



KOSMOS KULTURWIRT- SCHAFT

Politik & Kultur — Dossier »Mit Kultur Geld verdienen«



Webb finds Candidates for First Young Brown Dwarfs outside the Milky Way
Date: 2024-10-23 · Source: ESA/Webb, NASA, CSA ↪ esawebb.org/news/weic2425

← Titel & Rückseite: Perseid Meteor Shower · Date: 2021-08-10
Source: NASA/Bill Ingalls ↪ images.nasa.gov/details/NHQ202108100009



NACH DEN STERNEN GREIFEN

?

Sagenhafte 2 Milliarden US-Dollar Umsatz machte Popstar Taylor Swift mit ihrer Eras-Tour (2024–2025). Ihr Vermögen wird nach dem Rückkauf der Rechte an ihren ersten Alben auf 1,4 Milliarden US-Dollar geschätzt. Amazon-Gründer Jeff Bezos hat mit seinem weltweit tätigen Buchkaufhaus ein Milliarden-Vermögen gemacht und zählt zu den fünf reichsten Personen der Welt. Der Streamingdienst Spotify konnte im vorletzten Jahr bei einem Umsatz von mehr als 16 Milliarden Dollar zum ersten Mal in seiner 17-jährigen Geschichte einen Gewinn verzeichnen.

Mit Kultur kann offensichtlich Geld umgesetzt werden, manchmal sogar sehr viel, manchmal kommt der Gewinn schnell, manchmal dauert es lange, oder, auch das ist nicht so selten, es wird es eine Pleite. Doch nur ein winziger Bruchteil der im Kulturmarkt tätigen Unternehmerinnen und Unternehmer bzw. Unternehmen können von solchen Umsatzzahlen, wie sie die amerikanischen Popgrößen und die großen Medien Giganten erwirtschaften, träumen. Sehr viele drehen jeden Cent mehrmals um, überlegen jede Investition und schätzen dennoch ihre selbstständige Tätigkeit.

Ich erinnere mich noch sehr gut an jene ersten Zeiten als Galerist in Köln, in denen ich regelmäßig überlegte, ob ich an das klingelnde Telefon gehen sollte oder besser nicht. Es konnte im besten Fall ein Kunde sein, im schlechteren – und das kam leider häufig vor – war es die Bank, die mit mir über die roten Zahlen auf meinem Konto sprechen wollte. Dennoch war ich mit Herzblut selbstständig. Ich habe nach den Sternen gegriffen, wollte natürlich zu den Großen gehören, mit der Zeit verloren die Anrufe ihren Schrecken und meine Familie und ich konnten gut vom Verkaufen zeitgenössischer Kunst leben. Aber die Wegstecke war steinig und mühsam.

Ich bin fest davon überzeugt, dass Unternehmerinnen und Unternehmer diesen Griff zu den Sternen als Triebfeder brauchen, unabhängig davon, ob er sich einlöst oder nicht. Insbesondere diejenigen, die persönlich haften, weil sie soloselbstständig oder Inhaber eines Unternehmens sind, brauchen eine starke innere Motivation oder sogar besser eine Obsession. Das gilt für Künstlerinnen und Künstler wie für Vermarkterinnen oder Vermittler. Dass dann die meisten in der Realität weit entfernt von Superstars wie Taylor Swift landen und oftmals im regionalen Umfeld arbeiten, ist kein Versagen, sondern der Vielfalt im Kulturwirtschaftsuniversum geschuldet.

Kein Stern steht allein am Fundament. Das Universum besteht aus kleinen und großen, aus entstehenden und verglühenden Sternen. In der Kultur- und Kreativwirtschaft gibt es auch die großen Stars und die vielen kleinen Sternchen. Um dieses einmalige Universum geht es in diesem Dossier.

Olaf Zimmermann ist Herausgeber
von Politik & Kultur und Geschäftsführer
des Deutschen Kulturrates.

INHALT/ IMPRESSUM

Impressum

Politik & Kultur Dossiers erscheinen als Beilage zu Politik & Kultur, der Zeitung des Deutschen Kulturrates, herausgegeben von Olaf Zimmermann und Theo Geißler.

Erscheinungsort: Berlin
Redaktionsschluss: 10. Dezember 2025
ISBN: 978-3-947308-72-9
ISSN: 2199-1685

Kontakt

Deutscher Kulturrat e.V.
Chausseestraße 10, 10115 Berlin
Telefon: 030. 226 05 28-0, Fax: -11
post@kulturrat.de, kulturrat.de

Redaktion

Olaf Zimmermann (Chefredakteur, V.i.S.d.P.), Gabriele Schulz (Stv. Chefredakteurin), Barbara Haack (CvD)

Verlag

ConBrio Verlagsgesellschaft mbH
Brunnstraße 23, 93053 Regensburg
Telefon: 0941. 945 93-0, Fax: -50
info@conbrio.de, conbrio.de

Gestaltung: 4S, Berlin

Druck: Freiburger Druck, Freiburg

Hinweise

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung des Deutschen Kulturrates wieder. Alle veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.

Kooperation

Dieses Dossier ist eine Kooperation zwischen dem Deutschen Kulturrat und dem KreativBund – Bundeszentrum Kultur- und Kreativwirtschaft, im Auftrag des Bundesministerium für Wirtschaft und Energie und dem Beauftragten der Bundesregierung für Kultur und Medien. Die inhaltliche Verantwortung lag allein beim Deutschen Kulturrat.

NACH DEN STERNEN GREIFEN?

OLAF ZIMMERMANN
→ 3

KULTUR UND WARE

OLAF ZIMMERMANN
→ 8

INNOVATIONS-KRAFT

BARBARA GESSLER
→ 14

STARKES FUNDAMENT

GITTA CONNEMANN
→ 16

DEN AMERIKANERN PAROLI BIETEN

WOLFRAM WEIMER
→ 18

TREIBER ODER ZAUNGAST?

OLAF ARNDT & ANNA HEUGEL
→ 22

POSITIVE ÖKONOMIEN

CHRISTOPH WECKERLE
→ 24

ALL-HANDS-ON-DECK

CHRISTOPH BACKES
→ 26

**TRANSFOR-
MATION
AN DER RUHR**
RALF EBERT
→ 28

**HAMBURG-
KREATIV**
EGBERT RÜHL
→ 30

**KULTUR ALS
ÖKONOMISCHE
KRAFT**
VERONIKA FISCHER
→ 32

**ZAHLEN
UND FAKTEN**
→ 34

**ES IST
EIN MIX!**
FLORIAN DRÜCKE
→ 38

**NEUE
INSTRUMENTE**
HANS THOMANN
→ 41

**VON MUSIK
LEBEN**
MORITZ EGGERT
→ 42

**STREAMING
ALS MOTOR**
CONNY ZHANG
→ 44

**KI,
DIGITALISIERUNG
UND BUCHMARKT**
PETER KRAUS VOM CLEFF
→ 46

**ICH BIN
ZIMMERMANN**
NINA GEORGE
→ 48

**VERLAGE
SIND SYSTEM-
RELEVANT**
THEO GEISSLER
→ 51

**AUF DEM
ERSTEN GLEIS**
ALMUT WINTER
→ 52

**WIE WERDEN
KÜNSTLER
GEMACHT?**
ULRICH RAPHAEL FIRSCHING
→ 54

**DER
HIPPOCAMPUS
REGIERT**
BIRGIT MARIA STURM
→ 56

**ICH SAMMLE
KEINE KUNST,
ICH SAMMLE
GELD**
JUDY LYBKE
→ 58

LEGENDEN
OLIVER CASTENDYK
→ 60

**MEHR ALS NUR
ABLENKUNG**
KATJA HOFEM
→ 63

**HERZKAMMER
FÜR FILME**
CHRISTIAN BRÄUER
→ 64

VISITENKARTE
OLIVER BERBEN
→ 66

**CHALLENGE
ACCEPTED**
IRMGARD HESSE
→ 69

**BRÜCKEN-
BAUER**
ANDREAS ENSLIN
→ 70

**PERSPEKTIV-
WECHSEL**
MATTHIAS BURKART
→ 73

**DAS WORT
ZUM BAUEN**
PHILIPP MEUSER
→ 74

**EINMALIGE
ERFOLGS-
GESCHICHTE**
FELIX FALK
→ 76

**KULTUR
SCHAFFEN**
JÖRG FRIEDRICH
→ 78

**KULTUR DER
KULINARIK**
MAX STROHE
→ 80

**FREIE
PRESSE**
CHRISTOPH FIEDLER
→ 82

**PRIVATE
MEDIEN**
DANIELA BEAUJEAN
→ 84

**EIN
LANGER WEG**
MARTIN ZIEROLD
→ 85

HUBBLE, WEBB & CO.

Ein Unternehmen zu gründen, das ist, wie nach den Sternen zu greifen. Am Anfang steht eine Idee – und viele offene Fragen: Wird diese Idee funktionieren? Kann man davon leben? Wird sie anderen Menschen helfen, ihren Lebensunterhalt zu bestreiten, vielleicht sogar über die eigene Generation hinaus? Die Kultur- und Kreativwirtschaft basiert auf genau diesen Ideen. Sie lebt von Menschen, die den »leap of faith«, den Sprung ins Ungewisse, wagen. Vor diesem Hintergrund fiel die Wahl der Bebilderung auf Weltraumaufnahmen von NASA, ESA und anderen. Die Bilder zeigen das Unbekannte, die Sterne, nach denen man greift. In diesem Sinne ist die Kultur- und Kreativwirtschaft ein ganz eigener Kosmos: unendlich weit, vielfältig und ständig in Bewegung.

Into the Storm · Date: 2016-09-05
Source: ESA/Hubble, NASA ↪ esahubble.org/images/potw1636a







KULTUR OLAF ZIMMERMANN UND WARE

Im Jahr 1992 erschien der Report »Dynamik der Kulturwirtschaft in Nordrhein-Westfalen im Vergleich«. Es war der erste Kulturwirtschaftsbericht in Deutschland und er wurde im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen von der Arbeitsgruppe Kulturwirtschaftsbericht erstellt. Der damalige nordrhein-westfälische Wirtschaftsminister Wolfgang Clement (SPD) sah in der Kulturwirtschaft eine Chance zur wirtschaftlichen Belebung des vom Strukturwandel gebeutelten Landes Nordrhein-Westfalen. Die Industriearbeit nahm ab, Chancen wurden im Dienstleistungssektor und speziell in der Kulturwirtschaft – von Kreativwirtschaft sprach seinerzeit niemand – gesehen. Damit wurde eine Politik fortgeführt, die in den 1960er und 1970er Jahren mit der Gründung von Universitäten und Hochschulen, wie etwa der Ruhr-Universität in Bochum (1962), begann und zur gezielten Neuprofilierung insbesondere des Ruhrgebietes als Kultur- und Wissensregion führen sollte.



NRW hatte zu dem Zeitpunkt bereits eine gewachsene Struktur kulturwirtschaftlicher Unternehmen. Der Kunsthandel war fest im Rheinland verankert und beherbergte mit der Art Cologne die Leitmesse für den Kunsthandel. Der private Fernsehsender RTL siedelte sich in Köln an. Der Branchenriese Bertelsmann hat seinen Sitz in Gütersloh. Der Schlagzeughersteller Sonor aus Bad Berleburg war längst schon Weltmarktführer, und bekannte Schlagzeuger pilgerten in die Kleinstadt im Kreis Siegen-Wittgenstein. Musiker wie Herbert Grönemeyer oder Wolfgang Niedecken haben ihre Wurzeln und erlebten ihre ersten Erfolge in NRW. Die Kunst- und Musikhochschulen entließen Jahr für Jahr hochambitionierte junge Künstlerinnen und Künstler. Die Kulturwirtschaft zeichnete sich durch jene bunte Mischung aus, die auch heute noch bestimmend ist. Neben den großen Unternehmen, die weltweit agieren, gibt es eine Reihe, die eine bundes- oder landesweite Relevanz haben, und sehr viele, die vor allem im regionalen Umfeld aktiv sind.

Mit dem 1. Kulturwirtschaftsbericht NRW 1992 wurde die Branche erstmals bezogen auf ein Bundesland statistisch untersucht und damit mit Daten untermauert, wie hoch die Umsätze sind und welche Beschäftigungswirkung die Branche hat. Weitere Kulturwirtschaftsberichte in NRW und später auch in anderen Bundesländern bzw. teilweise auch Regionen folgten.

Die im Nachgang der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestags »Kultur in Deutschland« (2003–2007) erscheinenden Monitoringberichte Kultur- und Kreativwirtschaft der Bundesregierung geben jetzt kontinuierlich Auskunft über die Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft als solcher sowie der verschiedenen Teilmärkte. Das regelmäßige Erscheinen erlaubt eine Langzeitbetrachtung über mehr als ein Jahrzehnt und ist damit eine wertvolle Quelle, um die Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft einschließlich der Teilbranchen zu erforschen.

→

Im Blick der Wirtschaftspolitik

Innerhalb der Kulturbranche wurde es als Chance wahrgenommen, dass neben dem öffentlich geförderten Kultursektor sowie den nicht gewinnorientierten Vereinen, auch Trägervereinen von Institutionen, der marktwirtschaftlich getriebene Teil des kulturellen Lebens in das Bewusstsein wirtschafts- und kulturpolitischen Handelns gehoben wurde. Dabei waren und sind die Verflechtungen zwischen der Kulturwirtschaft und den anderen Sektoren des kulturellen Lebens stets im Blick. Sind letztere doch wichtige Kunden oder Auftraggeber für die Kulturwirtschaft.

Ebenso wurde der Gestaltung von Rahmenbedingungen größere Aufmerksamkeit geschenkt. Selbstverständlich hatten schon die kulturwirtschaftlichen Vordenker Karla Fohrbeck und Andreas Johannes Wiesand in ihren Arbeiten wie etwa »Der WDR als Kultur- und Wirtschaftsfaktor« oder auch »Der Künstlerreport« aufgezeigt, wie wichtig die Gestaltung der Rahmenbedingungen ist. Auch die Gründung des Deutschen Kulturrates, 1981, geht auf die Setzung von Rahmenbedingungen, seinerzeit den Erhalt des ermäßigten Mehrwertsteuersatzes für die Bildende Kunst, zurück. Gleichwohl war der erste Kulturwirtschaftsbericht ein maßgeblicher Durchbruch, um der Branche mehr Sichtbarkeit und Wahrnehmung in der Wirtschaftspolitik zu verleihen. Dazu gehören sowohl Steuerpolitik, die Urheberrechtspolitik als auch die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik.

Von den GATS-Verhandlungen zur Konvention Kulturelle Vielfalt

Ende der 1990er Jahre wurden kulturwirtschaftliche Themen auf internationaler Ebene relevanter. Die Doha-Runde der GATS-Verhandlungen (Allgemeines Übereinkommen über den Handel mit Dienstleistungen) sollte zum Abschluss geführt und der Handel mit Dienstleistungen, so auch Kulturdienstleistungen, weiter liberalisiert werden. Insbesondere in Kanada, aber auch in EU-Mitgliedstaaten wurde die Sorge vor einer Übermacht US-amerikanischer Unternehmen, insbesondere der an Bedeutung gewinnenden Technologieunternehmen, laut. In Deutschland hat sich besonders der öffentlich-rechtliche Rundfunk und hier insbesondere der WDR für eine Konvention zum Schutz der kulturellen Vielfalt eingesetzt. Es ging darum, die Zukunft des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und anderer Kulturdienstleister technologie-neutral zu sichern.

Kanada hat in der UNESCO einen Prozess zur Formulierung einer Konvention Kulturelle Vielfalt angestoßen. Ausgangspunkt war die Überlegung, ein Abkommen zu schaffen, das die gleiche Kraft und Wirkung entfalten kann wie internationale Handelsabkommen. So weit reicht das 2005 verabschiedete »UNESCO-Übereinkommen über den Schutz und die Förderung der Vielfalt kultureller Ausdrucksformen«, kurz: Konvention kulturelle Vielfalt, zwar nicht. Dennoch wird hier erstmals in einem internationalen Dokument der Doppelcharakter von Kultur als Träger von Werten und Identitäten und als Wirtschaftsgut festgelegt. In Absatz 4 der Konvention kulturelle Vielfalt heißt es: »Kulturelle Aktivitäten, Güter und Dienstleistungen« bezieht sich auf die Aktivitäten, Güter und Dienstleistungen, die zu dem Zeitpunkt, zu dem sie hinsichtlich eines

besonderen Merkmals, einer besonderen Verwendung oder eines besonderen Zwecks betrachtet werden, kulturelle Ausdrucksformen verkörpern oder übermitteln, und zwar unabhängig vom kommerziellen Wert, den sie möglicherweise haben. Kulturelle Aktivitäten können ein Zweck an sich sein oder zur Herstellung von kulturellen Gütern und Dienstleistungen beitragen.« Hier aufbauend wird in Absatz 5 für den internationalen Kontext der Begriff Kulturwirtschaft definiert, und zwar wie folgt: »Kulturwirtschaft« bezieht sich auf die Wirtschaftszweige, die kulturelle Güter oder Dienstleistungen im Sinne des Absatzes 4 herstellen und vertreiben.«

Die Konvention Kulturelle Vielfalt ist insofern ein Meilenstein, weil in ihr festgelegt wurde, dass Staaten Maßnahmen zum Schutz der kulturellen Vielfalt ergreifen können. Sie bekam für den Kulturbereich insbesondere während der TTIP-Verhandlungen (Transatlantische Handels- und Investitionspartnerschaft) (2013–2016) zwischen den USA und der EU Bedeutung. Der Deutsche Kulturrat setzte sich zusammen mit vielen anderen Verbänden aus dem Kultursektor dafür ein, dass die Konvention Kulturelle Vielfalt bei den Verhandlungen berücksichtigt werden muss. Nach langem hartnäckigen Bohren sicherten dies die damalige Kulturstatsministerin Monika Grütters (CDU) und der Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel (SPD) in einem gemeinsamen Dokument zu. Die USA forderten während der TTIP-Verhandlungen, eine neue Kategorie an Gütern, digitale Güter, einzuführen, für die bislang erreichte Schutzstandards nicht gelten sollten.

Die TTIP-Verhandlungen sind derzeit Geschichte, das Abkommen wurde nicht geschlossen, das Thema und insbesondere die Marktmacht US-amerikanischer Technologieunternehmen ist aber nicht vom Tisch. Was während der Doha-Runde Anfang der 1990er Jahre noch Zukunftsgespinnste waren, ist heute längst Realität. Technologiekonzerne scheren sich nicht um die kulturelle Vielfalt, unter dem Deckmantel der Zurverfügungstellung von Wissen beuten sie Künstlerinnen und Künstler sowie andere Rechtsinhaber schamlos aus, indem deren Werke »abgebaut« (Text und Data Mining) und gewonnene Daten durch KI, ohne Entschädigung der Urheberinnen und Urheber der Daten, wieder verwendet werden. Text und Data Mining ist nichts anderes als ein von internationalen Mediengiganten organisierter Raubzug gegen Kreative. Es geht deshalb heute umso mehr darum, die Rahmenbedingungen für Kunst und Kultur zu gestalten, damit Künstlerinnen und Künstler sowie andere Rechtsinhaber von der Verwertung künstlerischer Werke leben und in sie investieren können. Das Urheberrecht ist dafür ein wesentlicher Bestandteil. In der Konvention kulturelle Vielfalt wird die »Bedeutung der Rechte des geistigen Eigentums zur Unterstützung derer, die an der kulturellen Kreativität beteiligt sind«, bereits in der Präambel hervorgehoben.

Die Problematisierung von KI im Kulturbereich heißt im Übrigen nicht, dass der Kulturbereich aus Maschinenstürmerinnen und -stürmern besteht. Im Gegenteil, gerade Künstlerinnen und Künstler sowie Kulturunternehmen sind Vorreiter in der Erprobung und Nutzung neuer Techniken und Technologien. Sie haben nur nichts zu verschenken.

→



Hubble Watches Star Clusters on a Collision Course
Date: 2017-12-07 · Source: NASA GSFC
↪ images.nasa.gov/details/GSFC.20171208_Archive_e001677

Zählen, messen, wiegen

Bereits der erste Kulturwirtschaftsbericht Nordrhein-Westfalens zeichnete sich durch die Bereitstellung von Daten (z. B. Umsätze, Erwerbstätigenzahlen) aus. Hier wurde der Grundstein für die heute in der Kultur- und Kreativwirtschaft zusammengeführten Teilmärkte gelegt. Um die Anschlussfähigkeit an die allgemeine Wirtschaftsstatistik sowie die europäische Statistik zu gewährleisten, hat die Wirtschaftsministerkonferenz der Länder in Abstimmung mit Kulturstatistikerinnen und -statistikern die Wirtschaftszweige festgelegt, die laut der Klassifikation der Wirtschaftszweige (WZ) den verschiedenen Teilmärkten zugeordnet sind. Damit ist zum einen die Vergleichbarkeit der verschiedenen Kulturwirtschafts- bzw. Kultur- und Kreativwirtschaftsberichte und zum anderen deren europäische Anschlussfähigkeit gewährleistet. Änderungen in der Klassifikation der Wirtschaftszweige aufgrund von europäischen und internationalen Anpassungsprozessen in der Wirtschaftsstatistik werden nachvollzogen.

Where Galactic Snakes Live · Date: 2006-10-27
Source: NASA JPL ↪ images.nasa.gov/details/PIA01318



So wertvoll der Rückgriff auf die Wirtschaftsklassen mit Blick auf die Vergleichbarkeit ist, so birgt er doch zugleich Unschärfen, das gilt beispielsweise für den Kunsthandel, der nur geschätzt werden kann, für die Werbewirtschaft, zu der auch designfremde Leistungen gehören. In den Monitoringberichten Kultur- und Kreativwirtschaft sind z. B. im Teilmarkt Software/Games Softwaredienstleistungen und die Games-Branche zusammengefasst. Das hat zur Folge, dass mit Blick auf Games die Umsatz-, Unternehmens- und Beschäftigtenzahlen im Monitoringbericht deutlich über denen liegen, die der Branchenverband game selbst ausweist.

Einige Wirtschaftsklassen werden mehreren Teilmärkten zugeordnet. Dies ist für Einzeldarstellungen der Teilmärkte sehr hilfreich, muss jedoch bei der Gesamtschau der Kultur- und Kreativwirtschaft jeweils bereinigt werden. Folgende Teilmärkte werden in der Kultur- und Kreativwirtschaft unterschieden:

- Musikmarkt, hierzu gehören: selbstständige Komponistinnen/Komponisten, Musikbearbeiter/-bearbeiterinnen, Musikensembles, Tonstudios, Tonträgerverlage, Musikverlage, Theater- und Konzertveranstalter, Private Musical-/Theaterhäuser, Konzerthäuser etc., Erbringung von Dienstleistungen für die darstellende Kunst, Einzelhandel mit Musikinstrumenten, Einzelhandel mit bespielten Bild-/Tonträgern, Herstellung von Musikinstrumenten
- Buchmarkt, hierzu gehören: selbstständige Schriftsteller/Schriftstellerinnen, selbstständige Übersetzer/Übersetzerinnen, Buchverlage, Einzelhandel mit Büchern, Antiquariate, Buchbindereien/Druckweiterverarbeitung
- Kunstmarkt, hierzu gehören: selbstständige Bildende Künstlerinnen/Künstler, Einzelhandel mit Kunstgegenständen (Anteil 20 Prozent), Museumsshops, Einzelhandel mit Antiquitäten
- Filmwirtschaft, hierzu gehören: selbstständige Film-, Bühnen-, TV-Künstlerinnen/Künstler, Film-/TV-Produktion, Nachbearbeitung/sonstige Filmtechnik, Filmverleih und -vertrieb, Kinos, Einzelhandel mit bespielten Ton-/Bildträgern, Videotheken
- Rundfunkwirtschaft, hierzu gehören: selbstständige Journalistinnen/Journalisten, Hörfunkveranstalter, Fernsehveranstalter
- Markt für darstellende Künste, hierzu gehören: selbstständige Film-, Bühnen-, TV-Künstlerinnen/Künstler, selbstständige Artistinnen/Artistinnen sowie Zirkusbetriebe, Theaterensembles, Theater- und Konzertveranstalter, Private Musical-/Theaterhäuser, Konzerthäuser etc., Erbringung von Dienstleistungen für die darstellende Kunst, Varietés und Kleinkunsthäuser, Kulturunterricht/Tanzschulen
- Designwirtschaft, hierzu gehören: Industrie-, Produkt- und Mode-Design, Grafik- und Kommunikationsdesign, Interior Design und Raumgestaltung, Büros für Innenarchitektur, Werbegestaltung (Anteil 50 Prozent), Herstellung von Schmuck, Gold, Silberschmiedewaren, selbstständige Fotografinnen/Fotografen

- Architekturmarkt, hierzu gehören: Architekturbüros für Hochbau, Büros für Innenarchitektur, Architekturbüros für Orts-, Regional- und Landesplanung, Architekturbüros für Garten- und Landschaftsgestaltung, selbständige Restauratorinnen/Restauratoren
- Pressemarkt, hierzu gehören: selbständige Journalisten/innen und Pressefotografinnen/-fotografen, Korrespondenz- und Nachrichtebüros, Verlegen von Adressbüchern und Verzeichnissen, Verlegen von Zeitungen, Verlegen von Zeitschriften, Sonstiges Verlagswesen (ohne Software), Einzelhandel mit Zeitschriften und Zeitungen
- Werbemarkt, hierzu gehören: Werbeagenturen/Werbegestaltung, Vermarktung und Vermittlung von Werbezeiten und Werbeflächen
- Software/Game-Industrie, hierzu gehören: Verlegen von Computerspielen, Webportale, Entwicklung und Programmierung von Internetpräsentationen, Sonstige Softwareentwicklung, Verlegen von sonstiger Software

Neben den elf Teilmärkten wird noch die Kategorie Sonstiges geführt, hierzu zählen: Bibliotheken und Archive, Betrieb von historischen Stätten und Gebäuden und ähnliche Attraktionen, botanische und zoologische Gärten sowie Naturparks, selbständige Dolmetscherinnen/Dolmetscher, Fotolabors, Herstellung von Münzen etc., Herstellung von Fantasieschmuck.

Sehr viele der aufgeführten Wirtschaftszweige sind durch die entsprechenden Verbände im Deutschen Kulturrat präsent. Die Verbände und Organisationen arbeiten engagiert an den Positionspapieren des Deutschen Kulturrates mit, weshalb kultur- und kreativwirtschaftliche Aspekte in den Überlegungen und ausformulierten Stellungnahmen stets präsent sind.

Deutlich wird an den Teilmärkten, dass zu ihnen sowohl die schöpferisch Tätigen und ausübenden Künstlerinnen und Künstler als auch die Vermarkter, bis hin zum Einzelhandel, der an den Endkunden verkauft, gehören. Sie alle leben davon, dass die Güter und Dienstleistungen verkauft werden können.

Quersubventionierung

Nicht jedes Kunstwerk, nicht jedes Buch, nicht jedes Konzert, nicht jeder Tonträger, nicht jeder Film findet gleich große Aufmerksamkeit. Manche Werke sind für ein großes Publikum konzipiert. Hier geht es darum, große Zuschauer- oder Käuferzahlen zu generieren. Auch wenn der Erfolg sich nicht immer zuverlässig einstellt, bestehen in der Regel nach Erfahrungswerten gute Chancen, dass mehr eingenommen wird, als investiert wurde. Diese gut gängigen Werke finanzieren jene, die sich an ein kleines Publikum richten, die Nischenprodukte oder auch die Dienstleistungen, die für kleines Geld für einen guten Zweck erbracht werden.

Die Quersubventionierung ist eine wesentliche Kalkulationsgrundlage in der Kultur- und Kreativwirtschaft, damit sich am Ende alles rechnet. Das trifft auf kleine Unternehmen genauso zu wie auf große Konzerne.

Wesentlich ist, am Ende nicht mit roten Zahlen dazustehen. Denn, wie dargestellt, Kunst, Kultur und Medien sind beides, eine Ware und Träger von Werten, Traditionen und Identitäten.

Herausforderungen

Die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft stehen vor vielfältigen Herausforderungen. Die Märkte haben sich von den Auswirkungen der Coronapandemie noch nicht vollständig erholt. Zwar sicherten die Hilfsmaßnahmen während der Pandemie das unmittelbare Überleben der Unternehmen, gleichwohl haben sich die Nutzungsgewohnheiten von Kunst und Kultur verändert. Hinzukommt, dass in einigen Teilmärkten Auswirkungen erst mit einem gewissen Nachlauf eintreten. Eine einschneidende Veränderung, wie oben bereits erwähnt, ist KI. KI verändert Produktionsprozesse und wirkt sich damit entscheidend auf den Arbeitsmarkt Kultur insgesamt aus. Arbeitsplätze werden in sehr großer Zahl wegfallen, neue Kompetenzen werden verlangt; hier kommt es mit Blick auf die abhängig Beschäftigten darauf an, dass sie durch Fort- und Weiterbildung in den Betrieben gehalten werden können. Für Selbstständige, speziell Solo-Selbstständige, ist die Situation weitaus schwieriger, aber auch hier wird Fort- und Weiterbildung unerlässlich sein. KI bietet neue Chancen, noch zielgruppengerechter das Marketing auszurichten. Die Kehrseite könnte sein, noch mehr des immer Gleichen anzubieten, Ungewöhnliches oder Unbekanntes nicht mehr zu wagen und damit die kulturelle Vielfalt empfindlich zu beeinträchtigen.

Eine wichtige Herausforderung in dieser Wahlperiode wird sein, die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass KI genutzt und angewendet werden kann, dieses aber nicht zum Schaden der Kultur- und Kreativwirtschaft erfolgt. Wesentliche Stellschrauben bietet hier das Urheberrecht, aber genauso das Kartellrecht. Nach wie vor von großer Bedeutung mit Blick auf die Rahmenbedingungen ist das Steuerrecht. Bereits seit den 1980er Jahren macht sich der Deutsche Kulturrat für ein kulturfreundliches Steuerrecht stark. Manches wurde erreicht, einiges steht aber noch aus oder bedarf dringend einer Aktualisierung. So wichtig direkte Förderprogramme für Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft sind, so bedeutsam und nachhaltig ist die indirekte Kulturförderung durch das Steuerrecht.

Kunst, Kultur und Medien sind auch eine Ware. Es kann und muss damit Geld verdient werden. Dass dies gelingt, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft sich immer wieder durch neue Werke und Dienstleistungen auszeichnet, dass sie Impulse für andere Branchen setzen kann und nicht zuletzt, dass sie einen wichtigen Beitrag für Nachhaltigkeit leisten kann, belegen die Kulturunternehmerinnen und -unternehmer sowie die Kulturunternehmen Tag für Tag.

**Olaf Zimmermann ist Geschäftsführer
des Deutschen Kulturrates und Herausgeber
von Politik & Kultur.**

Europäische Kulturpolitik basiert auf den ihr in den Verträgen zugewiesenen Kompetenzen. Der Schutz der kulturellen Vielfalt und die Wettbewerbsfähigkeit seiner Kreativindustrien sind auch die Grundlage für das wichtige Förderinstrument Creative Europe. Dabei wird kein Unterschied zwischen einer originär industriell angelegten Kreativität oder anderer künstlerischer Tätigkeit gemacht. Andere Programme wie etwa das Forschungsprogramm Horizon oder das Investitionsprogramm InvestEU zahlen auf bestimmte Aspekte der Kultur- und Kreativwirtschaft, teilweise mit höheren Summen, ein. Gerade der Aspekt der europäischen Wettbewerbsfähigkeit ist in diesen herausfordernden geopolitischen Zeiten wesentlich, um die Europäische Union zu einem stabilen, vertrauenswürdigen und verantwortungsvollen Akteur in der Welt zu machen. Hier soll nun ein Licht auf die ökonomischen Aspekte der Branche gelegt werden.

Kleine und mittlere Unternehmen bilden das Rückgrat von Europas Wirtschaft, und gerade der Kreativwirtschaft kommt eine besondere Rolle nicht zuletzt aufgrund ihrer starken Innovationskraft zu. Sie trug 2020 fast 4 Prozent des europäischen Mehrwerts im Wert von 477 Milliarden Euro bei, mehr als etwa der Automobil-, Pharma- oder Telekommunikationssektor. Die mehr als 2 Millionen Unternehmen generierten um die 199 Milliarden Euro Mehrwert. 2024 arbeiteten fast 8 Millionen Menschen in der Kultur- und Kreativbranche, ein Anteil von 3,8 Prozent der Gesamtbeschäftigung. Der Sektor konnte zwischen 2023 und 2024 sogar eine Wachstumsrate von 1,9 Prozent verzeichnen. Wie immer in der EU gibt es natürlich deutliche Unterschiede zwischen den 27 Mitgliedstaaten, und die Ursachen für mehr oder weniger Wohlergehen der Kreativwirtschaft hängt immer auch mit der nationalen Sichtweise zusammen.

BARBARA GESSLER

INNO- VATIONS- KRAFT

Nicht nur die öffentliche Haushaltslage hat Einfluss auf mögliche Fördermechanismen und Förderhöhen, sondern auch rechtliche Grundlagen und gewachsene Strukturen. Auch Traditionen und Risikobereitschaft bestimmen, wie die Kreativwirtschaft in einem Land angesehen und unterstützt wird. Entsprechend unterscheidet sich auch, wie hoch der Anteil der Beschäftigten in diesem Wirtschaftszweig ist, was wiederum von Bedeutung für seine Anerkennung ist. Während in den Niederlanden 5,3 Prozent der Beschäftigten in der Branche arbeiten, sind es in Rumänien nur 1,6 Prozent. Dort konnte man jedoch zuletzt (von 2023 auf 2024) die höchste Wachstumsrate verzeichnen, ebenso in Frankreich oder Ungarn, während die Zahlen in Finnland oder Schweden am stärksten rückläufig waren. Deutschland liegt, laut dem Europäischen Statistischen Amt Eurostat, genau im Durchschnitt. Frauen und Männer bilden fast gleiche Anteile dieser work-force. Während die schmerzhaften Auswirkungen insbesondere der Corona-Krise zwischen 2020 und 2021 in den meisten Branchen sehr spürbar waren und sich teilweise wieder fangen konnten, ist lediglich im Verlagswesen ein steter negativer Trend zu beobachten. Ein Drittel aller in der Branche Tätigen sind inzwischen selbständig und somit mehr als in jedem anderen nationalen Wirtschaftszweig.

