2) die Innovation, Weiterentwicklung und Anpassung von Geschäftsmodellen an Veränderungen im Marktumfeld.

Ausgehend von den Restriktionen der Corona-Pandemie (exogener Schock) haben Unternehmen unterschiedliche Voraussetzungen und Handlungsmöglichkeiten, um auf die Krise zu reagieren. Zu nennen sind hierbei die Unternehmenseigenschaften (unternehmensimmanente Resilienzfaktoren) und die strategischen Unternehmensentscheidungen (adaptierbare Resilienzfaktoren). **Unternehmensimmanente Resilienzfaktoren** beeinflussen die Resilienz auf Ebene der Unternehmerperson, des Unternehmens selbst sowie des jeweiligen Unternehmensumfelds. Diese Faktoren beschreiben den jeweiligen Ausgangspunkt in der Krise und legen damit den Aktionsrahmen fest, wie gut Akteurinnen und Akteure unternehmerisch agieren können. **Adaptierbare Resilienzfaktoren** beschreiben die strategischen Möglichkeiten eines Unternehmens, durch gezielte Entscheidungen kurz-, mittel-, und langfristig auf Pandemiefolgen zu reagieren. Während adaptierbare Resilienzfaktoren in ihrer Ausprägung z. T. sehr unterschiedlich sind, haben diese jedoch gemein, dass sie eine Aneignung der Aspekte Diversifikation und Innovation adressieren. Diese lassen sich in unterschiedlichen Entscheidungsbereichen erkennen, wie z. B. der Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen, der Kundenansprache und des Geschäftsmodells. Im Hinblick auf die **Übertragbarkeit von Resilienz begünstigenden Faktoren in der Praxis** deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die Fähigkeit eines Unternehmens, in Krisen resilient zu sein, neben individuellem Einzelfall und unterschiedlicher Betroffenheit auch insbesondere von den jeweiligen Unternehmenseigenschaften und Unternehmensentscheidungen abhängen, die von der Unternehmerperson erkannt und effektiv umgesetzt werden müssen.

Die Case Studies illustrieren, dass Kreativschaffende in der Krise bestehende Ansätze weiterentwickeln, statt ihr Geschäftsmodell gänzlich umzustellen. In den meisten Case Studies geht es primär um die Entwicklung einer langfristigen Krisenfestigkeit und weniger um eine kurzfristige Überbrückung der aktuellen Corona-Krise. Als Reaktion darauf, dass physische Begegnungen nicht möglich sind, streben die meisten Kreativschaffenden aus den Fallbeispielen ins Digitale. Der Schritt ins Digitale ist der zentrale Hebel, um sich in der Corona-Krise resilienter aufzustellen. Im Digitalen suchen viele Kreativschaffende nach neuen Möglichkeiten, Kundinnen und Kunden zu erreichen und eine Steigerung ihrer Einnahmen zu erwirken. Die Case Studies zeigen auch, dass strategische Partnerschaften innerhalb der Branchen ein wichtiger Faktor für die Resilienz von KKW-Unternehmen sind. Es zeigt sich darüber hinaus, dass eine Auseinandersetzung mit den eigenen Strukturen wichtig ist, um für zukünftige Herausforderungen wie Fachkräftemangel gut aufgestellt zu sein. Adaptierbare Resilienzfaktoren und unternehmensimmanente Resilienz-Faktoren gehen Hand in Hand.





# Inhaltsverzeichnis

---

<b>1 Hintergrund und Ziel des Dossiers</b>	<b>1</b>
<b>2 Resilienz: Definition und Einordnung</b>	<b>3</b>
<b>3 Resilienzanalyse der KKW</b>	<b>6</b>
3.1 Betroffenheitsauslöser in der KKW	6
3.2 Adaptierbare Resilienzfaktoren von Unternehmen der KKW	8
<b>Case Studies: Herstellung von Resilienz in verschiedenen Akteursgruppen</b>	<b>14</b>
3.3 Akteursgruppen	14
3.4 Weitere Entwicklungen	25
<b>4 Fazit</b>	<b>27</b>
Impressum	30



# 1 Hintergrund und Ziel des Dossiers

---

Die Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) zählt zu den von der Corona-Pandemie am stärksten betroffenen Branchen. Aufgrund der gesundheitspolitischen Maßnahmen zur Beschränkung von Kontakten im öffentlichen Bereich waren im Zuge der Corona-Pandemie insbesondere die Teilmärkte mit Abhängigkeit von physischer Nähe und ohne digitale Geschäftsmodelle stark betroffen. Wenngleich in vielen Bereichen der KKW hinsichtlich des pandemiebedingten Geschäftsumfelds innoviert wurde, bleiben die Adaptionsanstrengungen für Branchenakteurinnen und -akteure weiterhin hoch. Die Voraussetzungen, sich als Kreativunternehmen im Kontext von Krisen und externen Schocks zu positionieren, sind vielschichtig und komplex und verweisen einmal mehr auf den Querschnittscharakter der Branche.

Die Diskussion um die Resilienz der KKW und die Problematisierung einer nachhaltigen und inklusiven Krisenbewältigung nimmt im (inter-)nationalen Diskurs zu. Das Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes strebt in diesem Rahmen einen Diskussionsbeitrag an und definiert Resilienz als die Fähigkeit einer Branche, Störungen oder Krisen mit einem kontinuierlichen Anpassungs-, Lern- und Veränderungsprozess zu meistern – mit dem Ziel, zentrale Strukturen und Funktionen zu erhalten, Defizite auszugleichen und die ursprüngliche Leistungsfähigkeit der Branche weiterzuentwickeln.

Ziel des Dossiers ist es zu untersuchen, welche grundsätzlichen Ursachen es für die unterschiedliche Krisenfestigkeit der Teilmärkte und Unternehmen in der Pandemie gegeben hat und welche reaktiven Faktoren resiliente Strukturen in der KKW positiv beeinflussen. Darüber hinaus soll ermittelt werden, inwiefern eine Übertragbarkeit von Resilienz begünstigenden Faktoren zwischen Unternehmen der KKW möglich ist.

Ausgehend von einer systematischen Darstellung der durch die Corona-Pandemie verursachten Einschränkungen und Problemlagen (Betroffenheitsformen), werden anschließend Faktoren diskutiert, die sich auf die Resilienz von Unternehmen in der KKW auswirken. Resilienzbestrebungen von Unternehmen zielen dabei auf den (kurzfristigen) Erhalt von Liquidität und Fachkräften ab sowie auf die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen, um sich im veränderten Marktumfeld erfolgreich positionieren zu können. Diese werden maßgeblich durch die strukturellen Unternehmenseigenschaften (unternehmensimmanente Resilienzfaktoren) sowie durch die strategischen Unternehmensentscheidungen (adaptierbare Resilienzfaktoren) bestimmt. Während die unternehmensimmanenten Resilienzfaktoren für die jeweiligen Unternehmen vor Krisenbeginn gesetzt sind, beschreiben adaptierbare Resilienzfaktoren reaktive Schritte, die Unternehmen gewählt haben, um durch die Krise zu kommen.

Das Zusammenspiel von Betroffenheitsformen und insbesondere von adaptierbaren Resilienzfaktoren wird anhand von zwölf Case Studies für ausgewählte Akteursgruppen der KKW illustriert. Hierbei soll gezeigt werden, wie es betroffenen Unternehmen gelungen ist, sich in der Krise resilient aufzustellen. Neben der eigenen Sichtung potenzieller Case Studies wurden

Informationskanäle zu Branchenverbänden sowie zu Partnerorganisationen von Förderprogrammen, wie z. B. zu dem Programm NEUSTART KULTUR<sup>1</sup> der Beauftragten für Kultur und Medien oder dem Innovationsprogramm für Geschäftsmodelle und Pionierlösungen (IGP)<sup>2</sup> des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz genutzt. Hierzu wurden Fragebögen an die Förderstellen und Branchenverbände versandt, in denen unterschiedliche Resilienz begünstigende Faktoren sowie Positivbeispiele von Unternehmen abgefragt wurden, die sich während der Corona-Pandemie resilient positionieren konnten. Bei NEUSTART KULTUR wurde die Abfrage durch die Förderstelle an die Mittlerorganisationen weitergeleitet.

---

<sup>1</sup> <https://www.bundesregierung.de/breg-de/bundesregierung/staatsministerin-fuer-kultur-und-medien/corona-hilfen>

<sup>2</sup> <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Innovation/IGP/igp-einstieg.html>

## 2 Resilienz: Definition und Einordnung

---

Der Resilienzbezug wird in der Literatur unterschiedlicher Fachdisziplinen oft im Kontext von Krisen und externen Schocks verwendet. Bei der Corona-Krise handelt es sich um einen eruptiven, extern verursachten Schock, d. h. ein Ereignisrisiko, das nicht nur einzelne Unternehmen, sondern die ganze Volkswirtschaft getroffen hat. Zu beobachten war in den letzten zwei Jahren, dass krisenfesten bzw. resiliente Unternehmen solche sind, die sich schnell auf neue Herausforderungen einstellen konnten und über ausreichend Ressourcen verfügten, um die negativen Folgen über einen gewissen Zeitraum abzufedern.

Die Wirkweisen der Corona-Pandemie auf das wirtschaftliche Bestehen von Unternehmen und Soloselbstständigen ist dabei sehr vielfältig. Sichtbar wird dies u. a. am Komplexitätsgrad und Zeithorizont der Herausforderungen innerhalb und zwischen den einzelnen Teilmärkten, Wertschöpfungsstufen und Geschäftsmodellen. Übergreifend lassen sich unternehmerische Problemlagen auf zwei Ebenen identifizieren:

- Herausforderungen einer Überbrückung kritischer Phasen, in denen ein reguläres Geschäft nicht stattfinden kann sowie
- langfristige Herausforderungen durch anhaltende Strukturveränderungen an Märkten, die durch die Pandemie an Dynamik gewonnen haben (z. B. Pandemie als Beschleuniger des digitalen Wandels, Veränderungen im Konsumverhalten, Klimaneutralität usw.).

Vor diesem Hintergrund zielen **Resilienzbestrebungen** von betroffenen Unternehmen auf zwei Stoßrichtungen ab:

- die (kurzfristige) Aufrechterhaltung des operativen Geschäftsbetriebes: Kundenkontakt, Sichtbarkeit, kreatives Wirken, Produktionsfortsetzung, Veranstaltungsdurchführung oder Akquise von Fördermitteln, um nicht zuletzt Liquidität zu sichern, möglichst mit dem Ziel der Fachkräftebindung für die Fortführung eines *Normalbetriebs* nach *Krisenende* sowie das
- Innovieren und Weiterentwickeln von Geschäftsmodellen entlang der Veränderungen im Marktumfeld.

Die Fähigkeit, auf die Auswirkungen der Pandemie resilient zu reagieren, entscheidet sich u. a. durch veränderungsleitende **Unternehmenseigenschaften** und langfristige **strategische Unternehmensentscheidungen**. Diese beiden Komponenten ermöglichen Adaptionenschancen wie auch langfristige Weiterentwicklungen. Entsprechend lassen sich Resilienz begünstigende Faktoren unterscheiden in **unternehmensimmanente Resilienzfactoren** und **adaptierbare Resilienzfactoren**.

**Unternehmensimmanente Resilienzfactoren** legen den Aktionsrahmen fest, in dem die Akteurinnen und Akteure unternehmerisch agieren können. In Anlehnung an Di Bella (2014)<sup>3</sup> unterscheidet das

---

<sup>3</sup> Di Bella, J. (2014): Unternehmerische Resilienz: Proaktive Faktoren für unternehmerischen Erfolg in risikoreichen Kontexten.



Institut für Mittelstandsforschung (2021)<sup>4</sup> zwischen Einflussfaktoren, die auf der **Unternehmerperson-, Unternehmen- und Umfeld-Ebene** angeordnet sind. Demnach tragen zur Robustheit eines Unternehmens auf der Unternehmerperson-Ebene neben Bildungshintergrund, (psychischer) Gesundheit und einem ausgeprägten Sinn fürs Unternehmertum u. a. auch Faktoren, wie Optimismus, Eigenverantwortung, flexibles Problemlösungsverhalten sowie eine hohe Anpassungskompetenz bei.

Resilienz begünstigende Faktoren auf der Unternehmensebene sind u. a. Flexibilität und Adaptionfähigkeit der Beschäftigten, eine entwicklungsfördernde Unternehmenskultur, ein diversifiziertes Geschäftsmodellportfolio, die Ressourcenausstattung und Kapitalrücklagen sowie grundsätzliche Möglichkeiten zur Digitalisierung.

Auf der Umfeld-Ebene begünstigen Faktoren wie gut funktionierende Institutionen, der Zugang zu Infrastruktur (z. B. Breitbandversorgung für Digitalisierungsstrategie) sowie der Zugang zum Kapitalmarkt die Robustheit von Unternehmen. Im pandemischen Kontext sind des Weiteren Fördermittel in Form von Überbrückungshilfen und Innovationsförderungen, robuste Wertschöpfungs- und Lieferketten sowie gesundheitspolitische Bestimmungen weitere zu berücksichtigende Faktoren.