Die Zahlen belegen also deutlich, dass sich dieser zu unterstützen lohnt. Entsprechend ist auch der im November von Kommissar Glenn Micallef vorgelegte »Kulturkompass für Europa« zu verstehen, der zum ersten Mal eine umfassende und kohärente Herangehensweise für die Politik der europäischen Union im Kulturbereich beschreibt. Eine der darin enthaltenen Richtungsnadeln beschäftigt sich mit der Frage, wie das kulturelle Erbe gestärkt und der europäische Kultursektor wettbewerbsfähiger, widerstandsfähiger und kohäsiver gestaltet werden kann. Eine wesentliche Initiative des Kulturkompasses für Europa ist der in regelmäßigen Abständen zu veröffentlichen »Bericht über den Stand der Kultur in der EU«. Während dieser Bericht Einblicke in die europäische Kulturlandschaft geben und dabei ein besonderes Augenmerk auf die Kunstfreiheit legen wird, soll auch ein »EU-Kulturdatenhub« eingerichtet werden mit dem Ziel, ein evidenzbasiertes Lagebild der europäischen Kulturlandschaft zu zeichnen. Er wird Trends beobachten, Statistiken aus Europas Kultursektoren zusammenführen und bewährte Verfahren bündeln. Während in der Vergangenheit die Notwendigkeit eines Austauschs von Daten nicht immer geteilt wurde, gibt es hier heute mehr Offenheit.

Trotz seiner wirtschaftlichen Bedeutung steht der Kultursektor in Europa vor Herausforderungen, da fast die Hälfte der Kulturschaffenden angibt, unter schlechten Arbeitsbedingungen zu leiden. Eine übergroße Mehrheit der kürzlich befragten Kulturschaffenden berichtete, dass sie mehr als einen Job ausüben müsse. Um dieses europaweite Problem anzugehen, schlägt die Kommission eine EU-Künstlercharta vor. Sie soll grundlegende soziale Prinzipien und Leitlinien entwickeln und Verpflichtungen für faire Arbeitsbedingungen umreißen, insbesondere bei den Empfängern von EU-Kulturförderung. Für das künftige Förderprogramm AgoraEU, das das heutige Creative Europe umfasst, hat die Kommission eine ambitionierte Finanzierung in Höhe von 8,6 Milliarden Euro vorgeschlagen, die bis Ende 2027 durch die Haushaltsbehörde bestätigt werden müssen. Wie wichtig die Rolle der Kultur nicht nur im Kampf um Demokratie, sondern auch mit Blick auf eine bessere Sichtbarkeit europäischer Inhalte und eine robuste Kulturindustrie gesehen wird, hat sich zuletzt auch in den Diskussionen im Rat gezeigt.

Die Kommission schlägt für das Förderprogramm dieselbe Definition des Kreativbereichs wie in dieser Förderperiode vor. Ob und inwieweit noch stärker sektoral ausgerichtete Vorgaben Eingang finden und somit unbestreitbar wirtschaftlich orientierte Branchen, wie z. B. der Musiksektor, gezielt gefördert werden sollen, wird diskutiert. Die audiovisuelle Branche wird über MEDIA+ in dem neuen Programm verbleiben.

Die Kreativwirtschaft zieht einen der höchsten Anteile aktiver digitaler Tech-Start-ups in allen industriellen Ökosystemen an. Auch die Exporte von Kulturgütern sind zwischen 2017 und 2022 um 22,3 Prozent gestiegen. Mit der Kulturwirtschaft ist also auch in anderen Politikbereichen zu rechnen. Die Arbeitsweise dieser Kommission über die Grenzen einzelner Generaldirektionen hinweg ist insofern nicht nur selbst auferlegte Hausaufgabe, sondern Pflicht. Wie auf anderen politischen Ebenen sollten Kunst und Kultur eben nicht nur aufgrund ihrer wichtigen gesellschaftlichen Rolle und »an und für sich« ernst genommen werden, sondern eben auch, weil sie heute mehr denn je nötig sind.

Barbara Gessler leitet die Vertretung der Europäischen Kommission in Berlin.



5 FRAGEN AN
GITTA CONNEMANN

STARKE FUNDAMENT

Welche wirtschaftliche Bedeutung hat die Kultur- und Kreativwirtschaft – auch gesamtwirtschaftlich gesehen?

Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist ein starkes Fundament unserer Wirtschaft. Sie schafft Arbeit. Sie schafft Wert. Und sie schafft Zukunft. Rund 1,9 Millionen Menschen arbeiten in dieser Branche. Das sind 4 Prozent aller Erwerbstätigen. Viele von ihnen sind selbständig. Das zeigt Mut. Und Verantwortung. Die Zahlen sprechen für sich. 2023 stieg die Wertschöpfung um fünf Prozent. Der Umsatz lag bei fast 205 Milliarden Euro – alles mit steigender Tendenz. Das ist kein Nischenwert. Das ist Wirtschaftskraft pur.

Aber die Kultur- und Kreativwirtschaft ist mehr als ein ökonomischer Wachstumsanker. Die Branche denkt neu – ohne Scheuklappen. Sie übersetzt Ideen in Produkte. Und Haltung in Märkte. Das macht sie auch gesellschaftlich so wichtig für unser Land. Wir sprechen nicht über ein Ornament, sondern ein Fundament – auch unserer Demokratie. Das schenkt mir Zuversicht. Aber klar ist auch: Erfolg ist kein Ruhekit. Wir wollen und müssen die Rahmenbedingungen weiter verbessern. Denn die Kultur- und Kreativwirtschaft gibt Impulse für die ganze Volkswirtschaft.

Welche Impulse gehen von der Kultur- und Kreativwirtschaft aus?

Die Kultur- und Kreativwirtschaft wirkt weit über sich hinaus. Sie strahlt aus – in Wirtschaft und Gesellschaft. Sie prägt, wie Produkte aussehen. Wie sie sich anfühlen. Und ob sie gekauft werden. Gute Gestaltung entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Kein Produkt kommt heute ohne sie aus.

Auch Werbung, Film und Musik sind überall. Sie geben Ideen, Produkten, Bewegungen ein Gesicht. Und eine Stimme. Ein Beispiel dafür ist die Musikwirtschaft. Ihre Leistungen wirken in viele andere Branchen hinein. Eine von uns geförderte Studie belegt: 2023 lag dieser Ausstrahlungseffekt bei etwa 28 Milliarden Euro Umsatz. Das zeigt: Kreative Arbeit ist kein Zusatz. Sie ist Teil der Wertschöpfung. Diese Wirkungen wollen wir noch sichtbarer machen.

Zugleich ist die Branche ein Zukunftslabor. Kreative denken oft ganzheitlich. Sie verbinden Idee, Herstellung und Nutzung. Mich begeistert zum Beispiel der Modemarkt. Er agiert mittlerweile von Haute Couture bis Fashion Tech, kann Handwerk, Forschung, Design, verbindet Kreativität mit Nachhaltigkeit. Und das alles »Made in Germany«.



Wie gelingt der Spagat zwischen Kulturgut und Ware?

Dieser Spagat ist keiner. Darum ist das Wirken im vermeintlichen Spannungsfeld zwischen Kultur und Wirtschaft so spannend. Es ist eine Stärke – in beide Richtungen. Ein Konsumgut von heute kann morgen Kulturgut sein. Das zeigt unter anderem die Filmwirtschaft. Wegweisende Filme sind heute Teil unseres kulturellen Gedächtnisses. In dieser Branche gibt es alles: Anspruchsvolle Arthouse Filme. Und bahnbrechende Blockbuster. Beides gehört zusammen. Beides braucht einander. Denn: Wirtschaftliches Denken ist nicht alles. Aber ohne wirtschaftliche Perspektive geht es nicht. Kein Theater, kein Museum, kein Atelier kann ohne kaufmännische Expertise überstehen. Kulturschaffende und Kreative müssen logistische und finanzielle Herausforderungen schultern. Nicht nur für ihre Existenz. Sondern auch für ihre Teams.

Die Dualität ist deshalb kein Widerspruch. Kultur und Kreativwirtschaft gehören zusammen. Wie zwei Seiten einer Medaille. Gerade das macht die Branche so einzigartig.

Welche Hemmnisse sehen Sie für die weitere Entwicklung?

Das größte Hemmnis ist der Aufwuchs an Bürokratie – selbst in Förderprogrammen. Überregulierung kostet Zeit. Sie raubt Kraft. Und sie bremst Ideen. Das gilt übrigens für die ganze Wirtschaft. Deshalb setzen wir als Bundesregierung auf Vereinfachung. Auf Tempo. Die erste Modernisierungsagenda ist vorgelegt. Zukünftig sollen Gründungen in einem Tag möglich sein. Daten sollen nur noch einmal erhoben werden. Mitarbeiter aus anderen Ländern sollen sich nur noch an eine Agentur wenden müssen. Das sind nur einige wenige Beispiele. Am Ende steht dahinter aber ein Paradigmenwechsel: Wir müssen als Politik wieder vertrauen.

Ein weiteres großes Thema ist die rasante Entwicklung von Künstlicher Intelligenz. Sie kann ein Werkzeug sein. Kein Gegner. Sie kann Kreativität stärken. Und neue Wege öffnen. Auf eine neue Ebene heben.

Aber dafür braucht es klare Regeln. Rechte müssen geschützt werden – vorneweg geistiges Eigentum. Leistung muss fair bezahlt werden. Und es braucht Transparenz. Dann kann diese Technologie ihr Potenzial entfalten – durch die Kraft menschlicher Ideen.

Mit welchen Maßnahmen stärken Sie die Branche konkret?

Seit 2007 gibt es die Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft. Sie hat viel bewirkt. Darauf ruhen wir uns aber nicht aus – im Gegenteil. Unser Ministerium geht dabei Hand in Hand mit dem Haus unseres Kulturstatsministers Wolfram Weimer. Denn unsere Initiative ist eine gemeinsame. Wir wollen die Branche mit ihrer Kreativität und Innovation stärken. Ihr mehr öffentliche Sichtbarkeit geben. Und mehr Anerkennung. Zu viele wissen immer noch nicht, welches Potenzial und welche Ausstrahlungswirkung Kultur- und Kreativwirtschaft haben. Das wollen wir ändern.

Die Kultur- und Kreativwirtschaft steht in der ersten Reihe der Transformation. Sie ist mit Herausforderungen konfrontiert. Die deutsche Wirtschaft ist immer noch stark. Aber sie hat an Wettbewerbsfähigkeit verloren. Und das schlägt sich auf die Kultur- und Kreativwirtschaft nieder, die wiederum Teil der Lösung ist. Denn sie treibt Neuerungen voran. Und denkt voraus. Gemeinsam müssen wir die Wettbewerbsfähigkeit stärken. Dazu gehören weniger Bürokratie. Faire Märkte. Und Innovationen »Made in Germany«.

Unser Ziel ist klar: Rahmenbedingungen schaffen, die Mut belohnen. Die Investitionen ermöglichen. Und Kreativität wachsen lassen. Andiamo.

Gitta Connemann ist Parlamentarische Staatssekretärin bei der Bundesministerin für Wirtschaft und Energie und Beauftragte der Bundesregierung für den Mittelstand.





DEN AMERIKANERN PAROLI BIETEN



Hubble Sees a Star Inflating a Giant Bubble
 Date: 2017-12-07 • Source: NASA Goddard
 ↪ images.nasa.gov/details/GSFC.20171208_Archive_e000383

WOLFRAM WEIMER IM GESPRÄCH MIT LUDWIG GREVEN

Medien unter Druck: Ludwig Greven spricht mit Kulturstatsminister Wolfram Weimer über die Macht der Internetplattformen, Meinungsmonopole, KI-Modelle als eigene Medien und darüber, was deutsche Unternehmen, die Politik und die EU dagegen tun können.

Printmedien verlieren rapide an Auflage, vor allem die Tageszeitungen. Sind Zeitungen ein sterbendes Kulturgut, das geschützt werden muss?

In Deutschland werden immer noch jeden Tag gut 10 Millionen Tageszeitungen verkauft. Wir haben die reichste, vielfältigste Zeitungslandschaft der Welt. Zeitungen haben auch starke kulturelle und politische Bedeutung. Sie stützen die Demokratie und schaffen Identitäten. Eine lokale Tageszeitung ist für mich immer auch ein Stück Heimat.

Aber gerade die Lokal- und Regionalblätter kämpfen, weil Jüngere nur noch online lesen. Braucht es staatliche Unterstützung, um eine breite regionale Versorgung und Medienvielfalt zu sichern?

Ich bin skeptisch bei einer direkten staatlichen Förderung. Eine Säule unserer Verfassung ist die Unabhängigkeit der Presse. Sie soll ja die Politik kontrollieren. Der Strukturwandel zu digitalen Medien darf jedoch nicht dazu führen, dass wir Qualität und Vielfalt verlieren. Deshalb müssen wir Wettbewerbsbedingungen schaffen, damit die Qualitätsmedien auch in Zukunft gut und frei arbeiten können. Da haben wir ein großes Problem mit den digitalen Plattformen. Die verzerren den Wettbewerb so, dass es für freie Medien immer schwieriger wird. Da muss der Staat ran. Wir sehen eine starke Konzentration zu den Plattformen mit teilweise monopolartigen Strukturen. Damit verengt sich nicht nur der wirtschaftliche Wettbewerb, sondern auch der der Ideen und der Meinungen. Das hat demokratiegefährdende Folgen. Das müssen wir ändern.

Was kann man dagegen tun?

Zum einen sollten wir das Kartellrecht konsequent anwenden, um Monopole zu verhindern. Zum zweiten müssen wir dafür sorgen, dass die Plattformen in Deutschland endlich angemessene Steuern zahlen und sich nicht mehr durch Steuermodelle wie in Irland rausschleichen. Hierzu laufen Gespräche für eine internationale Lösung. Und wir müssen schauen, dass wir durch Industriepolitik europäische Wettbewerber bekommen, die mithalten können. Künstliche Intelligenz verschlimmert aktuell das Problem. Die neuen Modelle, die zum Beispiel in der Google-Suche implementiert sind, führen dazu, dass nicht mehr durchgeklickt wird zu Medienseiten, sondern dass alles auf der Plattform bleibt. Damit werden große Plattformen zu genuinen Medien und müssen sich der Medienaufsicht unterwerfen.

→

Das wird Deutschland aber nicht allein erreichen können. Gibt es in der EU Bemühungen, gemeinsam gegen die Plattformen vorzugehen?

Es ist nicht nur eine EU-Angelegenheit. Wenn wir die KI-Angebote der Plattformen als Medien begreifen, unterliegen sie zum Beispiel auch dem Presserecht. Da können die Länder aktiv werden und bei entsprechenden Klagen natürlich auch die Gerichte. Auf Bundesebene können wir einen Plattform-Soli erheben und das Kartellrecht schärfen. In der EU stehen eine Evaluation und Überarbeitung der Richtlinie über audiovisuelle Mediendienste (AVMD-RL) sowie der Richtlinie über Urheberrechte im digitalen Binnenmarkt an (DSM-Richtlinie). Im Zusammenspiel mit der KI-Verordnung, die Transparenzvorgaben für die Nutzung von Inhalten trifft, wollen wir das Urheberrecht im Sinne der Kreativen zukunftsfest machen, die Plattformen stärker in die Verantwortung nehmen und so auch die Medienmärkte offenhalten.

Warum überlassen die hiesigen Medienunternehmen neue Entwicklungen häufig den amerikanischen und chinesischen Konzernen?

Sind sie selbst nicht innovativ genug?

Sie sind dabei. Man sollte unsere innovative und kreative Power in Deutschland da nicht unterschätzen. Ich halte es für offen, wie der Wettbewerb am Ende ausgeht. Es könnte sein, dass wir bei KI in Europa eine Technologie entwickeln, wo wir manches überspringen, was die Plattformen der ersten Generationen an Monopolen aufgebaut haben, und eine neue Konkurrenz entsteht.

Die Digitalisierung verändert auch die Inhalte. Bei den Internetplattformen und sozialen Medien regieren die Algorithmen und nun die KI. Verliert dadurch der Journalismus seine Aufgabe als Gatekeeper und Orientierungsgeber?

Der Journalismus wird in einer diffusen, polarisierten Medienwelt noch wichtiger. Da braucht es seriöse Informationen und Vertrauen in Nachrichten, Bilder und O-Töne. Der Schlüssel ist Vertrauensjournalismus. Vertrauen und Glaubwürdigkeit waren schon immer die Währung für guten Journalismus. Die Arbeit von Journalistinnen und Journalisten wird dadurch hoffentlich neue Wertschätzung bekommen und wird hoffentlich auch zu geschäftlichen Erfolgen führen.

Tatsächlich erleben wir aber einen Siegeszug der Deepfakes mit KI und der Manipulationen.

Die Echokammern des Internets belohnen die Extreme, die lautesten Positionen, die krassesten Bilder. Die Algorithmen verstärken Hass, Empörung, Hetze. Häufig finden Communities gar keinen Weg mehr raus aus ihren eigenen virtuellen Blasen. Da entstehen Weltbilder, bei denen extreme Ansichten für normal gehalten werden. Das ist ein wesentlicher Treiber der Polarisierung. Wir müssen uns fragen, ob wir das einfach so weiterlaufen lassen wollen. Ich sehe da einen Schaden für unser Zusammenleben und wie wir miteinander umgehen.

Die klassischen Medien unterliegen jedoch selbst einer Vertrauenskrise. Immer mehr Menschen wenden sich von ihnen ab, weil sie sich einseitig informiert und gegängelt fühlen.

Medienkritik ist Teil unserer offenen Gesellschaft. Sie führt oft zu Korrekturen. Bei aller berechtigten Kritik sind unsere Medien immer noch sehr offen und vielfältig, sodass man ihnen vertrauen kann.

Wie erreicht man die Menschen, die überhaupt keine klassischen Medien mehr nutzen, sondern sich nur noch über Internetplattformen und soziale Medien informieren?

Das ist ein großes Problem – besonders bei den Teenagern, die sich primär bei Instagram und TikTok informieren. Zwar greifen Jugendliche auch über soziale Netzwerke auf Angebote klassischer Medien zu. Doch entsprechen diese Inhalte regelmäßig nicht der von Algorithmen getriebenen Aufmerksamkeitslogik in den Netzwerken und auf den Plattformen. Ich glaube jedoch, dass wir Wettbewerbsräume, auch gedankliche und ideelle, den Meinungsstreit, den Markt der Ideen und Argumente offenhalten können. Wenn wir nicht nur einige wenige, sondern vielleicht zwanzig Echokammern hätten, wäre schon viel gewonnen.

Die GEMA hat sich in einem richtungsweisenden Urteil gegen den KI-Anbieter OpenAI durchgesetzt. Das Landgericht München entschied, dass OpenAI Urheberrechte verletzt. Ist das ein Durchbruch, um Autoren, Kreative und Künstler an den Erlösen zu beteiligen?

Das Urteil ist ein Meilenstein im Kampf um die Urheberrechte. OpenAI muss jetzt eine urheberrechtskonforme Lösung finden. Gelingt dies nicht, steht das Geschäftsmodell von OpenAI grundsätzlich infrage. Die GEMA zielt aber nicht auf eine generelle Untersagung der OpenAI-Technologie in Deutschland, weil sie in Verhandlungen eintreten will, was ich für richtig halte. Wir brauchen einen Entgelt-Mechanismus, so wie wir es in der Musikbranche hinbekommen haben.

Die Bundesregierung und die EU kämpfen nicht nur gegen die US-Techkonzerne, sondern auch gegen die Trump-Regierung, die eine europäische Regulierung verhindern will. Vizepräsident Vance hat das auf der Münchner Sicherheitskonferenz zu einem Kulturkampf für den Erhalt der Meinungsfreiheit und Demokratie stilisiert. Geht es vor allem um hohe Gewinne oder um mehr?

Die USA unterstützen ihre Konzerne, die den Weltmarkt beherrschen und äußerst profitabel sind. Das ist klassische Industriepolitik. In Europa leben in der Summe mehr Konsumentinnen und Konsumenten als in den USA. Aber trotzdem mussten wir bei den Zollverhandlungen mit den Amerikanern schmerzlich feststellen, dass wir in Europa nicht die Stärke haben, immer dagegenzuhalten. Wir müssen deshalb mit eigenen Unternehmen so stark werden, dass wir den Amerikanern Paroli bieten können.

Wolfram Weimer ist Staatsminister für Kultur und Medien.
Ludwig Greven ist freier Journalist.



Hubble Sees a Dwarf Galaxy Shaped by a Grand Design • Date: 2017-12-07
Source: NASA Goddard ↪ images.nasa.gov/details/GSFC_20171208_Archive_e001053

TREIBER ODER ZAUNGAST?

OLAF ARNDT UND
ANNA HEUGEL

Wer über Innovation spricht, denkt an Forschungslabore, Patente und Hightech. Die Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW) erscheint dabei oft als Nebenschauplatz. Doch sie prägt seit Jahren die Art, wie Unternehmen Produkte entwickeln, Dienstleistungen gestalten und Technologien gesellschaftsfähig machen – auf eine Weise, die klassische Industrien allein kaum leisten können.

Kreative arbeiten im Zentrum gesellschaftlicher Veränderungen: Designerinnen, Architekten, Games-Studios, Musik- und Filmproduktionen entwickeln neue Formen, Erzählweisen und Nutzererlebnisse. Ihre Innovation entsteht selten im Labor, sondern im Zusammenspiel von Beobachtung, Experiment und Empathie. Beispiel: Philips' »Ambient Experience« für Radiologie-Räume veränderte nicht den medizinischen Ablauf, sondern das Erleben durch Licht, Sound und Gestaltung – dadurch wurden Angst und Stress reduziert und messbar höhere Zufriedenheit und Akzeptanz der neuen Technologie erreicht. Innovation durch Gestaltung, nicht Hardware.

Dass die Kultur- und Kreativwirtschaft ein Innovationstreiber ist, zeigt sich auch dort, wo man es nicht sofort erwartet: im industriellen Mittelstand. Der Haushaltsgerätehersteller Vorwerk etwa setzte in der Weiterentwicklung des Thermomix früh auf UX-Design, Servicegestaltung und ein eigenes Ökosystem digitaler Kochrezepte. Das Gerät wurde nicht durch mehr Watt oder mehr Knöpfe zum weltweiten Bestseller, sondern durch Anwenderkomfort: Einfachheit, Intuitivität und ästhetische Konsistenz. Der Innovationssprung lag also nicht im Motor, sondern im Interface und in der Gestaltung der gesamten Nutzerreise. Es waren Kreativschaffende, die aus einem Küchengerät eine Marke mit Community-Effekt formten.

Oder ein Blick in die Gesundheitsbranche: Das Serious Game »Re-Mission«, entwickelt für junge Krebspatientinnen und -patienten, verbesserte nachweislich das Krankheitsverständnis und die Zusammenarbeit zwischen Patientinnen und Patienten und behandelnden Ärzten und Ärztinnen. Ohne dass ein neues Medikament erfunden werden musste, wurde ein medizinisches Problem gemeinsam mit Games-Entwicklern gelöst. Diese Form der Innovation zeigt, dass Kreativwirtschaft Lücken schließt, die rein technologische Entwicklungen offenlassen.





Solche Beispiele verdeutlichen, was die Stärken der KKW ausmacht: Offene und kollaborative Arbeitsweisen fördern Flexibilität und Dynamik der Branche. Sie arbeitet interdisziplinär, denkt vom Menschen her, prototypisiert schnell und erkennt gesellschaftliche Signale früher als andere. Kreative sind »Sensoren« gesellschaftlicher Entwicklungen. Sie spüren Stimmungen, Trends und Bedürfnisse oft, bevor Daten sie messbar machen. Das ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für Unternehmen, die Märkte nicht nur bedienen, sondern mitgestalten wollen.

Doch es gibt Herausforderungen: Viele Kreativunternehmen sind klein, projektgetrieben und nicht besonders finanzstark. Sie generieren wertvolle Ideen, können sie aber selten selbst skalieren. 34 Prozent der Kreativunternehmen sind als innovativ einzuschätzen – deutlich mehr als die Gesamtwirtschaft mit 20 Prozent (KreativBund 2023, Themendossier »Innovationen in der KKW«). In klassischen Indikatoren wie F&E(Forschung- und Entwicklung)-Ausgaben, F&E-Beschäftigte oder Patentanmeldungen wird die Innovationsleistung jedoch kaum erfasst, weil KKW-Innovationen selten als »technologische Entwicklung« gelten. So entsteht ein blinder Fleck: Die Innovationskraft der KKW ist evident, aber im wirtschaftspolitischen Raster oft unsichtbar.

Dass Innovationen aus der Kreativwirtschaft trotzdem einen hohen wirtschaftlichen Impact haben, liegt an ihrer Fähigkeit, andere Branchen leistungsfähiger zu machen. Sie steigern Markenwert, Nutzerbindung und Akzeptanz für neue Technologien. Sie helfen Unternehmen, Produkte nicht nur zu entwickeln, sondern begehrter, verständlicher und anschlussfähiger zu gestalten. Genau darin liegt der Hebel: Kreative machen Technologien marktreif, Dienstleistungen menschlicher und Prozesse effizienter.

Der Mehrwert der Zusammenarbeit mit Kreativschaffenden liegt dabei nicht allein in der Generierung neuer Ideen, sondern vor allem in der Art und Weise, wie diese Ideen entstehen. Sie stellen grundlegende Fragen und spiegeln blinde Flecken – sowohl auf der Ebene von Produkten und Dienstleistungen als auch im Hinblick auf Unternehmenskultur und strategische Ausrichtung. Neben ökonomischen Effekten wirken KKW-Innovationen auch gesellschaftlich und in Stadt- und Regionalentwicklung.

All das führt zu einer klaren Schlussfolgerung: Die Kreativwirtschaft ist kein dekoratives Add-on der Volkswirtschaft, sondern eine zentrale Ressource für Innovationsfähigkeit. Sie liefert Impulse, die technologische Entwicklung allein nicht hervorbringen kann: Sinn, Gestaltung, Orientierung, Erlebensqualität. Sie übersetzt Komplexität in Nutzbarkeit. Und sie schafft – oft ganz unspektakulär – die kulturellen Voraussetzungen dafür, dass neue Technologien nicht nur funktionieren, sondern auch akzeptiert werden.

Deshalb ist es höchste Zeit, ihre Rolle im Innovationssystem ernster zu nehmen. Mehr Kooperationen zwischen Kreativschaffenden und anderen Branchen, mehr Orte für experimentelle Arbeit und politische Rahmenbedingungen, die Design, Kultur und digitale Kreativität als echte Innovationsfaktoren behandeln, wären ein entscheidender Schritt. Denn die Produkte von morgen entstehen nicht nur durch technische Finesse, sondern durch die Frage, ob Menschen sie verstehen, mögen und nutzen wollen.

Die Kultur- und Kreativwirtschaft ist der Innovationsmotor, den man oft nicht sieht – aber überall spürt. Wer ihre Kraft unterschätzt, verzichtet auf einen der wichtigsten Rohstoffe der Zukunft: kulturelle und kreative Gestaltungskraft.

Olaf Arndt – Direktor der Prognos AG und Leitung Analyse & Trends bei KreativBund – Bundeszentrum Kultur- und Kreativwirtschaft, und Anna Heugel – Projektleiterin bei der Prognos AG. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE) und der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) haben die Bietergemeinschaft von u-institut GmbH & Co. KG und Prognos AG mit der Errichtung und dem Betrieb des KreativBund 2025 (bis 2025 Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes) erneut beauftragt.

Die Kultur- und Kreativwirtschaft erweist sich als stabiler Wirtschaftsfaktor. Ihre vielfältigen Branchen – von Musik über Buchmarkt bis zu Design und Software – leisten einen bedeutenden Beitrag zur Bruttowertschöpfung und schaffen Arbeitsplätze ...« Kommt Ihnen das bekannt vor? Seit 20 Jahren bittet man mich, solche Sätze für unterschiedliche Länder, Regionen und Städte zu formulieren und zu erklären, ob und wie man mit Kultur Geld verdienen kann.

Eine Debatte in der Endlosschleife

All diese Anfragen deuten auf eine tieferliegende Problematik hin. Die Debatte befindet sich in einer defensiven Endlosschleife. Seit Jahren zwingt man die Kultur- und Kreativwirtschaft (KuK) in eine unproduktive Dichotomie: Auf der einen Seite steht der subventionierte Kulturbetrieb, der zunehmend um Legitimation ringt. Auf der anderen Seite befinden sich die privatwirtschaftlichen Segmente, die sich primär über ökonomische Kennzahlen rechtfertigen müssen. Diese reaktive Haltung blockiert die KuK in einer permanenten Rechtfertigungsdebatte.

Zu den überholten Strukturmerkmalen gehört auch die Fokussierung auf die verschiedenen Teilmärkte. Diese Logik ist veraltet. Sie ignoriert, dass die relevante kreative Produktion längst hybrid stattfindet: an der Schnittstelle von analog und digital, zwischen Kunst und Technologie, in neuen Allianzen zwischen Design, Materialforschung und gesellschaftlicher Innovation. Die alten Branchensilos bilden diese Realität nicht mehr ab. Die Hälfte der sogenannten Kreativen arbeitet außerhalb der KuK.

Wie sähe ein kultureller Sektor aus, in dem die defensive Frage »Wie mit Kultur Geld verdienen?« nicht mehr gestellt würde? Was wäre die Rolle der KuK, wenn in der Ausbildung an den Kunsthochschulen, in der Politik-Governance und im Selbstverständnis der Kultur- und Kreativschaffenden die oben genannte Dichotomie überwunden wäre?

Ein Dreischritt für den Paradigmenwechsel

Das Zurich Centre for Creative Economies (ZCCE) an der Zürcher Hochschule der Künste unterscheidet für eine zukunftsfähige Antwort auf diese Frage drei Dimensionen:

POSITIVE ÖKONOMIEN

CHRISTOPH WECKERLE



1. Mindset

Die Governance im Kulturbereich muss lernen, professionell über mögliche Zukünfte nachzudenken – im Spannungsfeld zwischen »Was geht?« (die Realität) und »What if ...?« (die Potenziale). Die Frage lautet: Wie könnte eine KuK aussehen, die auf einem dualen Wertmodell basiert? Ein Modell, das den »Wert an sich« (die intrinsische Praxis, das Experiment) und den »Wert für andere« (den daraus entstehenden gesellschaftlichen und ökonomischen Nutzen) aktiv miteinander verknüpft. Aktuelle Förderstrategien übersehen den »Wert an sich« und versuchen, den »Wert für andere« zu instrumentalisieren (Stichwort »Umwegrentabilität«), was zu prekären Verhältnissen führt.

2. Ökosystem

Eine neue Landkarte des kulturellen Sektors muss die Lebensrealitäten von Kultur- und Kreativschaffenden widerspiegeln. Die Frage lautet: Wie lassen sich die Silos der Teilmärkte und die ideologischen Schranken zwischen öffentlich und privat neu vermesen? Kreative Ökosysteme bestehen aus dynamischen Beziehungen zwischen drei Sphären: Erstens dem »creative core«, wo der »Wert an sich«, wo Neues entsteht. Zweitens die »extended sphere«, die Partner und Produzenten einbindet, um Neues in die Welt zu bringen. Und drittens die »collocated sphere«, die Rahmenbedingungen wie Infrastruktur, Finanzierung und Regulierung umfasst. Die Vernetzung dieser Sphären schafft Werte, welche die KuK sowie den gesamten kulturellen Sektor neu positionieren und von einer kompensatorischen Logik befreien.

Quellen: ❶ Strategische Kreativität, Zukunft gestalten, um Gegenwart zu verändern, Grand & Weckerle, versus/Wahlen, 2024 ❷ Entrepreneurial Strategies for a »Positive Economy«, 3. Creative Economies Report Switzerland, 2018, Zurich Centre for Creative Economies

3. Positive Ökonomien

Nachhaltige Geschäftsmodelle für Kultur- und Kreativschaffende erfordern neue Supportmechanismen. Die Frage lautet: Wie unterscheidet sich »creative entrepreneurship« von der Unterstützung jener, die es schwer haben? Der Dichter Arthur Rimbaud schreibt seinem Verleger, dass er als Künstler in Paris leben und arbeiten will. Dafür braucht er eine »économie positive« – faire Bedingungen, die ihm erlauben, mit seiner Arbeit Geld zu verdienen. Aus den Begriffen »1. Mindset« und »2. Ökosystem« lässt sich aus dieser Forderung des 19. Jahrhunderts eine Formel für heute ableiten: Eine positive Ökonomie schützt den »creative core« (»Wert an sich«) und ermöglicht es, erfolgreich »Wert für andere« zu schaffen.

Neue Finanzlogiken und die Frage der Bewertung

Eine vertiefte Auseinandersetzung mit positiven Ökonomien bildet den Ausgangspunkt für notwendige Veränderungen, wie etwa neue Finanzierungslogiken. Wenn die KuK »Wert für andere« schafft, beispielsweise durch Innovation in der »extended sphere« oder gesellschaftliche Zukunftsfähigkeit in der »collocated sphere«, sollten auch aus diesen Bereichen finanzielle Mittel fließen. Dies mag provokativ klingen, ist jedoch notwendig. Daher müssen wir eine Debatte über die geschaffenen Werte führen und darüber, wie diese gemessen und bewertet werden können.

Fünf Thesen für einen zukunftsfähigen kreativen Sektor

Die Überlegungen in diesem Text lassen sich zu Thesen verdichten, die mit Blick auf positive Ökonomien diskutiert werden sollten:

- Vom Rechtfertigungs- zum Gestaltungsdiskurs: Die kulturpolitische Leitfrage muss lauten: »Welche Zukünfte wollen wir gestalten, und welche Rolle spielt die KuK dabei?« Diese Frage positioniert die Kultur als proaktive Kraft für gesellschaftliche Innovation.
- Kulturpolitik als Ermöglicherin »positiver Ökonomien«: Die Kulturpolitik muss Rahmenbedingungen schaffen, die es Akteuren der KuK ermöglichen, nachhaltige »positive Ökonomien« selbst zu entwickeln. Diese Ökonomien sollen dem dualen Wertmodell der Kultur (»Wert an sich«, »Wert für andere«) gerecht werden.
- Künstlerische Intelligenz ist zentral für den »creative core«: In einer zunehmend von Künstlicher Intelligenz geprägten Welt bleibt die menschliche Fähigkeit zur kritischen Reflexion und Sinnstiftung zentral. Diese Fähigkeit ist nicht nur eine Ressource, sondern ein »Wert an sich«, der im Zentrum des »creative core« steht. Die Kultivierung dieser Fähigkeit bleibt eine Kernaufgabe der Kultur- und Kreativschaffenden.
- Der »What if«-Gestaltungsauftrag gilt für den digitalen Raum: Angesichts der Dominanz globaler Tech-Plattformen muss die KuK ihr Mandat zur Zukunftsgestaltung wahrnehmen. Sie darf Technologie nicht nur nutzen, sondern muss die algorithmischen Systeme selbst als Teil der »collocated sphere« begreifen, herausfordern und mitgestalten.
- Hochschulen der Künste sind die »Futures Labs« der Gesellschaft: Sie müssen als transdisziplinäre Forschungslabore für gesellschaftliche Zukünfte positioniert und finanziert werden. Sie sind zentrale Orte für das Prototyping alternativer Zukünfte.