### Abbildung 1: Übersicht unterschiedlicher Ebenen von unternehmensimmanenten Resilienzfaktoren



#### Unternehmensperson

- (Psychische) Gesundheit
- Optimismus
- Eigenverantwortung
- Flexible Problemlöseverhalten
- Hohe Anpassungskompetenz
- Gute Netzwerke
- Gute berufliche bzw. schulische Bildung
- Vorhandene Selbstständigkeits-/Berufserfahrungen



#### Unternehmen

- Kultur der Fehlerakzeptanz und Entscheidungspartizipation
- Flexible/ anpassungsfähige Beschäftigte
- Hoher Diversifikationsgrad
- Gute Kapitalausstattung



#### Unternehmensumfeld

- Verlässlicher Ordnungsrahmen
- Zugang zu materieller Infrastruktur
- Gute Verwaltungsstruktur
- Guter Zugang zu Finanzierung, Bildung und Kinderbetreuung
- Vertrauensvolle Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis des IfM Bonn (2021): Resilienz von Unternehmen: Einflussfaktoren in der Corona-Pandemie

Mittelfristig wird durch die Corona-Pandemie eine dynamische und veränderungsoffene Unternehmerperson in den Vordergrund rücken. Sie ist es nämlich, die vor allem in Krisenzeiten die Entscheidungskompetenz innehat, um auch gegebenenfalls unabhängig von tradierten Unternehmenseigenschaften adaptierbare Resilienzfaktoren einzuführen und umzusetzen. Die Bedeutung der Unternehmerperson ist insbesondere für kleine und junge Unternehmen zentral und nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße ab.<sup>5</sup> Für die Resilienz in der KKW, die überwiegend von Kleinstunternehmen und Soloselbständigen geprägt ist,<sup>6</sup> sind die Unternehmerperson, ihr unternehmerisches Entscheiden und Handeln daher umso bedeutender.

<sup>4</sup> IfM Bonn (2021): Resilienz von Unternehmen: Einflussfaktoren in der Corona-Pandemie

<sup>5</sup> ebd.

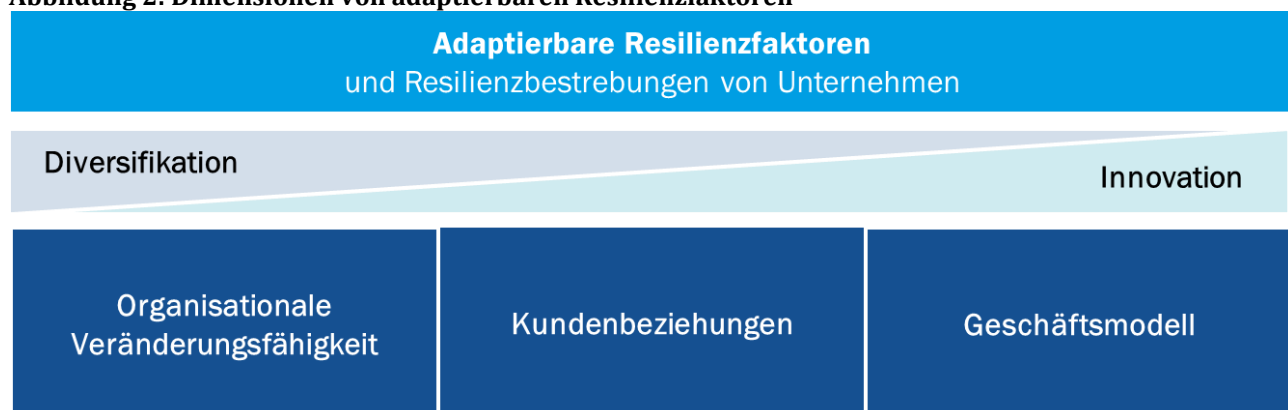
<sup>6</sup> BMWK (2020): Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2020



Während die unternehmensimmanenten Resilienzfaktoren strukturelle Eigenschaften des Unternehmens darstellen, beschreiben **adaptierbare Resilienzfaktoren** potenzielle Lösungsmechanismen für einen Weg aus der Krise. Zu beachten gilt jedoch, dass die strukturellen Unternehmenseigenschaften die Entwicklung von Lösungen bedingen, weil sie den unternehmenskulturellen Rahmen in sich tragen, samt Kompetenzen, Ressourcen und Entscheidungsbefugnissen.

Ausgehend von den Unternehmenseigenschaften haben Unternehmen eine Reihe strategischer Entscheidungsmöglichkeiten, um aktiv wie auch kurz-, mittel- und langfristig auf die Pandemie zu reagieren. In der Krise hat sich gezeigt, dass sich die adaptierbaren Resilienzfaktoren in ihrer Ausprägung z. T. sehr unterscheiden, jedoch in den meisten Fällen mindestens eines von zwei Handlungsfeldern adressieren: Diversifikation und Innovation. Diese findet sich auf den Ebenen der organisatorischen Veränderungsfähigkeit, Kundenkommunikation und des Geschäftsmodells wieder. Diese Maßnahmen zielen darauf ab, den Unternehmenserhalt und die Liquidität zu sichern, um das Unternehmen möglichst langfristig an einem veränderten Marktumfeld auszurichten. Eine ausführliche Abhandlung findet sich in Kapitel 3.2.

**Abbildung 2: Dimensionen von adaptierbaren Resilienzfaktoren**



Quelle: Eigene Darstellung

Vor dem Hintergrund der vorausgehenden Diskussion kann Resilienz im wirtschaftlichen Kontext als die Fähigkeit von Unternehmen beschrieben werden, Maßnahmen zur Krisenbewältigung zu ergreifen, direkte Folgen von Krisen abzumildern und sich an das veränderte Marktumfeld durch Lern- und Transformationsprozesse langfristig anzupassen. Resilienz ist demnach kein unveränderlicher Zustand, sondern eine nicht messbare, dynamische Fähigkeit, die sich ein Unternehmen aneignen kann. Jedes Unternehmen hat unterschiedliche Faktoren, die zur Verbesserung der Resilienz führen. Daraus ergibt sich zudem, dass die Resilienz von Unternehmen vielschichtig, prozessual und kontextabhängig ist. Eine Vielzahl von Faktoren auf Ebene der Unternehmensperson, des Unternehmens und des Umfeldes wirken zusammen und beeinflussen die Voraussetzungen vor Eintritt einer Störung, den Handlungsspielraum und dessen Nutzung während der Störung. Wir konzentrieren uns in diesem Dossier auf die **kurzfristig wirksameren, adaptierbaren Resilienzfaktoren**, um Unternehmen in der Krise potenzielle Anregung für das eigene Geschäft bieten zu können. Diese werden anhand der Case Studies an konkreten Praxisbeispielen illustriert.





## 3 Resilienzanalyse der KKW

---

Im folgenden Kapitel soll anhand einer kurzen Zusammenstellung der Frage nachgegangen werden, welche Strukturen und Faktoren positiv auf die Resilienz von Unternehmen und Soloselbständigen der KKW während der Corona-Pandemie gewirkt haben. Des Weiteren ist zu überprüfen, inwiefern diese Faktoren auf andere Bereiche der KKW übertragbar sind. Ausgehend von einer systematischen Bewertung der pandemiebedingten Betroffenheitsauslöser und ihrer Folgeeffekte auf einzelne Teilmärkte werden unternehmensimmanente und adaptierbare Resilienzfaktoren und -strategien ermittelt und anhand konkreter Fallbeispiele eingehender diskutiert.

### 3.1 Betroffenheitsauslöser in der KKW

Die Betroffenheit der KKW durch die Corona-Pandemie äußert sich in unterschiedlicher Weise und lässt sich zwischen einzelnen Teilmärkten, bestimmten Teilen der Wertschöpfungskette sowie zwischen den Geschäftsmodellen differenzieren. Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über verschiedenen Formen der Betroffenheit in der KKW gegeben und anhand verschiedener betroffener Teilmärkte und Akteurinnen und Akteuren exemplarisch veranschaulicht.<sup>7</sup>

#### Veranstaltungsausfälle

Die stärkste Betroffenheit ist bei denjenigen Unternehmen und Akteurinnen und Akteuren der Branche zu erkennen, die ihren Kernumsatz direkt oder indirekt mit der Durchführung von Veranstaltungen generieren. Zu den „First in – Last out“-Betroffenen zählen insbesondere der Live- und Bühnenbereich in der Musikwirtschaft und den Darstellenden Künsten sowie die Kinos in der Filmwirtschaft. Durch Verflechtungen in der Wertschöpfungskette leiden einige Branchengruppen der KKW indirekt unter der Misere der Messewirtschaft, wozu u. a. Galerien, Schriftstellerinnen und Schriftsteller und Innenarchitekturbüros zählen, die auf Messebau spezialisiert sind. Die veranstaltungsbezogenen Bereiche gehören zu den großen Verlierern der Corona-Krise.

#### Rückläufige Werbeeinnahmen

Insbesondere durch den ersten Lockdown im Frühjahr 2020 waren Hörfunk- und Fernsehveranstalter der Rundfunkwirtschaft sowie Zeitungs- und Zeitschriftenverlage des Pressemarktes aufgrund der pandemischen Auswirkungen auf die konjunkturelle Situation der Gesamtwirtschaft von rückläufigen Werbeeinnahmen betroffen. In beiden Bereichen kam es zu der paradoxen Situation, dass trotz erhöhter Nachfrage nach Berichterstattung und journalistischen Beiträgen ein gleichzeitiger Umsatzeinbruch erlebt wurde, der zu einem großen Teil werbefinanzierte Geschäftsmodelle betraf. Nach einem anfänglichen Umsatzeinbruch kam es hier jedoch – schneller als erwartet – bereits zum dritten Quartal 2020 zu einer allmählichen Normalisierung. Im Pressemarkt zeigt sich darüber hinaus das Abo-Modell als besonders resilient.

---

<sup>7</sup> Für eine ausführliche Darstellung der Betroffenheit siehe Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes (2021): Betroffenheit der Kultur- und Kreativwirtschaft von der Corona-Pandemie (Stand: 19.02.2021) (online unter: [https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2021/03/Themendossier\\_Betroffenheit\\_KKW2021.pdf](https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2021/03/Themendossier_Betroffenheit_KKW2021.pdf))



## **Einzelhandelsschließungen unterbrechen Vertriebskanäle**

Durch gesundheitspolitische Bestimmungen sind Teile der Musikwirtschaft, des Buchmarktes, des Kunstmarktes, der Filmwirtschaft und des Pressemarktes direkt durch Einzelhandelsschließungen betroffen. Ähnlich wie Veranstaltungsausfälle sind Einzelhandelsschließungen das Ergebnis von Hygienebestimmungen und Kontaktbeschränkungen. Im Gegensatz zu Großveranstaltungen sind graduelle Öffnungen im Einzelhandel bei sinkenden Infektionszahlen aber besser umsetzbar. Im Verlauf der Corona-Pandemie hat seit dem ersten Schock der Schließungen im Frühjahr 2020 außerdem bereits eine Verlagerung ins Digitale stattgefunden.

## **Verschiebung von Neuveröffentlichungen**

Verschiebungen von Neuveröffentlichungen waren insbesondere in den Teilmärkten Filmwirtschaft, Musikwirtschaft und Buchmarkt, aber auch im Bereich Mode (aufgrund ihrer engen Kopplung ans Veranstaltungsgeschäft) zu beobachten. In der Musikwirtschaft wird ein Großteil der Produktumsätze nicht mit der veröffentlichten Musik an sich, sondern den damit einhergehenden Konzerten und Touren sowie Merchandise erzielt. In der Filmwirtschaft hängt die Finanzierung von Produktionen maßgeblich von den Umsätzen der Kinostarts ab. Und die Geschäfte der Buchverlage werden durch die Buchmessen in Leipzig und Frankfurt beeinflusst.

## **Einnahmeausfälle der Verwertungsgesellschaften**

Verwertungsgesellschaften finden sich in unterschiedlichen Bereichen der KKW wieder. Sie nehmen die Zweitverwertungsrechte von Urheberinnen und Urhebern wahr und sammeln treuhänderisch Geld für die Nutzung von Werken ein. Die Ausschüttungen der Verwertungsgesellschaften erfolgen in der Regel mit einem Jahr Verzögerung. Aufgrund der zeitversetzten Ausschüttungen werden die Betroffenen die Auswirkungen der Kontaktbeschränkungsregeln auch nach Pandemieende stark spüren und gewissermaßen eine verlängerte Krise erleben.

## **Verluste durch Produktionsstopps / Mehraufwand durch Hygienebestimmungen**

In vielen Bereichen der KKW kam es insbesondere seit dem Pandemiebeginn 2020 zu Produktionsstopps. Viele Produktionen, Filmdrehs und Theaterproben wurden dabei lange verschoben und z. T. sogar abgebrochen. Mittlerweile haben die betroffenen Branchen gelernt, der Pandemiesituation durch die Anwendung umfassender Hygienebestimmungen zu trotzen, und auch die niedrigen Infektionszahlen in den Sommermonaten erleichterten bspw. die Filmproduktionen. Nichtsdestotrotz bedeuten die andauernden Hygienevorschriften noch immer einen enormen Mehraufwand und somit auch Mehrkosten für die Betroffenen.

### 3.2 Adaptierbare Resilienzfaktoren von Unternehmen der KKW

Das vorangegangene Kapitel konnte zeigen, dass die Corona-Pandemie auf das wirtschaftliche Bestehen von Unternehmen und Soloselbständigen in unterschiedlicher Weise wirkt und Betroffenheitsmechanismen innerhalb und zwischen einzelnen Teilmärkten, Wertschöpfungsstufen und Geschäftsmodellen unterschiedlichen Komplexitätsgraden und Betroffenheitsdauern unterliegen.