Christoph Weckerle ist Direktor des Zurich Centre for Creative Economies (ZCCE) an der Zürcher Hochschule der Künste.

CHRISTOPH BACKES

ALL-HANDS-ON-DECK



Die Kernfrage vieler Akteure, die sich um die Rahmenbedingungen und die Entfaltung des Potenzials der Kultur- und Kreativwirtschaft Gedanken machen, lautet: War es das schon oder geht da noch mehr und geht es noch besser unter den gegebenen Umständen?

Seit der bundespolitischen Entdeckung der Kultur- und Kreativwirtschaft im Rahmen der Enquetekommission des Deutschen Bundestages »Kultur in Deutschland« ist viel Wasser die Spree hinuntergeflossen: Es wurden viele Gutachten und Kulturwirtschaftsberichte erstellt, Kommissionen errichtet, Strategien geschmiedet, Institutionen und Stellen geschaffen sowie Instrumente getestet und Erfolge evaluiert.

Dieser Beitrag möchte in keinsten Weise die bisherigen Bemühungen, Erfolge und notwendigen Experimente aller Akteure schmälern – zumal wir als KreativBund selbst Teil davon sind. Aber in Zeiten von Disruption und Transformation müssen auch wir im Themenfeld der Kultur- und Kreativwirtschaft die bisherigen Aktivitäten neu einordnen und uns vor dem Hintergrund dessen, was in den letzten 20 Jahren für und mit der Kultur- und Kreativwirtschaft erreicht wurde, die Frage stellen: Was kann zukünftig wie erreicht werden?

In den ersten Jahren der Auseinandersetzung mit der Kultur- und Kreativwirtschaft stand die Frage nach einer gemeinsamen Definition im Vordergrund. Darauf folgten Phasen der Zuständigkeitsklärung zwischen Bund, Ländern und Kommunen sowie der Abgrenzung von Wirtschaft, Kultur, Stadtentwicklung und Arbeitsmarktpolitik. Parallel wurden neue Strukturen aufgebaut und die Rolle der öffentlichen Hand kontinuierlich diskutiert. Themen waren unter anderem der Ausgleich struktureller Nachteile von Kleinstunternehmen, Leit- und Wachstumsmärkte, Spillover- und Cross-Innovation-Ansätze, Finanzierungs- und Markterschließungslücken sowie zuletzt verstärkt Krisenbewältigung, etwa im Zuge der Coronapandemie.

Diese Pionierphase war stark durch staatliches Engagement geprägt. Seit der Pandemie wird seitens der Akteure zunehmend eine Stagnation staatlichen Handelns wahrgenommen – einschließlich des Handelns des KreativBundes –, während Verbände an Bedeutung gewinnen. Der Fokus vieler Institutionen liegt derzeit auf Cross-Innovationen und der digitalen Transformation als zentrale Herausforderung. Globale Krisen, Inflation und geopolitische Entwicklungen stellen weitere Herausforderungen dar.

Angesichts von Disruption und Transformation müssen unsere Strategien neu ausgerichtet werden. Auch öffentliche Institutionen im weiteren Sinne sind gefordert, systemisch zu denken, zu experimentieren, kontinuierlich zu lernen und aktiv neue Möglichkeiten zu erkunden, um langfristige Veränderungen zu bewältigen und gleichzeitig handlungsfähig zu bleiben. Vor diesem Hintergrund versteht sich der neu ausgerichtete KreativBund als Teil eines unternehmerisch agierenden Kultur- und Kreativwirtschafts-Ökosystems.

Mit der Neuausrichtung seit 2025 ist der KreativBund nicht nur organisatorisch, sondern auch strategisch neu aufgestellt: ein neues Team, ein neu besetzter Beirat und eine geschärfte Programmatik. Der neue Name KreativBund ist Ausdruck einer strategischen Fokussierung und steht für Bündnisse, Kooperationen und das gezielte Zusammenführen unterschiedlicher Akteure. Ziel ist es, die Vielfalt der Branche produktiv zu nutzen und gemeinsam wirksame Lösungen zu entwickeln.

Da einheitliche Ansätze der Heterogenität der Kultur- und Kreativwirtschaft und der zunehmenden Komplexität, denen sich Wirtschaft und Gesellschaft gegenübersehen, nicht gerecht werden, setzt der KreativBund auf Kooperation mit kommunalen, Landes- und Bundesakteuren, über 150 Verbänden sowie Partnern aus Wissenschaft, Verwaltung und Politik. Unter dem Leitmotiv »All-Hands-on-Deck« richtet sich der Ansatz an Kreativunternehmen aller Größen ebenso wie an Akteure außerhalb der Branche. In kooperativen Netzwerken und vor Ort werden praxisnahe, branchengetriebene Lösungen entwickelt. Der KreativBund sucht dabei bewusst den direkten Austausch vor Ort: in Städten, Regionen und bestehenden Netzwerken. Zuhören, Verbinden und Perspektiven zusammenführen sind zentrale Arbeitsprinzipien.

Die besondere Stärke der Kultur- und Kreativwirtschaft liegt in der Verbindung von unternehmerischem Denken und kreativen Methoden. Sie fungiert als Impulsgeberin für Innovation und Transformation, indem sie neue Perspektiven eröffnet und bislang ungenutzte Potenziale erschließt – sowohl innerhalb der Branche als auch im Zusammenspiel mit anderen Wirtschaftssektoren.

Ein zentraler Schwerpunkt der Arbeit von KreativBund ist daher nach wie vor die Cross-Innovation, aber unter neuen Voraussetzungen. Kreative Kompetenzen treffen dabei frühzeitig auf unternehmerische Herausforderungen anderer Branchen und generieren praxisnahe Lösungen, die unmittelbar anwendbar sind und zu wirtschaftlichem Wachstum führen. Ergänzend entsteht mit dem Cross Innovation Booster ein Instrument, das ungenutzte Förderpotenziale sichtbar macht und den Zugang zu bestehenden Programmen erleichtern soll. Formate wie das Unternehmensforum schaffen zudem Dialogräume für Innovation, Transformation und Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Mit dem Ansatz »Creative Impact« rückt der KreativBund Unternehmen in den Fokus, die wirtschaftlich erfolgreich sind und zugleich gesellschaftliche Wirkung entfalten. Analysen und Trends liefern dafür die notwendige Datengrundlage und geben Orientierung. Der KreativBund setzt ein klares Signal für eine neue Gründungs- und Innovationskultur, die technologische und kulturelle Perspektiven zusammenführt. Gerade in Zeiten multipler Krisen sieht sich der KreativBund als Katalysator für eine neue Innovationskultur. Er schafft Räume für Austausch, fördert Zusammenarbeit und bringt neue Chancen ans Licht. Ziel ist es, verborgene Potenziale sichtbar zu machen und Plattformen zu schaffen, auf denen Kultur- und Kreativunternehmer ihre Kompetenzen aktiv einbringen können – jenseits klassischer Förderlogiken.

Für den Zeitraum 2025 bis 2027 verfolgt der KreativBund einen langfristigen Entwicklungsansatz. Ein sichtbarer Meilenstein war der Jahreskongress »Zukunft unternehmen – Creative Tech als Schlüssel für Wandel und Wachstum« im November 2025 in Berlin. Dort wurde deutlich, dass technologischer Fortschritt kulturelle und kreative Kompetenz benötigt, um nachhaltig wirksam zu sein. Mit seinen Netzwerken, Formaten und Analysen will der KreativBund auch künftig Impulse für eine resiliente und zukunftsfähige Wirtschaft setzen.

Christoph Backes ist Co-Geschäftsführer des u-instituts und Projektleiter des KreativBund – Bundeszentrum Kultur- und Kreativwirtschaft. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE) und der Beauftragte der Bundesregierung für Kultur und Medien (BKM) haben die Bietergemeinschaft von u-institut GmbH & Co. KG und Prognos AG mit der Errichtung und dem Betrieb des KreativBund 2025 (bis 2025 Kompetenzzentrum Kultur- und Kreativwirtschaft des Bundes) erneut beauftragt.



Die Kultur- und Kreativwirtschaft wird zumeist mit Metropolstädten wie Berlin assoziiert. Eine der ersten empirischen Studien zu der Branche erfolgte jedoch im Ruhrgebiet, ausgelöst durch den Strukturwandel von Kohle bzw. Stahl und die Notwendigkeit zur Erkundung neuer Branchen. In diesem Kontext wurde Mitte der 1980er Jahre der Kulturbereich als ein Handlungsfeld der Stadt- und Regionalpolitik identifiziert, zunächst als Standortfaktor bei der Ansiedlung von Unternehmen. In der Folge wurde Kultur stärker als Handlungsfeld zur Transformation des Ruhrgebiets erkannt und in Bochum – erstmals in Deutschland – eine Untersuchung zur Bedeutung der »kulturabhängigen Wirtschaftsbetriebe« durchgeführt. Diese belegte deren große Bedeutung für den Arbeitsmarkt und die Wirtschaftsstruktur der Stadt. Das Ruhrgebiet zählt somit zur »Wiege« der sich heute in Deutschland aus elf Teilmärkten zusammensetzenden Kultur- und Kreativwirtschaft sowie einer integrierten Kreativwirtschaftspolitik.

TRANS- FOR- MATION AN DER RUHR

RALF EBERT

Angesichts der wirtschaftlichen Bedeutung von Teilen des Kulturbereichs wurde in den folgenden Jahrzehnten eine Vielzahl von Initiativen und Projekten zur Stärkung der Kultur- und Kreativwirtschaft im Ruhrgebiet gestartet, etwa Gründungszentren für die Kulturwirtschaft. Parallel gelang es im Rahmen der Internationalen Bauausstellung (IBA) Emscher Park (1989 – 1999), obsolet gewordene Industrieanlagen zu attraktiven Veranstaltungsorten umzubauen. Weitere, auch europaweit bedeutende, Meilensteine der Kulturwirtschaftspolitik waren der 1999 durchgeführte internationale Kongress: »Wandel durch Kulturwirtschaft: Perspektiven einer Zukunftsbranche« mit der »Essener Erklärung: 10 Leitsätze zur Kulturwirtschaft in Europa« sowie die »RUHR.2010 – Kulturhauptstadt Europas« mit einem Themenschwerpunkt »Wandel durch Kultur – Kultur durch Wandel« bzw. »Wandel durch Kultur(wirtschaft) – Kultur(wirtschaft) durch Wandel«.

Zentrale Merkmale der Kultur- und Kreativwirtschaft im Ruhrgebiet 2025

Nach der Coronapandemie, die auch in der Region vor allem besucherbezogene Unternehmen wie Musikclubs, Privattheater etc. hart getroffen hat, gibt es heute in der Branche im Ruhrgebiet rund 10.600 Betriebe und Selbstständige, die über sieben Milliarden Euro Umsatz erwirtschaften, bei rund 48.600 Erwerbstätigen. Die meisten Mitarbeitenden weisen die Designwirtschaft, der Werbemarkt und die Software-/Games-Industrie auf. Zu den umsatzstärksten Teilmärkten zählen der Pressemarkt, der Buchmarkt, die Software-/Games-Industrie und der Werbemarkt. Die »Kraftzentralen« der Kultur- und Kreativwirtschaft des Ruhrgebiets sind die drei Universitätsstädte Bochum, Dortmund und Essen mit rund 60 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Branche und einigen kulturwirtschaftsrelevanten Ausbildungsgängen (2021).

Neue Ansätze zur zukunftsorientierten Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft in der Region

Bei Strategien und Projekten zur Stärkung der Kultur- und Kreativwirtschaft im Ruhrgebiet ging es lange zu meist um die Verbesserung der Rahmenbedingungen, etwa durch die Entwicklung von »Kreativen Quartieren«. Zu wenig beachtet wurde, dass zahlreiche Produkte und Dienstleistungen der Querschnittsbranche zudem einen wichtigen Beitrag zur Innovationsfähigkeit anderer Wirtschaftsbranchen und damit zu deren zukunftsorientierter Transformation im Ruhrgebiet leisten. Im Kontext der regionalen Innovationsstrategie in Nordrhein-Westfalen 2021–2027, wozu auch das Innovationsfeld »Kultur, Medien- und Kreativwirtschaft und innovative Dienstleistungen« zählt, hat die regionale Wirtschaftsförderungseinrichtung »Business Metropole Ruhr«, ein integriertes Handlungskonzept erarbeiten lassen, das angesichts der Transformation der Branche durch die fortschreitende Digitalisierung und zugeschnitten auf den Ansatz der Innovationsökosysteme folgende 5 Handlungsfelder umfasst:

- Intensivierung der regionalen »Co-Governance« in der Kultur- und Kreativwirtschaft: Angesichts trisektoraler, häufig regionaler Wertschöpfungsnetzwerke zwischen Markt, Staat/Kommune und Zivilgesellschaft in vielen Teilen der Branche sollten bei Maßnahmen verstärkt Akteure aus zivilgesellschaftlichen kulturellen Initiativen bzw. Non-Profit-Organisationen einbezogen werden.
- Zukunftsorientierte Transformation der Kultur- und Kreativwirtschaft zur Stärkung tourismusbezogener Branchen: Um tourismusrelevante Angebotssegmente wie Musikclubs, Kleinkunsthäuser oder Musicalanbieter zukunftsorientiert zu sichern, bedarf es entsprechender Maßnahmen, etwa neuer Angebotsformate.
- Innovationsorientierte Vernetzung von Teilmärkten der Kultur- und Kreativwirtschaft mit anderen Branchen: Zur Nutzung von Innovationspotenzialen der Kultur- und Kreativwirtschaft u. a. hinsichtlich Prozessinnovationen für andere Branchen empfehlen sich Initiativen zur Vernetzung mit Unternehmen, Verbänden etc. aus anderen Branchen, etwa durch »Calls for Creative Ideas«.
- Stärkung der Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft durch Maßnahmen zur (inter-)nationalen Markterweiterung: Da es für KMU (Kleine und mittlere Unternehmen) der Branche sehr schwer ist, außerhalb der Region Märkte zu erschließen, sollten diese beim Zugang zu internationalen Messen im Ausland unterstützt werden.
- Verbesserung der Standortattraktivität für die Kultur- und Kreativwirtschaft. Um im Wettbewerb der Regionen Fachkräfte der Branche im Ruhrgebiet vor allem zu halten, aber auch anzuziehen, sollten zudem insbesondere in Bochum, Dortmund und Essen Stadtquartiere mit hoher Aufenthaltsqualität entwickelt werden.

Einige dieser Handlungsvorschläge wurden bereits erfolgreich angegangen, etwa zur Einbindung von KI-Modellen, weltweit eine fundamentale Herausforderung für die Branche. Wie in der nahezu 50-jährigen Geschichte der Kreativwirtschaftspolitik im und für das Ruhrgebiet wird damit den veränderten Entwicklungsbedingungen der Kultur- und Kreativwirtschaft als Beitrag zur Transformation des Ruhrgebiets zukunftsorientiert Rechnung getragen.

Ralf Ebert ist Kulturberater, Stadtplaner und Mitbegründer von STADTart Dortmund.

Aktuell ist er als Dozent an der Hochschule Bremen zu Freizeit, Kultur und Planung tätig.

Um die Jahrtausendwende erregte das Thema Kreativwirtschaft in Deutschland zunehmend Aufmerksamkeit. Richard Floridas Appell für eine neue Wirtschaftsförderung, Tony Blairs »Cool Britannia« als Antwort auf das zunehmend deindustrialisierte UK blieben auch in Hamburg nicht unbeachtet – zumal es sich um ein Metropolenthema zu handeln schien. Der Tradition der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) folgend, sich schnell mit neuen ökonomischen Herausforderungen zu befassen, beschloss der Senat 2009, eine Kreativ Agentur zu gründen – aus hanseatischer Vorsicht zunächst auf fünf Jahre befristet. Diese Agentur, die 2010 mit zwei Personen ihre Arbeit aufnahm, nannte sich selbst Hamburg Kreativ Gesellschaft, ist längst entfristet und zum Vorbild und Vorreiter in der Wirtschaftsförderung für Kreativwirtschaft in Deutschland und Europa geworden. Mit heute rund 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist sie Deutschlands größte Einrichtung in diesem Feld und dabei stets stärker an Kooperationen interessiert als an Konkurrenz. So initiierte sie mit München das Fördernetzwerk Kultur und Kreativwirtschaft in Deutschland, ist Board Member im European Creative Business Network, Gründungspartner im EIT Culture & Creativity und seit drei Jahren Veranstalter des German Creative Economy Summit (GCES).

EGBERT RÜHL

HAMBURG KREATIV

Diese Erfolgsgeschichte ist das Ergebnis einiger grundlegender Entscheidungen der Stadt Hamburg. Eine zentrale Weichenstellung war die Zuordnung der Kreativ Gesellschaft – als Wirtschaftsförderung – zur Behörde für Kultur und Medien. Damit folgte Hamburg früh der Erkenntnis, dass die Kreativwirtschaft nur mit einem holistischen Ansatz wirksam unterstützt werden kann. Bestehende Standortinitiativen wie Gamecity, das Design Zentrum und nextMedia wurden integriert, um Kräfte zu bündeln. Als hundertprozentige Tochter der FHH ist die Gesellschaft in Form einer GmbH organisiert. Das ermöglicht ihr schnelles, eigenständiges und unbürokratisches Handeln. Sie versteht sich als Dienstleisterin für alle Kreativen in der Stadt, gestaltet operativ wirksame Programme, Angebote und Formate und ist als Schnittstellenakteurin mit allen relevanten Akteurinnen und Akteuren kontinuierlich im Austausch.

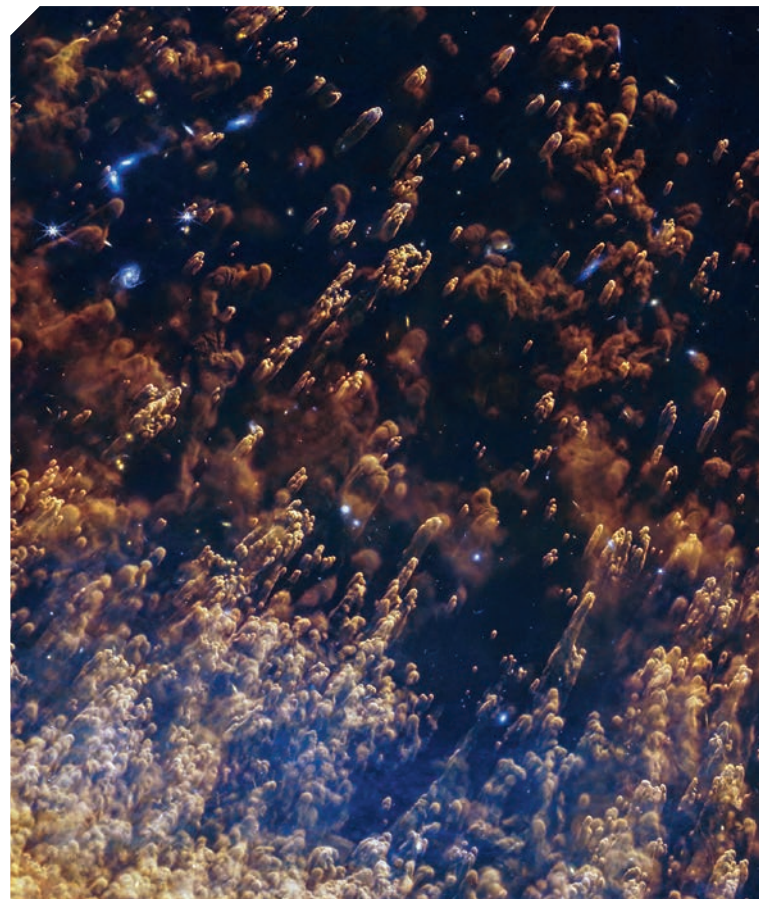
Hamburgs Kreativwirtschaft ist ein starker Wirtschaftszweig, getrieben von vier ökonomisch herausragenden Teilmärkten: Pressemarkt, Werbung, Design sowie Software/Games. Selbstverständlich ist Hamburg auch Film-, Musik- sowie Theater- und Tanzstadt. Die Branche steht vor großen Herausforderungen, vor allem durch die digitale Transformation und die Entwicklungen durch KI. Die Hamburg Kreativ Gesellschaft fördert Kreative aller elf Teilmärkte, mit ihren Standortinitiativen fokussiert sie die vier großen ökonomischen Treiber.

Sie bietet Orientierung, Räume, Know-how, Netzwerke und Innovationsprogramme. In ihren Inkubatoren, Weiterbildungen, den Beratungs- und Vernetzungsformaten verbindet sie Unternehmertum mit kreativer Expertise und begleitet Kreative von der ersten Idee bis zur Marktreife – und darüber hinaus. Allein im vergangenen Jahr hat die Kreativ Gesellschaft knapp 12.000 Kreative mit Seminaren, Workshops, Vernetzungsveranstaltungen oder Konferenzen direkt erreicht, rund 500 Beratungen durchgeführt und mehr als 34.000 Quadratmeter Arbeitsräume an Kreative vermittelt oder vermietet – von Studios, Ateliers, Büros, Werkstätten bis hin zu zentral gelegenen Einzelhandelsflächen.

Vier zentrale Bereiche seien dabei herausgegriffen:

Beratung, Gründung, Innovation

In der Creative Business Academy durchlaufen pro Durchgang bis zu 40 ausgewählte Selbständige und kleine Unternehmen ein maßgeschneidertes mehrmonatiges Förderprogramm, bei dem betriebswirtschaftliches Wissen vermittelt und Raum für Geschäftsmodellentwicklung geschaffen wird. Hier wird der digitale Wandel der Kreativwirtschaft aktiv unterstützt.



Vier Start-up-Programme widmen sich gezielt der Gründungsförderung: Brand Lift und Games Lift unterstützen Gründungen in Produktdesign und Games – mit Fokus auf Entwicklung und Vermarktung. Music WorX und Media Lift fördern Projekte an der Schnittstelle von Content und Technologie und begleiten sie durch alle zentralen Phasen der Entwicklung bis hin zur Marktreife. Im SPACE, dem eignen Innovationsraum der Kreativ Gesellschaft, werden diese Programme umgesetzt. Er ist zugleich ein zentraler Arbeitsort für Hamburgs Medien- und Digitalwirtschaft: ein Ort für Vernetzung und Austausch, in dem die Zukunft der Content-Industrie gestaltet wird.

Cross Innovation: Kreativität als Motor für andere Branchen

Seit 2016 ist die Gesellschaft Pionier in der operativen Umsetzung von Cross Innovation. In Frühphasen von Innovationsprozessen bringt der »Cross Innovation Hub« Kreative mit Unternehmen u. a. aus Luftfahrt, Mobilität, Gesundheit oder Logistik zusammen und ermöglicht so etablierten Industrien, neue Produkte, Leistungen und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Mit hoher Geschwindigkeit entstehen dabei sehr beachtliche Ergebnisse. Cross Innovation ist damit ein zentraler Baustein einer modernen Innovationsstrategie – und ein Feld, in dem Hamburg bundesweit Maßstäbe setzt.

Räume als Voraussetzung: Kreativität in der Stadt

Kreative brauchen Räume zum Experimentieren – und sie geben Quartieren gleichzeitig neue Impulse. In 16 größeren Objekten in der ganzen Stadt haben aktuell rund 700 Kreativschaffende Platz für ihre Arbeit gefunden. Als Zwischenmieterin sorgt die Gesellschaft für ein professionelles, verlässliches Umfeld: Kreative profitieren von fairen Mietpreisen und transparenten Verträgen, Immobilienakteure von einem solventen öffentlichen Partner, der Flächen belebt und – im Falle von Zwischennutzungen – reibungslos rückübergibt. Projekte wie Frei_Fläche, mit der bundesweit wahrgenommenen und prämierten Kaufhausnutzung Jupiter, oder das Fabric – Future Fashion Lab zeigen, wie aus Leerstand lebendige Orte entstehen. Sie ziehen Besucherinnen und Besucher an, machen urbane Produktion sichtbar und zeigen, mit welchen Impulsen die Transformation der inneren Stadt vorangetrieben werden kann. Diese Erfahrungen und Expertise sind zunehmend bei der Entwicklung von Quartieren gefragt, sowohl von privaten Entwicklern als auch von der öffentlichen Hand, in Transformations- wie auch in Neubauquartieren.

Bundesweite Wirkung: German Creative Economy Summit (GCES)

Als operatives Dienstleistungsunternehmen ist die Kreativ Gesellschaft nah an den Kreativen der Stadt; sie hat dem Wirtschaftszweig zu Sichtbarkeit, Relevanz und Einfluss verholfen. Getragen von der Erkenntnis, dass Kreativwirtschaft unbedingt ein Teil der Lösung der aktuellen ökonomischen und gesellschaftlichen Herausforderungen ist, setzt sich die Kreativ Gesellschaft auch national für deren Stärkung ein. Mit dem GCES verfolgt sie dieses Ziel konsequent.

Einmal im Jahr bringt der Kongress mehr als 1.000 Akteurinnen und Akteure aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und allen elf Teilmärkten der Kreativwirtschaft in Hamburg zusammen. Er zeigt eindrucksvoll: Die Kreativwirtschaft ist kein weicher Standortfaktor, sondern ein eigenständiger Wirtschaftsbereich mit nationaler Bedeutung. Er macht diese Leistungen sichtbar, vernetzt Entscheiderinnen und Entscheider und bündelt Positionen – national wie international. Die Mission: die Kreativwirtschaft als Zukunftssektor stärken, Verantwortung übernehmen, sich einmischen und gemeinsam Lösungen für die Herausforderungen unserer Zeit entwickeln – von digitaler Ökonomie über KI bis hin zur gesellschaftlichen Transformation.

**Egbert Rühl ist Geschäftsführer
der Hamburg Kreativ Gesellschaft mbH.**



KULTUR ALS ÖKONOMISCHE KRAFT

VERONIKA FISCHER

Wer glaubt, Wertschöpfung entstehe nur in Laboren, Werkshallen oder Rechenzentren, der sollte einen Blick in Ateliers, Studios und digitale Kreativräume werfen. Kultur ist längst nicht mehr der »weiche Faktor« neben der Wirtschaft, sondern gesellschaftlicher Resonanzraum, ökonomischer Impulstreiber und Motor für technologische Innovationen. Besonders Creative Tech entfaltet ökonomische Kraft, indem es Kunst, Design und Technologie verbindet.

Eine große Branche mit kleinen Strukturen

Rund 345.000 Menschen arbeiten in Bayern in der Branche, der Umsatz liegt bei 44,4 Milliarden Euro. Gleichzeitig ist die Struktur stark projektbasiert und geprägt von Solo-Selbstständigkeit. Viele Kreative tragen hohe Risiken und agieren in Rahmenbedingungen, die nicht zu ihrer flexiblen Arbeitsweise passen. Die Folge ist oft ungenutztes Potenzial – nicht aus Mangel an Ideen, sondern aus Mangel an passenden Strukturen.

Bayern Innovativ als Bindeglied

Hier setzt Bayern Innovativ mit dem Bereich Kreativwirtschaft an. Er verbindet Kreativität mit Technologie, Wissenschaft und Wirtschaft und eröffnet dadurch neue Märkte und Anwendungsmöglichkeiten. Gleichzeitig unterstützt Bayern Innovativ die Kreativunternehmen direkt in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung.

Dabei wird immer deutlicher, dass wir ein erweitertes Technikverständnis benötigen. Technische Innovation entsteht nicht allein aus Ingenieurkunst und datenbasierter Präzision, sondern aus Imagination, Intuition und der Fähigkeit, komplexe Herausforderungen aus ungewohnten Blickwinkeln zu betrachten. Genau hier liegt die Stärke der Kultur- und Kreativwirtschaft – und damit auch der Arbeit von Bayern Innovativ.

Wenn Kreative auf Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Technologie oder Wissenschaft treffen, entstehen neue Ideen. In Workshops verdichten sich Visionen zu konkreten Ansätzen. In Coachings werden experimentelle Gedanken zu marktfähigen Konzepten. Und in Vernetzungsformaten begegnen sich Menschen, die zuvor keine gemeinsame Sprache hatten, dort aber finden. Aus solchen Begegnungen entstehen Kooperationen, die in traditionellen Innovationsprozessen kaum denkbar wären.

Besonders spürbar wird diese Wirkung im Bereich der Cross-Innovation, also dort, wo kreative Impulse auf etablierte Branchen treffen. Hier wird Creative Tech zum Katalysator, weil es technologische Entwicklungen mit menschlicher Kreativität verbindet und Lösungen schafft, die nicht nur effizient, sondern originell, emotional und nutzerzentriert sind.

Creative Tech in der Praxis

Wie Creative Tech in der Wirklichkeit funktioniert, zeigt die Cross-Innovation-Reise zur Ars Electronica 2025. Kreativschaffende arbeiteten dort gemeinsam mit Medizintechnikunternehmen und Forschenden an Themen wie KI-gestützter Prävention, Robotik in der Pflege und ästhetisch-funktionalen Prothesen. Aus dem Zusammenspiel von Kunst und Technik entstanden innovative Denk- und Gestaltungsräume.

Eine ähnliche Dynamik zeigt sich im NEB Living Lab, wo die Energiewende nicht allein als technisches, sondern als ästhetisches und kulturelles Projekt verstanden wird. Designerinnen und Designer, Kunstschaffende, Forschende und Fachleute aus der Energiebranche entwickelten gemeinsam mobile Erfahrungsräume, interaktive Modelle und neue Vermittlungsformate, die technische Entwicklungen sichtbar und erlebbar machen.

Beide Beispiele verdeutlichen, was Creative Tech im Kern ausmacht: dass Innovation an der Schnittstelle von Kunst, Technologie und Wissenschaft entsteht. Und sie zeigen, dass dort, wo interdisziplinäre Teams zusammenkommen, Lösungen entstehen, die zugleich funktional, ästhetisch, sozial wirksam und marktfähig sind.

Galactic Pyrotechnics on Display
Date: 2014-07-02 • Source: NASA JPL
↪ images.nasa.gov/details/PIA18461



Wirtschaftliche Chancen von Creative Tech

Unternehmen, die mit Creative-Tech-Methoden arbeiten, schaffen neue Formen der digitalen Wertschöpfung. Sie entwickeln marktfähige Anwendungen im Bereich immersiver Technologien, gestalten Mensch-Maschine-Schnittstellen und sorgen für Akzeptanz und Verständlichkeit in technologischen Transformationsprozessen. Creative Tech entfaltet wirtschaftliche Chancen, weil es dort ansetzt, wo Technologie allein nicht weiterkommt. Und weil es neue Nachfrage in Branchen erzeugt, die zunehmend gestalterische, interaktive und sinnorientierte Lösungen benötigen.

Was Creative-Tech- Unternehmen besonders macht

Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft arbeiten anders als klassische Wirtschaftsbetriebe. Ihre Währung ist Vorstellungskraft, ihr Rohstoff Experiment. Sie denken von Erlebnissen her, ohne Effizienz aus den Augen zu verlieren, und schaffen Bedeutungen, Formen und Narrative, die technische Innovation gesellschaftlich verankern. Dadurch werden sie zu zentralen Partnern in Transformationsprozessen und zu einem wirtschaftlichen Faktor, der über den Kulturbetrieb hinauswirkt.

Bayern Innovativ stärkt diese Rolle, indem es kreative Akteurinnen und Akteure sichtbar macht, sie in Innovationsprozesse einbindet und Creative Tech als strategischen Bestandteil einer zukunftsorientierten Wirtschaftsstruktur etabliert.

**Veronika Fischer koordiniert Marketing- und
Pressethemen bei Bayern Innovativ | Kreativwirtschaft.**



ZAHLEN UND FAKTEN*

*Die Daten stammen aus dem aktuellsten »Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft 2024« und beinhalten ausschließlich Zahlen zu gewinnorientierten Unternehmen sowie Solo-Selbständigen.



MILLIONEN
ERWERBSTÄTIGE
GIBT ES IN DEN
11 TEILMÄRKTEN
DER KULTUR-
UND KREATIV-
WIRTSCHAFT.

DAVON SIND CA. 1,1 MILLIONEN
SOZIALVERSICHERUNGS-
PFLICHTIG BESCHÄFTIGTE.

SOFTWARE/GAMES



685.100

ERWERBSTÄTIGE



DESIGN



299.450

ERWERBSTÄTIGE



WERBUNG



254.790

ERWERBSTÄTIGE



PRESSE



202.990

ERWERBSTÄTIGE



ARCHITEKTUR



182.120

ERWERBSTÄTIGE



FILM



144.460

ERWERBSTÄTIGE



DARSTELLENDEN
KÜNSTE



136.950

ERWERBSTÄTIGE



BUCH



107.500

ERWERBSTÄTIGE



MUSIK



105.900

ERWERBSTÄTIGE



RUNDFUNK



67.190

ERWERBSTÄTIGE



KUNST



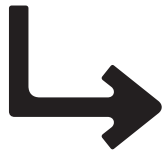
50.590

ERWERBSTÄTIGE



238.000

UNTERNEHMEN UMFASST DIE KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT.