Ausgehend von den Unternehmenseigenschaften und dem damit zugrunde gelegten Aktionsrahmen haben Unternehmen eine Reihe von strategischen Möglichkeiten, auf die Pandemie zu reagieren und sich durch aktive Unternehmensentscheidungen kurz-, mittel- und langfristig zu positionieren. Eine Veranschaulichung und Strukturierung dieser **adaptierbaren Resilienzfaktoren** findet im folgenden Kapitel statt:<sup>8</sup>

#### **Entwicklung operationaler Anpassungsstrategien und einer agilen Führungs- und Unternehmenskultur**

Weitere Faktoren zur Förderung resilienter Unternehmensstrukturen und -abläufe sind Maßnahmen zur Herstellung von individueller und organisatorischer Resilienz. Damit sind Maßnahmen gemeint, die im alltäglichen Arbeitsumfeld in Unternehmen ergriffen werden können, um einen Fortbetrieb der Arbeit zu gewährleisten. Darunter fällt neben Investitionen in technische und digitale Ausstattung auch eine sichere Arbeitsplatzgestaltung, die den betrieblichen Infektionsschutz sicherstellt.

Auch nach der Corona-Pandemie zwingen diverse langfristige Entwicklungen, wie Globalisierung, technologischer Fortschritt und disruptive Innovationen Unternehmen dazu, sich auf kontinuierliche Veränderungsprozesse in immer kürzer werdenden Zeitabschnitten einstellen zu müssen. Da die meisten dieser Veränderungsprozesse im Sinne der VUCA-These volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig sind, lassen sie sich nie konkret vorhersagen; ein Vorbereiten auf die Konsequenzen des Wandels ist daher nicht möglich. Agilität als unternehmerische Fähigkeit, sich an Situationen schnell anpassen zu können, nimmt im VUCA-Kontext an Bedeutung zu. Dazu gehört ein agiler Führungsstil, der sich durch eine situationsabhängige Wandelbarkeit auszeichnet. Zentrale Werte eines agilen Führungsstils sind Offenheit für Neues, Kommunikation und flache Hierarchien.<sup>9</sup> Diese Werte spielen auch eine große Rolle für eine agile Unternehmenskultur, in der Selbstorganisation, Transparenz, gemeinsame Entscheidungsfindung und geteilte Visionen und Strategien sowie die Offenheit für das Experimentieren im Vordergrund stehen. Damit sind es die gelebten Werte eines Unternehmens, die einen Beitrag zur Resilienz leisten können.

#### **Umsetzung von Maßnahmen zur Reduzierung von Kosten bzw. Steigerung von Einnahmen**

Viele Unternehmen der KKW verzeichnen durch die Pandemie z. T. massive Umsatzverluste, die schnell unternehmensbedrohend werden können. Um Liquiditätsproblemen zu vermeiden, greifen Unternehmen auf Maßnahmen zurück, die die Kostenstruktur kurzfristig senken sollen. Personal- und Mietkosten stehen dabei häufig im Vordergrund. Doch auch Maßnahmen zur Kostensenkung im

<sup>8</sup> Übersicht ist nicht erschöpfend.

<sup>9</sup> [https://www.berlinerteam.de/magazin/agile-fuehrung-agile-leadership/#Warum\\_agile\\_Fuehrung](https://www.berlinerteam.de/magazin/agile-fuehrung-agile-leadership/#Warum_agile_Fuehrung)



Rahmen von Produktions-, Vertriebs- und Marketingaktivitäten werden, wo möglich, ergriffen und ins Digitale überführt.

In diesem Zusammenhang findet auch häufig eine Optimierung und Weiterentwicklung in Geschäftsbereichen statt, die trotz der pandemischen Lage nicht eingeschränkt waren. Hierbei zielen die Maßnahmen darauf ab, Ausfälle aus anderen Bereichen auszugleichen bzw. Einnahmen zu steigern.

### **Reaktion auf veränderte Nachfrage und Konsumgewohnheiten**

Pandemiebedingt verändern sich Nachfrage und Konsumgewohnheiten in der KKW in zweierlei Hinsicht. Einerseits verhindern Kontaktbeschränkungen das Konsumverhalten im Einzelhandel vor Ort sowie im Bereich der Veranstaltungen. Zum anderen beschleunigt die Pandemie Konsumpräferenzen zugunsten digitaler Angebote, die bereits vor der Pandemie große Marktanteile gewinnen konnten.

Vor diesem Hintergrund richten sich Unternehmensanstrengungen an die Umsetzung von Hygienekonzepten mit dem Ziel, das physische Kundengeschäft zu ermöglichen. Dies trifft insbesondere auf Unternehmen zu, die ihr Geschäftsmodell nicht ohne weiteres (teil-)digitalisieren können. Für Unternehmen, bei denen die Voraussetzungen für eine Umsetzung von Digitalisierungsschritten im Geschäftsmodell gegeben sind, gewinnen digitale (Zusatz-)Angebote sowie digitale Erlös- und Vertriebsmodelle an Bedeutung.<sup>10</sup>

### **Erreichung gänzlich neuer Kunden- bzw. Zielgruppen**

Die Erschließung neuer Kunden- und Zielgruppen ist eine weitere strategische Maßnahme, die betroffenen Unternehmen dabei helfen kann, Unternehmensauslastung und -umsätze in Krisen zu sichern. Dies hat den Vorteil, dass Produkte und Dienstleistungen nicht grundlegend neu entwickelt werden müssen und bestehende Geschäftsmodelle auch im neuen Kundenumfeld vergleichsweise gut funktionieren. Die Herausforderung besteht vielmehr in der genauen Identifikation potenzieller Kundengruppen, ihrer Bedürfnisse sowie etablierter Wettbewerberinnen und Wettbewerber. Gerade im digitalen Kontext erlauben (kostenlose) Analyse-, Marketing- und Optimierungstools (z. B. Google Analytics) über die Auswertung von Nutzer- und Besucherdaten einen Überblick über das Stammkundenprofil und damit wichtige Informationen, die bei der Erschließung möglicher Neukundensegmente hilfreich sein können.

### **Entwicklung neuer Kommunikationskanäle bzw. neuer Formen der Kundenansprache**

Gerade vor dem Hintergrund pandemischer Restriktionen kann der Kundenkontakt in unterschiedlicher Weise eingeschränkt sein. Der z. T. längerfristig fehlende Austausch zu Kunden- und Zielgruppen und der damit verbundene Verlust von Kundenbindung stellt ein Risiko für das eigene Unternehmen dar. Aus diesem Grund stellt die Entwicklung neuer Kommunikationskanäle bzw. neuer Formen der Kundenansprache einen wichtigen Faktor dar, um den eigenen Kundenstamm aufrecht zu erhalten und weiter auszubauen.

---

<sup>10</sup> Siehe dazu auch Ausführungen zum Punkt „Digitalisierbarkeit des eigenen Unternehmens bzw. des eigenen Geschäfts“



Potenzielle Ansätze sind dabei das Bespielen von Kundinnen und Kunden über unterschiedliche Touchpoints, wie z. B. Google, soziale Medien, Newsletter sowie die eigene Homepage. Zu beachten gilt dabei, dass eine klare Vorstellung davon bestehen muss, welche Zielgruppen und Kundensegmente am effektivsten über welche Kanäle und Inhalte adressiert werden können. Insbesondere bei diesen digitalen Formen der Kundenansprache bieten sich interessante Möglichkeiten der individualisierten Adressierung von Kundinnen und Kunden. Potenzielle Zielgruppensegmente und ihre jeweiligen Bedürfnisse können dabei mit den passenden Use Cases zusammengebracht und das Interesse von Kundinnen und Kunden an den eigenen Produkten und Services angeregt werden.

### **Knüpfung strategischer Partnerschaften bzw. Kooperationen mit anderen Unternehmen und KKW-Akteurinnen und Akteuren**

Insbesondere Soloselbständige und kleine Unternehmen mit limitierten Ressourcen und Handlungsspielräumen stellt die Corona-Pandemie vor große Herausforderungen. Netzwerke und Partnerschaften können dabei helfen, volatile Zeiten und längere Phasen der Unsicherheit im Verbund zu überstehen. Strategische Partnerschaften oder Kooperationen mit anderen Akteurinnen und Akteuren bieten in der Krise zusätzliche Potenziale für Kostensenkungen bzw. -einsparungen, Effizienzsteigerungen durch Spezialisierung, Erschließung neuer Services, Produktionen und Zielgruppen sowie eine Belebung der eigenen Wertschöpfungsprozesse und Lieferketten. Abhängig von den jeweiligen Geschäftsmodellen und der Arbeitsteilung lassen sich dabei Chancen in (über-)regionalen Kooperationen sowie in Kooperation mit digitalen Vertriebspartnern auf internationalen Märkten erschließen.

Gerade durch die Pandemie erfährt das Prinzip der Coopetition bzw. Kooperationswettbewerb auch vermehrt Aufmerksamkeit, demzufolge die Kooperation zwischen Unternehmen, die sonst in direkter Konkurrenz zueinanderstehen, positive Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg der jeweiligen Unternehmen in der Krise hat.<sup>11</sup> Auch vor der Pandemie war das Prinzip der Coopetition in der KKW im Kontext digitaler Disruptionen zu beobachten. Beispiele finden sich u. a. in der Rundfunkwirtschaft: So gründeten etwa die beiden großen Medienhäuser ProSiebenSat.1 und RTL ein gemeinsames Joint Venture zur Steuerung von „Addressable TV“, wodurch ein Ansatz zur Generierung von Einnahmen aus individualisierter Werbung im On-Demand-Segment etabliert und eine Alternative zu globalen Tech-Unternehmen geboten werden sollen.<sup>12</sup>

### **Digitalisierbarkeit des eigenen Unternehmens bzw. des eigenen Geschäfts**

Für viele Unternehmen stellt die Verbindung zwischen klassischem (bzw. analogem/stationärem) und digitalem Geschäft einen sinnvollen Diversifikationsansatz dar, um das eigene Geschäftsmodell robuster auszubauen. Dabei spielen insbesondere die Bereiche der **Produktion**, des **Vertriebs** sowie der **Einnahmequellen** eine zentrale Rolle.

---

<sup>11</sup> Crick & Crick (2020): Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis.

<sup>12</sup>

[https://www.dwld.de/nachrichten/72625/prosiebensat1\\_und\\_rtl\\_gruenden\\_gemeinsames\\_joint\\_venture/?utm\\_source=&utm\\_medium=&utm\\_campaign=&utm\\_term=](https://www.dwld.de/nachrichten/72625/prosiebensat1_und_rtl_gruenden_gemeinsames_joint_venture/?utm_source=&utm_medium=&utm_campaign=&utm_term=)



## **Überführung von Produktionsaktivitäten teilweise oder ganz ins Digitale**

In vielen Bereichen der KKW finden Produktionsabläufe bereits weitestgehend im Digitalen statt (z. B. Design, Architektur, Software-/Games-Industrie), sodass das produzierende Geschäft trotz der Pandemie weiter fortgeführt werden konnte. Doch insbesondere in Geschäftsbereichen, die stark im Physischen und Analogen verankert sind, waren Unternehmen gezwungen, ihre Produktion umzustellen und, wo möglich, ins Digitale zu überführen. Entscheidend war neben der rein technischen Infrastruktur v. a., dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechende Fähigkeiten und Erfahrungen im Umgang mit digitalen Anwendungen hatten und diese auf die eigene Arbeit übertragen konnten (z. B. Bedienung von audiovisueller Technik zum Streamen von Theateraufführungen).

## **Adaption neuer und durch Digitalisierung ermöglichter Vertriebswege**

In der Krise hatten digitale Vertriebswege den Vorteil, dass mit ihrer Hilfe eine größere Kunden- und Publikumsreichweite erzielt werden, neue Zielgruppen am Markt erschlossen sowie auf die zunehmend digitalen Konsumgewohnheiten (z. B. digitale Kommunikations- und Buchungsmöglichkeiten, flexible Liefer- und Rückgabeoptionen usw.) reagiert werden konnte. Für betroffene Unternehmen boten sich Möglichkeiten, auf bestehende E-Commerce-Strukturen und Plattformen überzusetzen, z. B. einen eigenen Online-Shop, Shopify, Rakuten, Ebay usw., um die pandemiebedingten Einschränkungen zu umgehen. Gleichzeitig sind digitale Märkte bereits durch eine große Konkurrenz, insbesondere gegenüber großen Plattformen und Anbietern, gekennzeichnet. Für eine Abgrenzung zu bestehenden Großanbietern hat sich bewährt, auf individuelle Angebote, gute Qualität und Beratungsleistung zu setzen.

## **Erschließung neuer bzw. zusätzlicher Einnahmequellen im Digitalen**

Die Diversifizierung der Einnahmequellen stellt für viele Unternehmen und Soloselbständige während der Corona-Pandemie eine zentrale strategische Maßnahme dar. Gerade im Digitalen bieten sich über die Vielzahl an Kanälen und Plattformen diverse Möglichkeiten der Kunden- und Publikumspflege. Aber auch zusätzliche Einnahmen lassen sich generieren. Doch gerade im Digitalen besteht eine große Herausforderung darin, dass Erlöse insbesondere aus dem Plattformgeschäft für viele Akteurinnen und Akteure eher gering und sehr kleinteilig sind.