DESIGN ↓ 57.270 UNTERNEHMEN	GAMES ↓ 45.350 UNTERNEHMEN	WERBUNG ↓ 24.980 UNTERNEHMEN	ARCHITEKTUR ↓ 34.580 UNTERNEHMEN	PRESSE ↓ 26.080 UNTERNEHMEN	
FILM ↓ 19.120 UNTERNEHMEN	DARSTELLENDEN KÜNSTE ↓ 18.710 UNTERNEHMEN	BUCH ↓ 14.170 UNTERNEHMEN	MUSIK ↓ 12.730 UNTERNEHMEN	RUNDFUNK ↓ 13.160 UNTERNEHMEN	KUNST ↓ 10.630 UNTERNEHMEN

GESAMT-
UMSATZ
IN MRD.
EURO:

204,6



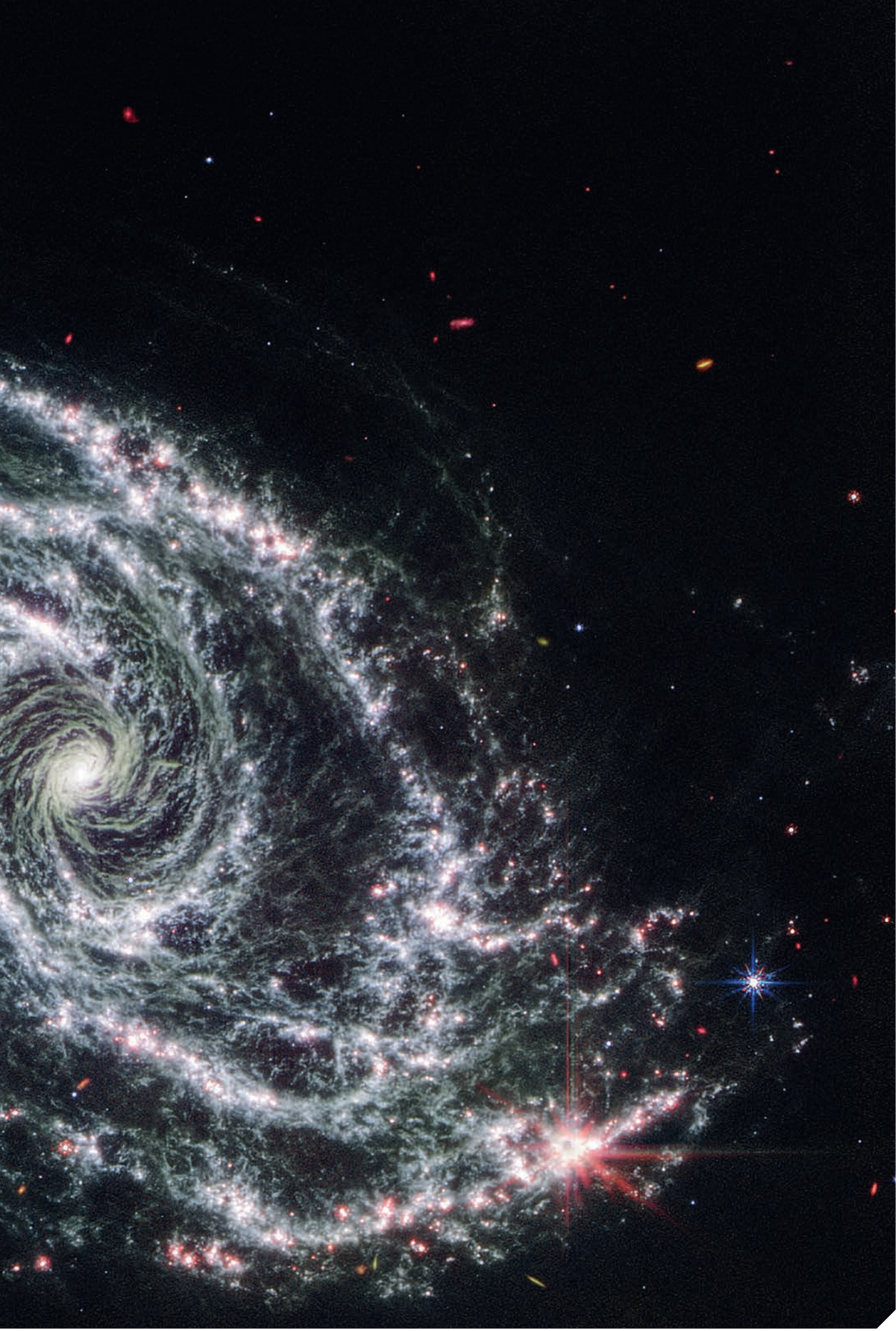


SOFTWARE/ GAMES ↓ 72,2 MRD. EURO	WERBUNG ↓ 34,0 MRD. EURO	PRESSE ↓ 26,2 MRD. EURO	DESIGN ↓ 23,4 MRD. EURO	ARCHITEKTUR ↓ 14,6 MRD. EURO	
RUNDFUNK ↓ 14,0 MRD. EURO	FILM ↓ 11,5 MRD. EURO	BUCH ↓ 10,5 MRD. EURO	MUSIK ↓ 9,5 MRD. EURO	DARSTELLENDEN KÜNSTE ↓ 6,2 MRD. EURO	KUNST ↓ 2,5 MRD. EURO

3,3%

DER
DEUTSCHEN
BRUTTO-
WERT-
SCHÖPFUNG!





Galaxies IC 2163 and NGC 2207 • Date: 2024-10-31
Source: NASA, ESA, CSA, STScI < a href="https://esaweb.org/images/weic2426b" >esaweb.org/images/weic2426b

ES IST FLORIAN DRÜCKE EIN MIX!

Kaum eine Teilbranche der Kreativwirtschaft hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten so gewandelt wie die Musikwirtschaft: Digitalisierung und, damit verbunden, Neuvermessung der persönlichen Nutzungswelt aus Live-Musikerlebnissen und Zugang zu Musikaufnahmen zu jeder Zeit und an jedem Ort; Demokratisierung von Musikproduktion und Musikdistribution; all das wiederum als wesentlicher Bestandteil der gesellschaftlichen Transformation hin zur Aufmerksamkeitsökonomie, in der ganz unterschiedliche online angebotene Inhalte um Sichtbarkeit konkurrieren.

Und trotzdem: Grundsätzlich wird mit Musik heute so Geld verdient wie ehemals, es ist ein Mix, der sich aber in der Zusammensetzung immer wieder verändert und aus sich ergänzenden Kanälen und Formaten besteht. Diese eine Wertschöpfungskette hat es insofern nie gegeben. Allerdings sind die Lebens- und Schaffenswelten von Kreativen flüchtiger geworden, ebenso wie Partnerschaften, die mit dem Ziel möglichst nachhaltigen Erfolgs eingegangen werden. Fest steht: Ein Upload macht noch keinen Hit, und auch mit Reichweite allein wird kein Geld verdient.

Um die Komplexität und die tiefe partnerschaftliche Verbundenheit im Musikmarkt besser zu erschließen, wird in regelmäßigen Abständen die Studie »Musikwirtschaft in Deutschland« veröffentlicht, die die wirtschaftlichen Zusammenhänge und Beiträge der Teilbereiche verdeutlicht.

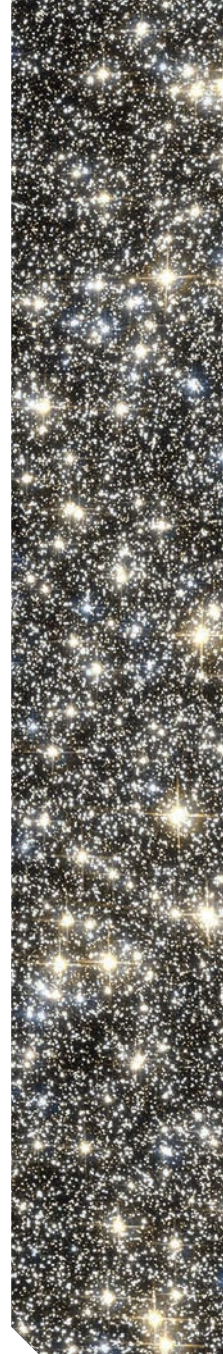
Zentrale Erkenntnisse der jüngsten Ausgabe: Die deutsche Musikwirtschaft ist ein erheblicher Wirtschaftssektor, 2023 erwirtschaftete sie Umsätze von etwa 17,4 Milliarden Euro. Die damit verbundene Bruttowertschöpfung lag bei ca. 6,6 Milliarden Euro. Die Gesamtleistung der Teilbereiche ist innerhalb der vergangenen 5 Jahre um 18 Prozent gewachsen (2019: 14,8 Milliarden Euro). Die Bruttowertschöpfung legte im selben Zeitraum sogar um 20 Prozent zu.

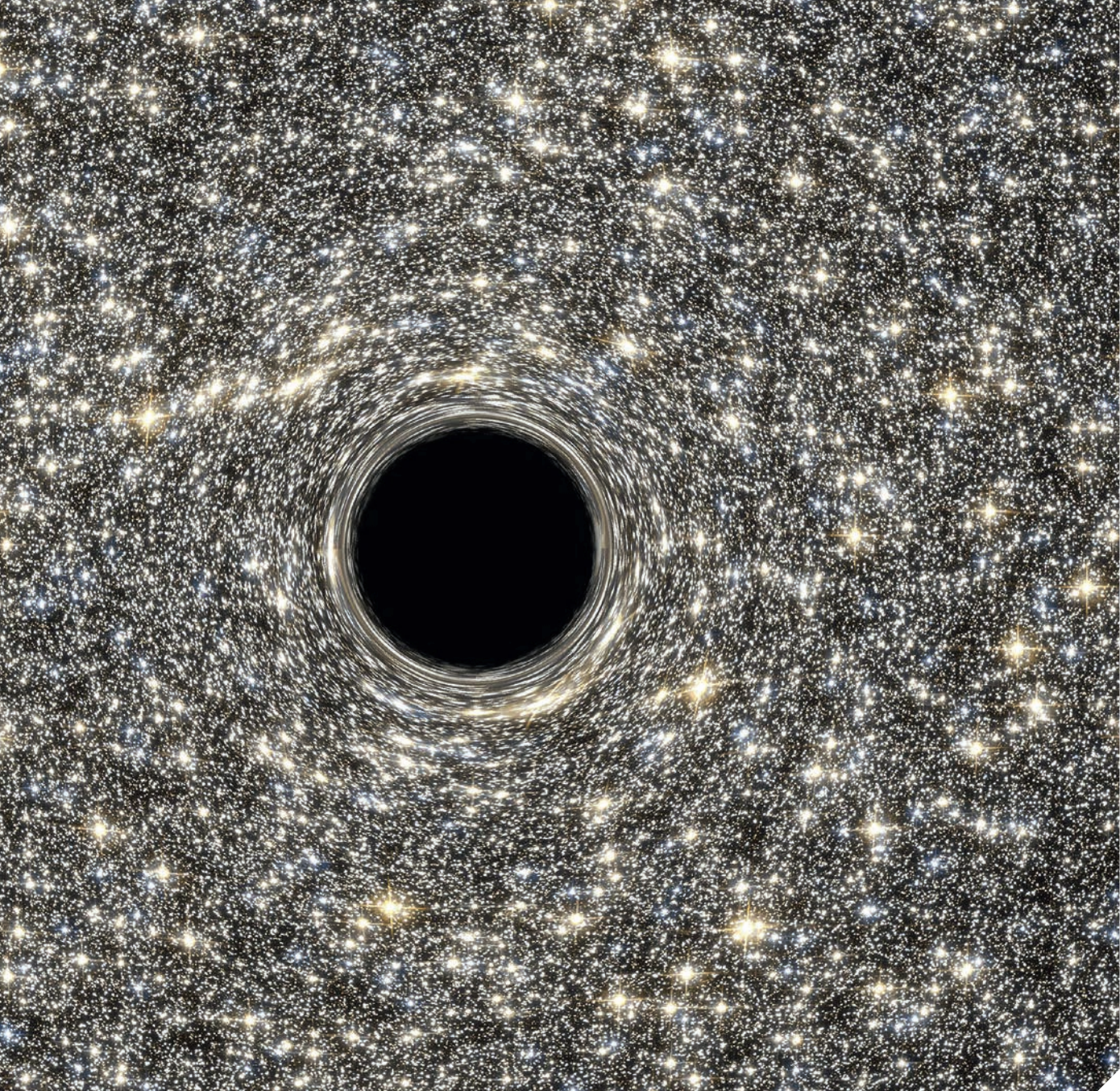
Das »Musik schaffen« selbst, das heißt die kreativ-kompositorische Arbeit, die Erstellung von Tonaufnahmen und auch von Videos und weiteren notwendigen Begleitprodukten zur Veröffentlichung und Vermarktung, ist in den meisten Fällen ein arbeitsteiliger Prozess, insbesondere im Fall professioneller Karrieren kann das viele Menschen einbeziehen: die Komponisten und Autoren, also die Urheberinnen und Urheber von Melodie und Text, die ausübenden Künstlerinnen und Künstler, die Fotografen, die Produzenten, die Videoproduzenten, die Verlage sowie unsere Verbandsmitglieder, die Musikfirmen bzw. Labels.

Anders als »früher« haben Künstler heute aber die freie Wahl, das alles selbst zu machen oder sich einen Partner zu suchen. Es gibt in diesem Kontext auf Label-Seite ein breites Serviceangebot, von einfachen Vertriebsvereinbarungen bis hin zur vollumfänglichen kreativen und kommerziellen Partnerschaft. Je nach Umfang der Label-Leistungen fällt dann dessen prozentuale Beteiligung an den Einnahmen aus. Das ist marktwirtschaftliche Logik. Last but not least werden hier teilweise erhebliche Vorschüsse an die Künstlerinnen und Künstler auf die zu erwartenden Lizenzeneinnahmen gezahlt, die diese nur im Erfolgsfall zurückzahlen müssen. Für die Labels besteht hier ein entsprechend hohes unternehmerisches Risiko.

Betrachtet man die Teilbranche der Musikindustrie isoliert, so war etwa noch bis 2018 die CD die Haupteinkunftsquelle. Inzwischen hat sich das Audio-Streaming zum zentralen Umsatzsegment entwickelt, zeitgleich ist aber auch die Schallplatte überraschend in den Markt zurückgekehrt. Und auch das Radio ist für viele wichtiges Musikmedium, »Video« hat den »Radio-Star« also bisher nicht gekillt. Daneben lassen Social-Media-Plattformen, Metaverse und andere virtuelle Welten neue Räume entstehen, in denen sich Künstler und Fans begegnen können und die auch neue Einkunftsquellen bedeuten.

Tatsache ist: Die Umsätze der Musikindustrie sind in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen, wovon alle Marktteilnehmenden profitieren, auch die ausübenden Künstler, die bei Musikunternehmen unter Vertrag stehen; in den vergangenen Jahren wurde sich intensiv mit diesem Thema auseinandergesetzt und Studien erstellt, auf nationaler, europäischer und internationaler Ebene. Allerdings nimmt der Wettbewerb kontinuierlich zu: Gab es auf den Plattformen bereits vor zwei Jahren täglich über 100.000 Uploads, entsteht derzeit mit dem Eintritt von KI-getriebenen Musikgeneratoren eine völlig neue Dynamik. Der Streaming-Dienst Deezer meldete im November allein 50.000 vollständig KI-erzeugte Songs täglich! Die Zahlen sind also enorm, das Tempo hoch. Alle Beteiligten müssen ihren Umgang mit den Folgen der gewaltigen technologischen Sprünge finden, künstlerisch-kreativ wie unternehmerisch.





Hubble helps find smallest known Galaxy containing a Supermassive Black Hole
 Date: 2017-12-07 • Source: NASA Goddard ↪ images.nasa.gov/details/GSFC.20171208_Archive_e000984

Aus der Erfahrung wissen wir: Ein funktionierendes Ökosystem kann nur weiterbestehen, wenn Künstlerinnen und ihre Partner auch im Zeitalter generativer KI individuelle Lizenzvereinbarungen am Markt treffen können. Kreative Inhalte, ob Text oder Musik, dürfen nicht umsonst zu haben sein, das bestehende Urheberrecht muss seine Geltung auch in der Welt der generativen KI behalten, fußend auf einer konsequenten Implementierung des AI-Acts. Nur so können die Kreativen und die Unternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft eine wirtschaftliche Perspektive entwickeln und vor einer missbräuchlichen Nutzung ihrer Inhalte geschützt werden – zum wirtschaftlichen Vorteil aller Beteiligten. Umso wichtiger ist es auch, dass wir als Branche hier zusammenstehen!

In der Überzeugung, dass ein starkes Urheberrecht die Basis für einen gesunden Lizenzmarkt ist und bleibt, und jede Aufweichung Unklarheiten schafft und eine inakzeptable Subventionierung der KI-Anbieter bedeutet, erwarten wir politische Unterstützung, damit wir auf der Basis von freiwilligen individuellen Vereinbarungen einen Lizenzmarkt etablieren können. Auf Grundlage eines europäisch möglichst harmonisierten Urheberrechts.

Florian Drücke ist Vorstandsvorsitzender des Bundesverbandes Musikindustrie e.V.



Hubble Sees Stars and a Stripe in Celestial Fireworks · Date: 2017-12-07

Source: NASA Goddard → images.nasa.gov/details/GSFC.20171208_Archive_e002166



NEUE INSTRUMENTE

HANS THOMANN

Inhabergeführte Familienunternehmen spielen in der Kultur- und Kreativwirtschaft eine tragende Rolle. Sie stehen für langfristiges Denken, Verantwortungsbewusstsein und eine wertorientierte Unternehmenskultur.

Als unabhängiges Familienunternehmen ist es uns bei Thomann wichtig, unsere Entscheidungen nicht allein an kurzfristigen wirtschaftlichen Zielen auszurichten, sondern an Nachhaltigkeit, Vertrauen und kultureller Verantwortung.

Familienunternehmen bringen Stabilität, Vielfalt und Verlässlichkeit in eine Branche, die stark von globalen Veränderungen und technologischen Umbrüchen geprägt ist. Zugleich stehen auch wir vor großen Herausforderungen: Veränderte Konsumgewohnheiten, steigende Nachhaltigkeitsanforderungen, der Fachkräftemangel und die fortschreitende Digitalisierung unserer Geschäftsprozesse prägen unser Umfeld.

Die zentrale Aufgabe besteht darin, bei all diesen Entwicklungen unseren Kern zu bewahren und den kulturellen Auftrag im Blick zu behalten, der uns antreibt: Musik für alle zugänglich zu machen und sie in all ihrer Vielfalt in die Welt zu tragen.

Effizienz und Wirtschaftlichkeit verstehen wir nicht als Gegensatz zu kulturellem Anspruch, sondern als Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg, der Kultur durch Investitionen in Qualität, Innovation und kulturelle Infrastruktur langfristig ermöglicht.

Wir sehen uns als Vermittler zwischen Wirtschaft und Kultur: Wir schaffen Strukturen, die es Musiker und Musikerinnen, Veranstaltern, Bildungseinrichtungen und Kulturschaffenden ermöglichen, ihre Arbeit zu machen. Dabei achten wir auf faire Preise und Zugänglichkeit, aber genauso auf Qualität, Langlebigkeit und Service. Wir verkaufen nicht nur Instrumente und Technik, wir unterstützen kreative Arbeit!

Als fester Bestandteil des Kulturökosystems ist Musik für uns kein Konsumgut, sondern Ausdruck von Identität, Gemeinschaft und Lebensfreude. Wir stellen die Infrastruktur bereit, die kulturelles Schaffen ermöglicht – vom ersten Instrument über Proberaum- und Bühnentechnik bis hin zur Ausstattung von Musikschulen und Theatern.

Unternehmertum und kulturelle Verantwortung sind für uns zwei Seiten derselben Medaille. Als unabhängiges Familienunternehmen handeln wir langfristig, verlässlich und wertorientiert. Wir schaffen Arbeitsplätze in einer strukturschwachen Region, investieren in Ausbildung und setzen uns für kulturelle Teilhabe ein. Mit 1.800 Mitarbeitenden und im Moment 55 Auszubildenden sind wir einer der größten Arbeitgeber im Landkreis Bamberg.

Die Hans Thomann-Stiftung, deren Ziel es ist, jungen Menschen Zugang zur Musik zu ermöglichen, hat 2025 mehr als 120 Projekte mit Sachspenden unterstützt und 30 Stipendien für Studierende an Universitäten und Musikhochschulen vergeben. Die geförderten Projekte sind immer häufiger an Schulen angesiedelt. Bei aller Begeisterung für die von Lehrenden und Schulkindern initiierten Vorhaben bleibt jedoch ein bitterer Beigeschmack. Es ist ein Armutszeugnis für unsere Bildungspolitik, dass Musik häufig eher als »nettes Extra« betrachtet wird, statt als zentrales Kernthema des schulischen Bildungsauftrags. Dadurch greift die öffentliche Förderung viel zu kurz.

Thomann versteht sich deshalb nicht nur als Wirtschaftsakteur, sondern als Partner einer lebendigen Musikkultur und damit als Teil eines Netzwerks, das Kreativität, Bildung und kulturelle Vielfalt fördert. Unser Ziel ist es, Kultur möglich zu machen, Tag für Tag, mit Leidenschaft, Kompetenz und der festen Überzeugung, dass Musik verbindet.

Hans Thomann ist CEO der Thomann GmbH,
die Produkte für den Musikerbedarf vertreibt.



VON MORITZ EGGERT MUSIK LEBEN

Von Musik leben ist nicht dasselbe wie als Musiker zu überleben. Beides erfordert vollkommen unterschiedliche Strategien. Einige wenige Glückliche haben vielleicht geerbt, aber die anderen müssen sich zuerst einmal fragen: Warum mache ich das überhaupt?

Wenn das Hauptargument vor allem die Sehnsucht nach Ruhm und Reichtum ist, begibt man sich auf einen Pfad, der nur sehr, sehr wenigen Menschen vergönnt ist – die anderen beugen und strecken sich ein Leben lang vergeblich nach dem Publikumsgeschmack, ohne dass sie jemals wirklich die ersehnte Anerkennung oder finanzielle Kompensation bekommen. Die hohe Wahrscheinlichkeit der Erfolglosigkeit dieser Lebensstrategie ist der Grund dafür, warum so viele Eltern ihren Kindern ausdrücklich vom Künstlerberuf abraten. Im Grunde ist sie nämlich ein »Alles oder Nichts« – man setzt alles auf eine Karte, und irgendwann hat man entweder gewonnen (sehr unwahrscheinlich) oder man hat nichts mehr, was man setzen kann, und muss aufgeben (wahrscheinlich).

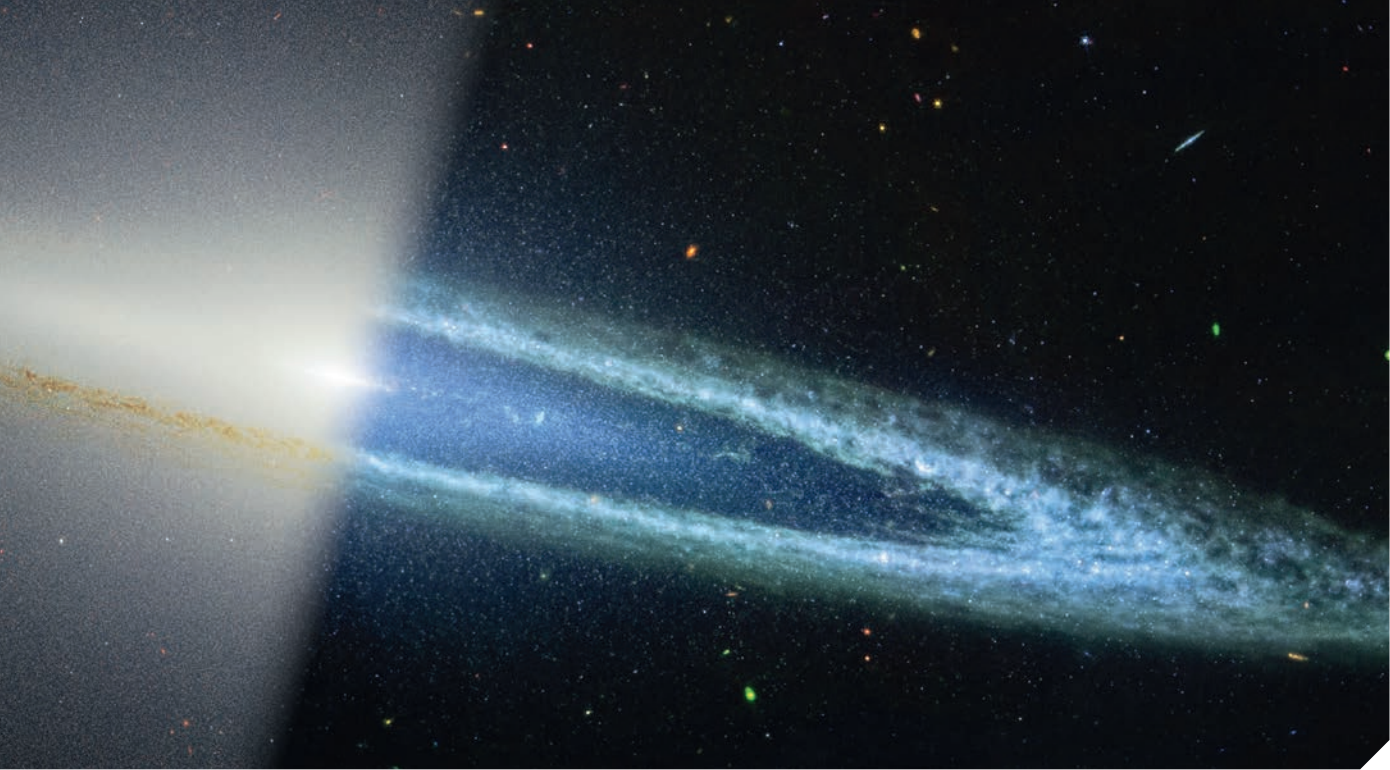
Es gibt aber auch Menschen, denen die Kunst und die eigene künstlerische Freiheit wichtiger sind als vordergründiger Erfolg. Sie sagen nicht nein zu Ruhm, machen sich aber auch nicht davon abhängig. Diese Menschen wählen andere Überlebensstrategien – z. B. Unterrichten oder andere Nebenjobs, die ihnen weiterhin die Möglichkeit zu künstlerischem Schaffen ermöglichen. Ich kenne in meinem Bekanntenkreis zahlreiche Menschen, die erfolgreich diese Strategie fahren – einer arbeitet als Nachtwächter, kann aber währenddessen kreativ arbeiten, ein anderer hat in Fotoautomaten investiert, deren Betreuung ihn relativ wenig Zeit kostet, die ihm aber ein regelmäßiges Einkommen bringen. Die Gefahr hierbei ist, von den Nebenjobs aufgefressen zu werden oder seinen künstlerischen Fokus zu verlieren. Auch ist man in Konkurrenz mit zahlreichen »Hobbykünstlern«, die z. B. einen »ordentlichen« Beruf haben und nebenher vielleicht Romane schreiben – die Unterschiede zum eigenen Lebensmodell verschwimmen dann, und sich zu profilieren ist schwer. Dennoch ist dieser Ansatz oft realistischer und glücksbringender als das oben beschriebene »Alles oder Nichts«, denn wenn man es geschickt anstellt, kann man sich eine dauerhafte Karriere aufbauen, die stückweise voranschreitet

und dann auch nicht nur eine Berufung, sondern auch ein »Beruf« werden kann. Dieser Idealfall ist möglich und ich möchte dafür aus eigener Erfahrung ein paar Tipps geben.

Einen erfolgreichen Künstlerwerdegang kann man in vier Phasen aufteilen. Die erste ist vermutlich die wichtigste, aber die, über die man am wenigsten Kontrolle hat: der Aufbau der kreativen Fähigkeiten in der Kindheit. Bei Musikern muss dies bekanntlich früh geschehen, und im besten Fall hat man auch nicht ganz arme Eltern, die einen dabei finanziell unterstützen können. Da das Talent aber nicht nur bei den Wohlhabenden ruht, ist es für eine Gesellschaft von großer Wichtigkeit, auch weniger betuchtem Nachwuchs die Möglichkeit zur Entfaltung zu geben – daher ist zum Beispiel guter Musik- und Kunstunterricht sowie flächendeckende Förderung von Ausbildung so wichtig (natürlich auch für die, die später keinen Künstlerberuf ergreifen).

Die zweite Phase ist die eigentliche Ausbildung oder das Studium. In dieser Zeit muss man weiterhin vor allem Geld investieren, bekommt aber nur wenig zurück, außer man hat das Glück, schon während der Hochschulzeit bezahlte Jobs zu bekommen. Idealerweise hat man aber schon professionelle Engagements und kann in die Berufswelt hineinschnuppern. Hierbei ist es wichtig, einen guten Mittelweg zu finden – man sollte sich nicht zu billig verkaufen, kann aber noch nicht dieselben Honoraransprüche wie ein Profi stellen.

Die dritte Phase ist die schwierigste, denn nach dem Studium befindet man sich zum ersten Mal allein in freier Wildbahn. Zum Überleben als Künstlerin reicht es nur in den seltensten Fällen, man hat also vielleicht eine Melange aus Nebenjobs und richtigen Engagements am Laufen. In dieser Phase empfehle ich meinen Studierenden immer, keine Panik zu bekommen. Das Überleben als Freiberufler ist hart, aber nicht unmöglich. Und hat auch massive Vorteile gegenüber einem konventionellen Job – sich die Arbeitszeiten größtenteils selbst einteilen zu können, wird tatsächlich immer unterschätzt im Hinblick auf persönliche Lebenszufriedenheit. Diese ist manchmal wichtiger als finanzielle Sicherheit, vor allem in einem Land, das (hoffentlich noch lange) ein gewisses soziales Gewissen hat und Menschen in finanzieller



Not unterstützt. Ich erlebe oft, dass Künstler in dieser Phase sehr oft gar nicht durch die tatsächlichen Umstände in Not kommen, sondern eher unter dem Druck der Umwelt leiden, sich »beweisen« zu müssen. Wenn man sich innerlich von diesen Zwängen frei macht und die vielen Chancen des Freiberuflerdaseins aktiv nutzt und Energie daraus bezieht, kann man oft besser über die Runden kommen, als viele meinen.

Ich selbst hatte hier ein direktes Vorbild in meiner Mutter, der Theaterfotografin Mara Eggert. Ich kann mich erinnern, dass sie stets sehr hart arbeitete und auch manchmal das Geld knapp wurde, gleichzeitig jammerte sie aber nie darüber und lebte mir stets vor, wie künstlerisch erfüllend kreative Arbeit sein kann. Sie arbeitete viel und hart, weil es ihr Spaß machte, und mit zunehmendem Alter verwandelte sich dieser Einsatz auch immer mehr in finanzielle Sicherheit. Von ihr lernte ich bedingungslose Korrektheit in Gelddingen, Zuverlässigkeit gegenüber Auftraggebern und eine professionelle Kommunikation mit diesen als wichtige Grundsteine des Freiberuflerdaseins zu begreifen.

In der dritten Phase können aber auch Stipendien eine wichtige Rolle spielen, vor allem im Beruf der Komponierenden. Bis Ende 30 können diese Unterstützungen entscheidend sein, das eigene Arbeiten mitzufinanzieren, daher rate ich allen angehenden Musikerinnen und Musikern immer, die vielen Möglichkeiten der Förderung wahrzunehmen, die es in unserem Land gibt und die auch ausländischen Studierenden größtenteils offenstehen (was ich sehr gut finde). Wichtigste Anlaufstelle für Musikstudierende ist hier sicher das Musikinformationszentrum des Deutschen Musikrats (miz.org), auch Berufsverbände wie der Deutsche Komponist:innenverband können hier Unterstützung leisten.

Irgendwann kommt dann – und das liegt in der eigenen Hand – die Entscheidung über die Bewertung des bisherigen Lebensweges, das geschieht vor der vierten Phase. Entweder ist es einem gelungen, sich in der dritten Phase eine solide Basis aufzubauen, die das Überleben ermöglicht, oder eben auch nicht. Ich möchte aber betonen, dass Ersteres möglich ist und keineswegs eine unrealistische Erwartung darstellt. Wenn die vierte Phase erreicht wurde, ist normalerweise nun eine solide Basis vorhanden, die

einem eine gewisse Form der finanziellen Sicherheit bietet, im besten Fall vielleicht sogar einen gewissen Wohlstand. Alles darüber hinaus ist reine Glückssache, und man sollte sich nicht als gescheitert empfinden, wenn man nicht der Allererfolgreichste oder die Allerberühmteste ist. Man könnte sich zum Beispiel daran erinnern, dass zu Beethovens Zeiten Johann Nepomuk Hummel als der weltweit berühmteste und erfolgreichste Komponist galt. Es wäre sehr schade gewesen, wenn Beethoven aus lauter falsch empfundenem Scheitern deswegen nicht mehr komponiert hätte ...

In der vierten Phase gelten weiterhin die Gesetze des freien Marktes – eine bisher unterschätzte Marke kann sich plötzlich spät als Renner erweisen, der zu sehr gehypte Platzhirsch dagegen kann seine Vorreiterrolle jederzeit verlieren. Hierbei sehe ich aber in der klassischen Musik eher kontinuierlich wachsende Karrieren als in der mehr kommerziell ausgerichteten Musik – wenn ein Name einmal da ist, verschwindet er nicht so schnell wieder, das sollte eigentlich Hoffnung machen.

Es gibt keine Garantie auf Erfolg. Am Ende muss man sich selbst befragen, ob man mit seiner Situation glücklich ist oder eben nicht. Wichtig hierbei ist: Erfolg ist nicht notwendigerweise »wirtschaftlicher Erfolg«. Deswegen sehe ich mich auch nicht als »Kulturunternehmer«. Erfolg ist, als Künstler wahrhaftig sein zu können, sich nicht verbiegen zu müssen und trotzdem überleben zu können. Letztlich geht es um verschiedene Grade der Freiheit – mein Ziel war es immer, lieber die größtmögliche Freiheit zu suchen als die größtmögliche Absicherung. Ich sehe es als Glück, dass mir bisher mit dieser Strategie ein Überleben möglich war, aber ohne harte Arbeit und Vertrauen auf eigene Fähigkeiten wäre dieses Glück nicht möglich gewesen.

Habe ich schon gesagt, dass mir meine Arbeit Spaß macht?

Moritz Eggert ist Komponist, Performer und Autor, Professor für Komposition an der Hochschule für Musik und Theater München und Präsident des Deutschen Komponist*innenverbands.

STREAMING ALS MOTOR

CONNY ZHANG

Die Musikbranche ist in Bewegung. Was früher von Plattenverkäufen und Radio geprägt war, passiert heute oft digital. Streaming öffnet Künstlerinnen und Künstlern Türen, die lange verschlossen waren. Wer heute Musik lebt und liebt, kommt an Streaming nicht mehr vorbei.

Zwischen 2019 und 2024 ist der Umsatz aus Musikverkäufen in Deutschland um 47 Prozent gestiegen, der Anteil aus Streaming sogar um 84 Prozent. Der »Loud & Clear«-Bericht von Spotify hat gezeigt: 2024 beliefen sich die an Musikerinnen und Musiker aus Deutschland ausgezahlten Lizenzzahlungen von Spotify auf mehr als 480 Millionen Euro – das sind 17 Prozent mehr als im Jahr zuvor. Streaming treibt die Musikbranche in Deutschland an und trägt sowohl zu ihrem wirtschaftlichen Erfolg als auch zu ihrer kulturellen Relevanz weltweit bei.

Sichtbarkeit und Vielfalt

Digitale Plattformen wie Spotify haben den Markt geöffnet. Noch nie war es so einfach, Musik zu veröffentlichen, egal ob mit Label im Rücken oder komplett unabhängig: Inzwischen bringen 59 Prozent der Musiker und Musikerinnen in Deutschland ihre Songs als Self-Releasing-Artists raus. Mehr als die Hälfte aller Spotify-Lizenzzahlungen geht an unabhängige Künstlerinnen und Künstler oder an Indie-Labels.