Aus diesem Grund kombinieren Kreative unterschiedliche, möglichst optimal auf die jeweilige Zielgruppe zugeschnittene digitale Geschäftsmodelle für die Monetarisierung von Inhalten und Angeboten. In den meisten Fällen werden dabei vorhandene Plattform-Strukturen verwendet, um neben einer allgemeine Publikumsreichweite (und damit werbebasierte Einnahmen) insbesondere auch eine zahlungsbereite Fangemeinde zu erschließen. 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 ermöglichen.



## **Weiterentwicklung bestehender Geschäftsmodelle bzw. Entwicklung gänzlich neuer Geschäftsmodelle**

Die Corona-Pandemie verändert fundamental das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben und beschleunigt im hohen Tempo vorhandene Strukturveränderungen. Insbesondere durch den digitalen Wandel verlagern sich Produktions- und Dienstleistungsprozesse, wo möglich, ins Digitale. Gleichzeitig gewinnen aber auch Themen, wie Gesundheit oder Nachhaltigkeit allgemein an Bedeutung und stoßen den Bedarf nach innovativen Lösungen in diesen Bereichen an. Auf kurze und lange Sicht bestehen in der Gestaltung zukünftiger Lebens- und Arbeitswelten große Potenziale, die die Unternehmen der KKW mit geeigneten Geschäftsmodellen erschließen. Die Pandemie wirkt aus diesem Grund in vielen Unternehmen wie ein Katalysator, um das eigene Geschäftsmodell auf seine Aktualität zu überprüfen und durch eine gezielte Weiterentwicklung zukunftsfest zu machen. Experimentell kommen dabei neue Technologien und Möglichkeiten zur Anwendung, etwa in den Bereichen Gesundheit und Nachhaltigkeit. Aus der Software-/Games-Industrie unterstützen z. B. Serious Games dabei, Reha-Übungen korrekt auszuführen oder helfen Patientinnen und Patienten beim Umgang mit Krankheiten. In der Modebranche wird der Nachhaltigkeitsgedanke auf Geschäftsmodellebene mit dem nachfrageorientierten Produktionsfertigungsmodell (Made-to-Order-Modell) aufgegriffen, wobei nur so viel produziert wie bestellt wird.

### 3.2.1 Übertragbarkeit von adaptierbarer Resilienzfaktoren

Die Fähigkeit eines Unternehmens in Krisen resilient zu sein, ist vom Einzelfall abgänglich und entscheidet sich primär über das Zusammenspiel von Betroffenheitsform und -dauer und den Unternehmenseigenschaften sowie über die strategischen Unternehmensentscheidungen während der Krise. Insbesondere für Letztere sind auf Basis der dargestellten Ausführungen drei Säulen zu erkennen, auf denen die Resilienz eines Unternehmens fußen kann: die organisatorische Veränderungsfähigkeit, die Kundenkommunikation sowie das Geschäftsmodell. In diesen drei Bereichen werden Diversifikations- und Innovationsbestrebungen angestoßen, mit dem Ziel, Liquidität, Märkte, Kunden und Umsatz zu sichern und das eigene Geschäft entlang der Veränderungen im Marktumfeld weiterzuentwickeln.

Diese drei Säulen gilt es, in der Aneignung und Übertragbarkeit einer Resilienz-Strategie in unterschiedlichen Dimensionen zu berücksichtigen. Für den Auf- und Ausbau individueller und organisationaler Resilienz sind auf unterschiedlichen Betriebsebenen Handlungsmöglichkeiten erkennbar.

Der Unternehmerperson kommt nachweislich eine zentrale Rolle zu: Sie ist verantwortlich für die Einführung und Umsetzung von adaptierbaren Resilienzfaktoren. Dazu gehört auch ein agiler Führungsstil, mit dem die situationsabhängige Wandelbarkeit des Unternehmens in einem zunehmenden VUCA-Kontext gesteigert werden kann. Offenheit und ein gewisses Maß an Experimentierfreude sind dabei genauso wichtig wie eine transparente Kommunikation und geteilte Visionen bzw. Unternehmensstrategien zwischen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Damit trägt die Unternehmerperson auch maßgeblich zu einer agilen Unternehmenskultur bei, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigt werden, selbstorganisiert in flachen Hierarchien zu arbeiten.



Produktion und Vertrieb stellen weitere Bereiche dar, in denen Maßnahmen für die Resilienz von Unternehmen in Krisen beschlossen werden. Für die Fortführung von Produktionsprozessen muss gewährleistet werden, dass praktikable Sicherheitsvorkehrungen bzw. Regelungen zum digitalen Arbeiten im Remote Work für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet sind. Mehr Flexibilität ist auch im Vertrieb gefragt, um kurzfristig auf krisenbedingte Veränderungen bei Kundinnen und Kunden und Zulieferern reagieren zu können. Auch hier bieten sich unterschiedliche Potenziale im Digitalen, um auf Aspekte der Pandemiefolgen reagieren zu können.

Der Erhalt des Kundenkontakts und der Kundenpflege wie auch die Erreichung neuer Kundengruppen sind weitere Bereiche, die über die Resilienz von Unternehmen entscheiden und während der Krise eine große Herausforderung darstellen. Über digitale Wege kann der Zugang zu bestehenden und neuen Kundinnen und Kunden auf kreative Weise gehalten werden. Diese Kommunikationskanäle sind häufig mit Schnittstellen zur weiteren Monetarisierung verbunden und erlauben, die Unternehmenseinnahmen weiter zu diversifizieren. Insbesondere im Hinblick auf den Ausbau neuer Kundengruppen spielt aber auch das Weiterentwickeln des Geschäftsmodells eine zunehmend wichtige Rolle.

Geschäftsmodell Anpassungen und die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen durch Innovationen sind wichtige strategische Schritte, um die Resilienz eines Unternehmens auch nach der Pandemie zu sichern. Produkte und Dienstleistungen müssen dabei kontinuierlich an Veränderungen am Markt, das Wettbewerbsumfeld sowie die Kundenwünsche angepasst werden. Gleichzeitig gilt es auch Potenziale in neuen Märkten und neuen Technologien auszukundschaften, z. B. im Bildungs-, Gesundheits- oder Nachhaltigkeitssektor. Für die Positionierung an neuen Märkten und das Erschließen neuer Technologien ist wiederum Agilität eine zentrale Komponente für den Unternehmenserfolg.



# Case Studies: Herstellung von Resilienz in verschiedenen Akteursgruppen

---

In diesem Kapitel wird anhand von Fallbeispielen gezeigt, wie es Akteurinnen und Akteuren der KKW gelungen ist, sich in der Krise resilient aufzustellen. Betrachtet werden zum einen adaptierbare Resilienz-Faktoren, zum anderen werden unternehmensimmanente Resilienz-Faktoren in den Blick genommen. Der Fokus der Analyse liegt auf den adaptierbaren Resilienz-Faktoren, da diese unmittelbar von außen wahrnehmbar sind und gezielter gefördert werden können.

**Adaptierbare Resilienz-Faktoren** werden **anhand von Case-Studies gegliedert in Akteursgruppen** vorgestellt. Die Auswahl der Fallbeispiele erfolgte nach der in Kapitel 1 beschriebenen Systematik. Der Einstieg in jede Akteursgruppe erfolgt über die Beschreibung der jeweiligen Arbeitsweise und spezifische Einschränkungen durch die Corona-Krise. Die darauffolgenden Einblicke in die Case Studies geben Einblicke in deren individuellen Umgang mit der Krise.

**Unternehmensimmanente Resilienz-Faktoren** hängen maßgeblich von den Persönlichkeiten der Unternehmerpersonen ab. Sie **werden in Kapitel 3.4 im Rahmen weiterer Entwicklungen** beschrieben. Akteurinnen und Akteure der KKW, wie Architekturbüros, Werbetreibende oder Game-Studios, die besser durch die Pandemie gekommen sind, wenden sich zunehmend der internen Organisationsstruktur zu.

## 3.3 Akteursgruppen

### 3.3.1 Galerien

#### **Betroffenheitsfaktoren und Einschränkungen der Arbeitsweise von Galerien:**

Das Geschäftsmodell von Galerien ist sehr stark auf persönliche Kundenkontakte ausgelegt. Kunstwerke müssen vermittelt werden. Vor allem die Vermarktung von Nachwuchs-Künstlerinnen und -Künstlern braucht Zeit und den persönlichen Kontakt. Bis es zum Verkauf eines Werkes kommt, leisten Galeristinnen und Galeristen viel Beziehungsarbeit, um Vertrauen zu potenziellen Kundinnen und Kunden aufzubauen. Zudem ist der Verkauf von Kunstwerken volatil: Durch Verkaufserfolge in umsatzstarken Monaten werden jene Monate überbrückt, in denen wenig bis gar kein Umsatz erzielt wird. In der Corona-Krise leiden Galerien daher besonders unter den Ausfällen von Branchenmessen, wie der Art Cologne oder der Art Karlsruhe, aber auch unter Absagen oder Verschiebungen von Ausstellungen in Kunstvereinen und Museen. Galerien sind dort häufig mit Leihgaben beteiligt. Diese Messen, die intensiv zur Kundenpflege genutzt werden, fielen seit Beginn der Pandemie mehrfach aus. Zudem mussten Galerien in der ersten Phase der Pandemie komplett schließen, bevor sie dem Einzelhandel gleichgesetzt wurden und unter Hygieneauflagen öffnen durften. Ausstellungen in den Galerien und in Partnerinstitutionen konnten nur unter Einschränkungen stattfinden. Da die meisten Galerien über kleine Ausstellungsflächen verfügen, durften sich gleichzeitig nur wenige Menschen in den Räumen aufhalten. Für Ausstellungseröffnungen, sogenannte Vernissagen, auf denen ein



Großteil der Verkäufe angebahnt wird, fanden nur in einem sehr kleinen Kreis statt oder wurden abgesagt. Reisebeschränkungen führten zu einem weniger internationalen Publikum bei Veranstaltungen als üblich.

Abbildung 3: Digitale Ausstellung „Winds of Change – NFT Art Exhibition“, Galerie Priska Pasquer



Quelle: [https://hubs.mozilla.com/2ZBNWda/PRISKA\\_PASQUER\\_VIRTUAL\\_GALLERY/](https://hubs.mozilla.com/2ZBNWda/PRISKA_PASQUER_VIRTUAL_GALLERY/)

## Resilienz-Reaktionen von Galerien:

### Digitale Showrooms und NFTs<sup>13</sup> (Galerie Priska Pasquer)

Die Galeristin Priska Pasquer widmet sich seit über 20 Jahren medienübergreifender Kunst. Sie erkannte schon früh den Wert sozialer Plattformen für die Kunst. Bereits im Jahr 2013 eröffnete sie einen eigenen Online-Shop und ist auf allen wichtigen Social-Media-Plattformen präsent. Die Galerie widmet sich zeitgenössischen Werken. Gesellschaftliche Wandlungsprozesse und Disruptionen in der Kunst sind häufig Gegenstand ihrer Ausstellungen. Bei Priska Pasquer verschwimmen die Welten zwischen digitaler und analoger Kunst. Für ihr Geschäftsmodell sind die Präsentation von Kunst im digitalen Raum und analoge Begegnungen gleichermaßen wichtig.<sup>14</sup>

Als **Resilienz-Reaktion** auf die Corona-Krise nahm sie eine **Weiterentwicklung ihres bestehenden Geschäftsmodells** vor. Durch ihre besondere technologische Expertise fiel es der Galeristin leicht, ihre Arbeit in der Pandemie fortzusetzen. Gleich zu Beginn der Pandemie im März 2020 führte sie Live-Talks mit Künstlerinnen und Künstlern über Instagram durch und erreichte dadurch einen großen Teil ihrer Community. Pasquer baute daraufhin eine virtuelle Galerie<sup>15</sup> auf und **reagierte auf veränderte Nachfrage** während der Schließungen. Wie in einem Computerspiel können

<sup>13</sup> Non-Fungible-Tokens (NFTs) sind nicht ersetzbare digital geschützte Objekte. So können digitale Dateien oder Inhalte wie Musik oder computergenerierte Kunstwerke als Einzelstücke gekennzeichnet werden (<https://fh-hwz.ch/news/was-ist-ein-nft/>).

<sup>14</sup> <https://magazine.artland.com/priska-pasquer-digital-high-five-interview/>

<sup>15</sup> <https://linktr.ee/gallerypriskapasquer>

Besucherinnen und Besucher sich mit einem Avatar durch die virtuelle Welt bewegen. Die virtuelle Galerie befindet sich auf einer Insel im Meer, zu der man beim Überschreiten einer Brücke gelangt. Die Ausstellungsräume sind mit Kunstwerken bestückt und können durch Anklicken genauer betrachtet werden. Mit einem Link kommen Besucherinnen und Besucher direkt zum Webshop, wo sie Hintergrundinformationen zum Kunstwerk erhalten. Wie in der analogen Galerie, bleibt in der virtuellen Galerie das Setting über Ausstellungen hinweg das gleiche. Angepasst werden Farbstimmung, Dekoration und Musik. Darüber hinaus intensivierte Priska Pasquer ihre Aktivitäten im Bereich der Crypto-/NFT-Kunst. Die Ausstellung „Winds of Change – NFT virtual Arts Exhibition“ ist die erste Ausstellung der Galerie, die sich ausschließlich mit NFT-Kunstwerken beschäftigt. Durch die Erweiterung des digitalen Portfolios der Galerie Priska Pasquer wurde das digitale Standbein gestärkt.

#### Neue Allianzen (Galerie Beckers und Galerie Kornfeld)

Zwei Galerien mit unterschiedlichen Schwerpunkten fusionierten in der Pandemie: Anita Beckers Galerie in Frankfurt am Main ist auf Video und Neue Medienkunst spezialisiert. Beckers ist mit ihrer Galerie bereits seit 1995 am Markt. Mit ihren Ausstellungen fördert sie den Austausch zwischen bereits etablierten und noch jungen Künstlerinnen und Künstlern.

Freddy Kornfeld betreibt seit 2011 eine klassische, auf Malerei und Skulptur fokussierte Galerie in der Berliner Fasanenstraße. Seine Galerie bietet jungen Künstlerinnen und Künstlern einen zusätzlichen Projektraum für experimentelles Arbeiten.

Beckers und Kornfeld bringen beide langjährige Erfahrungen im Kunstbetrieb mit. Als **Resilienz-Reaktion** gingen die beiden Galerien eine **strategische Partnerschaft** ein und treten zukünftig unter gemeinsamer Firmierung auf. Die Filialen in Berlin und Frankfurt bleiben bestehen. Die Fusion bietet klare betriebswirtschaftliche Vorteile, wie die **Reduzierung von Kosten** bei der Teilnahme an internationalen Kunstmessen, Kunsttransporten und Lagerflächen. Beide bringen unterschiedliche Netzwerke in ihre Kooperation ein, sind an kultureller Vielfalt und v. a. an einem Transfer ihrer Künstlerinnen und Künstler in den jeweils anderen Ort interessiert. Von dieser strategischen Partnerschaft profitieren auch die Künstlerinnen und Künstler, die nun an zwei Standorten sichtbar sind.

#### Virtual Viewing und neue Formen der Interaktion (Galerie Julian Sander)

Julian Sander ist Inhaber der mittelständischen Galerie Julian Sander in Köln. Der Galerist ist Urenkel des bedeutenden deutschen Fotografen August Sander und Sohn des Galeristen Gerd Sander. Seine Galerie zeigt Fotografien aufstrebender und etablierter Künstlerinnen und Künstler, vom 19. bis ins 21. Jahrhundert. Die Galerie veranstaltet vier bis fünf eigene Ausstellungen pro Jahr sowie internationale Ausstellungen mit Partner-Galerien und Kultureinrichtungen.<sup>16</sup>

Als Sanders Galerie aufgrund der Corona-Pandemie schließen musste, setzte der Galerist sich intensiv mit neuen Formen der Kunstvermittlung auseinander. Die Julian Sanders Galerie reagierte mit dem **Resilienzfaktor „Entwicklung neuer Kommunikationskanäle/neuer Formen der Kundenansprache“** auf die Einschränkungen durch die Pandemie. Da er keine Veranstaltungen in der Galerie durchführen konnte, arbeitete er an einem Konzept, Kunstwerke über das Schaufenster

<sup>16</sup> <https://galeriejuliansander.de/about/>



zugänglich zu machen. In einer ersten Phase wurde die vier Schaufenster mit einer Folie ausgestattet, die Näherungssensoren enthält: Im Normalzustand sind die Scheiben gedimmt und undurchsichtig. Nähert sich ein Mensch dem Schaufenster, wird es transparent und dieser kann in die Galerie hineinsehen. Betrachterinnen und Betrachter sollen dadurch neugierig auf die Inhalte der Galerie gemacht werden. In einer zweiten Phase soll die Folie interaktiv und mit Inhalten bespielt werden, die aktuelle Ausstellungen unterstützen. Besucherinnen und Besucher können sich von außen interaktiv durch den bereitgestellten Content klicken. Mit dieser Maßnahme möchte die Galerie Julian Sander Schwellenängste abbauen und neue Zielgruppen erreichen. Die Technologie für die zweite Phase befindet sich aktuell noch in der Entwicklung.

### 3.3.2 Musikschaffende und Kulturveranstaltende

#### **Betroffenheitsfaktoren und Einschränkungen der Arbeitsweise von Musikschaffenden und Kulturveranstaltenden:**

Soloselbstständige in der Musik und den Darstellenden Künsten sind mit am stärksten von der Corona-Krise betroffen. Da die meisten von ihnen wenige oder geringe Rücklagen hatten, wurde die Krise für viele schnell existenzbedrohend. Musikerinnen und Musiker verdienen ihr Geld hauptsächlich über Konzerte, Künstlerinnen und Künstler in den Darstellenden Künsten über Engagements. Durch ausgefallene oder verschobene Veranstaltungen fehlten ihnen die Einnahmen über die Gagen und die Ausschüttungen über die Verwertungsgesellschaften. Darüber hinaus wurden Neuveröffentlichungen verschoben. Auch freie Kultur- und Musikspielstätten litten unter den Veranstaltungsausfällen. Sie konnten unter Einhaltung der Hygieneregeln nur eingeschränkt öffnen oder mussten in den Hochphasen der Pandemie sogar ganz schließen.

**Abbildung 4: Homepage-Startseite des Musikers Sören Vogelsang mit Hinweis auf seine Onlinekanäle**



Quelle: <https://soerenvogelsang.de/>

## Resilienz-Reaktionen von Muskschaffenden und Kulturveranstaltenden:

### Einnahmensicherung durch Plattform-Präsenz (Solokünstler Sören Vogelsang)

Sören Vogelsang ist studierter Schauspieler, der seinen Lebensunterhalt seit vielen Jahren als freischaffender Künstler verdient. Vogelsang, der seinen Lebensmittelpunkt in Berlin hat, nahm musikalisch seinen Anfang in der Mittelaltermusik. Er war jahrelang Mitglied in der Mittelalterband „Adivarius“ und dem Comedy-Musik-Duo „Das Niveau“. Mittlerweile ist er vor allem als Solokünstler tätig und bedient zusätzlich die Genres Singer-Songwriter und Pop.<sup>17</sup>

Sören Vogelsang ist seit vielen Jahren auf diversen Social-Media-Plattformen – Facebook, Youtube, Instagram, Twitch, Startnext, Patreon, Soundcloud und Telegram – unterwegs und konnte sich dadurch eine Unterstützercommunity und Fangemeinde aufbauen. Bereits 2011 gelang es Vogelsang über eine Crowdfunding-Aktion auf Startnext sein erstes Soloalbum „Augenblick“ zu finanzieren.

In der Corona-Pandemie profitierte er von seiner Affinität zu sozialen Plattformen und seiner Unterstützercommunity: Seine Einnahmequellen durch Abonnements (Patreon, Twitch) und werbefinanzierte Freemium-Inhalte (auf YouTube, Facebook, SoundCloud) und Loss Leader (Verkauf von CDs) tragen zur Sicherung seines Lebensunterhaltes bei. Als **Resilienz-Reaktion** intensivierte Vogelsang seine Aktivitäten auf Twitch und Patreon,<sup>18</sup> wodurch er eine **Steigerung seiner Einnahmen** erreichte. Mittels der Bereitstellung von Exklusiv-Content auf Patreon durchbrach Vogelsang 2020 die Grenze von 100 Abonentinnen und Abonnenten. Auf Twitch ist Sören Vogelsang regelmäßig mit dem Format „Musik Taverne“ vertreten, mit welchem er **zusätzliche Zielgruppen**, wie Mittelalterfans und Gamerinnen und Gamer, **anspricht**.<sup>19</sup>

### VR<sup>20</sup>-Theatererlebnis für Zuhause (Staatstheater Augsburg<sup>21</sup>)

Das Staatstheater Augsburg wird seit 2017 vom Intendanten André Brücker geleitet. Es verfügt über ein Musiktheater, Schauspiel- und Ballett-Ensemble sowie den Chor und die Augsburger Philharmoniker. 2020 kam zusätzlich die Digitalsparte hinzu. Das Theater versteht sich als Ort, an dem aktuelle politische und gesellschaftliche Entwicklungen verhandelt werden. Es hat einen besonderen Fokus auf der Vermittlung von Theater und unterhält Kooperationen mit anderen Kulturinstitutionen und der freien Szene.<sup>22</sup>

Wenn Zuschauerinnen und Zuschauer aufgrund der Pandemie nicht ins Theater gehen können, dann muss das Theater eben zu den Zuschauerinnen und Zuschauern nach Hause kommen, dachten sich die Verantwortlichen des Staatstheaters Augsburg. Das Staatstheater, das bereits vor der Corona-

<sup>17</sup> <https://www.schlager.de/stars/soeren-vogelsang/>

<sup>18</sup> Über Patreon können Fans ihre Künstlerinnen und Künstler über Abonnements langfristig unterstützen. Sören Vogelsang kann man bereits mit 2,50 Euro pro Monat unterstützen und erhält Zugang zu Neuigkeiten und aktuellen Inhalten. In fünf Stufen erhöht sich der Betrag auf bis zu 50 Euro monatlich. Als „Leitvogel“-UnterstützerInnen erhalten Fans Zugang zu Texten und Akkorden des Musikers und erhalten nach 24 Monaten Unterstützung als Bonus ein exklusives Wohnzimmerkonzert.

<sup>19</sup> <https://www.twitch.tv/soerenvogelsang/schedule>

<sup>20</sup> VR = Virtual Reality

<sup>21</sup> Das Staatstheater Augsburg erhält vom Freistaat Bayern und der Stadt Augsburg finanzielle Zuschüsse, daher ist es nicht Teil der Kultur- und Kreativwirtschaft. Das Theater zählt zu den Pionieren der deutschen darstellenden Künste, die mit VR-Inszenierungen experimentierten. Daher wird es im Dossier berücksichtigt.

<sup>22</sup> <https://staatstheater-augsburg.de/geschichte>



Pandemie mit Virtual Reality (VR) experimentierte, entwickelte einen VR-Brillen-Bringservice für das ganz besondere und immersive Theatererlebnis für Zuhause. Alles, was man für das Erleben der Inszenierung braucht, ist eine VR-Brille. Tickets können bequem online gekauft und eine VR-Brille kann gegen eine Zusatzgebühr leihweise per Post bestellt werden. Die Inszenierungen – von Ballett bis Schauspiel – sind speziell fürs Digitale geschaffen und experimentieren mit neuen Erzählweisen.<sup>23</sup> Damit reagierten die Augsburger als **Resilienz-Reaktion auf das veränderte Konsumverhalten, entwickelten ihr Geschäftsmodell weiter und sprechen neue Zielgruppen an**. Die Inszenierungen können mittlerweile bundesweit ausgeliehen werden. Zusätzlich ermöglicht der VR-Brillen-Versand kulturelle Teilhabe für Menschen, die aus gesundheitlichen Gründen das Haus nicht verlassen können oder keine zeitlichen Kapazitäten für einen umfassenden Theaterabend haben. Auch für Schulklassen wurden die Angebote noch einmal weiterentwickelt.

#### Mit Jazzkeller-Stories und Rabatt-Codes aus der Krise (Jazzkeller Frankfurt)

Der Jazzkeller Frankfurt ist mit Eröffnung im Jahr 1952 einer der ältesten Jazzclubs in Europa. In den 1950er und 1960er Jahren war der Jazzkeller wichtig für den Kontakt zwischen deutschen und US-amerikanischen Jazzmusikerinnen und -musikern, die als Soldaten im Rhein-Main-Gebiet stationiert waren. Der Jazzkeller wechselte mehrfach seinen Besitzer. Zwischen 1986 und 2020 wurde der Jazzkeller unter dem Geschäftsführer Eugen Hahn zu einer der wichtigsten Adressen für Jazzmusik in der Region.<sup>24</sup>

In der Corona-Pandemie musste der Jazz-Club für längere Zeit schließen. Der unerwartete Tod von Geschäftsführer Hahn stellten den Jazzkeller vor zusätzliche Herausforderungen. Es galt zwei Krisen gleichzeitig zu bewältigen. Eugen Hahns Sohn Philipp übernahm die Leitung des Clubs.<sup>25</sup> Als **Resilienz-Reaktion** investierte Philipp Hahn in ein umfassendes Hygienekonzept, Streaming-Technik und in eine **Weiterentwicklung des Geschäftsmodells**. Durch den Start einer Unterstützerkampagne auf Social-Media-Plattformen erreichte er eine **Steigerung seiner Einnahmen**. Neben den bereits vorhandenen Social-Media-Konten auf YouTube, Vimeo und Facebook eröffnete Hahn für den Jazzkeller einen Account bei Patreon<sup>26</sup> und startete eine Crowdfunding-Kampagne auf gofundme. Durch das lange Bestehen des Jazzkellers gibt es eine Menge interessanter Geschichten, die exklusiv auf Patreon erzählt werden können. Premium-Unterstützerinnen und -Unterstützer erhalten neben den Jazzkeller-Stories auch Zugang zu Live-Streams und Rabatt-Codes für zukünftige Veranstaltungen im Club. Durch die Einnahmen konnten die laufenden Kosten des Clubs während der Schließung weitestgehend gedeckt werden. Die Präsenz auf Patreon könnte durch die kluge Weiterentwicklung der Inhalte für Premium-Unterstützerinnen und -Unterstützer für den Jazzkeller auch jenseits der Pandemie zu einer stabilen Zusatzeinnahmequelle werden.