Das ist ein echter Gewinn für die künstlerische Vielfalt. Gleichzeitig wird es dadurch herausfordernder, in der Fülle neuer Musik aufzufallen. Hier setzt Spotify an: mit personalisierten Empfehlungen, gezielten Förderprogrammen wie EQUAL oder RADAR, die junge musikalische Talente langfristig in ihrer professionellen Entwicklung unterstützen. Gleichzeitig sucht unser Redaktionsteam immer nach neuen Stimmen und bietet auch aufstrebenden und weniger bekannten Musikerinnen und Musikern eine Bühne. Spotify agiert als zentrales Bindeglied in der Wertschöpfungskette, indem wir Tools und Infrastruktur bereitstellen, die Künstlerinnen und Künstler und ihr Publikum direkt verbinden. Über Spotify erreichen Künstlerinnen und Künstler ein globales Publikum. Musik aus Deutschland und Europa hat heute globale Strahlkraft.

Hubble Captures Spectacular Landscape in the Carina Nebula
Date: 2017-12-07 · Source: NASA Goddard
↪ images.nasa.gov/details/GSFC_20171208_Archive_e002076



Wertschätzung und faire Teilhabe – mehr als nur Schlagworte

Fairness, Wertschätzung und Vergütungsmodelle stehen zunehmend im Mittelpunkt der Debatte um die Zukunft des Musikmarktes. Am Ende geht es darum, dass möglichst viele Künstlerinnen und Künstler vom Streaming-Erfolg profitieren.

Noch nie haben so viele Künstlerinnen und Künstler auf Spotify Geld verdient wie heute. Seit 2017 hat sich die Anzahl der Künstlerinnen und Künstler, die auf Spotify jährliche Tantiemen zwischen 1.000 und 10 Millionen US-Dollar erzielen, mindestens verdreifacht. Zudem hat Spotify in den vergangenen zwei Jahren fast 4,5 Milliarden US-Dollar an die Inhaber und Inhaberinnen von Verlagsrechten – also die Vertreter der Songwriter – ausbezahlt. Unsere Ausschüttungen an Musikverlage erreichten 2024 einen neuen Rekordwert und verzeichneten ein zweistelliges prozentuales Wachstum im Vergleich zu 2023. Songwriterinnen und Songwriter – über ihre Verlage und Verwertungsgesellschaften – erzielen historisch hohe Einnahmen, die durch Streaming-Dienste angetrieben werden.

Mit Blick auf 2024 war das Jahr auf Spotify überaus erfolgreich für Künstlerinnen und Künstler aus Deutschland, was auch die Spotify »Loud & Clear«-Zahlen 2024 zeigen. Die Zahl der Musikschaaffenden aus Deutschland, die 2024 durch Spotify Lizenzzahlungen über 50.000 Euro erhielten, hat sich seit 2018 mehr als verfünffacht – ein Beleg dafür, wie Spotify die internationale Sichtbarkeit fördert und Musik als Beruf für viele wieder realistischer wird. »Loud & Clear« ist Spotifys jährlicher Transparenzbericht, der detaillierte Einblicke in die wirtschaftlichen Mechanismen des Musik-Streamings bietet. Er beantwortet zentrale Fragen, die sich mit den Verdienstmöglichkeiten durch Musik-Streaming und deren Entwicklung beschäftigen.

KI und die Verantwortung für Kreative

Mit Künstlicher Intelligenz entstehen neue Chancen, aber auch Pflichten: Wie schützt man Urheberrechte? Wie geht man mit Stimmenimitationen um? Spotify hat dafür klare Spielregeln aufgestellt und arbeitet eng mit der Branche zusammen, damit Künstlerinnen und Künstler wissen, dass ihre Rechte zählen und sie nicht auf sich allein gestellt sind.

Wir sehen uns als Teil des Kulturlebens. Es geht längst nicht mehr nur darum, Musik zur Verfügung zu stellen. Spotify bietet die Infrastruktur, damit Künstlerinnen und Künstler ihr Publikum finden und ihre Musik teilen können. Allein 2024 wurden Songs von Musikerinnen und Musikern aus Deutschland über 6,9 Milliarden Mal gestreamt, über 1,4 Milliarden Playlists mit Musik aus Deutschland wurden erstellt. Wirtschaftlicher Erfolg und kulturelle Vielfalt gehören für Spotify zusammen.

Was kommt als Nächstes?

Das alles sind positive Signale und der Markt wächst weiter, ebenso wie die Erwartungen an Transparenz und Fairness. Spotify bleibt dran, neue Wege zu finden, um sowohl Musikerinnen und Musikern als auch Nutzerinnen und Nutzern die beste Plattform für ihre Bedürfnisse zu bieten. Denn Streaming verändert nicht nur, wie Musik gehört wird – es bringt Menschen zusammen, inspiriert neue Kollaborationen und sorgt dafür, dass Songs aus kleinen Studios weltweit ein Publikum finden. Diese Offenheit macht die Musiklandschaft bunter und spannender denn je, schafft neue Perspektiven für Musikerinnen und Musiker und lässt die Kreativbranche rund um Musik weiter wachsen.

Conny Zhang ist Head of Music (Central Europe) bei Spotify.



Die Digitalisierung hat den Buchmarkt tiefgreifend verändert. Während vor zwei Jahrzehnten noch das geschriebene Wort, die gedruckte Seite und der stationäre Vertrieb die Grundpfeiler der Wertschöpfung bildeten, prägen heute Daten, Plattformen und Algorithmen nicht minder den Alltag von Verlagen und Buchhandlungen. Die Frage ist nicht mehr, ob der Wandel gelingt, sondern wie wir ihn gestalten.

Effizienz als Versprechen – und als Herausforderung

Zweifellos hat die Digitalisierung enorme Effizienzpotenziale freigesetzt. Produktionsprozesse werden schlanker, Metadaten lassen sich automatisiert pflegen, Logistikketten optimieren. KI-gestützte Tools unterstützen beispielsweise Lektorate beim Korrigieren, Verlage beim Coverdesign sowie der (Nach-)Auflagenplanung, Buchhandlungen bei der flexiblen Sortimentsgestaltung und der Absatzprognose. KI kann helfen, Zielgruppen besser zu verstehen, Lesetrends zu erkennen oder Marketingbudgets effizienter einzusetzen. Zugleich steigen die ökologischen wie ökonomischen Erwartungen an Nachhaltigkeit. Print-on-Demand kann Überproduktion vermeiden, digitale Formate verringern Transportaufwand.

Im ersten Schritt bedeutet die Einführung neuer Technologien in jedem Fall eine Investition – in Zeit, um Mitarbeitende zu schulen, aber auch in die technologischen Lösungen selbst. Datenmigration und -pflege, Plattformmanagement, digitale Werbung und Logistik sind laufende Posten, die früher kaum existierten. Wirtschaftlich betrachtet verschiebt sich die Wertschöpfung immer mehr vom physischen Produkt hin zu digitalen Dienstleistungen rund um Daten und Marketing. Damit gehen veränderte Kostenstrukturen einher – und nicht jeder Betrieb kann die Mittel für Investitionen in Infrastruktur, Software und Know-how aufbringen. Besonders kleinere Buchhandlungen und unabhängige Verlage stehen vor der Frage: Wie kann ich Schritt halten, ohne meine Eigenständigkeit zu verlieren? Die Gefahr ist real, dass sich die Zugangs- und Nutzungskluft im digitalen Raum sukzessive vergrößert.

Die Ökonomie der Aufmerksamkeit

Mit der Digitalisierung verschiebt sich der Wettbewerb: Nicht mehr allein die Qualität eines Buches entscheidet über dessen Erfolg, sondern zunehmend seine Sichtbarkeit in digitalen Umgebungen. Empfehlungsalgorithmen, Suchmaschinenrankings und Plattformlogiken bestimmen, was Leserinnen und Leser finden – und damit, was verkauft wird. Für die Wertschöpfungskette bedeutet das: Ein wachsender Teil der Erlöse fließt an Plattformanbieter. Die Mischkalkulation, mit der Verlage Bestseller zur Finanzierung von literarischen, wissenschaftlichen oder kulturell anspruchsvollen Programmen nutzten, muss neu justiert oder gar vollständig neu konzipiert werden.

Parallel geraten auch Buchhandlungen als wichtige Orte der Kulturvermittlung, der Leseförderung und des gesellschaftlichen Austauschs zunehmend durch ihre Online-Konkurrenz unter Druck. Das bedroht die kulturelle Vielfalt. Denn wer verschafft Titeln abseits des Mainstreams noch Sichtbarkeit, wenn die Buchhandlung ums Eck nicht mehr da ist? Wer sorgt jenseits der Algorithmen für Serendipität?

KI hat kein Gespür

Zweifelsohne eröffnet künstliche Intelligenz Chancen, die wir nutzen sollten. Aber sie ersetzt nicht das, was den Buchmarkt im Kern ausmacht – das kuratorische Urteil, den kulturellen Anspruch, das Vertrauen zwischen Verlag, Buchhandlung und Leserschaft. Wir müssen darauf achten, dass KI nicht zu Vereinheitlichung führt. Wenn Algorithmen entscheiden, welche Themen »funktionieren«, droht kulturelle Verarmung. Vielfalt entsteht nicht aus Datenmustern, sondern aus Haltung, Neugier und Mut zum Risiko. In den Texten, die wir lesen, leben die Werte der Autorinnen und Autoren. Sie prägen die Weltansichten von uns Lesenden. Nicht jedes wertvolle Buch wird es auf Bestsellerlisten schaffen, und zugleich bietet der Buchmarkt immer wieder Überraschungen, die KI nicht hätte vorhersagen können. Blicken wir auf die Bücher, die wir allgemein dem Kanon zuschreiben, bleibt fraglich, ob die KI ihnen große Chancen ausgerechnet hätte. Auch künftig muss Platz bleiben für das Besondere und das Relevante abseits des Mainstreams – damit wir fähig bleiben, differenziert auf die Welt zu blicken und uns eine eigene Meinung zu bilden und mit den Meinungen anderer auseinanderzusetzen. Wir sollten uns bewusst sein, dass KI-Modelle zu »sycophancy«, wortwörtlich zur Speichelleckerei, neigen – also rasch herausfinden, was der jeweilige Nutzer zur Bestätigung seiner eigenen Meinung lesen oder hören will, und danach ihre Antworten liefern. Daraus erwächst kein Erkenntnisgewinn, keine kulturelle und gesellschaftliche Weiterentwicklung.

Politik als Rahmengeber

Die rechtlichen Fragen, die mit der Digitalisierung und dem Einsatz von KI einhergehen, sind gravierend. Aktuell ist völlig unklar, wo und wann urheberrechtlich geschützte Werke in Trainingsdatensätze von KI-Systemen fließen – wir wissen nur, dass es geschieht, und zwar massenhaft. Autorinnen und Autoren, Verlage und Rechteinhaber benötigen dringend mehr Schutz. Das Buch ist mehr als ein Content-File; es ist Teil unserer kulturellen DNA. Was ist uns die kulturelle Leistung – das Schreiben, Lektorieren, Gestalten – noch wert? Im Rechtsstreit GEMA gegen OpenAI (Anbieter von Chat GPT) wurde diese Frage erstmalig in Europa zugunsten der Kreativen entschieden. Wir können nur hoffen, dass die bisherige Wehrlosigkeit von Kulturschaffenden hinsichtlich der ungefragten und unbezahlten Ausbeutung ihrer Leistungen durch dieses und künftige weitere Gerichtsurteile ein Ende findet. Auch im Bereich der Plattformregulierung besteht Handlungsbedarf: Marktmächtige außereuropäische Akteure aus autokratischen Staaten bestimmen Sichtbarkeit, Konditionen und Preise – oft intransparent.

Kartellrecht und Wettbewerbsaufsicht müssen gewährleisten, dass der Zugang zu digitalen Märkten fair bleibt und dass unabhängige Anbieter nicht strukturell benachteiligt werden. Darüber hinaus muss sichergestellt werden, dass von den Milliarden Gewinnen dieser Plattformen ein fairer Anteil dort verbleibt, wo deren »geistige Rohstoffe« erzeugt werden: bei uns, in Deutschland und unseren europäischen Nachbarstaaten.

Besonders brisant wird dieses Setting in Anbetracht dessen, dass 20 Prozent der Menschen in diesem Land nicht sinnentnehmend lesen können, das heißt: Sie verstehen simpelste Texte nicht und lassen sich deshalb leichter von Gefühlen leiten. Vom Anteil derer, die Fake News nicht von Informationen unterscheiden können, ganz zu schweigen. Wir brauchen dringend mehr Mediennutzungskompetenz – und die muss vermittelt werden ... in der Gesellschaft und ganz besonders an Schulen. Damit das Buch seine doppelte Funktion als Wirtschafts- und Kulturgut auch künftig erfüllen kann, braucht es politische Weichenstellungen:

- Faire Rahmenbedingungen: Die Buchpreisbindung, faire Lizenzierungsmodelle und eine wirkungsvolle Plattformregulierung nebst Besteuerung müssen auch im digitalen Zeitalter gelten.
- Rechtssicherheit bei KI: Die eindeutige Verpflichtung der Tech-Konzerne zu Transparenz, Verantwortung und Vergütung ist dringend notwendig, um geistiges Eigentum zu schützen.
- Stärkung der kulturellen Vielfalt: Förderprogramme für unabhängige Verlage, literarische Nischen und lokale Buchhandlungen sind Investitionen in die kulturelle Infrastruktur unseres Landes.
- Leseförderung und Bildung: Digitalisierung muss mit Bildungspolitik zusammengedacht werden – nur wer liest, kann auch digital mündig sein.

Chancen nutzen, Kultur bewahren

Wir stehen an einem Punkt, an dem sich entscheidet, ob KI und digitale Technologien zu Werkzeugen einer lebendigen, innovativen Buchkultur werden – oder zu Kräften, die sie aushöhlen. Unsere Aufgabe als Branche ist es, Gestaltungskraft zu beweisen. Die Aufgabe der Politik ist es, die Rahmenbedingungen so zu setzen, dass diese Gestaltung möglich bleibt.

Der Schlüssel liegt darin, die technischen Möglichkeiten mit kultureller Verantwortung zu verbinden. Effizienz darf kein Selbstzweck sein. Wenn digitale Werkzeuge dazu beitragen, dass mehr Menschen lesen, dass Debatten vielfältiger und Bücher zugänglicher werden – dann erfüllt Digitalisierung auch einen kulturellen Auftrag.

Denn am Ende geht es nicht nur um Bücher als Produkte, sondern um das, was sie auslösen: Erkenntnis, Austausch, Orientierung. Das darf auch im digitalen Zeitalter nicht algorithmisch verwaltet, sondern muss menschlich verantwortet bleiben.

Peter Kraus vom Cleff ist Hauptgeschäftsführer des Börsenvereins des Deutschen Buchhandels.



Actively forming Star System Lynds 483
Date: 2025-03-07 · Source: NASA, ESA, CSA, STScI
↪ esaweb.org/images/weic2503a

ICH BIN ZIMMERMANN

NINA GEORGE

Ich bin Gastronomie- und Hotelierstochter. Meine Eltern waren seit ihrer Flucht als Jugendliche über die Mauer immer selbstständig. Bars, Kneipen, Restaurants, Schlosshotel, Catering. Und wenn es mal nicht lief: neue Stadt, neuer Versuch.

Das prägt. Wenn das unternehmerische Elternhaus Arbeiten und Leben 24/7 miteinander verschränkt, es keinen Feierabend gibt, keine Work Life Balance – die Arbeit ist das Leben. Man schöpft aus der täglichen, von Anweisungen unabhängigen Gestaltung tiefe Zufriedenheit, manchmal Stolz, und immer ein Gefühl der Freiheit. Selbst im Scheitern; und davon hat es reichlich.

Entsprechend sorgfältig, aber für Außenstehende waghalsig, habe ich vor 34 Jahren, mit 18, meinen Beruf fürs Leben gewählt: Ich wollte denken und schreiben. Als Journalistin und Schriftstellerin, das eine sollte das andere tragen.

Mein wichtigstes Werk sind meine Budgetpläne; ich will es mir leisten, literarisch zu schreiben, was ich will. Ich muss mir die innere und damit die künstlerische Freiheit täglich neu erobern, indem ich sie querfinanziere. Und zwar allein. Ohne Staatsnabelschnur, solventen Liebesgefährten oder sonstige Schatullen. Geld bekommt man nie umsonst, meist kostet es Entscheidungshoheit.

Kauffrauliche Eigenverantwortung ist die aus meiner Sicht wichtigste Fertigkeit für ein realiter lebenslanges Künstlerin-Sein. Außerdem furchtlos vor dem Scheitern zu bleiben – das ist nur das Atemholen vor dem nächsten Versuch. Rechnen und Resilienz, neben der Alchemie, der Spielfreude, dem Ablegen von Gefallsucht.

Für die Querfinanzierung der Literatur diente mir zwischen 1993 und 1999 erst der feste, und seit ich 25 bin, der freie Journalismus. Zu Beginn machte ich 100 Prozent Umsatz mit Texten für Zeitungen und Magazine, lernte das Handwerk und auch, jeden Text ernst zu nehmen. Nicht nur die investigativen Reportagen, sondern auch die entertainigen, klebrigen. Das ist die Kunstfertigkeit des Pâtisiers, der tausend Sorten Süße beherrscht. Kunst kann nicht ohne Handwerk, und manchmal antworte ich auf Stehrümmchen-Anlässen auf die Frage nach meinem Beruf: Zimmermann. Ich baue alles, vom robusten Esstisch bis zum Wolkenpalast mit Discokugel.

Die Debatte »Kunst oder Kommerz«, und darf der »reine« Künstler überhaupt auf sein Konto gucken (oder gar eins haben), oder wird dann seine freie Seele vergiftet vom igittigen Mammon, rührt meines Erachtens aus einem tiefen Unverständnis gegenüber freiem Unternehmertum in Risikoberufen.

Künstler müssen nicht darben, um (gut) zu machen, was sie wollen, im Gegenteil. Ob was »Kunst« ist, ist zudem nur eine Behauptung, das ist ja das Charmante an ihr und beschert Kunstkritikern auch so was wie einen Beruf.

Es dauerte zwanzig Jahre, um über Nacht berühmt zu werden, mit einem Roman, in dem ich über die Last des Verlustes eines geliebten Menschen an den Tod erzählte, mit der Figur eines Buchapothekers, der Bücher als Medizin für die Seele verschreibt. Das »Lavendelzimmer« hat mittlerweile 2,4 Millionen verkaufte Exemplare weltweit erzielt, seit 2014 stehen 90 Prozent Umsatz mit der Literatur, manchmal 99 Prozent in der Einnahmen-Überschuss-Rechnung. Ich habe mir ein finanzielles Polster erarbeitet, das ich allerdings anders nutze als für meine Literatur – ich arbeite jeden Tag vier Stunden ehrenamtlich, für nationale und internationale Autorenverbände, als Beauftragte für rechts- und kulturpolitische Themen. Mein Steuerberater ist aber nicht deswegen besorgt: Honorare für freien Journalismus sind auf ein Viertel dessen geschrumpft, was man noch um die 2000er Jahre aufrufen konnte. Buchautoren werden ständig aufgefordert, Beiträge gratis zu erledigen, »das ist doch Werbung für dich«. Weil in Acht-Punkt-Schrift der Buchtitel genannt wird, klar. Spoiler: Es gibt exakt null mehr Verkäufe nach so einem Billig-Stunt. Und schon gar nicht 800 oder 1.000, die es bräuchte, um ein angemessenes Honorar – nach Steuern, Altersvorsorgeanteil und Betriebskosten – indirekt zu produzieren.

Schriftsteller werden übrigens nie für ihre Arbeit bezahlt. Nur prozentual an der Verwertung ihres Werkes beteiligt, zwischen 6 und 12 Prozent des Nettoverlagserlöses, zwischen 50 Cent und 2,50 Euro pro Verkauf. Doch weder für ihre Zeit noch die Qualität, weder für die Anzahl der Seiten noch Kosten der Recherche oder Betriebskosten. Würde ich wie ein Senior-Texter 60 Euro pro Stunde erhalten, ergäbe das pro Roman mit mindestens 1.000 Arbeitsstunden 60.000 Euro. Die ich als Risikoinvestition vorlege. Meine Eigenleistung steht am Anfang der gesamten Buchwertschöpfungskette und ist die Grundlage all ihrer Beschäftigten.

Entsprechend muss ich an den »Return of Investment« denken, an Verkäufe, Lizenzen, jede Nutzung muss vergütet werden – eigentlich. Uneigentlich wird so viel gelesen wie noch nie, aber pro Buch immer weniger vergütet. Verbrannt in intransparenten E-Book-Flatrates und vom Staat unterfinanziertem E-Lending, verschenkt in illegalen Portalen, rotierend im Second-Hand-Handel, der in manchen Genres den Primärmarkt um das Fünffache übersteigt, parasitär ausgebeutet von nicht-europäischen KI-Entwicklern. Wäre ich heute 18, sähen meine Budgetpläne deutlich anders aus; ob ich es überhaupt wagen würde, diesen Beruf zu ergreifen, ist im Angesicht der politischen Abfälligkeit gegenüber Leuten wie mir und der buchwirtschaftlichen Lage und seiner von Oligopolen abhängigen Struktur mehr als fraglich.

Nina George ist internationale Bestsellerautorin und als Politische Beauftragte des European Writers' Council (EWC) und als dessen Ehrenpräsidentin tätig.



Crab Nebula · Date: 2017-12-07 · Source: NASA Goddard
↪ images.nasa.gov/details/GSFC_20171208_Archive_e002159

A Cauldron of Stars at the Galaxy Center

Date: 2006-01-10 · Source: NASA JPL ↪ images.nasa.gov/details/PIA03654



Zuerst das Gejammer ... oder besser: die Beschreibung der Herausforderungen für einen kleinen unabhängigen Verlag, der zudem noch eine Fach-Nische bedient. ConBrio ist ein Fachverlag für Musik und Kultur, gibt verschiedene Zeitungen und Zeitschriften heraus und verlegt darüber hinaus jährlich drei bis fünf Fachbücher. Die Herausforderungen für ein solches Unternehmen waren und sind nicht gering: Es geht los bei der Gründungsfinanzierung, für die häufig (das gilt auch für den ConBrio Verlag) die Gründer-Gesellschafter persönlich haften. Meistens ist die Bank im Spiel – und die sitzt dem Verlag dann erst einmal im Nacken.

Wer in den letzten 20 bis 30 Jahren einen kleinen Verlag gegründet bzw. geführt hat, weiß, womit es Verleger-Unternehmer zu tun hatten. Um nur einiges zu nennen: Finanzkrise(n), Datenschutzregelungen, VG-Wort-Urteil, Anhebung der Papierpreise, Verlagerung von Inhalten ins Internet, Rundfunkanbieter oder öffentlich geförderte Plattformen als subventionierte Konkurrenz und natürlich die Digitalisierung. All dies führt entweder zu erhöhten Ausgaben oder verringerten Einnahmen. Rückgang von (Print-)Abonnements und (Print-)Anzeigenumsätzen sind Folgen der digitalen Welt. Ein Unternehmen, das Kultur »verlegt«, ist zudem extrem abhängig von der öffentlichen Kulturfinanzierung, die bekanntermaßen schwankt. Die Coronapandemie konnte mithilfe von Corona-Hilfen und Unterstützung durch das Programm »Neustart Kultur« überstanden werden. Aber es wird nicht leichter.

Damit genug gejammert: Wer einen Verlag gründet, tut dies in der Regel, weil er für etwas brennt: für die Inhalte, die er in die Welt bringt, für den Umgang mit Autorinnen und Autoren, für das Produzieren von Büchern und Zeitungen. Er oder sie kennt die Freude, wenn das erste Buch aus der Druckerei kommt und in der Hand liegt. Unabhängige Verleger sind Kultur-Unternehmer, egal, mit welchen Inhalten sie sich beschäftigen. Das kann Belletristik sein, aber auch Fachliches aus Kunst und Kultur, Wirtschaft, Wissenschaft ...

Damit die Leidenschaft eines Verlegers dauerhaft wirksam sein kann, bedarf es bei aller empfundenen und geliebten Berufung eines professionellen Managements: Controlling, Buchhaltung, Marketing, Personalmanagement und -führung. Dazu ist dieser leidenschaftliche Verleger nicht unbedingt prädestiniert und tut gut daran, sich Menschen zu suchen, die pragmatisch denken, vielleicht auch mal die ungebändigte Obsession für Inhalte ausbremsen und am Ende des Geschäftsjahres darauf achten, dass die letzte Zahl der Bilanz (meistens) schwarz ist. Nicht zuletzt gilt es, mit Mischkalkulationen zu planen: Lukrativere Produkte finanzieren solche, die sich nicht rechnen, aber »unbedingt« gemacht werden müssen.

Damit die Vielfalt der kleinen unabhängigen Verlage, die heute (noch) die Landschaft in Deutschland prägt, überlebt, braucht es aber nicht nur diese begeisterten Verleger und Verlage. Es braucht auch angemessene Rahmenbedingungen: solche, die es zu bewahren gilt wie die ermäßigte Mehrwertsteuer auf Printprodukte, die Buchpreisbindung oder auch die Künstler-sozialkasse, ohne die viele Autorinnen und Autoren wesentlich schlechter daständen, als sie es tun. Aber auch solche, die erst geschaffen oder verbessert werden müssen. Ganz sicher gehört dazu die Regulierung des Urheberrechts in Bezug auf die Künstliche Intelligenz. Dass derzeit munter geschützte Inhalte in KI-Produkte einfließen, ohne dass die Urheber um Erlaubnis gefragt, geschweige denn angemessen honoriert wurden, gefährdet mehr als alle eingangs genannten Herausforderungen viele kleine Verlage und die kulturelle und verlegerische Vielfalt.

Seit Längerem wird überdies über eine strukturelle Verlagsförderung für unabhängige Verlage gesprochen und vom Börsenverein des Deutschen Buchhandels gefordert. Dabei stellt sich die Frage, ob hiervon alle Verlage profitieren sollten oder ob es Voraussetzungen für die Teilnahme an einer Förderung geben muss, beispielsweise die Achtung unserer demokratisch-freiheitlichen Grundordnung – und wer letzten Endes den Daumen hoch oder runter hält. Verlegerische Unabhängigkeit muss allerdings unbedingt gewahrt bleiben. Grundsätzlich wäre eine strukturelle Verlagsförderung aber eine gute Sache. Denn die Bedingungen für kleine unabhängige Verlage werden absehbar eher schwieriger. Aus Sicht des Verlegers, der Tiefen und Höhen erlebt und seine Entscheidung dennoch nie bereut hat, sind diese Kultur-Unternehmen jedoch im besten Sinne »systemrelevant«.

Theo Geißler ist Verleger und Geschäftsführer des ConBrio Verlags und Mitherausgeber von Politik & Kultur.

THEO
GEISSLER

VERLAGE SIND SYSTEMRELEVANT

AUF DEM ERSTEN GLEIS

ALMUT WINTER

Im Berliner Bezirk Charlottenburg stößt man auf die Buchhandlung Winter, nicht sehr groß, mit einem spürbar durchdachten Sortiment. Almut Winter gibt Auskunft über Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und ihre Motivation.

Sie sind selbstständige Inhaberin einer Buchhandlung, die keiner Kette angehört. Welches war Ihre Motivation, dieses Wagnis einzugehen?

Ich bin gelernte Buchhändlerin. Ich war arbeitslos geworden und marschierte vor 15 Jahren völlig absichtslos durch die Giesebrechtstraße in Berlin. Da wurde gerade dieser Raum renoviert. Ich habe mir gesagt, hier in der Gegend könnte ein stationärer Buchhandel noch funktionieren. Ich bin durch die Straßen gewandert, auch nachts, und habe in den hell erleuchteten Räumen bis unter die Decke Bücherwände gesehen. Ich dachte, das müsste gehen, und es hat sich bewahrheitet. Ich habe hier ein wunderbares Publikum, das gerne liest, gerne Bücher verschenkt und – es ist treu.

Sie haben nicht grenzenlos Platz und Geld, müssen also Entscheidungen über das Sortiment treffen. Was sind Ihre Erfolgsfaktoren?

Ich glaube, ein Erfolgsfaktor meiner Buchhandlung ist, dass mein Radius sich großenteils mit dem Radius der Bewohner hier deckt: Literatur war für mich klar, das Sachbuch: Politik, Geschichte, Philosophie, Kunst und Kinderbuch sind wichtige Segmente der Buchhandlung. Der Bestand wächst im Austausch mit den Kunden. Ich stelle fest, welche Interessen sie haben und versuche dann, einerseits die Türen ein bisschen weiter aufzustoßen, andererseits erweitern wir aber auch im gegenseitigen Austausch unsere Perspektive. Das Gespräch mit den Kunden regt uns an, Neues in Angriff zu nehmen.

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen für den stationären Buchhandel?

Die Rahmenbedingungen werden immer schwieriger. Die Mietbelastung ist in diesem guten Bezirk hoch. Die Energiekosten steigen, und das bedeutet auch, dass die Kosten der Buchlieferungen steigen. Da muss man ganz genau abwägen, damit die Marge sich nicht immer weiter verkleinert. Das sind Bedingungen, die die ganze Wirtschaft betreffen. Für uns ist auch das Konsumverhalten wichtig. Man merkt, dass sich die Menschen mit dem Ukrainekrieg und mit der allgemein pessimistischen Sicht auf die Entwicklung zurückziehen.

Welche Rolle spielt der Onlinehandel für Sie?

Eine sehr geringe Rolle. Ich habe einen großen Stammkundenkreis und setze darauf, dass die Kunden in den Laden kommen, um ein Buch zu kaufen. Wir bekommen viele Bestellungen über unsere Website, die Kunden haben dort ein Bestellformular, und wir informieren sie per E-Mail, wenn das Buch da ist. Dann kommen sie in den Laden und holen es ab.

Welche Konkurrenz entsteht Ihnen durch das E-Book, welche durch einen Anbieter wie Amazon?

Amazon ist kein großer Konkurrent. In der Weihnachtszeit bete ich immer, dass es trocken auf den Straßen bleibt. Wenn ein Eisregen einsetzt, bricht unser Umsatz ein. Aber die Menschen, die hier kaufen, wollen nicht bei Amazon bestellen. Sie wollen das Erlebnis in der Buchhandlung, und das haben sie bei Amazon nicht. Wir verkaufen ja die Geschichte zum Buch. Ich denke, das Problem haben eher die großen Buchhandlungen, die großen Ketten, die viel unpersönlicher sind. Wir kennen ungefähr 70 Prozent unserer Kunden. Etwas anders ist es mit dem E-Reader. Ältere Leute z. B. steigen darauf um wegen der Lesefreundlichkeit. Viele fahren zweigleisig. Wir sind eben mit dem Buch an sich immer noch auf dem ersten Gleis.

Welche Formen der Kundenbindung pflegen Sie?

Wichtige Instrumente sind unsere Veranstaltungen vor Ort. Wir räumen dann den ganzen Laden aus. Die Veranstaltungen werden sehr gut angenommen, das war von Anfang an so. Und die Buchhandlung Winter veröffentlicht eine eigene Zeitung, den »LeseSommer« mit Leseempfehlungen, die einmal im Jahr erscheint.

Inwieweit sehen Sie sich als Wirtschaftsunternehmen und wie weit als Kulturunternehmerin oder Kulturschaffende?

Das schließt sich nicht aus. Wir müssen die wirtschaftliche Seite natürlich beachten. Sonst geht es nicht. Aber ich merke auch, dass wir hier zu einer Institution geworden sind, zu einer Kulturinstitution. Die Leute fragen regelmäßig nach den nächsten Veranstaltungen. Wir versuchen auch immer, Themen zu bringen, die aktuell sind. Als der Ukrainekrieg ausbrach, wurde ja die ukrainische Literatur erstmals bekannt. Da haben wir uns insofern engagiert, dass wir die Einnahmen, die wir mit diesen Titeln gemacht haben, gespendet haben. Und wir haben eine Veranstaltung dazu gemacht. Solche Aktionen bleiben bei den Kunden hängen. Ich würde sagen: Ich begreife mich als wirtschaftliche Kulturinstitution.

Almut Winter ist Inhaberin der Buchhandlung Winter.
Barbara Haack ist Chefin vom Dienst von Politik & Kultur.





In den 1950er Jahren war Dieter Stein gut im Geschäft. Den 1924 in Würzburg geborenen Maler, der sich sein künstlerisches Rüstzeug weitgehend autodidaktisch beigebracht hatte, faszinierte die damals angesagte ungegenständliche Formensprache. Seine intensiven, spannungsreich aus Farblöcken, Lineaturen und amorphen Formen aufgebauten Bilder trafen den Nerv der Zeit. Das ließ die deutsche Kunstwelt aufhorchen. 1955 erhielt Dieter Stein das Stipendium des Kulturkreises im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), 1960/61 folgte der Rompreis der Villa Massimo mit einem knapp einjährigen Studienaufenthalt in Rom. Zudem gelang es ihm, an wichtigen Ausstellungen teilzunehmen, so 1954 an der 4. Schau des Deutschen Künstlerbundes in Frankfurt am Main.

In den Jahren danach war Stein in tonangebenden Kunstmuseen unter anderem in Wiesbaden, Aachen, Darmstadt, Hannover, Wuppertal und Hamburg prä-

WIE WERDEN KÜNSTLER GEMACHT?

ULRICH RAPHAEL
FIRSCHING

sent, beteiligte sich 1956 an der Schau der Künstlergruppe »Junger Westen« in Recklinghausen und 1959 im Kasseler Kunstverein, parallel und ergänzend zur zweiten documenta. Gruppenausstellungen führten seine Kunst nach Paris und in mehrere Städte Japans. Bisweilen gingen sogar Ausstellungsplakate und Katalogcover auf seine Entwürfe zurück.

Steins Sichtbarkeit in der deutschen Kunstwelt schlug sich bald auch in Ankäufen nieder: Werke von ihm befinden sich in Museen wie dem Städel in Frankfurt, im Arp Museum in Remagen, im Lenbachhaus in München oder in der Sammlung Kahnen auf der Museumsinsel Hombroich. Doch dann wurde es still um ihn. Wohl aus innerem Antrieb, aber auch aufgrund einer immer größer werdenden Skepsis gegenüber dem Kunstbetrieb und dem Kunstmarkt zog sich Dieter Stein in seine fränkische Heimat zurück, nahm an deutlich weniger Ausstellungen in der Bundesrepublik teil und beteiligte sich nicht mehr an künstlerischen Wettbewerben. Heute ist sein Name weitgehend vergessen.