<sup>23</sup> <https://staatstheater-augsburg.de/vr-theater>

<sup>24</sup> <https://www.jazzkeller.com/>

<sup>25</sup> [https://www.journal-frankfurt.de/journal\\_news/Kultur-9/Lockdown-Music-aus-dem-Jazzkeller-Viel-Kreativitaet-in-der-Krise-35760.html](https://www.journal-frankfurt.de/journal_news/Kultur-9/Lockdown-Music-aus-dem-Jazzkeller-Viel-Kreativitaet-in-der-Krise-35760.html)

<sup>26</sup> <https://www.patreon.com/jazzkeller>

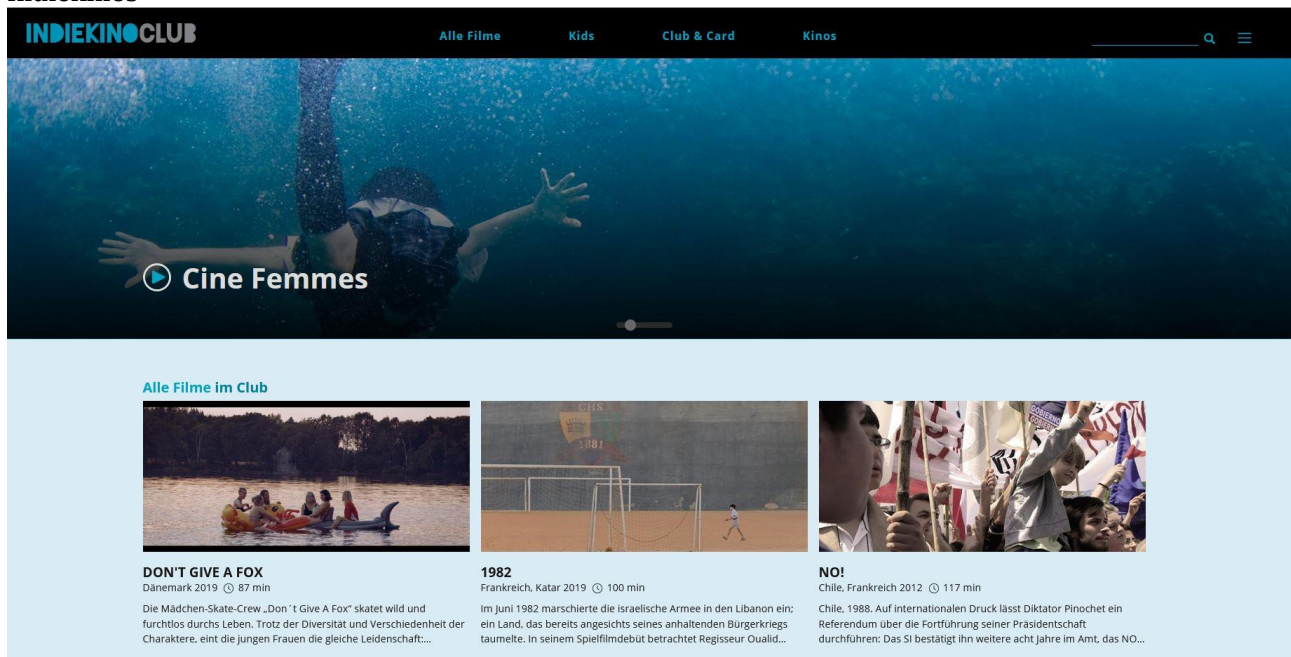


### 3.3.3 Kinos

#### **Betroffenheitsfaktoren und Einschränkungen der Arbeitsweise von Kinos:**

Das Geschäftsmodell Kino ist bisher ein statisches und lebt von der physischen Anwesenheit der Kundinnen und Kunden. Das Produkt ist dabei im engeren Sinne der Konsum eines Films bzw. im etwas weiteren Sinne das cineastische Filmerlebnis in entsprechender Umgebung. Zu Letzterem trägt das gastronomische Angebot in den Kinos bei und stellt damit eine weitere betriebswirtschaftliche Grundbedingung der Kinobetriebe. Dass die vorübergehenden Lockdowns, Kontaktbeschränkungen sowie Hygieneregeln im Zuge der Corona-Pandemie eine starke Betroffenheit bei den Kinobetriebe auslösen, liegt vor diesem Hintergrund auf der Hand. Als weiterer Betroffenheitsfaktor ist der Mehraufwand beim Personaleinsatz zu nennen, müssen diese doch ein umfangreiches Hygienekonzept umsetzen. Weiterhin wird das Personal trotz Minusgeschäft gehalten, aus Angst es zu verlieren und bei größeren Öffnungsphasen ohne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Betrieb nicht gewährleisten zu können.

**Abbildung 5: Startseite des Indie Kino Clubs, der gemeinsamen Streaming-Plattform der Berliner Indiekinos**



Quelle: <https://indiekino-club.cinematovers.de/de/home>

#### Streaming mit Kiez-Kino-Feeling (Indiekino Club)

Die Berliner Indiekino-Landschaft ist divers. Es gibt über 20 Independent Kinos über die ganze Stadt verteilt. Jedes Kino hat seinen eigenen Charme und seine eigene Nische. Das b-ware!Ladenkino in Friedrichshain zeigt z. B. nur Filme, die schon länger in Kinos laufen. Dafür kann man täglich bereits ab 11 Uhr Filme ansehen. Das Il Kino in Neukölln zeigt besonders gerne Dokumentationen und Filme von Berliner Filmemacherinnen und Filmemachern und im City Kino Wedding im „Centre Francais de Berlin“ stehen die gezeigten Filme jede Woche unter einem anderen Motto. Um Sichtbarkeit zu



erzeugen und gemeinsam über die Aktivitäten der Indiekinos zu berichten, gründete sich 2014 aus einem Zusammenschluss von 15 Berliner Indiekinos das Magazin „Indiekino“<sup>27</sup>.

Als die Kinos 2020 schließen mussten, suchten sie nach neuen Wegen, ihre Besucherinnen und Besucher zu erreichen und gleichzeitig ihre Einnahmensituation zu verbessern. Als **Resilienz-Reaktion** auf die Krise schlossen mehrere Berliner Indiekinos **eine strategische Kooperation**: Bware!!ladenkino, Brotfabrik Kino, Bundesplatz-Kino, City Kino Wedding, Filmrauschpalast, fsk-Kino, Il Kino, Klick Kino, Sputnik Kino und Wolf Kino riefen in Kooperation mit dem Indiekino Magazin eine eigene Streaming-Plattform, den „Indiekino Club“, ins Leben.

Die Kooperation wird unterstützt durch das Medienboard Berlin-Brandenburg und arbeitet zusammen mit der Video-on-Demand-Plattform Cinema Lovers. Club-Mitglieder (die Mitgliedschaft gilt für ein Jahr, endet automatisch und kostet einmalig 60 Euro) erhalten mit ihrer Club Card ermäßigte Eintritte in den kooperierenden Kinos und haben Zugriff auf die Indiekino Club Streaming Plattform.<sup>28</sup> Um mehr Menschen für den Indiekino Club zu gewinnen, arbeiten die Initiatorinnen und Initiatoren mit Exklusivhalten und erproben eine **neue Form der Zuschaueransprache**: Das arabische „Alfimfestival“ ist bspw. ausschließlich im Indiekino-Club zu sehen. Der Charme aus den Kiez-Kinos soll sich auf die Zuschauerinnen und Zuschauer ein Stück weit übertragen.<sup>29</sup> Zu jeder Zeit sind zwölf bis 20 Filme abrufbar. Eine Aktualisierung gibt es jede Woche. Auf lange Sicht ist das Angebot eine Ergänzung zum klassischen Kinobetrieb. So können Retrospektiven, Debüts oder Festivals durch zusätzliche Beiträge begleitet oder ausgesuchte Filme gestreamt werden.

#### Gaming, Oper & Co meets Kinofilm (Colosseum Kino)

Das Colosseum Kino in Kempten verfolgt eine andere Strategie, um den Veranstaltungsausfall zu kompensieren. Mit erweiternden Angeboten versucht der seit 1938 existierende Familienbetrieb, auf **veränderte Nachfragen und Konsumverhalten** wie auch auf **neue Kunden- und Zielgruppen** zu reagieren. Die **Weiterentwicklung neuer Geschäftsmodelle** zeigt sich in einer Diversifikation des Angebots.<sup>30</sup>

Trotz der Tradition nimmt das Kemptener Kino sich dem Games-Trend an und ermöglicht „Zocken im Kino“. Anstelle von Kinofilmen werden beispielbare Fantasie-Welten, Rennstrecken oder Fußball-Stadien auf die Leinwände projiziert. Das Kino wird zu einer überdimensionalen Zockerstube mit Riesenbildschirm für ein besonderes Gaming-Erlebnis. Für die Gamerinnen und Gamer besteht der Reiz darin, noch tiefer in die Welten eintauchen zu können als bisher über den „normalen“ Bildschirm und die herkömmliche Soundanlage. Zwei Säle stehen für dieses Angebot zur Verfügung. In einem Saal können im Zeitraum von 13:00 bis 22:00 Uhr auf einer 25 m<sup>2</sup> großen Leinwand in einem Zeitraum von 1,5 bis vier Stunden maximal zehn Personen spielen. Im anderen Saal mit einer Leinwandgröße von 65 m<sup>2</sup> ist lediglich der Zeitrahmen mit 9:00 bis 13:00 Uhr anders gesetzt, um weiterhin das Regelangebot, die Filme, zeigen zu können. Die Preise bewegen sich von 60 bis 130 Euro.

Als weitere Angebots-Diversifikationen bietet das Colosseum neben anderen Nicht-Film-Events *Anime-Nights* sowie *Ballett- und Opern-Übertragungen* an. Hiermit werden Vorführungen präsentiert,

<sup>27</sup> <https://www.indiekino.de/kinoprogramm/de/berlin/kinos>

<sup>28</sup> <https://indiekino-club.cinamalovers.de/de/home>

<sup>29</sup> <https://www.rbb24.de/kultur/thema/corona/beitraege/2021/03/berlin-indiekino-club-corona.html>

<sup>30</sup> Colosseum Center (kinokempten.de)





die im Kino einerseits eher unüblich sind, weil sie keine Filme darstellen und andererseits, weil sie nicht das typische Filmprodukt sind. So sind Animes eher ein Randphänomen. Was aber aus einem Randphänomen erwachsen kann, zeigte bereits das Gaming. Zudem fokussiert es veränderte Nachfragen bzw. Konsumverhaltensweisen und adressiert neue Kunden- und Zielgruppen.

### 3.3.4 Zeitungsverlage

#### **Betroffenheitsfaktoren und Einschränkungen der Arbeitsweise von Zeitungsverlagen**

Das Geschäftsmodell von Zeitungsverlagen gründet auf zwei Säulen: auf dem Vertriebskundengeschäft und dem Anzeigengeschäft. Bei den meisten Zeitungsverlagen ist das Vertriebskundengeschäft mit Leserinnen und Lesern die größere Einnahmequelle. Während der Pandemie stieg die Nachfrage nach publizistischen Inhalten. Viele Zeitungen konnten Leserinnen und Leser dazugewinnen. Dennoch litten Verlage in der Pandemie unter dem Verlust von Werbeeinnahmen, da das Anzeigengeschäft in den Lockdown-Monaten zurück ging. Der Verlust von Werbeeinnahmen gestaltete sich regional unterschiedlich. Während das überregionale Anzeigengeschäft stabil blieb, brach das regionale Anzeigengeschäft teilweise drastisch ein. Viele Zeitungsverlage konnten durch stabile Zeitungsverkäufe und Gewinne im Online-Geschäft die Verluste im Anzeigenmarkt kompensieren.<sup>31</sup>

**Abbildung 6: OM-Online, das neue gemeinsame Medienportal nach Fusion der Münsterländischen Tageszeitung und der Oldenburgischen Volkszeitung**



Quelle: <https://www.om-online.de>

#### **Resilienz-Reaktionen von Zeitungsverlagen:**

##### Strategischer Zusammenschluss für lokalen Qualitätsjournalismus (Oldenburgische Volkszeitung und Münsterländische Tageszeitung)

Die Regionalzeitungen aus zwei niedersächsischen Landkreisen fusionierten während der Pandemie. Die Oldenburgische Volkszeitung (OV) ist die Regionalzeitung des Kreises Vechta. Sie erreichte 2019 eine Verkaufsauflage von 21.000 Druckexemplaren pro Ausgabe. Die

<sup>31</sup> <https://www.bdzv.de/alle-themen/marktdaten/zur-wirtschaftlichen-lage-der-deutschen-zeitungen-2021>



Münsterländische Tageszeitung (MT) mit Sitz in Cloppenburg hatte 2019 eine Auflage von 16.000 Druckexemplaren. Zukünftig gehen die Zeitungsverlage gemeinsame Wege.<sup>32</sup>

Die beiden Regionalzeitungen gingen als **Resilienz-Reaktion** im Corona-Jahr 2020 **eine neue strategische Partnerschaft** ein. Sie fusionierten zur OM-Mediengruppe. Durch die Fusion reagieren die Zeitungen auf strukturelle Herausforderungen in der Verlagslandschaft und Unsicherheiten der Corona-Pandemie. Das neu entstandene Unternehmen gibt Tageszeitungen und Zeitschriften heraus, betreibt Onlineportale und ist an Start-ups in der Medienbranche beteiligt. Im Mai 2020 ging der **neu entwickelte Kommunikationskanal**, das Nachrichtenportal OM-online, an den Start. In Kooperation berichten Redakteurinnen und Redakteure beider Häuser zukünftig gemeinsam aus 23 Städten im Einzugsgebiet. Gemeinsam soll der Wandel vom Verlag zum Medienhaus gelingen und die Digitalisierung des lokalen Nachrichtengeschäfts vorangetrieben werden. Ziel ist es, lokalen Qualitätsjournalismus in klassischer Papierform sowie online bereitzustellen. Die Planung eines neuen gemeinsamen Medienzentrums in Emstek soll diesen Prozess unterstützen.<sup>33</sup>

#### Mit Big-Data-Analysen neue Kundinnen und Kunden erreichen (Wochenzeitung DIE ZEIT)

Die Wochenzeitung DIE ZEIT mit Sitz in Hamburg ist eine der bekanntesten überregionalen Zeitungen in Deutschland. Sie erscheint seit 1946 immer donnerstags und informiert Leserinnen und Leser über Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Kultur. DIE ZEIT unterhält Korrespondenzbüros in den wichtigsten Hauptstädten der Welt.

Für DIE ZEIT erwiesen sich die Abonnements im Vertriebskundengeschäft als besonders resilient. Entgegen dem negativen Branchentrend wuchs die verkaufte Auflage der ZEIT während der Corona-Pandemie. Im vierten Quartal 2021 stieg die verkaufte Gesamtauflage auf 600.700 Exemplare an. Davon waren allein 245.000 Exemplare E-Paper. Das E-Paper-Geschäft stieg in der Corona-Pandemie noch einmal stark an.<sup>34</sup>

Um die eigene Leserschaft besser zu verstehen und ihre Produkte besser auf ihre Zielgruppen zuschneiden zu können, setzt DIE ZEIT auf eine eigene Big-Data-Initiative im Marketing: Mithilfe von Big-Data-Verfahren werten Expertinnen und Experten Echt- und Langzeitdaten aus. Dadurch werden unter anderem Abo-starke Themenbereiche und Artikel identifiziert und das inhaltliche Angebot für bestehende und potenzielle Abonnentinnen und Abonnenten verbessert.<sup>35</sup> Bezahlwillige Kundinnen und Kunden werden somit besser angesprochen und gebunden. Im Ergebnis wird dadurch der **Resilienzfaktor Gewinnung neuer Zielgruppen** adressiert.

### 3.3.5 Modelabels

#### **Betroffenheitsfaktoren und Einschränkungen der Arbeitsweise von Modelabels:**

Modelabels litten zu Beginn der Corona-Pandemie besonders unter den Schließungen im Einzelhandel. Viele Modelabels konnten 2020 ihre Frühjahrskollektionen nicht vertreiben, da Geschäfte ihre Bestellungen verkleinerten, stornierten oder Ware nur auf Kommission kauften. Auch

<sup>32</sup> [https://www.presse-report.de/\\_rubric/detail.php?rubric=News&nr=26727](https://www.presse-report.de/_rubric/detail.php?rubric=News&nr=26727)

<sup>33</sup> <https://www.om-online.de/om/mt-und-ov-fusionieren-zur-om-mediengruppe-39605>

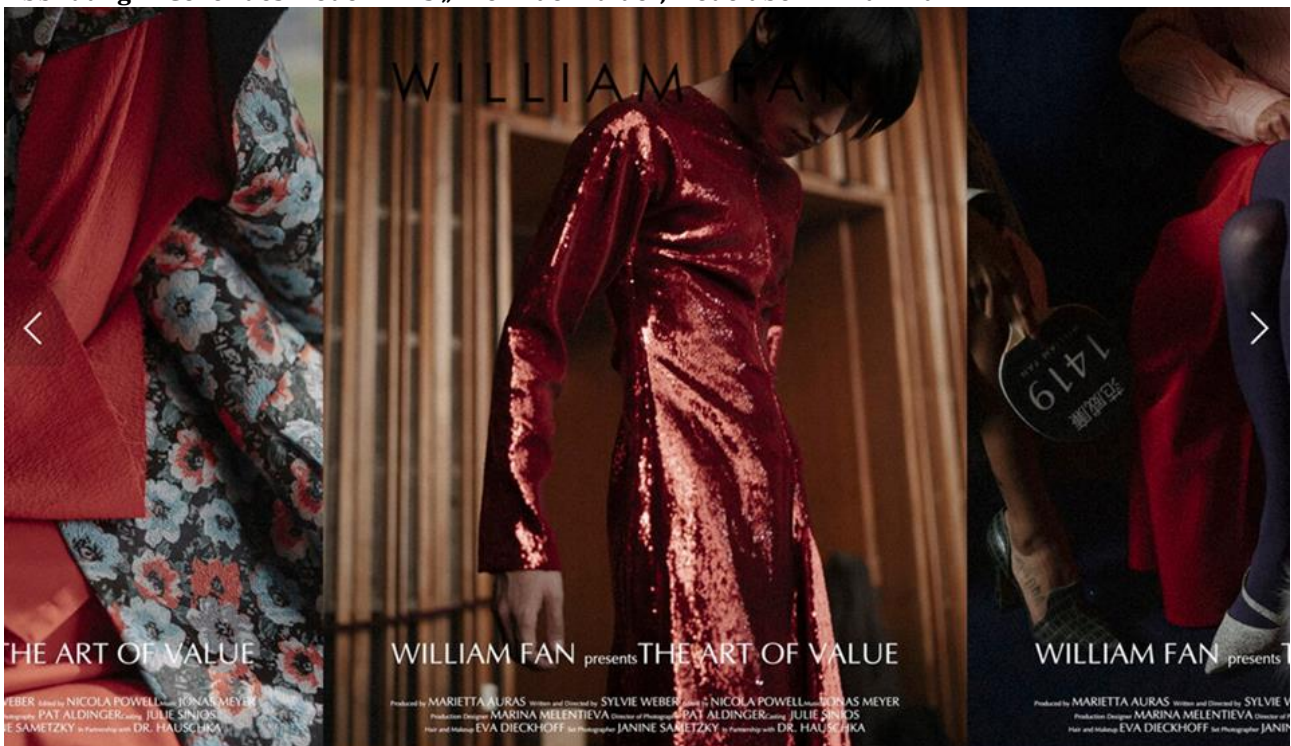
<sup>34</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/73452/umfrage/entwicklung-der-verkauften-auflage-von-die-zeit-seit-2002/>

<sup>35</sup> <https://www.zeit-verlagsgruppe.de/jobs/data-analyst-m-w-d-redaktionelles-abo-management/>



mit den Produktionsstopps und Lieferengpässen hatte die global vernetzte Modeindustrie zu kämpfen, da der Herstellungsprozess von Kleidung häufig über mehrere Kontinente verteilt ist. Normalerweise beginnen Modelabels im zweiten Quartal mit der Fertigung der Winterkollektion. Durch Fabrikschließungen in Südasiens waren im Pandemiejahr 2020 nicht einmal die Stoffe produziert. Der Rhythmus der Saisonen geriet aus dem Takt. Durch den Ausfall von Modemessen konnten die neuen Kollektionen zudem nur eingeschränkt präsentiert werden. Darüber hinaus veränderten sich die Konsumgewohnheiten der Menschen. Weniger Gelegenheiten auszugehen und die Möglichkeit zum Homeoffice führten dazu, dass weniger Kleidung gekauft wurde.<sup>36</sup> Wenn, dann wurde online gekauft: Denn auch Handel mit Mode verlagert sich zunehmend ins Internet. Der E-Commerce-Markt wächst.

**Abbildung 7: Cover des Mode-Films „The Art of Value“, Modelabel William Fan**



Quelle: / <https://www.williamfan.com/the-art-of-value>

### **Resilienz-Reaktionen von Modelabels:**

#### Digitales Storytelling statt Laufsteg (Modelabel William Fan „The Art of Value“)

William Fan ist Unternehmer und Modedesigner aus Berlin. Nach seinem Studienabschluss an der Kunsthochschule Weißensee in Berlin gründete er 2015 sein eigenes Label. Mit seiner Debütkollektion „Welcome Home“ erzielte er erste Erfolge und gilt seitdem als deutsches Modetalent. Seitdem ist er fester Bestandteil der Berlin Fashion Week und zeigt seine Kollektionen auch auf Laufstegen in Paris. Fans Modestil ist modern, unisex und alterslos. Das Produktkonzept seines Labels bewegte sich in den letzten Jahren von einer reinen Bekleidungsmarke weg und reicht mittlerweile bis zu Einrichtungsobjekten.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> <https://www.derstandard.de/story/2000117169892/keine-shows-keine-kaeuffer-die-tiefe-krise-der-modeindustrie>

<sup>37</sup> <https://www.faz.net/aktuell/stil/mode-design/designer-william-fan-in-seinem-berliner-studio-14689268-p3.html>



Als aufgrund der Pandemie keine klassischen physischen Modeschauen mehr stattfinden konnten, entwickelte William Fan im Jahr 2021 eine **neue Form der Kundenansprache und des Marketings**: Seine Kollektion „The Art of Value“ übersetzte Fan in einen Mode-Film.<sup>38</sup> Die Präsentation der Mode wird nicht eins zu eins aus dem Analogen ins Digitale übertragen. Im Gegenteil: Mode wird dem Genre Film angemessen neu inszeniert. Fan setzt seine Mode in einen Kontext und erzählt eine Geschichte. Durch diese Form der Kommunikation und des Storytellings konnte das Modelabel die Aufmerksamkeit von Medienvertreterinnen und -vertretern auf sich ziehen und **neue Endkonsumentinnen und -konsumenten erreichen**.

#### Direktkundinnen und -kunden statt Großhandel (Modelabel RIANNA + NINA)

Das Modelabel RIANNA + NINA aus Berlin gestaltet ausgefallene Mode aus Vintage-Stoffen. Gegründet wurde das Label 2014 von Rianna Kounou und Nina Knaudt aus einer gemeinsamen Begeisterung für Vintage, Kunst und Sammlerstücke. Der Stil des Labels ist elegant und farbenfroh. Mittlerweile verkauft das Label Luxusmode weltweit. Produziert wird ausschließlich in Berlin. Dadurch kann nachhaltig gearbeitet und auf individuelle Wünsche von Kundinnen und Kunden perfekt eingegangen werden.<sup>39</sup>

Obwohl RIANNA + NINA bereits vor der Pandemie einen Online-Shop hatten, erzielten sie einen großen Teil ihres Umsatzes über den Modegroßhandel. Zu Beginn der Corona-Krise sanken die Bestellungen drastisch und damit der Umsatz. Eine neue Strategie musste gefunden werden. Das Modelabel investierte daraufhin in den eigenen Online-Shop und direct-to-consumer-Marketing. RIANNA + NINA reagierten mit den **Resilienzfaktoren Entwicklung neuer Formen der Kundenansprache und Reaktion auf verändertes Konsumverhalten**. Der neue Fokus weg vom Großhandel (business-to-business) hin zum Direktkundengeschäft (business-to-consumer) zahlte sich aus: Durch eine verbesserte Kundenansprache und Optimierung des Online-Kauferslebnisses konnten die fehlenden Umsätze schnell ausgeglichen werden. Die Kontaktaufnahme kann bspw. ganz einfach über WhatsApp erfolgen. Im Ergebnis konnte die Stammkundenbindung verbessert werden.

Ein Teil der Kollektion wird nach dem Made-to-Order-Prinzip hergestellt. Das Made-to-Order-Prinzip ist lange aus der Maßschneiderei bekannt. Diese Kleidungsstücke werden erst auf Bestellung produziert. Dies hat den Vorteil, dass viel individueller produziert und auf Wünsche von Kundinnen und Kunden eingegangen werden kann und Vorproduktionskosten wegfallen. Durch das Made-to-Order-Modell nutzen RIANNA + NINA damit auch den **Resilienzfaktor Kostenreduktion durch innovative Lösungen**.

### 3.4 Weitere Entwicklungen

In den zuvor vorgestellten Case Studies wurde deutlich, dass Akteurinnen und Akteure der KKW adaptierbare Resilienz-Faktoren in unterschiedlichen Kombinationen je nach Voraussetzungen und Handlungsspielräumen auswählen. Nachdem zu Beginn der Corona-Pandemie v. a. adaptierbare

<sup>38</sup> <https://www.williamfan.com/the-art-of-value>

<sup>39</sup> <https://www.forbes.com/sites/barrysamaha/2018/08/28/new-fashion-designer-vintage-clothing-rianna-nina-interview/>



Resilienz-Faktoren für die Sicherung der Kerntätigkeiten von KKW-Akteurinnen und Akteuren forciert wurden, ging es im weiteren Verlauf auch darum, sich langfristig weiterzuentwickeln. Dazu zählen einige adaptierbare Resilienz-Faktoren, wie Weiterentwicklung des Geschäftsmodells oder neue Formen der Kundenansprache aber eben auch die Auseinandersetzung mit unternehmensimmanenten Resilienz-Faktoren: Unternehmensstrukturen, Führungs- und Zusammenbaukultur, langfristig notwendige Basis- und Spezialkompetenzen wie auch Infrastrukturen (Büros oder IT-Systeme), Zulieferersysteme oder die Gestaltung der Wertschöpfungsketten. Wo die adaptierbaren Resilienz-Faktoren vielmehr noch die direkten und gegenwärtigen Auswirkungen der Corona-Pandemie adressieren, soll mit den unternehmensimmanenten Resilienz-Faktoren eine Elastizität in die Unternehmensorganisationen integriert werden, die im Falle erneuter Krisen oder Zeiten mit Veränderungserfordernissen (Stichwort VUCA) die Schocks und Impulse im Sinne eines Abfederns absorbieren kann.