Noch immer werden Künstlerinnen und Künstler in diesem engen Beziehungsgeflecht zwischen Kunstakademien, Ausstellungswesen, Kunststipendien und Kunstwettbewerben, Veröffentlichungen in Büchern und Zeitschriften, Ankäufen von Privatsammlern und von öffentlicher Seite und in jüngerer Zeit durch ihre digitale Präsenz groß. Biografische Angaben auf den Webseiten von Kunstschaaffenden listen diese Stationen daher oft detailliert auf. Trotz des Internets öffnet nach einer guten Ausbildung die klassische Galerie-szene ein erstes Tor in die Kunstwelt. Sie entdeckt den vielversprechenden Nachwuchs, stellt Raum für neue ästhetische Erlebnisse und kulturellen Austausch zur Verfügung, vermittelt die Kunst durch Gespräche, Führungen und Texte und erzeugt mit Auftritten bei Messen sowie durch Medienarbeit eine öffentliche Wahrnehmung.

Galerien vernetzen die Künstler und ihre Kunst mit Kollegen, Kuratoren, Sammlern, Kunstvereinen und Museen, bestenfalls auf internationaler Ebene. Neben der künstlerischen Qualität ist Erfolg nicht zuletzt ein soziales Phänomen: Etablierte Künstlerinnen und Künstler gehören daher dem »richtigen« Netzwerk an. Dabei ist es wichtig, dass ein Galerist ein klares künstlerisches Konzept verfolgt und langfristig mit Künstlerinnen und Künstlern zusammenarbeitet. Das schafft gegenseitiges Vertrauen. Gerade diese Professionalität, Verlässlichkeit und Authentizität stoßen auch bei Kunstkäufern und Kuratoren auf eine positive Resonanz. Das Beziehungsgefüge, das über die Stärke einer Galerie entscheidet, ist wesentlich an die Persönlichkeit ihres Inhabers oder ihrer Inhaberin und deren Fähigkeiten als Kommunikator und Vermittler gebunden.

In den letzten 20 Jahren sind zunehmend die Auktionshäuser in den primären Kunstmarkt vorgedrungen und haben die Kunst ab 1950 zu einem ihrer umsatzstärksten Segmente ausgebaut. Was von der Galerien-

szenen zunächst mit großer Skepsis betrachtet wurde, weil sie nicht mehr an der gesamten Wertschöpfungskette beteiligt war, hat sich heute als festes Wechselspiel etabliert. Gerade mit ihrer internationalen Präsenz tragen die Versteigerer wirksam zum Aufbau der Künstlermarke und zur Preisbildung bei. Da Ausstellungen in Galerien immer weniger Publikum anziehen, spielen Messen als Kristallisationspunkte einer zeitlich konzentrierten Kunstpräsentation eine immer bedeutendere Rolle. Viele Organisationen hinter den Kunstmessen, wie die Art Basel oder die Frieze, haben durch Ableger ein eigenes weltweites Netzwerk aufgebaut und damit ihre Relevanz für die Sichtbarkeit von Kunst auf dem Kunstmarkt gestärkt.

Die Kunstkritik steckt dagegen in einem Dilemma und hat an Einfluss verloren. Denn nach welchen allgemeingültigen Maßstäben sollte ein Kritiker derzeit urteilen, wo doch die Individualisierung der Kunst so stark vorangeschritten ist? Allein handwerkliche Qualitäten sagen heute wenig über den ästhetischen Wert einer künstlerischen Position aus. Die Kunstkritik spielt also eher eine sekundäre unterstützende Rolle und knüpft an die Auswahl der Kuratoren von Kunstvereinen und Museen an: Sie kann einzelne Werke aus der Masse herausheben, steuert die Aufmerksamkeit von Kunstinteressierten, interpretiert das Œuvre von Künstlern, ordnet es ein und legitimiert es. Trotz neu geschaffener Auszeichnungen für Kunstkritik, etwa von den deutschen Kunstvereinen und der Art Cologne, ist ihre Macht durch die digitale Welt, soziale Medien und deren Algorithmen begrenzt, gerade vor dem Hintergrund, dass sich die jüngeren Generationen immer stärker über das Internet orientieren.

Der Kunstmarkt und die Kunstwelt als Ganzes sind weder demokratisch noch gerecht. Vieles unterliegt künstlerisch-geschmacklichen Entwicklungen. Aktuell muss Kunst einen gesellschaftlichen und politischen Anspruch haben, sonst wird sie vom Kunstbetrieb kaum wahrgenommen. Kunstimmanente Fragestellungen, wie sie Dieter Stein und die abstrakten Strömungen der Nachkriegsepoche beflügelt haben, finden heute weitaus weniger Gehör als zu ihrer Zeit. Viele Künstlerinnen und Künstler, die früher einmal etwas galten, verschwinden in der Vergessenheit. Für Dieter Stein, der in den 1950er Jahren auf der Schwelle zu einer großen Karriere stand, könnte sich vielleicht etwas ändern. Denn mit dem Würzburger Kulturspeicher hat vor Kurzem eine namhafte Institution den Ende 2022 verstorbenen Künstler in einer Retrospektive anlässlich seines 100. Geburtstags gewürdigt. Es bleibt zu hoffen, dass diese Anerkennung seiner Leistungen nicht nur ein Strohfeuer war, sondern weitere Ausstellungen nach sich zieht, Steins Kunst überregional bekannt macht und ihm zu einem angemessenen Platz in der Kunstgeschichte verhilft.

Ulrich Raphael Firsching leitet die Redaktion
[des Internetportals Kunstmarkt.com.](https://www.kunstmarkt.com)

DER HIPPOCAMPUS REGIERT

BIRGIT MARIA STURM

Rho Ophiuchi Cloud Complex
Date: 2023-07-13 · Source: NASA, ESA, CSA, STScI
↪ esawebb.org/images/weic2316a



Im Herbst 2025 erschien die dritte bundesdeutsche Galerienstudie des Instituts für Strategieentwicklung (Berlin). Sie konstatierte einen heftigen Umsatzrückgang von 33 Prozent seit 2019: Vor der Pandemie lag der Gesamtumsatz der Galerien bei 890 Millionen Euro, danach nur noch bei 600 Millionen. Die weltweiten Krisen mit schwelenden und heißen Kriegen, Inflation, marode Infrastruktur, wirtschaftlicher Stillstand und eine destabilisierende Politik schlagen auch auf den Kunstmarkt durch.

Auch 2025 verteilten sich die Jahresumsätze im Galerienmarkt sehr ungleich: 60 Prozent der Galerien lagen unter 400.000 Euro; 30 Prozent kamen darüber und erreichten bis 1,5 Millionen Euro. Nur 13 Prozent der Galerien überschritten diese Schallgrenze und zählen somit zum »oberen Segment«. Zum Vergleich: Der durchschnittliche Jahresumsatz einer Apotheke beläuft sich auf 3,7 Millionen Euro. Davon können die meisten Galerien nur träumen.

Die Studie brachte erstmals das Phänomen der sang- und klanglosen Schließung von Galerien zur Sprache. Auch Neugründungen sind auf dem Rückzug. Die Ursachen liegen im Wesen der Galeriearbeit; aber es gibt auch kulturpolitische Aspekte, die einmal in den Blick genommen werden sollten.

Lange ist's her, dass einem beim Abendspaziergang ein paar Straßen weiter eine neue Galerie auffiel. Wie lange würde sie durchhalten? Oder bald wieder verschwinden, wie unzählige zuvor? Immerhin: Es gab Bewegung. Heute führt nicht einmal der Leerstand allerorten zur Gründermobilisierung. Eine Studie des Bundes von 2023 machte es amtlich: Der Kunstmarkt bildet mit nur 1,5 Prozent Anteil am Gründergeschehen in der Kulturwirtschaft das Schlusslicht. Fehlen der Mut zum Risiko und der lange Atem? Oder hat sich herumgesprochen, dass es nicht ausreicht, coole Künstler zu kennen, dass sich Kunst nicht von selbst verkauft und dass Bilderaufhängen nur ein winziger Teil der Galeriearbeit ist? Galerist, Galeristin (fast 40 Prozent der Galerien werden von Frauen geführt): Das ist ein unterschätzter Kulturberuf, für den es keine Ausbildung, keinen Businessplan, keine Erfolgsgarantie, keinen Bankkredit und keine Alternative gibt.

Der Kunstmarkt besteht aus einem Primär- und einem Sekundärmarkt. Im Primärmarkt arbeiten Galerien direkt mit Bildenden Künstlern zusammen. Hier wird junge Kunst entdeckt, ausgestellt, dokumentiert, beworben und in einem aus Institutionen, Kuratoren und Sammlern bestehenden Netzwerk »positioniert«. Ein solches Netzwerk ist das Ergebnis jahrelanger Aktivitäten. In Deutschland zählen keine 100 Galerien zu den marktstarken Playern mit internationalem Radius. Die übrigen rund 500 bis 600 Galerien agieren auf kleinerer Flamme, wenngleich mit großer Leidenschaft und Engagement für ihre Künstler.

Jede Galerie schafft sich ihren eigenen Markt. Sie bietet kein buntes Sortiment wie ein Buchladen, sondern ein definiertes Programm, verkörpert von maximal drei Dutzend Künstlern. Deren Werke zu verkaufen und ihnen somit eine Existenzgrundlage zu verschaffen, ist eine Kunst an und für sich. Denn der Kunstmarkt ist kein Markt für lebensnotwendige Güter, sondern ein Angebotsmarkt. Der Wunsch und Wille, Kunst zu besitzen, muss überhaupt erst geweckt werden.

Im Sekundärmarkt hingegen gibt es keine Berührung zwischen Kunsthändler und Urheber. Letztere sind meist längst verstorben; die Objekte sind mindestens ein Menschenleben alt und der Kunsthändler glänzt durch Expertise auf seinem Fachgebiet – seien es alte Meister, klassische Moderne, Antiken, Porzellan, Biedermeier oder Bauhausleuchten. Weil die deutsche Kulturpolitik gegenüber dem Kunsthandel von Ressentiments durchsetzt ist, ist ihr dessen Exitus ziemlich egal. Bis zur Jahrtausendwende florierten Kunst- und Antiquitätenmessen sogar in der Provinz – *Tempi passati*. Nur die gut gepolsterten und personalstarken Auktionshäuser konn-

ten sich gegenüber der gesetzlichen Überregulierung, die sich in den letzten Jahren ausgebreitet hat, einigermaßen behaupten. Sie schöpfen heute den Umsatz mit Kulturgütern ab, der sich ehemals auf viele kleine Kunsthandlungen verteilt hatte.

Eine Galerie ist – trotz zunehmender Selbstvermarktung junger Künstler über digitale Kanäle – kein Auslaufmodell. Der Nachfragehype auf Social Media hat eine kurze Halbwertszeit, im Kunstmarkt aber regiert der Hippocampus. Würden Galerien das Feld im Primärmarkt nicht bestellen, schaute der Sekundärmarkt in die Röhre. Die physische Ausstellung im realen Galerieraum ist unersetzbar und wird von fast allen Künstlern nach einer Produktionsphase in der Isolation des Studios ersehnt. Jede Aktivität einer Galerie, on- und offline, dient dazu, den Künstlern Resonanz zu verschaffen: Öffentlichkeit herzustellen, Anerkennung zu befördern, Wertgenerierung zu sichern. Künstler sind nicht die Urheber der Bedeutung ihrer Werke. Diesen Keim setzt der Galerist.

Galeriearbeit ist generationenspezifisch. Die über Jahre gewachsene, persönliche Bindung einer Galerie zu ihren Künstlern und Sammlern geht weit über eine Geschäftsbeziehung hinaus. Die Adhäsionskräfte in diesem Gefüge lösen sich auf, wenn eine Galerie aus Altersgründen oder durch Todesfall nicht fortgeführt werden kann. Vorkehrungen werden in der Regel nicht getroffen. Denn die Kunstwelt ist mental auf ewige Dynamik abonniert und nicht auf ein abruptes Finale.

Das Charisma eines Galeristen ist nicht übertragbar. Auch nicht auf Töchter und Söhne, die im Kunstbetrieb aufgewachsen und für eine Nachfolge prädestiniert sind. Hier und da lassen sich erfolgreiche Übergänge unter Beibehaltung der von den Eltern entwickelten Identität des Unternehmens bei eigener Akzentsetzung bezüglich neuer künstlerischer Positionen, Kunden und Marketing beobachten. Doch diese glücklichen Fälle täuschen nicht darüber hinweg: Der Rest schließt. Unzählige Kulturräume gingen in den letzten Jahren auf diese Weise verloren.

Fast die Hälfte der Galerien überlegt derzeit, wie es innerhalb der nächsten zehn Jahre weitergehen soll. Nur 17 Prozent haben konkrete Vorstellungen zur Nachfolgeplanung. Wenn betagte Galeristen einen Käufer suchen, konsultieren sie ihren Steuerberater, schalten eine Anzeige oder sprechen mit Kollegen. Die Erfahrung zeigt, dass dies regelmäßig ins Leere läuft. Denn was kann überhaupt verkauft werden? Label und Kontakte sind an den alten Inhaber gebunden und quasi nicht übertragbar; im Bestand befindet sich überwiegend Kommissionsware, die den Urhebern gehört. Ob Kunden und Künstler einem neuen Inhaber die Treue halten werden, ist nicht garantiert.

Im Gegensatz etwa zu Verlagen, die sich Autorenrechte übertragen lassen oder selbst Rechteinhaber sind, verfügen Galerien nicht über Leistungsschutz- oder sonstige Rechte an den Werken ihrer Künstler; diese liegen bei den Urhebern oder deren Nachkommen. Mitunter gibt es exklusive Verwertungsrechte in enger Absprache mit den Erben, in einigen Fällen liegt eine Nachlassbetreuung komplett in der Hand einer Galerie. Aber es gibt keine wirtschaftlich attraktive »Backlist«, die das Kaufinteresse an einer Galerie durch Dritte wecken könnte. Fusionen oder (feindliche) Übernahmen gibt es deshalb im Kunstmarkt nicht.

Für die Künstler wiegt die Schließung »ihrer« Galerie schwer. Selbst in die Jahre gekommen, werden sie keinen Ersatz finden – es sei denn, ihre Werke sind begehrt. Dann, und nur dann, winken nebst Folgerechten im Sekundärmarkt auch Einkünfte aus Verkäufen durch eine neue Galerie.

Birgit Maria Sturm ist Geschäftsführerin des Bundesverbandes Deutscher Galerien und Kunsthändler.

Der Galerist Gerd Harry »Judy« Lybke gehört mit seiner Galerie »Eigen + Art« zu den führenden Kunsthändlern in Deutschland und international. Geboren und aufgewachsen in Leipzig, gründete er dort 1983 seine Galerie, nach dem Mauerfall eröffnete er in Berlin einen weiteren Standort sowie ab 2012 zusätzlich den Projektraum »Eigen + Art Lab«.

ICH SAMMLE KEINE KUNST, ICH SAMMLE GELD

JUDY LYBKE

Du bist als Galerist international unterwegs. Welchen Beitrag zu deinem Erfolg leistet diese Internationalität – auch im Vergleich mit anderen Galerien, die oft eher regional begrenzt arbeiten?

Man muss sagen, dass wir die einzige in Ostdeutschland entstandene Galerie sind, die sich überhaupt international in dieser Bedeutungsebene bewegt. 1983 habe ich sie in meiner privaten Wohnung gegründet, damals war sie noch verboten. 1990 ging es dann nicht mehr nur darum, dass man die Kunst der Kunst wegen zeigt. Plötzlich erschien eine dritte Person zwischen mir und den Künstlerinnen und Künstlern, zwischen mir und den Interessenten. Diese dritte Person war das Geld. Geld war vorher ohne Bedeutung gewesen. Ab 1990 hat sich dann vieles verändert. Ich hatte damals kein Geld, das ich einsetzen konnte, das war reine Selbstausbeutung. Aber wir haben von Anfang an wie richtige Kaufleute gearbeitet und nicht wie Hasardeure.

Inwieweit siehst du dich als Kaufmann und inwieweit bist du Teilnehmer des Kulturssektors, Kulturmensch?

Ich bin im Prinzip Unternehmer, schlicht und einfach. Ich führe ein Unternehmen, ich bin kein Künstler. Ich sammle auch keine Kunst. Ich sammle Geld. Auch für Künstler ist es wichtig, dass sie in einer Galerie sind, die für sie einen Umsatz generiert, damit sie tagtäglich ihrer Passion, Profession und professionellen Arbeit nachgehen können und nicht auf staatliche Unterstützung angewiesen sind, die es vielleicht auch gar nicht gibt, oder auf einen anderen Job.



Wenn man mit Kunst Geld verdient, bedeutet das nicht, dass es nicht auch einen Qualitätsanspruch gibt.

Die Qualität? Das ist eine Frage der Perspektive. Ich bin kein Museum. Bei uns muss man keinen Eintritt bezahlen. Und Galerien werden nicht vom Staat unterstützt. Wir zahlen alles selbst. Eine Galerie hat eine gewisse Verantwortung, wenn sie mit Künstlerinnen und Künstlern zusammenarbeitet. Wir begleiten den Erfolg und auch ihren Misserfolg. Wir bauen Karrieren auf. Das ist kein Schnellschuss, sondern ein Dauerlauf.

Wenn du als Unternehmer entscheidest, eine Künstlerin oder einen Künstler in die Galerie aufzunehmen, und diese haben sich ebenfalls dafür entschieden: Lautet die Frage eher, ob das Bild verkäuflich oder ob es künstlerisch wertvoll ist?

Zuerst schaut man: Was habe ich eigentlich schon in der Galerie? Man achtet darauf, dass man vielfältig bleibt. Die nächste Frage ist: Sind Sammler interessiert, oder sind – im besten Falle – plötzlich andere Sammlerinnen und Sammler da, die wir noch nie hatten? Plötzlich kommen Leute, die man noch nie gesehen hat, Kuratorinnen und Kuratoren oder Museumsleute. Dann kann es sein, dass der Künstler oder die Künstlerin gar nichts verkauft, weil es Arbeiten sind, die man zwar im Museum zeigen kann, die es aber im Markt schwer haben. Wenn die reinpassen, zeigen wir sie trotzdem.

Was sind aktuelle Herausforderungen für dich als Kaufmann-Galerist?

Im Prinzip kaufe ich nie etwas, ich verkaufe nur. Wir behalten die Künstler in ihrer Entwicklung im Auge und versuchen, für sie die Bahn freizumachen. Ihre Sichtbarkeit und Sichtbarmachung ist das größte Problem. Früher waren die Künstlerinnen und Künstler auf Biennalen oder anderen großen Ausstellungen als Einzelpersonen sichtbar. Jetzt ist es so, dass die Kuratorinnen und Kuratoren bei diesen Ausstellungen in den Vordergrund treten. Plötzlich werden die Namen der Künstler gar nicht mehr genannt, sondern die Namen der Kuratoren. Oft geht es so weit, dass die Künstlerinnen und Künstler gar nicht gefragt werden, sondern dass ihre Werke in thematische Ausstellungen hineingenommen werden, weil sie passen. Es wurde dann nicht wirklich mit den Künstlern gearbeitet, es wurde nicht einmal mit ihnen diskutiert, ob dieses Werk aus ihrer Sicht wirklich in die Thematik der Ausstellung hineinpasst. Das Werk wurde so genommen, als ob die Künstlerin oder der Künstler schon gar nicht mehr existiert. Es wurde von den Kuratorinnen und Kuratoren eher als Ware betrachtet: das, was man den Galerien immer vorwirft. Daher kam dann die berechtigte Forderung: Wenn ihr ein Kunstwerk von uns ausstellt, egal wo, dann wollen wir dafür auch ein Honorar bekommen. Galerien arbeiten für die Künstlerinnen und Künstler. Das ist oftmals auf den kuratierten Großveranstaltungen nicht mehr so.

Welche Wünsche hast du?

Auf jeden Fall Gleichberechtigung. Wir sind ein Wirtschaftsunternehmen wie jedes andere. Jeder Automobilkonzern, jeder Schraubenhersteller, der in Deutschland produziert, der in Deutschland ansässig ist, bekommt vom Wirtschaftsministerium oder von seinem Bundesland Unterstützung, wenn er auf eine Messe geht – bei Transportkosten oder Standmiete oder anderem. Jede Galerie, die auf eine internationale Messe geht, muss genau dieselbe Unterstützung bekommen wie jeder andere Unternehmer. Und wenn dann diese Galerie sogar deutsche Künstlerinnen und Künstler vertritt oder, noch besser, Künstlerinnen und Künstler aus dem Ausland, die ihren Lebensmittelpunkt nach Deutschland verlagert haben, müssen sie auch unterstützt werden.

Gerd Harry »Judy« Lybke ist ein deutscher Galerist.

Barbara Haack ist Chefin vom Dienst von Politik & Kultur.



All Pillars Point to Eta
Date: 2005-05-30 • Source: NASA JPL
↪ images.nasa.gov/details/PIA03515



Webb zooms in on the Red Spider Nebula, NGC 6537. Date: 2025-10-28
Source: ESA/Webb, NASA, CSA ↗ esawebb.org/images/potm2510d

OLIVER CASTENDYK

LEGENDEN

Es gibt eine Menge Legenden und populäre Klischees über die Filmwirtschaft, von denen einige zutreffen, von denen aber auch viele einer empirischen Prüfung nicht standhalten: Dieser kleine Beitrag nimmt sich vor, ein paar dieser Legenden etwas näher zu betrachten und an Zahlen, Daten und Fakten zu messen.

Filmwirtschaft = Kinofilmwirtschaft?

Wenn jemand sagt, er oder sie arbeite beim »Film«, denken viele an den Kinofilm. Der Begriff »Filmwirtschaft« evoziert eher Bilder wie »Filmstars auf dem roten Teppich« als Dreharbeiten für eine Vorabendserie oder das Casting für einen Werbespot.

Der Monitoringbericht Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW-Bericht) nimmt demgegenüber Produktion und Auswertung audiovisueller Programme in den Blick. Betrachtet man die Umsätze, die Produktionsunternehmen damit erzielen, macht der Kinopro-

duktionsumsatz etwas mehr als ein Zehntel dieser Umsätze aus. Der Löwenanteil entfällt auf das Fernsehen. Die öffentlich-rechtlichen Sender (ARD, ZDF), die privaten Sendergruppen und inzwischen auch die internationalen Streamer sind dabei die wichtigsten Auftraggeber. Von den rund 5 Milliarden Euro Filmproduktionsvolumen entfielen in den letzten Jahren mindestens 3 Milliarden Euro pro Jahr auf Programme für den TV-Bildschirm.

Filmproduzent mit Zigarre

Verdient man viel Geld in der Filmwirtschaft? Die Gewinne der Produktionsunternehmen halten sich in Grenzen und sind weit entfernt vom Segeljacht-Niveau: Laut der jüngsten Herbstumfrage der Produktionsallianz (Allianz Deutscher Produzentinnen und Produzenten – Film, Fernsehen und Audiovisuelle Medien e.V.), dem mit Abstand größten Branchenverband, lagen die Um-

satzrenditen schon 2024 auf einem sehr niedrigen Niveau (Median: 2,5–5 Prozent) und sind 2025 nochmals gesunken: auf Median 0–2,5 Prozent (Gewinn vor Steuern). Das gilt besonders für das Fiction-Segment: Ein Drittel der Fiction-produzierenden Unternehmen machte 2025 Verluste. Auswerter, wie Plattformen und TV-Sender, erhalten mehr vom Kuchen. So liegt die operative Gewinnmarge (EBITA) von Netflix weltweit bei rund 20 Prozent und auch private TV-Sender, wie RTL- oder ProSiebenSat.1-Gruppe, haben zwar sinkende Renditen; diese lagen aber immer noch im zweistelligen Bereich.

Hollywood Accounting und Bezahlung der Filmschaffenden

Im Kinofilmbereich erhalten Filmschaffende (z. B. Drehbuch, Regie, Schnitt, Schauspiel) in den USA neben einer festen Gage einen Prozentsatz der Gewinne. Diese sogenannten »Net Profit Participations« haben sich im Einzelfall als wenig lukrativ erwiesen, weil das jeweilige Filmstudio die Kosten des Films aufgebläht hatte. Dazu gehörten z. B. hohe interne Vertriebsgebühren, Marketingkosten und die Verrechnung von Verlusten anderer Filme.

Wie sieht es in Deutschland aus? In Deutschland wird ein großer Teil der Erlösbeteiligungen im Kinobereich durch den sogenannten Ergänzungstarifvertrag geregelt. Dieser wurde von Produktionsallianz, ver.di und BFFS (Schauspiel-Gewerkschaft) verhandelt und verhindert intransparentes »creative accounting«.

Generell bestimmen kollektive Vereinbarungen (zumindest als Untergrenze) die Bezahlung vieler Gewerke im Filmbereich, sei es durch den Mantel- und Gagentarifvertrag TV FFS, sei es durch Gemeinsame Vergütungsregeln (GVR). Ein Beispiel: Drehbuchautoren und -autorinnen eines »Tatorts« oder »Polizeirufs« erhalten nach der GVR Drehbuch seit dem 1. Januar 2024 mindestens eine Erstvergütung von 87.380 Euro zuzüglich weiterer Erfolgsprämien, wenn die Sendung sehr häufig wiederholt wird. Ein zweites Beispiel: Ein Oberbeleuchter kassiert eine tarifliche Mindestgage von mindestens 1.800 Euro pro Drehwoche.

Das »Armutsrisiko« bei den Filmschaffenden liegt nicht in niedrigen Gagenhöhen, sondern darin, dass sie nicht das volle Jahr arbeiten. Gerade im Bereich Schauspiel gibt es durchaus relevante Tagesgagen zwischen 1.500 und 5.000 Euro (Stars bekommen natürlich viel mehr). Das führt aber nicht notwendigerweise zu einem auskömmlichen Jahreseinkommen, z. B. wenn man nur für fünf Drehtage im Jahr gebucht ist.

Size Matters

Der Slogan »Size Does Matter« aus der Werbekampagne für Roland Emmerichs Godzilla-Film gilt als eine der erfolgreichsten Marketingkampagnen der Filmgeschichte. Billboards an achtstöckigen Gebäuden trugen Aufschriften wie »Er ist doppelt so hoch wie dieses Schild«, Busse wurden komplett mit dem Slogan »Sein Fuß ist so lang wie dieser Bus« beklebt. Der Slogan wurde Teil der Popkultur, aber auch kritisch gesehen, z. B. parodierte das Marketing für »Star Wars« den Slogan mit dem Claim »Plot Matters«, um »Godzilla« als bloßes Spektakel ohne Inhalt lächerlich zu machen.

Im filmökonomischen Zusammenhang wird diskutiert, ob die Größe von Unternehmen oder von Filmbudgets eine Rolle spielt. Stimmt die These, dass Produktionen mit hohen Budgets in der Regel mehr Umsatz machen als kleine – oft in der Kategorie Art-house-Filme? Beispiele gibt es für beides: Ein Film mit sehr geringem Budget, »The Blair Witch Project« (1999), kostete 60.000 US-Dollar, spielte aber fast 250 Millionen US-Dollar ein. Gleich-

zeitig gibt es viele Gegenbeispiele. »Avatar – Aufbruch nach Pandora«, »Avengers – Endgame« und andere auf der TOP-10-Liste der erfolgreichsten Filme aller Zeiten, waren extrem teuer und extrem erfolgreich. Umgekehrt ist ein hohes Produktionsbudget keine Garantie für den Erfolg an der Kinokasse und weiterer Auswertungsstufen. Das zeigt eine Vielzahl von teuren Flops in der Filmgeschichte, wie etwa »Die Piratenbraut« (Cutthroat Island, 1995) mit Kosten von fast 100 Millionen US-Dollar und Einnahmen unterhalb von 10 Millionen US-Dollar. Er ruinierte das Studio Carolco Pictures und sorgte dafür, dass Hollywood jahrelang keine Piratenfilme mehr drehte. Ähnliche Beispiele lassen sich auch für deutsche Filmproduktionen finden. Ein Film wie »Quellen des Lebens« mit einem Budget von ca. 8 Millionen Euro und massiver Förderung (über 1,5 Millionen Euro allein von der Filmförderungsanstalt FFA und vom BKM) verkaufte trotz Starbesetzung kaum mehr als 10.000 Kinotickets. Umgekehrt waren vergleichsweise günstig hergestellte Filme wie »Good Bye, Lenin« oder »System-sprenger« sehr erfolgreich.

Gibt es also gar keinen Zusammenhang zwischen der Höhe der Produktionskosten und wirtschaftlichem Erfolg? Die Antwort: Es gibt ihn schon, aber nicht bei allen Filmen. In der Statistik sind höher budgetierte Filme in der Regel ökonomisch erfolgreicher als ihre Low-Budget-Konkurrenz. Beispiel: Die Auswertung der Top 100 deutschen Filme 2024 zeigt: Ab Platz 33 der Charts verkauften die Filme weniger als 20.000 Tickets; sehr viele dieser Filme sind solche mit niedrigen Budgets. In den TOP 10 (i. d. R. mehr als 100.000 Tickets) sind meist (aber nicht immer) Produktionen mit hohen Herstellungskosten.

Dasselbe gilt für TV- und Streaming-Produktionen. Ob eine Serie 100.000 Euro pro Minute kostete wie »The Crown« oder 10.000 Euro wie eine deutsche Vorabendserie, sieht man ihr an. Hohe Budgets ermöglichen bekannte Stars, renommierte Regie und aufwendige Spezialeffekte. Es gibt ein höheres Marketingbudget, was die Sichtbarkeit erhöht.

Weil einzelne Filme sich als extreme Flops herausstellen können, ist es sicherer, 100 Filme zu produzieren und zu vermarkten als einen Film. Die bessere Risikoverteilung ist einer der Gründe, warum Plattformen, Sendergruppen oder große Filmstudios mit dem Flop-Risiko der Filmbranche besser zurechtkommen als kleine. Dazu kommt, dass weltweit agierende Plattformen mit Jahresumsätzen von mehr als 50 Milliarden US-Dollar, wie Amazon Prime, Disney+ oder Netflix, hohe Produktions- bzw. Lizenzkosten ihrer Programme besser refinanzieren können als ein deutsches Sendunternehmen mit viel geringeren Einnahmen. Die Kosten einer Folge von »Stranger Things« (ca. 30 Millionen US-Dollar), wären in Deutschland allein niemals refinanzierbar.

Kommerz vs. Kunst?

Die Besonderheit von Filmen als Kunstwerk besteht darin, dass die Produktionskosten viel höher sind als bei einem Gemälde, einem Buch oder – mit Ausnahmen – einem Musiktitel. Auch wenn bei deutschen Kinofilmen mindestens die Hälfte der Kosten durch staatliche Förderung getragen wird, erfordert die Refinanzierung der Investition immer noch, dass die Zuschauerschaft mehr als marginal zu sein verspricht – nicht notwendigerweise bei der Auswertung im Kino, aber spätestens in späteren Auswertungsstufen, wie Video on Demand, Fernsehen usw. §1 Filmförderungsgesetz (FFG) will »kreativ-künstlerische Qualität des deutschen Films als Voraussetzung für seinen Erfolg im In- und Ausland«; es sieht Erfolg und Qualität nicht als Gegensatz. →

In seiner wegweisenden Entscheidung zur deutschen Filmförderung bestätigt das Bundesverfassungsgericht die Doppelnatur des Films als Wirtschafts- und Kulturgut. Das FFG misst den Erfolg eines Films, von dem dann wiederum die Referenzförderung abhängt, in verkauften Kinotickets ebenso wie in der Einladung zu Festivals und dem Gewinn von Filmpreisen (vgl. §§ 62 ff. FFG). Auf den »Beste Filme aller Zeiten«-Listen (auch der Filmkritik) sind fast durchweg Filme, die signifikante Investitionen erforderten, um kommerziell und künstlerisch erfolgreich zu sein. »Metropolis« kostete die UFA damals fast 5 Millionen Reichsmark, war der teuerste Stummfilm weltweit, was dazu führte, dass die UFA fast daran bankrottging. Denn trotz des künstlerischen Erfolgs und seiner

späteren Anerkennung als Meisterwerk war der Film an den Kinokassen zunächst ein Desaster. Filme mit allein künstlerischem Anspruch müssen diesen Anspruch nicht immer erfüllen, kommerzielle Filme können Flops werden, Filme können große Qualität haben und kommerziell erfolgreich sein. Die Grenzziehung zwischen den Blockbuster- und den Arthouse-Welten bleibt schwer.

Oliver Castendyk ist Partner der Kanzlei Brehm & von Moers in Berlin und Juristischer und Wissenschaftlicher Berater der Produktionsallianz.



James Webb Space Telescope NIRCам Image of the Cosmic Cliffs in Carina Nebula
Date: 2022-07-12 · Source: NASA, ESA, CSA, STScI ↪ images.nasa.gov/details/carina_nebula

MEHR ALS NUR KATJA HOFEM ABLENKUNG



Die kulturpolitische Debatte läuft gerne in Gegensätzen: »E« oder »U«, Kunst oder Kommerz, Kultur oder Unterhaltung. In Deutschland scheint diese Trennung besonders ausgeprägt. Kommerzielle Unterhaltung gilt hierzulande schnell als leichtgewichtig – und damit als weniger relevant.

Dabei kann ihre gesellschaftliche Rolle groß sein. Unterhaltung lenkt nicht nur von Sorgen ab und verbindet Menschen, sie kann auch gemeinsame Werte vermitteln. Ein Film oder eine Serie berühren viel mehr als abstrakte Debatten. Jüngste Netflix-Produktionen wie das Sozialdrama »Adolescence« oder die Dokumentation »Babo – Die Haftbefehl-Story« zeigen, dass Unterhaltung gesellschaftliche Diskussionen anstoßen kann – über soziale und kulturelle Grenzen hinweg.

Mit dem Aufkommen von Streaming-Angeboten sind Kunst und Unterhaltung noch enger zusammengerückt. Kategorien wie Fernsehen versus Filmkunst oder Arthouse versus Blockbuster greifen immer weniger. Wenn eine Netflix-Produktion wie »Im Westen nichts Neues« vier Oscars gewinnt, eine ebenfalls auf einer Buchvorlage beruhende Serie wie »Liebes Kind« und auch die Neuinterpretation der »Sisi« als »Die Kaiserin« mit International Emmys ausgezeichnet werden, zeigt das: Die Grenzen zwischen Kino und Bildschirm, zwischen Kultur und Unterhaltung sind längst durchlässig. Beides kann zusammenwirken und sich ergänzen. Und wenn kulturelle Inhalte ein großes Publikum erreichen, der Zeitgeist getroffen und geprägt wird, entsteht auch wirtschaftlicher Erfolg für alle Beteiligten.

Dann sind auch Kunst und Kommerz keine zwangsläufigen Gegensätze mehr. Marktorientierung steht kreativer Qualität nicht im Weg – oft ist sie sogar eine Voraussetzung dafür. Gerade in einem stark umkämpften Markt wie dem der audiovisuellen Medien braucht es Mut zu Risiken und neuen Wegen, auch zu künstlerischen.

Entscheidend ist, wohin sich die »eyeballs« des Publikums richten – und die Auswahl ist hierbei riesig. Kino und Streaming stehen dabei weniger in direktem Wettbewerb, als oft angenommen wird. Studien belegen, dass Streaming-Abonnenten auch häufigere Kinogänger sind. Gleichzeitig ist das traditionelle Fernsehangebot gerade in Deutschland immer noch sehr stark, und Anbieter stellen längst auch ihre Inhalte »on demand« in Mediatheken bereit. Laut AGF Videoforschung entfielen im Oktober immer noch durchschnitt-

lich 163 Minuten der täglichen Smart-TV-Nutzung auf das lineare Fernsehen gegenüber gerade einmal 12 Minuten zusammen für Netflix, Prime Video und Disney+. Der härteste Wettbewerb um Aufmerksamkeit – vor allem beim jüngeren Publikum – findet jedoch mit Plattformen wie YouTube oder TikTok statt.

Umso wichtiger ist es, sich über Qualität zu differenzieren. Menschen müssen mit exzellenten, berührenden und neuen Geschichten überzeugt werden, für diese Inhalte zu zahlen, obwohl es so viele kostenlose Alternativen gibt. Das verlangt mehr Risikobereitschaft, noch höhere Produktionsqualität und damit oft auch einfach höhere Budgets.

Unsere Bereitschaft, diese Risiken einzugehen, schafft für Kreative in diesem Markt neue Chancen – weltweit. Denn wir sind überzeugt, dass gute Geschichten von überall kommen können. Deshalb investieren wir weltweit in hochwertige Produktionen, auch hierzulande, wo wir über drei Jahre bereits mehr als 500 Millionen Euro in deutschsprachige Inhalte investiert haben und dies auch weiterhin tun wollen.

In Zukunft wird es im Filmbereich weniger um die Frage »Kunst oder Kommerz« gehen. Entscheidend ist vielmehr, wie wir Menschen weiterhin für Geschichten in Film und Serie begeistern – in einem Umfeld, in dem Shortform-Inhalte und neue Möglichkeiten durch generative KI den Wettbewerb weiter verschärfen. Das ist eine gemeinsame Herausforderung, wir sitzen hier alle in einem Boot. Aufgabe der Film- und Medienpolitik sollte es daher sein, verlässliche Rahmenbedingungen zu schaffen, damit Investitionen in große lokale Geschichten wirtschaftlich tragfähig bleiben und ein breites Publikum erreichen können.

Wenn das gelingt, profitieren Kultur und Wirtschaft gleichermaßen: Der sogenannte »Netflix-Effekt« zeigt sich etwa dann, wenn Serien Buchverkäufe deutlich steigern, ein altes Chanson nach 55 Jahren seine erste Chartplatzierung erlangt oder Drehorte neue touristische Attraktionen werden.

Das alles gelingt nur im Mit- und nicht im Gegeneinander. Genau dafür steht unser Angebot einer langfristigen, verlässlichen Partnerschaft mit der lokalen Film- und Fernsehbranche – mit dem Ziel, Kultur und wirtschaftliche Stärke gemeinsam voranzubringen.

Katja Hofem ist Vice President
Content DACH bei Netflix.

HERZ- KAMMER FÜR FILME

CHRISTIAN
BRÄUER

Das Herz der Filmkultur schlägt in den Arthousekinos. Mit Kompetenz, Leidenschaft und Mut setzen sie sich dafür ein, dass die besten Filme aus aller Welt ein Publikum finden. Sie teilen, was berührt und herausfordert. Sie stellen sich aus Überzeugung auch hinter Werke, die keine einfachen Antworten geben oder sich der kommerziellen Verwertungslogik entziehen. Martin Scorsese bezeichnet diese kuratorische Leistung als Akt von Dankbarkeit: »Du teilst, was du liebst und was dich inspiriert. Algorithmen sind dagegen Formeln, die das Publikum als Konsumenten behandeln.«

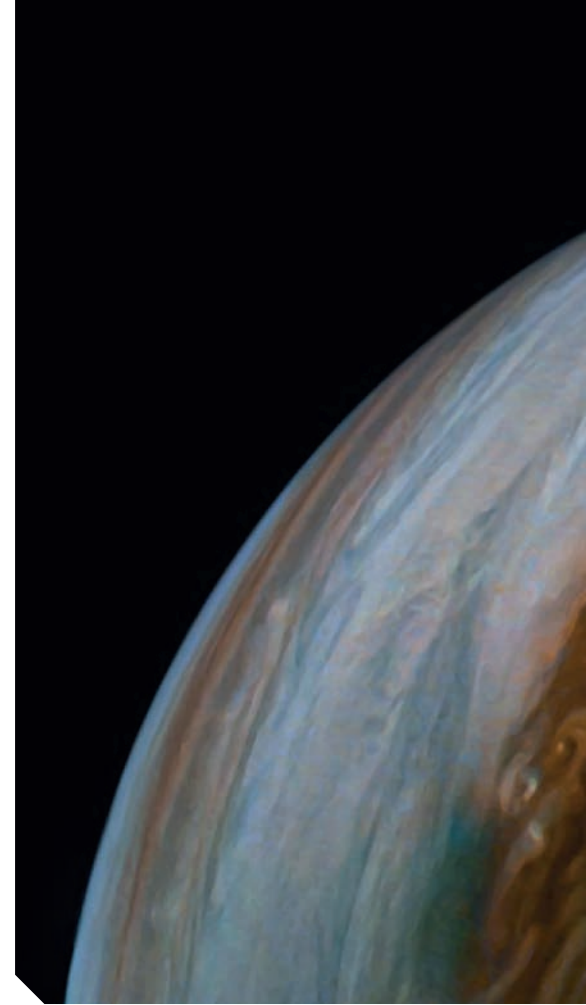
Leistung und Bedeutung der Filmkunsttheater gehen aber weit darüber hinaus. Sie sind Herzkammer und Lokomotive für Festival-, Autorinnen-, Dokumentar- und Nachwuchsfilme. Ohne sie hätten diese Werke kaum Sichtbarkeit. Zugleich pflegen und schaffen sie Filmkultur, zeigen mit großem Erfolg Klassiker, entwickeln Filmreihen und Events um Filme, vernetzen sich am Ort und führen mit vielfältigen filmvermittelnden Programmen und Schulkinoinitiativen gerade ein junges Publikum an Filmkunst heran.

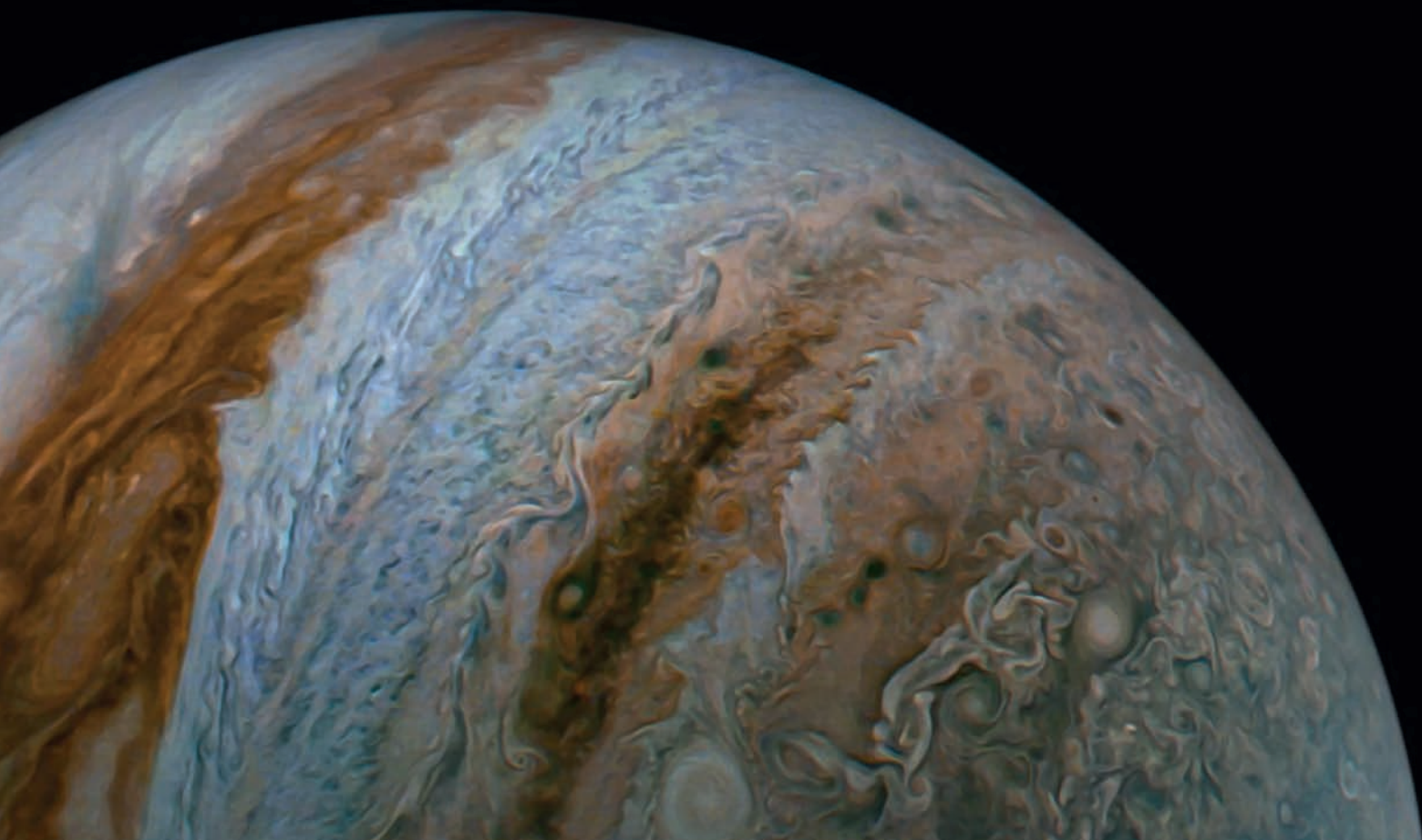
Doch dieses einzigartige Ökosystem steht unter Druck – nicht zuletzt durch die voranschreitende Marktkonzentration, wie uns die geplante Übernahme von Warner Bros. Discovery vor Augen führt. Ob Netflix oder Paramount, in beiden Fällen würde ein großer direkter Mitbewerber einen anderen schlucken, was zur Bündelung von Marktmacht, weniger künstlerischer Vielfalt und höheren Preisen führt. Immerhin: Dass Paramount in seiner Übernahmeekampagne ein Versprechen auf 30 Kinostarts im Jahr gibt und das als Argument wertet, ist ein Zeichen, dass Kino lebt, ernst zu nehmen und den Menschen wichtig ist. Die wichtigsten Interessengruppen müssen sich der negativen Auswirkungen bewusst sein, die eine weitere Konsolidierung der Studios insgesamt haben

wird. Entscheidend bleibt, dass Wettbewerbsbehörden verbindliche Auflagen setzen, die einen vielfältigen, lebendigen Wettbewerb ermöglichen – eine echte Kinoauswertung mit hinreichenden Auswertungsfenstern und Marketingbudgets gehört untrennbar dazu.

Doch auch das Geschäftsmodell gerade der Arthouse- und Landkinos mit hohem gesellschaftlichem Engagement ist unter Druck. Infolge der Digitalisierung, der Flut audiovisueller Inhalte, der Dominanz der Algorithmen-Ökonomie und dem Verschwinden vieler lokaler traditioneller Medien ist es zu einer immensen Verlagerung von Kosten und Aufgaben auf die Kinos und zugleich zu einer grundsätzlichen Verschiebung ihrer Rolle im sozialen Gefüge der Stadt gekommen. Niemand muss mehr ins Kino gehen, um einen Film zu sehen. Doch in Zeiten gesellschaftlicher Polarisierung, wachsender Vereinsamung, Fake News und bald AI-generierter und algorithmengesteuerter Contentflut sind sie die Orte, an denen gesellschaftlicher Zusammenhalt entsteht. Kinos bringen Menschen außerhalb ihrer Bubbles zusammen, schaffen Gemeinschaftserlebnisse in einer Zeit, in der physische Begegnung selten geworden ist. Ihre Arbeit ist keine bloße Content-Kuratierung, sondern anspruchsvolle kulturelle Vermittlungsarbeit, die Orientierung in der Informationsflut gibt. Diese erweiterte Rolle fordert den Kinos weit mehr ab als früher.

Zugleich müssen sie statt in langlebige Projektoren nun regelmäßig in neue Technik investieren und sind gerade bei unabhängigen Filmen mit ihrem Branding, ihren kuratierten Programmen, ihrer Kommunikation und ihrem engen Kontakt zum Publikum zum Schlüssel für den Erfolg von Filmen geworden. All das ist nicht nur voraussetzungsvoll, sondern auch teuer – nicht zuletzt deshalb, weil die Erwartungen an das Kinoerlebnis in Konkurrenz zur heimischen Couch massiv gestiegen sind.





So gut, wichtig und innovativ das neue Förderprogramm des Bundes »Liebling Kino« ist, die darin budgetierten Mittel reichen nicht zur Behebung des Modernisierungsstaus. Dass das »Zukunftsprogramm Kino« des BKM, das hier eine wichtige Stütze ist und Spielräume für notwendige Investitionen schafft, nicht mit einem eigenen Haushaltsansatz bedacht wurde, ist daher fatal. Hier braucht es dringend eine Nachsteuerung. Denn Kinos sterben langsam – und es beginnt, wenn sie nicht mehr investieren können.

Sind wir nun Kultur oder Wirtschaft? Untrennbar beides! Wir sind Kulturunternehmer, die aus Überzeugung hohe Risiken eingehen und sich mit viel Herzblut für ihre lokale Gemeinschaft einsetzen. Arthouse ist die Hoffnung und das Versprechen, dass beides zusammen geht. Mit ihren niederschweligen Angeboten und ihrer hohen Reichweite stehen sie damit auch für eine Demokratisierung von Kunst und Kultur. Der Erfolg eines Films wie »In die Sonne schauen« – von Cannes zum deutschen Oscar-Kandidaten – zeigt, wie das Zusammenspiel aus Festivals, engagierten Verleihern und Arthousekinos Werke sichtbar macht, die sonst untergingen.

Vor allem erfüllen Kinos längst mehr als eine rein filmkulturelle Funktion. Sie stärken den sozialen Zusammenhalt, fördern Diskurs und Empathie. Zugleich zählt das Kino zu den großartigsten gemeinschaftlichen Erfahrungen, wie es Oscar-Gewinner Sean Baker beschreibt: »Wir teilen Lachen, Trauer, Wut, Angst und hoffentlich auch eine Katharsis mit unseren Freunden und Fremden. Und das ist heilig.« Wo algorithmische Feeds uns vereinzeln, bringen Kulturorte Menschen niedrigschwellig zusammen. Das Kino ist keine nostalgische Verklärung vergangener Zeiten. Es ist die Antwort auf das gesellschaftliche Auseinanderdriften der digitalen Zeit. Die Weichen für die Zukunft werden jetzt gestellt. Ob Deutschland und Europa eine Strategie entwickeln, die Viel-

falt ihrer unabhängigen Film- und Kinowirtschaft im Zeitalter der Monopolisierung zu schützen, wird entscheidend für deren Fortbestand sein. Die aktuelle Situation kann ein Momentum für die europäische Filmwirtschaft darstellen, wenn wir bereit sind, aus dem Scheitern vergangener Reformen zu lernen und einen ambitionierten, ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen, der die gesamte Wertschöpfungskette von der Stoffentwicklung bis zum Kinosaal in den Blick nimmt. Dazu gehört, die Veränderungen durch Digitalisierung und neue Sehgewohnheiten nicht als Bedrohung, sondern als Chance zu begreifen.

Denn die Kleinteiligkeit der europäischen Filmwirtschaft – die Vielfalt an Sprachen, Erzählweisen, Verleihern, Produzenten und Kinos – ist kein Nachteil: Sie ist unsere größte Stärke. Diese zu bewahren, erfordert aktiven Schutz. Regulierung ist der Schlüssel, um faire Wettbewerbsbedingungen zu schaffen. Sie verteidigt einen kulturellen Raum, in dem unsere Kultur- und Kreativwirtschaft ihre Wirkmacht entfalten kann – und damit auch einen integralen Bestandteil unserer europäischen Sicherheit.

Die Geschäftsmodelle der Arthousekinos sind darauf ausgerichtet, kulturellen Anspruch mit wirtschaftlicher Tragfähigkeit zu verbinden. Diese besondere Stellung an der Schnittstelle von Markt und Kultur verdient nicht nur Anerkennung, sondern auch die politischen Rahmenbedingungen und verlässliche Förderung, die sie zum Funktionieren braucht. Denn die Qualität und Reichweite, die die Arthousekinos erzielen, könnte der Staat mit vergleichbarem Aufwand nicht annähernd erzielen.

Christian Bräuer ist Vorsitzender des Verbandes AG Kino – Gilde deutscher Filmkunsttheater e.V.

Es gibt Momente, in denen man spürt, dass sich eine Branche neu zusammensetzt. Die Nachricht um die Bieterschlacht um Warner war ein solcher Moment. Sie hat vielen in der Filmwirtschaft vor Augen geführt, wie fragil unsere Branche geworden ist – und wie wichtig es ist, eigene nationale Interessen stark zu vertreten. Wir sind im hohen Maße auf politische und wirtschaftliche Klarheit angewiesen. Nichts bleibt, wie es war, aber nicht alles muss verloren gehen.

Die größte Herausforderung für unsere Branche ist nicht nur die Finanzierung, sondern auch die Unsicherheit darüber, wer in Zukunft überhaupt noch in deutsche Geschichten investieren will und wird. Budgets steigen, Entscheidungen dauern, Förderwege sind kompliziert, und manche Partner verabschieden sich aus dem Markt. Für Produzenten bedeutet das: Wir arbeiten mit Herzblut – aber oft ohne die Verlässlichkeit, ohne Planbarkeit, die es braucht, um innovativ, kraftvoll und kreativ zu denken.

Film entsteht nie im luftleeren Raum. Er entsteht im Spannungsfeld zwischen Kunst und Kalkulation, zwischen Vision und Verantwortung. In der Praxis bedeutet das: Strukturen zu schaffen, die halten – und gleichzeitig Träume zuzulassen und zu fördern! Effizienz ist keine kalte Größe, sondern der Rahmen, der Kreativität vor dem Absturz schützt. Wenn Teams präzise funktionieren und Prozesse stimmen, öffnen sich Räume für das, was wirklich zählt: Geschichten, die etwas in Menschen auslösen.

Was uns fehlt, ist politische Entschlossenheit. Ein Standort wie Deutschland braucht klare Regeln – keine ständig neu entstehenden Fragezeichen. Die Debatten des BKM, die ausstehende Entscheidung über eine gesetzliche Investitionsverpflichtung, die immer komplexere Förderarchitektur: All das führt dazu, dass wir Zeit verlieren. Und Zeit ist das Wertvollste, was ein kreativer Prozess besitzt. Eine starke Filmwirtschaft fällt nicht vom Himmel. Sie ist das Ergebnis gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Weichenstellungen, die Kultur als strategisches und elementares Gut begreifen – und nicht als Nebensatz im Haushalt. Die Vereinigten Staaten von Amerika haben das bereits vor vielen Jahrzehnten begriffen. Film ist die Visitenkarte eines Landes, einer Kultur, einer Lebensweise.

Constantin Film versteht sich als Teil eines kulturellen Gedächtnisses dieses Landes. Filme wie »Das Kanu des Manitu«, »Fack ju Göhte«, »22 Bahnen« oder »Die Wannseekonferenz« haben gezeigt, dass Unterhaltung und kulturelle Wirkung keine Gegensätze sind. Sie sind zwei Bewegungen desselben Impulses: Menschen nicht nur zu erreichen, sondern sie zu verändern. Kultur darf berühren, zum Lachen bringen, irritieren. Aber sie darf nie egal sein.

Als Unternehmer tragen wir Verantwortung für Hunderte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, für unsere Partner und für die Talente, die an uns glauben. Wirtschaftliche Stabilität ist kein technischer Begriff – sie ist ein Versprechen, dass wir mutige Stoffe realisieren, Nachwuchs fördern und Risiken eingehen können. Nur wer stark genug ist, kann den nächsten Schritt wagen.

Deshalb braucht dieser Standort jetzt eine klare Zukunftserzählung. Eine, die anerkennt, dass internationale Plattformen hier investieren – aber nicht unsere Kultur definieren dürfen. Eine, die Produzenten stärkt, weil sie über Jahrzehnte die kreative Infrastruktur dieses Landes aufgebaut und in das Potenzial von Talenten, die Entdeckung und Verwirklichung von Geschichten investiert haben. Eine, die sagt: Wir trauen uns zu, der deutschen Filmwirtschaft wieder Bedeutung zu geben.

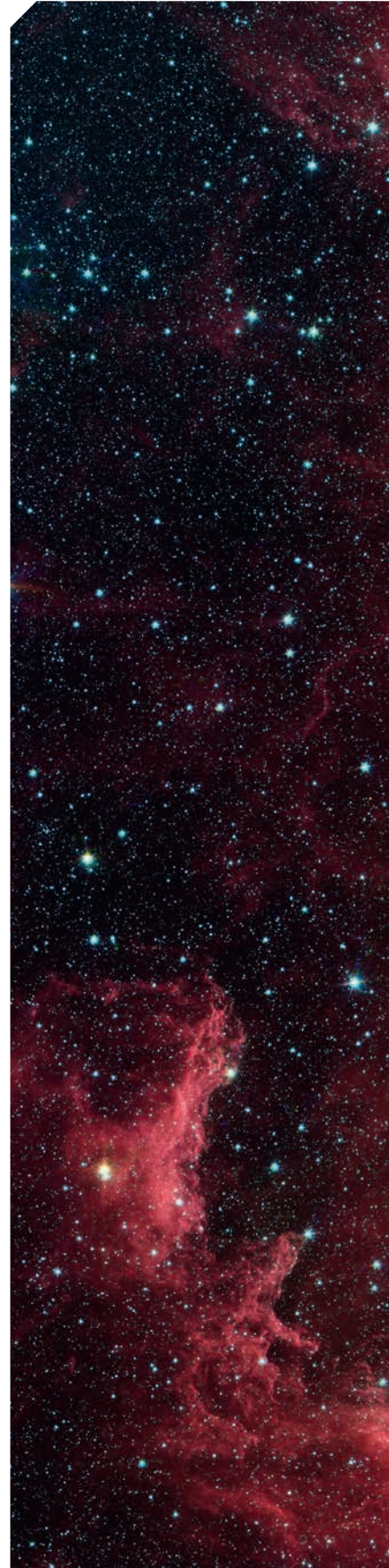
Ich glaube fest daran, dass die nächsten großen deutschen Geschichten noch nicht geschrieben sind. Und ich glaube, dass ihre Entstehung davon abhängt, wie wir heute entscheiden – in Unternehmen, in Redaktionen und in der Politik. Kultur ist dann stark, wenn sie Freiheit bekommt. Und Wirtschaft ist dann klug, wenn sie diese Freiheit schützt.

Unsere Aufgabe ist es, beides zu ermöglichen: Räume, in denen radikale, liebevolle, verrückte Ideen wachsen können – und Strukturen und Regeln, die sie tragen. Wenn uns das gelingt, wird der deutsche Film nicht nur bestehen. Er wird wieder überraschen.

Oliver Berben ist Filmproduzent und
Vorstandsvorsitzender von Constantin Film.

VISITENKARTE

OLIVER BERBEN



The Case of the Disappearing Continent - Date: 2011-02-10
Source: NASA JPL ↪ images.nasa.gov/details/PIA13843





CHALLENGE ACCEPTED

IRMGARD
HESSE

Ganz klar, Designerinnen und Designer sind häufig ein Stück weit Idealisten, die sich Tag für Tag der Suche nach der perfekten und ganz besonderen Lösung verschreiben. Wie gehen Herzblut und die freie Entfaltung der Kreativität mit Wirtschaftlichkeit oder Faktoren wie Effizienz zusammen? Und wie meistern Agenturen in herausfordernden Zeiten diesen Spagat?

Durch die Agenturszene und die Reihen der kreativen Selbstständigen fegt ein böser Geist: die alte Angst des Menschen, durch Maschinen ersetzt zu werden. Wie lange wird es noch dauern, bis Künstliche Intelligenz nicht nur schneller und billiger, sondern auch viel »besser«, also kreativer ist als die menschliche Arbeitskraft?

Im Falle der Kreativbranche ist diese Angst an einigen Stellen sicher begründet, gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Aktuell findet eine Bereinigung des Agenturmarktes statt, der durch Technologieumbrüche noch weiter angefeuert und atemberaubend schnell beschleunigt wird.

Wir erleben als Gesellschaft, aber auch als Branche tiefgreifende Veränderungen, die erfordern, dass sich Designer und Kreative insgesamt grundlegend mit ihrem Selbstverständnis befassen. Denn ein großer Teil der Agenturleistungen, der »handwerkliche« Umsetzungen betrifft, wird bereits jetzt entweder an günstigere Arbeitskräfte in anderen Ländern oder an KI-basierte Tools ausgelagert.

Dabei verschiebt sich die Bearbeitungskette: »Hinten«, in der Ausarbeitung, mag es deutlich weniger Bedarf geben. Aber »vorne« – wo hochqualifizierte Leistung gefragt ist und höhere Stundensätze zum Tragen kommen – steigt der Beratungsbedarf. Denn die Herausforderungen, mit denen sich Unternehmen und Institutionen konfrontiert sehen, sind extrem komplex geworden. Das geht von Change- und Transformationsprozessen über Digitalisierung und den Einsatz von KI bis hin zu Positionierungsthemata und der Grundsatzfrage: Wie bleibe ich als Marke relevant?

Bereits die Formulierung der Aufgabenstellung oder die Priorisierung der vielen miteinander verflochtenen Themen sind für Kunden ein anspruchsvoller Teil des Projektes. Hier können Agenturen mit sowohl strategischer wie kreativer Aufstellung als Sparringspartner Orientierung und Klarheit bieten, um gemeinsam erst einmal ein sinnvolles Briefing nebst Meilensteinplanung zu erstellen, indem sie systematisch und mit spezifischer Methodik unterstützen. Kreatives Denken kann ein echter Gamechanger sein, wenn es darum geht, die gewachsenen großen Knoten in Unternehmen zu lösen und sich in Richtung Zukunft gut aufzustellen.

Und auch wenn es darum geht, die Story eines sich verändernden Unternehmens authentisch und glaubwürdig zu erzählen und zu gestalten, ist kreative Kompetenz entscheidend. Menschen müssen im Prozess der Veränderung, dem sie in der Regel erst einmal skeptisch gegenüberstehen, nicht nur rational, sondern auch emotional mitgenommen werden. Gutes, klares Design und mitreißendes Storytelling können für Mitarbeitende wie Kunden die unternehmerischen Transformations-Themen nahbar und verständlich erklären. Dies ist eine äußerst komplexe, re-

levante Leistung, deren Wert von Agenturen aber noch viel besser vermittelt werden sollte. Denn der Bedarf ist riesig und wird eher noch steigen.

Zur Wahrheit vieler Designer-Lebenswege gehört es, dass das Thema Altersversorgung nicht ideal aufgestellt ist. Für Selbstständige, die über viele Jahre und mit viel Einsatz eine Agentur aufgebaut haben, ist das eigene Unternehmen das eigentliche Ergebnis ihrer Lebensleistung. Eigentlich. Der Verkauf oder die Weitergabe der eigenen Agentur ist keineswegs ein Selbstläufer. Wird das Thema Unternehmensübergabe nicht mit vielen Jahren Vorlauf vor dem gewünschten Ausstiegszeitpunkt angegangen, ist das Ergebnis oft enttäuschend. Möglicherweise will niemand das Lebenswerk für den persönlich als angemessen empfundenen Preis erwerben. Die bittere Feststellung ist, dass der emotionale Wert und der Marktpreis weit auseinanderklaffen. Hinzu kommen Wirtschaftlichkeit, Bekanntheit und die gezielte Positionierung am Markt.

Hier kann genau das, was die Designbranche ausmacht, das Problem sein: Der Antrieb der Gründer ist häufig stark von einer kreativen, idealistischen Perspektive geprägt – also mehr Herzblut als Businessplan. Ein Unternehmer, egal ob dieser aus den eigenen Reihen oder als Investor von außen kommt, wird aber nur investieren, wenn der Laden auch eine ordentliche Rendite erwirtschaftet. Und genau das ist gerade in wirtschaftlich angespannten Zeiten besonders schwierig.

Dazu kommt, dass diese Branche ein ausgesprochenes »People-Business« ist: Oft hängen die langjährigen, treuen Auftraggeber komplett an der dominierenden Gründergeneration. Wichtig ist es also, sich neben der nachweisbaren Wirtschaftlichkeit um eine zukunftsfähige, marktrelevante Positionierung zu kümmern und Mitarbeitenden Raum zu geben. Denn diese können im Falle eines Verkaufs den roten Faden bilden. Wenn die Hausaufgaben rechtzeitig angegangen werden, dann hat das Lebenswerk auch einen finanziellen Wert für die Gestaltung der späteren Lebensjahre.

Als Designer und Kreative haben wir einen fantastischen Beruf, der häufig im wahrsten Sinne des Wortes aus einer inneren Berufung kommt. Aber Kreative müssen sich aus der Komfortzone begeben und Antworten auf unbequeme Fragen finden: Wie schaffe ich es, KI in meine Arbeitsprozesse zu integrieren? Was kann ich besser als die KI und die Konkurrenz, was macht mich besonders und einzigartig?

Die Welt braucht Kreative, Gründerinnen und Designer. Sie können gerade jetzt in Zeiten der Stagnation einen wichtigen Beitrag leisten und dabei helfen, unser Land mit innovativen Gedanken, Strategien und Taten voranbringen. Das geht aber nur, wenn Agenturen und Designer die Challenge zwischen Kreativität und Wirtschaftlichkeit annehmen. Nicht nur sich selbst zuliebe, sondern weil das die Voraussetzung dafür ist, dass die Branche von Wirtschaft und Politik ernst- und als höchst relevant für die Transformation unserer Gesellschaft wahrgenommen wird.

Irmgard Hesse ist Vizepräsidentin des Deutschen Designtags sowie Gründerin und Geschäftsführerin der Markenagentur Zeichen & Wunder.

Design als strategischer Erfolgsfaktor

Ein attraktives und konsistentes Design ist mindestens seit den 1970er Jahren, dem Beginn der Massenproduktion in Europa, für jedes Unternehmen das zentrale Element in der Markenidentität. Es ist der oft kaufentscheidende, weil differenzierende und sofort sicht- und wahrnehmbare Wettbewerbsfaktor in einer immer unübersichtlicheren Welt voller Auswahlmöglichkeiten und Produktangeboten. Wie wir inzwischen aus der Wissenschaft und Forschung wissen, handeln Menschen oft nicht logisch, sondern intuitiv. Das Design spielt bei Entscheidungsfindungen («... sieht aus wie ...») die zentrale Rolle. Es unterstützt und bestätigt das Vertrauen in eine Marke und deren Produkte und beeinflusst damit wesentlich unsere Kaufentscheidung. Wird ein Objekt gar als hässlich empfunden, lässt es sich nur schwer oder gar nicht verkaufen, da weder Vertrauen in dessen Qualität noch besondere Erwartungen in dessen Leistung entstehen. Ein der Marke entsprechendes Design ist – betrachtet man das Nutzen- und Aufwandverhältnis laut der McKinsey-Studie von 2018 »The business value of design« – eine der lukrativsten Investitionen, die ein Unternehmen machen kann.

Zeitgeist, Trends und die neue Wohnkultur

Die Gestaltung des Wohnraums mit all seinen Produkten darin spiegelt die gesellschaftlichen Entwicklungen und Wertvorstellungen, worauf die Hersteller von Produkten und die Designer und Designerinnen reagieren. Die Herausforderung heute ist unter anderem, dass das »Wohnen« teurer geworden ist. Es wird also viel genauer überlegt, wie der wertvolle Lebensraum gestaltet und genutzt werden soll. Dabei geht es auch um Status und soziale Anerkennung.

Die Integration hochwertiger Technik in kleiner werdende Wohnräume, in denen die Küche auch das Wohnzimmer ist, ist ein weltweiter Megatrend. Die Küche ist noch immer der emotionale und soziale Mittelpunkt eines Zuhauses. Viele Menschen haben in der Coronakrise das Kochen und Backen neu oder wieder für sich entdeckt. Für sie ist die Küche zu einem neuen Ort der Sinne geworden. Ein Raum, der sie anregt und ihre Fantasie beflügelt.

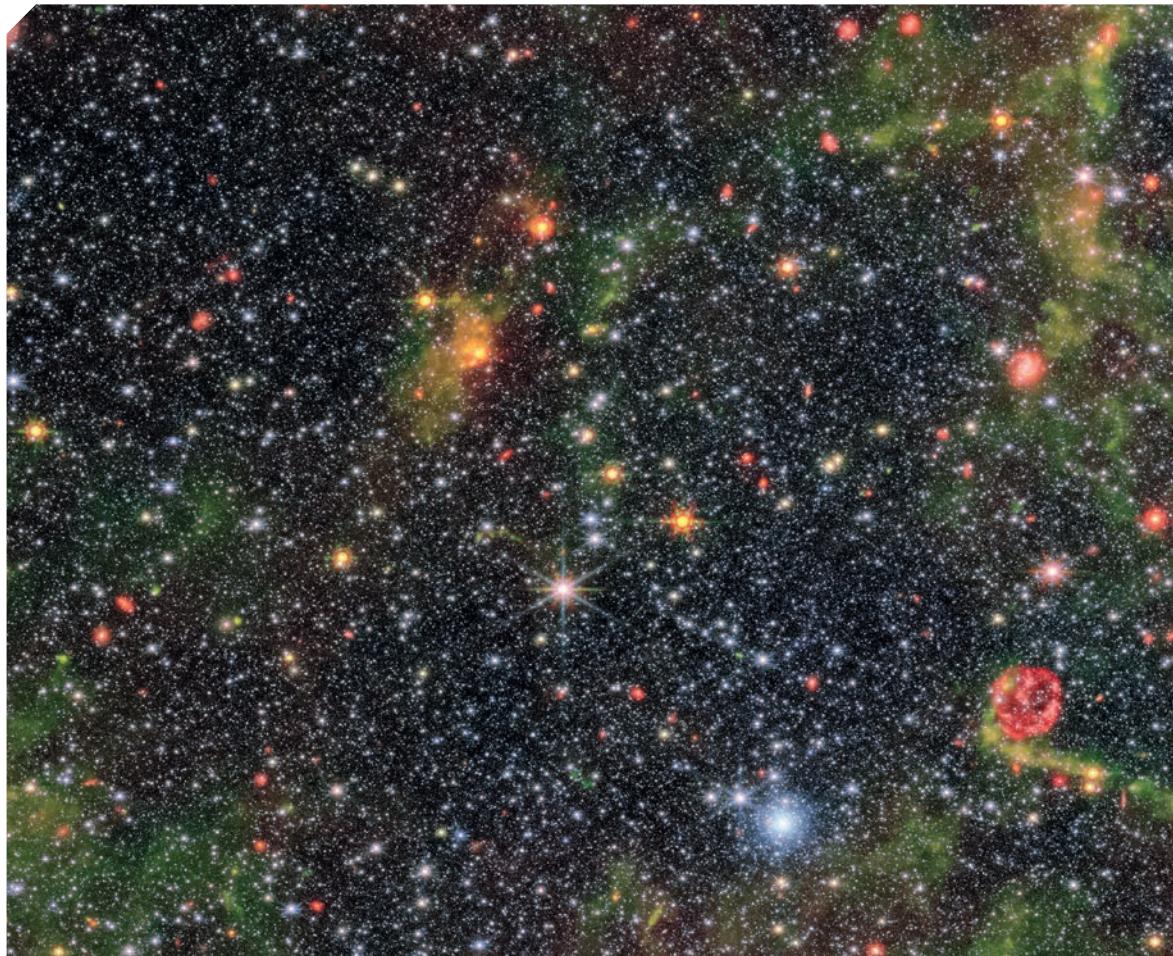
Hochwertige Technik wird in Form von vollintegrierten Geräten wie zum Beispiel eingebauten Kühlschränken, Kochfeldern mit Dunstabzug oder integrierten Geschirrspülern in einer hochwertigen Wohnumgebung zunehmend unsichtbar. Dennoch ist die Möglichkeit, selbst kochen zu können, für die meisten unverzichtbar und soll so komfortabel wie möglich sein.

Design als Brückenbauer zwischen Technik und Mensch

Die Aufgabe des Designs ist es, Produkten eine Form zu geben, die Menschen die Funktion erklärt und die einfache Nutzung von komplexer Technologie ermöglicht. Die zunehmende Integration von Produkten in Wohnräume führte zu neuen Bildern. Der »Herd« ist heute eine meist schwarze Glasplatte und der passend zum Design des Küchenmöbels eingebaute »Ofen« erkennt das Lebensmittel mittels KI und wählt das dazu passende Programm aus.

Design ist dabei immer Brückenbauer: Sein Ziel beim Entwerfen ist es, eine Balance zwischen einer möglichst klaren, eindeutigen Form, einer intuitiven Bedienung und einer typischen, der Marke entsprechenden Optik, Haptik und Akustik zu erreichen. Schon deshalb, weil niemand daran glaubt, dass ein Produkt, das schlecht aussieht, gut funktionieren wird.

The Life and Times of Dust - Date: 2023-07-23
Source: ESA/Webb, NASA, CSA ↪ esa.webb.org/images/potm2307a



Nachhaltigkeit und Zirkularität als Designprinzip

Nachhaltigkeit beginnt beim Design. Es ist nicht damit getan, einfach nur die Materialien zu verändern. Ein kreislauffähiges Produkt muss komplett neu und völlig anders als bisher konstruiert und gefertigt werden. Nur so können die verwendeten Materialien am Ende wirtschaftlich wieder in den Kreislauf zurückkehren. Was dies für das Design bedeutet, zeigt sich beispielhaft in unserer Design-Studie eines zirkulären Akku-Staubsaugers: unseres »Voopers«. Wir haben auf Grundlage dieser Studie eine Materialbibliothek für Kunststoffe umgesetzt, die nur noch ca. 15 Prozent der bisher eingesetzten Kunststoffarten erlaubt. Und das ohne negative Konsequenzen für Qualität oder Design. Ganz im Gegenteil, es können so hochwertige Materialien genutzt und das Bild eines Staubsaugers neu definiert werden. Eine große Chance für Marke und Design.

Künstliche Intelligenz und smarte Assistenz

Miele nutzt »KI« in einigen Kochfeldern schon relativ lange. Zu Beginn waren es neuronale Netze, die mit wenigen Knoten ein Anbrennen verhindern konnten. Für uns im Miele Design Center eröffnen sich durch KI aber ganz neue Möglichkeiten, um für unsere Kundinnen und Kunden bessere Produkte mit leichterem, intuitiver Bedienung zu gestalten. Funktionen wie KI-gestützte Kameras, die erkennen, was im Backofen zubereitet werden soll, oder »MealSync«, das alle Komponenten eines Menüs gleichzeitig auf den Punkt garen kann, nehmen gerade den weniger geübten Köchinnen und Köchen bei der Zubereitung von komplexen Gerichten den Schrecken. Geräte, die mit KI und Sensoren ausgestattet sind, helfen dabei, auch mit wenig Erfahrung nun die kreative Seite des Kochens zu genießen.

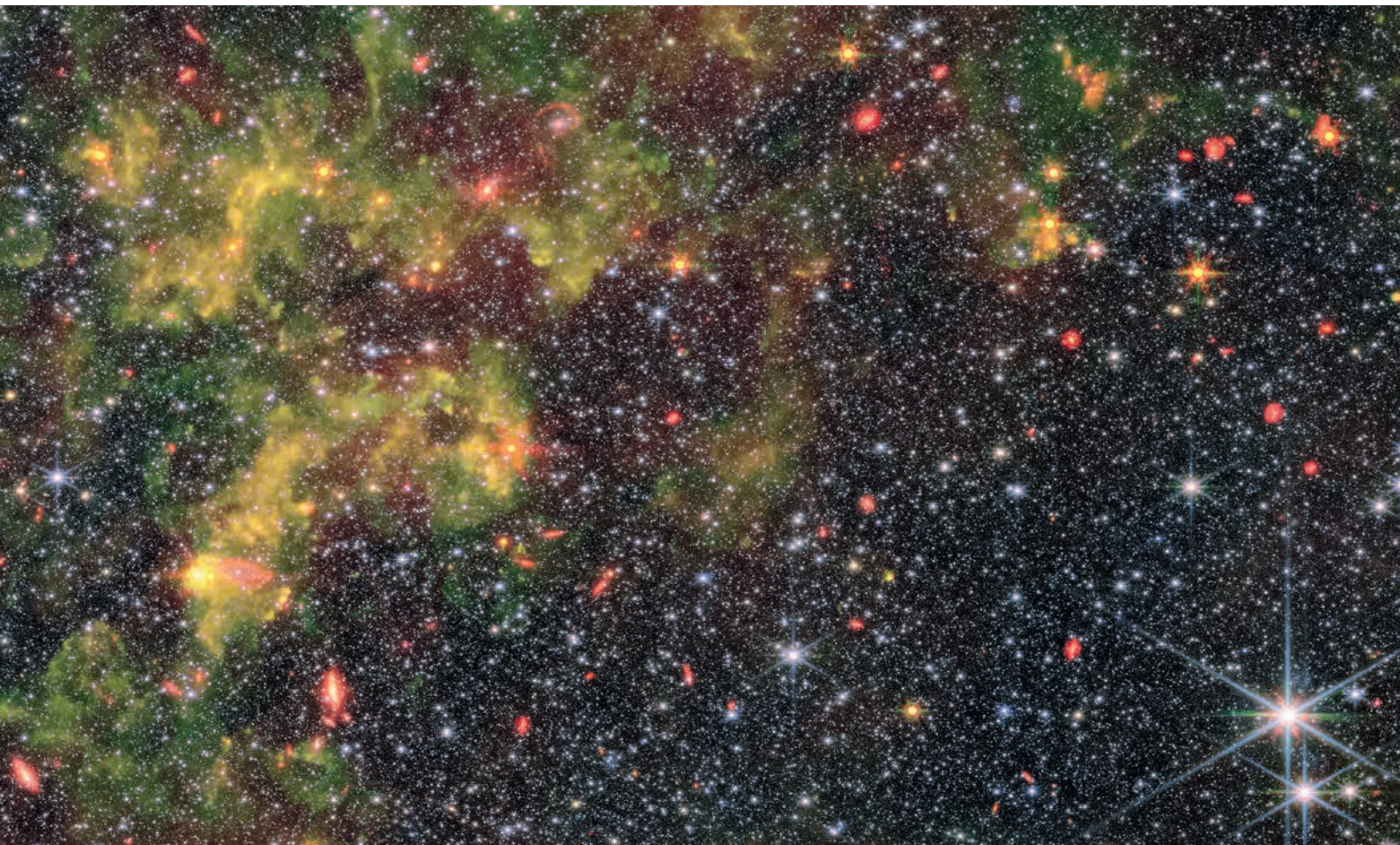
Design als Zukunftskompetenz

Design in der Hausgeräteindustrie ist heute mehr denn je ein strategischer Erfolgsfaktor. Es verbindet Marke, Nachhaltigkeit, Technik und Emotion und schafft durch die Verbindung von erstklassigen Interfaces und solider, qualitativ hochwertiger Technologie Vertrauen. Diese Details, gestaltet von exzellent ausgebildeten Designerinnen und Designern, machen den Unterschied zwischen guten und sehr guten Produkten.

**Andreas Enslin ist Vice President
Design bei Miele.**

BRÜCKEN- BAUER

ANDREAS ENSLIN



A Cosmic Holiday Ornament, Hubble-Style · Date: 2017-12-07
Source: NASA Goddard → images.nasa.gov/details/GSFC_20171208_Archive_e001578



PERSPEKTIV- WECHSEL

MATTHIAS BURKART



Nachhaltigkeit im Architekturmarkt entwickelt sich vom Nischenthema zur Selbstverständlichkeit, und eine jüngere Generation von Architektinnen und Architekten wie Architects for Future verpflichtet sich zu einer zukunftsorientierten, nachhaltigen Bauweise. Hinzu kommen Akteure wie z. B. Shift, eine globale Bewegung für ein neues Architekturverständnis, die aktiv Bilder einer gut gebauten Umwelt in ihrer Kommunikation für ein positives Bild in der Gesellschaft nutzt.

Deutlich sichtbar ist in diesem Kontext dabei eine Hinwendung zum Bauen im Bestand, den auch die Bundesarchitektenkammer mit ihrem »Bauturbo für den Bestand« fordert. Unterschieden wird dabei zwischen den Begriffen »Bauen im Bestand« und »Umbaukultur«. Bauen geschieht immer im Bestand: Dazu gehören Eingriffe in Landschaft und Stadträume durch Gestaltung von Plätzen, Parks, Erweiterungen, Anbauten, Ergänzungen, Aufstockungen und Weiterbauen. Stuttgart 21, der Neubau des Bahnhofes im Stadtzentrum, ist in diesem Sinn Bauen im Bestand, die Sanierung des alten Bonatz-Baus, des Empfangsgebäudes des Bahnhofs, ein Umbau. Hier liegt der Hebel für nachhaltiges Bauen der Zukunft. Im Baukulturbericht »Neue Umbaukultur« der Bundesstiftung Baukultur 2022/23 lag der Umbauanteil des Bauvolumens beim Wohnungsbau bei ca. 70 Prozent, beim Nichtwohnungsbau bei ca. 60 Prozent.

Umbaukultur bedeutet einen Perspektivwechsel unter Beteiligung vieler Menschen aus Architektur, Planung, Politik, Wirtschaft, Kultur und Zivilgesellschaft und steht für einen noch größer zu denkenden Wandel im Bauen. Es geht darum, die Qualitäten und Ressourcen des Vorhandenen gerade bei unscheinbaren und wenig attraktiven Gebäuden zu erkennen und diese mit Mut und Respekt sowohl als Rohstofflager (graue Energie), aber auch als kulturelles Erbe zu würdigen. Der Bund und die Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen (DGNB) fördern dies mit ihrem Bewertungssystem Nachhaltiges Bauen (BNB) und ihrem Zertifizierungssystem, bei dem die DGNB auch den kulturellen und ästhetischen Wert würdigt.

Beispiele dieses Perspektivwechsels zeigen sich im seit 2022 jährlich stattfindenden Tag der Umbaukultur der Bundesstiftung Baukultur, in der Entwicklung ressourcensparender Produktion in der Bauindustrie, im Entstehen von neuen Geschäftsfeldern bei der Beratung, Bestandsbewertung und Wiederverwendung von Baumaterialien (Firmenbeispiele Concular, Madaster u. a.). Eindrucksvolle Umbaubeispiele wie in Kopenhagen, wo ein pragmatischer Industriebau aus den 1960er Jahren in ein dynamisches Gemeinschaftshaus transformiert wurde unter Beibehaltung von 95 Prozent des Bestandsmaterials belegen dies.

Ebenso wie die sichtbare Umwidmung für die Gemeinschaft spiritueller Gebäude zu Freizeitbauten. In Heerlen in den Niederlanden wurde die 100 Jahre alte St.-Franziskus-Kirche zu einem öffentlichen Schwimmbad umgestaltet. Während im ersten Beispiel eine neue Ästhetik des Unperfekten entsteht, zeigt das zweite Beispiel, wie Umbaukultur ein Abbild sich wandelnder kultureller Identitäten ist.

Gleichzeitig ist global betrachtet Nachhaltigkeit im Bauwesen bei einem voraussichtlichen Zuwachs der Weltbevölkerung von acht auf dann insgesamt zehn Milliarden bis 2100 nicht durch Umbauten abzudecken. In diesem Kontext und vor dem Hintergrund des Klimawandels stellt sich die Frage anders. Ärmere Regionen der Welt leiden unter der Zunahme von Wetterextremen, die ganze Städte und Landstriche vernichten.

Das Resultat sind immense finanzielle und soziale Kosten, die einerseits dazu führen, dass u. a. globale und nationale Versicherungskonzerne oder der Deutsche Bankenverband auf Basis von Kosten-/Schadensanalysen umfassendere Klimaschutzmaßnahmen einfordern. Andererseits erfolgt eine Besinnung auf regionale Bautraditionen und lokale Wertschöpfungsketten. Sie vereinen sowohl Klimaanpassung wie Nachhaltigkeit durch die Verwendung lokaler Baumaterialien und traditionelle Klimaanpassungsstrategien.

Ein Beispiel für die zunehmende Sichtbarkeit und Bedeutung dieser Aspekte ist der seit 1977 alle drei Jahre für Bauprojekte mit sozialem Anspruch vergebene Aga Khan Award. Der Preis 2025 ging an Marina Tabassum für das Bauprojekt Khudi Bari, welches in den Überschwemmungsgebieten in Bangladesh kostengünstig hochwassersichere Häuser zum Selbstbau zur Verfügung stellt. Die Häuser, hergestellt aus einer Bambuskonstruktion zum Preis von je 500 Euro, können in zwei bis drei Tagen mit drei Personen aufgebaut werden. Klimaschutz in Kombination mit einer nachhaltigen Baukultur ist also kein Luxus mehr, sondern unabdingbare Notwendigkeit. Und dies umso mehr, als die Bauindustrie weltweit für ca. 60 Prozent des gesamten Ressourcenverbrauches und für ca. 40 Prozent der klimaschädlichen Emissionen verantwortlich ist und einen wesentlichen Beitrag zur Reduzierung von CO₂ und zum Ressourcenverbrauch leisten kann und muss.

Matthias Burkart ist Geschäftsführer der 4a Architekten GmbH, Gründungsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) und Mitglied beim Rat für Baukultur im Deutschen Kulturrat.

DAS WORT ZUM BAUEN

PHILIPP MEUSER

Architekturtheorie ist die Lehre von der Verbalisierung des Bauens. Diese Einsicht gewinnt im Zeitalter der Künstlichen Intelligenz eine neue Schärfe. Über Jahrhunderte galten die Skizze, die Perspektive oder das Modell als Ursprung des Entwerfens. In dieser Ausdrucksform der Architektur schien sich jener erste Gedanke zu materialisieren, der den weiteren Prozess des Planens und Bauens steuert. Doch diese visuelle Dominanz hat den Blick auf eine grundlegende Tatsache verstellt: Architektur hat auch eine sprachliche Dimension. Künstliche Intelligenz macht diesen Zusammenhang nicht neu, sondern sichtbar. Hier geht es nicht um Werkzeuge, die das Projektmanagement strukturieren, die Immobilienverwaltung auf Knopfdruck vereinfachen oder Bau Schäden identifizieren. Es geht um das Sprechen und Schreiben über Architektur.

In der traditionellen Praxis des Planens und Bauens setzt Sprache erst ein, wenn der Entwurf bereits existiert. Das erfolgt auf drei Ebenen. Die Entwurfserläuterung verschriftlicht, was zuvor gezeichnet wurde. Sie bildet die narrative Ergänzung zu Plänen und Modellen und macht den Entwurfsprozess erklärbar. Der Ausschreibungstext präzisiert die Planung, beschreibt Bauteile und Materialitäten, legt Toleranzen und Oberflächen fest und muss juristisch zweifelsfrei formuliert sein. Die Architekturkritik schließlich wendet sich an das gebaute Werk: Sie ordnet es gesellschaftlich, kulturell und historisch ein und deutet seine Wirkung im Stadtraum.

Alle drei Textformen folgen dem Bild. Sie begleiten ein Werk, das bereits räumlich entschieden wurde. KI kehrt diese Reihenfolge um. Wer heute mit KI entwirft, muss formulieren, bevor visualisiert wird. Die KI liest keine Linien, sondern Sprache. Atmosphären, Proportionen, räumliche Hierarchien und gesellschaftliche Intentionen müssen sprachlich definiert sein, bevor sie in ein Bild überführt werden können. Damit kann der Text zum ersten architektonischen Medium werden – nicht erläuternd, nicht kommentierend, sondern erzeugend.

Diese strukturelle Verschiebung bedeutet keinen Verlust der klassischen Entwurfswerkzeuge. Skizze, Zeichnung und Modell bleiben unverzichtbare Instrumente des architektonischen Denkens. Doch ihre Stellung verändert sich. Der Entwurf beginnt nicht mehr in der Hand, sondern im Begriff. Wo der Strich früher Unschärfe erlaubte, fordert der Satz präzise Bestimmung. Unklare Gedanken führen zu unklaren Ergebnissen – ein Effekt, den die Arbeit mit KI unmittelbar offenlegt. Die sprachliche Genauigkeit wird damit zu einem Prüfstein der räumlichen Vorstellungskraft. Wer bei seinen Formulierungen zu sehr auf KI vertraut, überlässt die Formfindung der Beliebigkeit des Computers. Ein Prompt ist daher eine architekturtheoretisch gefasste Setzung, die wie ein Raumprogramm oder ein Entwurfsparameter den Möglichkeitsraum einer gestalterischen, textlichen oder erkenntnisbezogenen Produktion strukturiert. Der worthungrige Entwurfsassistent fungiert als Schnittstelle, die kulturelle Codierungen bündelt und das Verhältnis zwischen Intention und Ergebnis neu ordnet.

Das Verhältnis von Sprache und Raum tritt mit der Anwendung Künstlicher Intelligenz noch deutlicher hervor. Der Entwurfsprozess verlangt eine bewusste Entscheidung über Ziele, Wirkungen und funktionale Zusammenhänge, bevor die Form entsteht. Die benannten Qualitäten – Materialität, Lichtführung, soziale Beziehungen, räumliche Sequenzen – müssen nicht nur gedacht, sondern klar formuliert sein. KI verschiebt den architektonischen Diskurs damit an den Anfang des Entwerfens und macht Theorie zu einer grundlegenden Voraussetzung. Am Beginn des Bauens steht das Sprechen und Schreiben über einen Raum, dessen Realisierung in der Zukunft liegt.

In dieser neuen Konstellation erweitert sich die Textproduktion der Architektur um eine zusätzliche Ebene. Neben Entwurfserläuterung, Ausschreibung und Kritik tritt die sprachliche Konstruktion des Entwurfs. Sie ist nicht reaktiv, sondern generativ; nicht erläuternd, sondern fundierend. Sie ist weder technische Beschreibung noch kritische Analyse, sondern der sprachliche Ursprung der räumlichen Vorstellung. Diese vierte Ebene markiert den theoretischen Kern des Entwerfens und macht sichtbar, dass Architektur mehr ist als ein visuell geführter Prozess.

Sprache ersetzt die Zeichnung nicht. Doch sie gewinnt eine Priorität zurück, die in der Moderne zunehmend in den Hintergrund getreten war. KI zeigt, dass räumliches Gestalten erst dort ansetzt, wo räumliche Absichten benannt werden. Die bewusste Formulierung erhöht die Qualität des Entwurfs, stärkt die Auseinandersetzung mit Kontext und Proportion und erweitert die Verantwortung des Planens. Jede räumliche Entscheidung wird nachvollziehbar, weil sie sprachlich verankert ist.

Diese Verschiebung führt zu einem reflektierteren Entwurfsbegriff. KI entmystifiziert die Skizze, ohne ihren Wert zu schmälern. Sie unterstreicht die Bedeutung des architektonischen Denkens, bevor dieses eine sichtbare Form erhält. Architektur wird dadurch nicht theoretischer im abstrakten Sinn, sondern bewusster in ihrer kulturellen Aufgabe: Räume hervorzubringen, die aus gedanklicher Klarheit entstehen.

Die Zukunft des Entwerfens beginnt folglich nicht mit der Frage »Wie sieht es aus?«, sondern mit der Frage »Wie wird es gedacht?«. KI stärkt die theoretische Komponente der Disziplin und fordert eine sprachliche Genauigkeit, die dem architektonischen Entwurf eine neue Tiefe verleiht. Auf diese Weise gelingt es auch, der oft marginalisierten Disziplin der Architekturtheorie eine neue Bedeutung zu geben. Zu sehr ist sie in deutschen Universitäten zu einem Nebenfach der Philosophie oder der belanglosen Unterhaltungskunst mutiert. Deshalb gilt heute umso mehr: Architektur war immer auch ein Text, der Raum generierte. KI führt diesen Zusammenhang ins Zentrum zurück – dorthin, wo er beginnt: ins Wort.

Philipp Meuser ist Architekt und Verleger in Berlin.



NGC 2264 (The Christmas Tree Cluster) · Date: 2024-11-14
Source: NASA, CXC, SAO ↪ nasa.gov/image-detail/ngc602-ngc2264

Wenn es um Games geht, werden häufig das große wirtschaftliche Potenzial oder die einzigartigen Innovationen hervorgehoben, etwa wenn Spiele-Technologien ganz nebenbei auch andere Lebens- und Wirtschaftsbereiche bereichern oder sogar umkrempeln. Weniger häufig geht es um den kulturellen Einfluss von Computer- und Videospielen. Das ist vor allem deswegen verwunderlich, weil Computer- und Videospiele längst zu einer der einflussreichsten Kulturgüter unserer Zeit geworden sind. Selbst das Leben von Menschen, die noch nie ein Gamepad in der Hand hatten, wird von Games, ihren Designs, Ideen und Geschichten erreicht: Games sind längst zum Herz der Popkultur geworden. Ihre Geschichten bewegen mittlerweile Milliarden Menschen und sind zum festen Bestandteil des weltweiten Kulturkanons der jüngeren Generationen aufgestiegen.

Die einmalige Erfolgsgeschichte von Games wird sich – so wird es allerorten prognostiziert – weiter fortsetzen. Dennoch befindet sich die Games-Branche gleichzeitig auch in einem tiefen Wandel. Nie war das Angebot auf dem globalen Games-Markt so breit und vielfältig. Das ist Chance und Herausforderung gleichermaßen.

Die gestiegene Vielfalt wird direkt deutlich, wenn man sich einige der erfolgreichsten und am meisten besprochenen Titel des Jahres 2025 anschaut. Darunter sind die ganz großen Produktionen, an denen teils Tausende Entwicklerinnen und Entwickler mitgearbeitet haben. Sie entwerfen ganze Spielwelten, verfassen Hunderte Seiten Hintergrundgeschichte, komponieren die passende Soundkulisse oder animieren auch einzelne Spielfiguren mit einem unvergleichlichen Aufwand, damit selbst noch feinste Veränderungen der Mimik sichtbar werden. Daneben stehen allerdings auch viele Titel kleinerer Teams im Scheinwerferlicht. Ob Spiele einzelner Entwickler wie das einzigartige Puzzle-Abenteuer »Blue Prince« über das seit vielen Jahren erwartete »Hollow Knight: Silksong«, das im Kern von drei Entwicklern über einen Zeitraum von sieben Jahren erstellt wurde, bis hin zu »Clair Obscur: Expedition 33«. Letzteres ist ein Rollenspiel-Erstlingswerk eines französischen Entwicklers, das nach einem ganz großen AAA-Titel aussieht (so nennt man in der Games-Branche die Top-Produktionen, die mehrere 100 Millionen Euro kosten können), aber tatsächlich von lediglich rund 33 Menschen erstellt wurde. Kurz gesagt: Games können heute technisch und mit Blick auf den betriebenen Aufwand alle anderen Unterhaltungsformen in den Schatten stellen.

FELIX FALK

EINMALIGE ERFOLGS- GESCHICHTE





Sie sind aber genauso Ausdrucksform einzelner Entwickler oder kleiner Teams mit einer klaren kreativen Vision. Diese Bandbreite hat in den vergangenen Jahren zugenommen.

Die gestiegene Vielfalt wird aber auch schlicht an der Anzahl der jährlich erscheinenden Spiele-Titel deutlich. Diese liegt mittlerweile im hohen fünfstelligen Bereich – pro Jahr wohl gemerkt. Da mag man sich zu Recht die Frage stellen: Wer soll das alles spielen? Und hierin liegt eine der großen Herausforderungen für viele Entwicklungsstudios. Zwar ist der globale Games-Markt riesig und wächst weiter. Auch kommen immer mehr Spielende hinzu. Dennoch ist der Konkurrenzkampf um die Budgets der Spielenden und ihre Zeit so intensiv wie noch nie. Zumal sich auch immer mehr Entwickler aus Asien – China und Südkorea sind hier besonders zu nennen – mit teils großartigen Produktionen auf den Weltmarkt wagen und erfolgreich sind. Alle, die in den vergangenen zwei Jahren die gamescom besucht haben, konnten diese Entwicklung vor Ort beobachten.

Das ist auch für Spiele-Entwicklerinnen und -Entwickler in Deutschland eine riesige Herausforderung. Zwar ist Deutschland ein Land der Spielerinnen und Spieler: 6 von 10 Deutschen spielen digital, der hiesige Markt ist der größte in ganz Europa und weltweit die Nummer fünf. Leider sieht es aufseiten der Spiele-Entwicklung bisher noch anders aus. Zu lange standen in Deutschland in der öffentlichen Debatte rund um Games mögliche Gefahren im Zentrum. Die Folge: Ihre kulturelle, wirtschaftliche und technologische Kraft und die einzigartigen Chancen wurden übersehen. Da zahlreiche andere Standorte Games steuerlich förderten, waren wenig international konkurrenzfähige Rahmenbedingungen mit Kostennachteilen von 30 Prozent die Folge in Deutschland. Ein Standortnachteil, dem sich zwar viele kreative und mutige Macherinnen und Macher über viele Jahre entgegengestellt haben, ihrer Passion gefolgt sind und Games in Deutschland entwickelt haben. Wer aber gegen diesen Wettbewerbsnachteil ankämpfen muss, hat es schwer – nicht zuletzt bei internationalen Partnern.

Die neue Bundesregierung und hier vor allem die zuständige Ministerin Dorothee Bär haben diese Problematik erkannt. Die Erhöhung der Bundesförderung für Games auf 125 Millionen Euro jährlich ab 2026 ist vor dem Hintergrund der vielen Antragsstopps in den vergangenen Jahren ein enorm wichtiger Schritt und kann international wieder Vertrauen in den Games-Standort Deutschland aufbauen. Aber: Die Erhöhung der Mittel ist noch nicht die Lösung aller Probleme. International erfolgreiche Standorte machen es vor. Neben dem Modell des aktuellen Förderfonds ist es vor allem eine ergänzende steuerliche Förderung, die sich als der erfolgreiche Standard weltweit durchgesetzt hat. Mit dieser Kombination werden die Bedarfe kleiner wie großer Entwicklungsstudios gleichermaßen berücksichtigt. Denn darum geht es am Ende: Um als Games-Standort dauerhaft international erfolgreich zu sein, braucht es ein funktionierendes Games-Ökosystem aus kleinen Indie-Teams bis hin zu großen AAA-Produktionen sowie den entsprechenden Dienstleistern und Ausbildungsstätten. Der Koalitionsvertrag macht deutlich, dass die aktuelle Bundesregierung eine steuerliche Games-Förderung auf den Weg bringen will. Hierfür wird auch die Unterstützung der Länder gebraucht, und es gibt bereits starke Signale der Unterstützung aus Nordrhein-Westfalen, Berlin, Hessen oder Bayern.

Der Konkurrenzdruck auf dem internationalen Games-Markt wird weiter wachsen. Welche Chancen dabei auch Entwicklerinnen und Entwickler aus Deutschland haben, zeigen die vielen großartigen Erfolge kleinerer Teams in diesem Jahr. Doch – und das ist mindestens so wichtig wie die wirtschaftliche Perspektive – geht es nicht einzig darum, dass auch Deutschland an einem der wachstumsstärksten und dynamischsten Medienmärkte der Welt erfolgreich partizipiert. Es geht auch um die kulturelle Wirkmacht von Games, die global ist und längst über den Kreis der Spielenden hinausreicht. Angesichts der gesellschaftlichen Entwicklungen weltweit, auch in vielen Demokratien, ist es daher umso wichtiger, dass Games, ihre Perspektiven und Erzählungen auch aus Deutschland auf dem globalen Games-Markt eine wichtige Rolle einnehmen.

**Felix Falk ist Geschäftsführer des game –
Verband der deutschen Games-Branche.**



KULTUR SCHAFFEN

JÖRG FRIEDRICH

Paintbucket Games wurde 2018 mit dem Ziel gegründet, emotional bewegende, motivierende Computerspiele zu entwickeln, die gesellschaftlich relevante Themen behandeln. Das ursprünglich mit zwei Personen gestartete Studio beschäftigt heute, nach dem Erfolg von »Through the Darkest of Times« (2020), einem Spiel über den zivilen Widerstand in der NS-Zeit, und dem zuletzt veröffentlichten »The Darkest Files« (2025), einem Spiel über die Aufklärung von NS-Verbrechen in den 1950er Jahren, 14 Mitarbeitende in Vollzeit, unterstützt durch ein Netzwerk von Freischaffenden.

Die Positionierung von Paintbucket im Markt ist eine bewusst gewählte Nische: Wir entwickeln Games, die den Anspruch haben, gesellschaftlich relevant zu sein. Während der Mainstream-Markt von reinen Unterhaltungstiteln dominiert wird, konzentrieren wir uns auf Spiele, die zum Nachdenken anregen sollen und Themen aufgreifen, die in Games unterrepräsentiert sind. Mit über 100.000 verkauften Exemplaren von »Through the Darkest of Times« zeigt sich, dass ein Markt für solche Titel existiert. Unsere Spiele sind dabei aber sogenannte Long-Tail-Produkte, das heißt, sie verkaufen sich eher langfristig auf gleichbleibendem Niveau als in kurzen Hypes.



Hubble Monitors Supernova in Nearby Galaxy M82 . Date: 2017-12-07
Source: NASA Goddard → images.nasa.gov/details/GSFC.20171208.Archive.e001206

Die Balance zwischen wirtschaftlichen Zwängen und kulturellem Anspruch lösen wir durch unsere arbeitsteilige Struktur. Verschiedene Gewerke – Design, Programmierung, Audio, Narrative und Art – arbeiten parallel an mehreren Projekten. Diese Parallelarbeit reduziert die Ausfallzeiten einzelner Abteilungen und ermöglicht die dauerhafte Beschäftigung spezialisierter Fachkräfte und den Aufbau einer hohen Expertise.

Die Finanzierung erfolgt durch vier Säulen: Einnahmen aus eigenen Spielen, Förderungen, Crowdfunding und Auftragsarbeiten. Bei Letzteren entwickeln wir Games für Unternehmen, Gedenkstätten, Museen und öffentlich-rechtliche Institutionen. Sie sind ein entscheidendes Standbein.

Wir, die Gründerinnen, Gründer und Mitarbeitenden von Paintbucket Games, verstehen uns dabei primär als Kulturschaffende. Das Unternehmen dient dabei als Ermöglicher kultureller Beiträge mit einer speziellen europäischen und deutschen Perspektive. Ein Spiel von uns muss darum erzählerisch und spielerisch überzeugen sowie das Thema angemessen behandeln und damit einen kulturellen Beitrag leisten. Deshalb nehmen wir nur Aufträge an, hinter deren Inhalt wir stehen können. Die Bandbreite kann dabei aber recht groß sein. Neben den politisch-historischen The-

men, mit denen uns die meisten, die uns kennen, vermutlich verbinden, finden sich in unserem Portfolio auch Spiele zur Energiewende oder die KiKA-App für Kinder im Vorschulalter.

Diversifizierung und Arbeitsteilung bei gleichzeitigem Festhalten an unseren Werten hat uns bislang gut durch die seit 2022 anhaltende Krise der Games-Branche gebracht. In den letzten drei Jahren wurden in der Branche über 45.000 Stellen gestrichen, gleichzeitig bereiten uns Kürzungen bei öffentlichen und privaten Institutionen Sorgen. Aufgrund der meist mehrjährigen Produktionsdauer von Games und des spezialisierten Wissens ist unbefristete Beschäftigung wünschenswert – diesen konstanten Kosten stehen jedoch höchst ungewisse Einnahmen gegenüber.

Für die Zukunft wünschen wir uns deshalb eine Kulturförderung für Games, die neben der Wirtschaftsförderung besondere Eigenproduktionen ohne existenzielles Risiko ermöglichen würde. Games sind Teil der Kulturfamilie. Diese Anerkennung sollte sich auch in entsprechenden Förderstrukturen niederschlagen.

Jörg Friedrich ist Mitgründer und Geschäftsführer von Paintbucket Games.

Max Strohe ist Koch und Gastronom. Er betreibt das Berliner Restaurant Tulus Lotrek – das einen Michelin-Stern hat – und ist medial sowohl im Fernsehen als auch in seinen Podcasts präsent.

Inwieweit siehst du dich mit dem Tulus Lotrek als Kreativer und inwieweit als Unternehmer?

Ich habe gelernt, dass das eine nicht ohne das andere geht. Als wir damals angefangen haben, waren wir unabhängig, wir hatten nichts und somit auch nichts zu verlieren. Wir haben alles auf eine Karte gesetzt und mit den Mitteln, die wir hatten, das Bestmögliche gekocht. Da wird man erfinderisch, man improvisiert. Eine Freundin hat eine Tapete gemalt, denn Tapete ist günstiger als streichen. Um wirtschaftlich zu sein, muss man kreativ werden. Es geht viel ums Ausprobieren, ums Scheitern, aber das