Solche Bemühungen sind bei KKW-Akteurinnen und -Akteuren zu erkennen, die weniger stark unter den Einschränkungen der Corona-Pandemie leiden, wie Architektur-Büros, Game-Studios oder Werbeagenturen. Für diese Akteursgruppen sind Fachkräftemangel und Materialmangel aufgrund global gestörter Lieferketten die größeren Probleme als die ad-hoc-Kompensation von Veranstaltungsausfällen. So sind regionale Lieferketten, transformative Führungsstile, agile und partizipative Unternehmenskulturen sowie -strukturen oder flexible Arbeitszeitmodelle gerade vielmehr die zu forcierenden Themen.

In manchen Game-Studios wurden vor diesem Hintergrund in der Corona-Pandemie als Motivation für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jährliche Gewinnbeteiligungen eingeführt. In durch Deadlines geprägten Teilmärkten wie der Architektur oder dem Werbemarkt wurden flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle als wichtige Bestandteile für die Bindung und Gewinnung von Fachkräften betrachtet. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wünschen sich auch nach der Pandemie weiterhin remote zu arbeiten. Dieser Trend wird sich in Zukunft fortsetzen. Besonders für viele junge Menschen ist ein Leben als digitale Nomaden attraktiv, da vollkommene Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes besteht und diese mehr Lebensqualität verspricht. Für Führungskräfte liegt die Herausforderung bei Belegschaften mit unterschiedlichen Arbeitsmodellen darin, die Unternehmenskultur zukunftsfähig zu gestalten.

Solche transformativen Struktur- und Kulturprozesse sind kein Selbstzweck und bedeuten langfristige strategische und operative Ressourcen und Kompetenzen, um die Unternehmen in einen Resilienz-Modus zu versetzen, der es ihnen erlaubt, mit hohen Graden an Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit) umzugehen. Für ein detaillierteres Verständnis dieser tiefgreifenden transformativen Prozesse im Sinne einer Resilienz braucht es Betrachtungen mit weitaus mehr strategischen Perspektiven und Disziplinen, als es dieses auf pragmatische Maßnahmen orientierte Dossier leisten kann.

## 4 Fazit

---

In diesem Beitrag wurden die Ursachen und Faktoren für die unterschiedliche Krisenfestigkeit von Unternehmen der KKW in der Pandemie untersucht und überprüft, inwiefern eine Übertragbarkeit von Resilienz begünstigenden Faktoren zwischen den Unternehmen möglich ist.

Resilienz kann dabei als Fähigkeit eines Unternehmens verstanden werden, Störungen oder Krisen durch einen kontinuierlichen Anpassungs-, Lern- und Veränderungsprozess zu meistern, mit dem Ziel, zentrale Strukturen und Funktionen zu erhalten, Defizite auszugleichen und die ursprüngliche Leistungsfähigkeit des Unternehmens weiterzuentwickeln, um sie auf künftige Krisen und externe Schocks besser vorzubereiten.

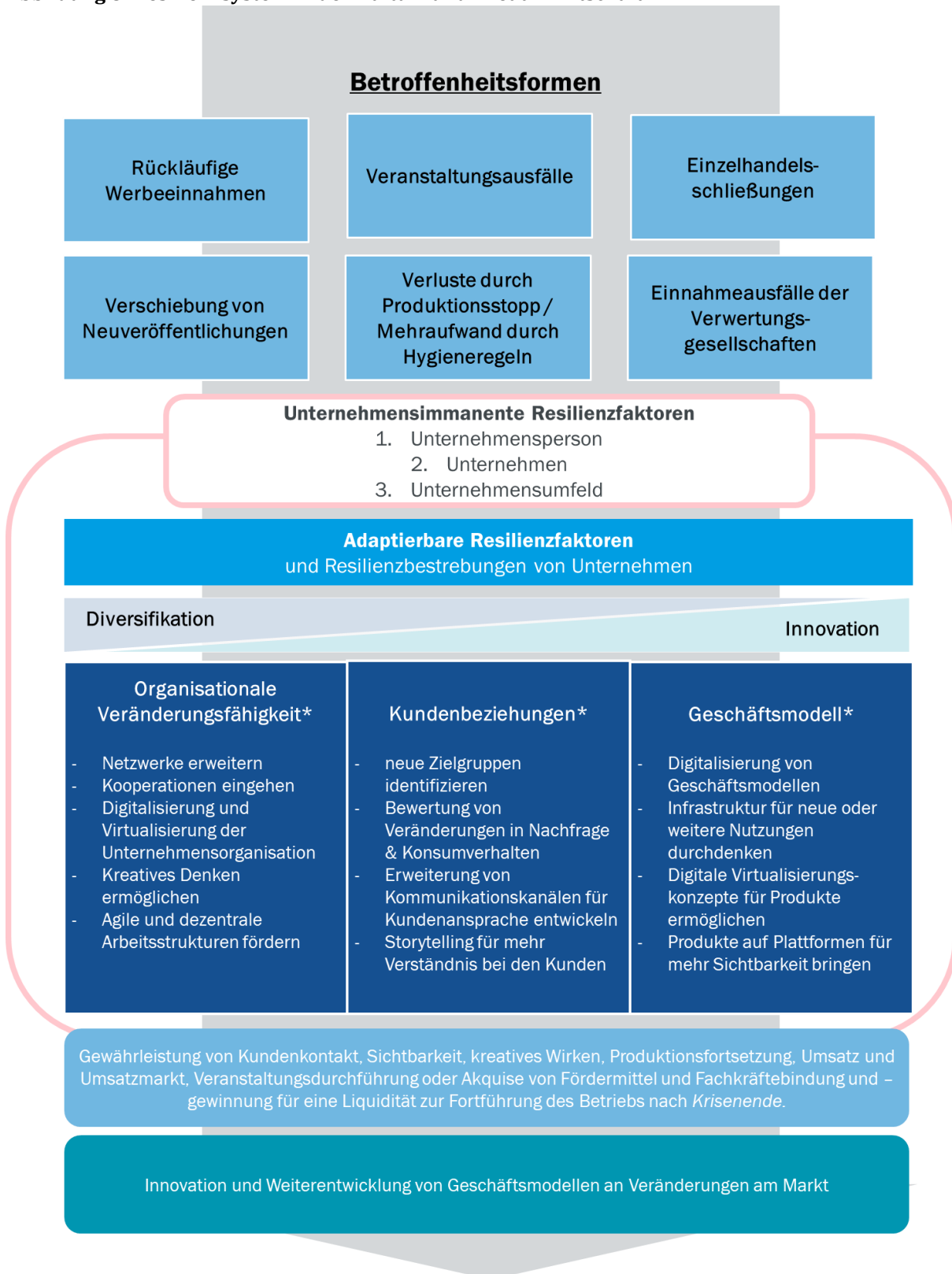
Konkret zielten Resilienzbestrebungen von KKW-Unternehmen während der Corona-Pandemie auf zwei Stoßrichtungen ab: (1) den (kurzfristigen) Erhalt des operativen Geschäftsbetriebs und möglichst von Fachkräften, um bei einer Normalisierung des Geschäftsklimas einen regulären Betrieb aufnehmen zu können und (2) die Innovation, Weiterentwicklung und Anpassung von Geschäftsmodellen an Veränderungen im Marktumfeld.

Festzuhalten ist, dass der pandemiebedingte Anpassungsdruck der Unternehmen in der KKW sehr unterschiedlich ist und differenziert werden kann nach Form und Dauer der Betroffenheit. Der Anpassungsdruck war insbesondere in den Unternehmen hoch, deren Geschäft stark von physischer Nähe abhängig ist und Möglichkeiten für eine Digitalisierung des Unternehmens im Hinblick auf die Kunden- bzw. Konsumenteninteraktion vor Pandemiebeginn nur eingeschränkt bzw. nicht gegeben waren. Hierzu zählen insbesondere Unternehmen und Soloselbständige mit Bezug zur Veranstaltungsbranche.

Ausgehend von den Restriktionen der Pandemie (exogener Schock) haben Unternehmen unterschiedliche Voraussetzungen und Handlungsmöglichkeiten, um auf die Krise zu reagieren. Zu nennen sind hierbei die Unternehmenseigenschaften (unternehmensimmanente Resilienzfaktoren) und die strategischen Unternehmensentscheidungen (adaptierbare Resilienzfaktoren). Unternehmensimmanente Resilienzfaktoren beeinflussen die Resilienz auf Ebene der Unternehmerperson, des Unternehmens sowie des jeweiligen Umfelds eines Unternehmens. Diese Faktoren beschreiben in der Krise den jeweiligen Ausgangspunkt und legen damit den Aktionsrahmen und die Chancen fest, wie gut Akteurinnen und Akteure unternehmerisch in Krisensituationen agieren können. Dabei beschreiben die adaptierbaren Resilienzfaktoren strategische Möglichkeiten eines Unternehmens, auf die Pandemie durch Entscheidungen kurz-, mittel- und langfristig zu reagieren. Während die adaptierbaren Resilienzfaktoren in ihrer Ausprägung z. T. sehr unterschiedlich sind, haben diese Faktoren gemein, dass sie eine Aneignung der Aspekte Diversifikation und Innovation adressieren. Diese lassen sich in unterschiedlichen Entscheidungsbereichen erkennen, wie z. B. der Flexibilisierung von Arbeitsbedingungen, der Kundenansprache und dem Geschäftsmodell. Eine zentrale Rolle nimmt in der Erschließung von Resilienz begünstigenden Unternehmensentscheidungen die Unternehmerperson ein.



Abbildung 8: Resiliensystem in der Kultur- und Kreativwirtschaft



Quelle: Eigene Darstellung

\* Die Inhalte ergeben sich aus den Kapitel 3.2 sowie 4.1.1 bis 4.1.5. Sie bilden dementsprechend keine allumfängliche Darstellung aller möglichen Resilienzfaktoren ab.



Im Hinblick auf die Übertragbarkeit von Resilienz begünstigenden Faktoren in der Praxis bedeuten die oben dargestellten Ausführungen jedoch auch, dass die Fähigkeit eines Unternehmens, in Krisen resilient zu sein, vom Einzelfall und neben der reinen Betroffenheit insbesondere von den jeweiligen Unternehmenseigenschaften und den Unternehmensentscheidungen abhängt, die von der Unternehmerperson erkannt und effektiv umgesetzt werden müssen.

Die Case Studies illustrieren, dass Kreativschaffende in der Krise bestehende Ansätze weiterentwickeln, statt ihr Geschäftsmodell gänzlich umzustellen. In den meisten Case Studies geht es primär um die Entwicklung einer langfristigen Krisenfestigkeit und weniger um eine kurzfristige Überbrückung der aktuellen Corona-Krise. Als Reaktion darauf, dass physische Begegnungen nicht möglich sind, streben die meisten Kreativschaffenden aus den Fallbeispielen ins Digitale. Der Schritt ins Digitale ist der zentrale Hebel, um sich in der Corona-Krise resilienter aufzustellen. Im Digitalen suchen viele der Case-Studies nach neuen Möglichkeiten, Kundinnen und Kunden zu erreichen und eine Steigerung ihrer Einnahmen zu erwirken. Die Case Studies zeigen auch, dass strategische Partnerschaften innerhalb der Branchen ein wichtiger Faktor für die Resilienz von KKW-Unternehmen sind. Es zeigt sich darüber hinaus, dass eine Auseinandersetzung mit den eigenen Strukturen wichtig ist, um für zukünftige Herausforderungen wie Fachkräftemangel gut aufgestellt zu sein. Adaptierbare Resilienzfaktoren und unternehmensimmanente Resilienz-Faktoren gehen Hand in Hand.

Die Resilienzdebatte in der KKW bleibt auch zukünftig von Bedeutung. Die Corona-Pandemie konnte zeigen, dass das Tempo der unterschiedlichen Strukturveränderungen in der Branche zunimmt und perspektivisch weitere Disruptionen in den Bereichen Nachhaltigkeit und Technologien, aber auch in geopolitischen Fragen zu erwarten sind. Hier gilt es für die Unternehmen der KKW, sich frühzeitig auf Veränderungen vorzubereiten und durch nachhaltige Produkte, digitale Geschäftsmodelle und krisenfeste Lieferketten widerstandsfähig zu bleiben bzw. zu werden.



# Impressum

---

## Erstellt im Auftrag des

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

## Bearbeitet von

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

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

## Autorinnen und Autoren

Dr. Olaf Arndt  
Roman Bartuli  
Bianca Creutz  
Christian Schoon

## 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: © unsplash – robert-zunikoff-53898  
Stand: Februar 2022  
Copyright: 2022, 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 (2022): Resilienz in der Kultur- und Kreativwirtschaft

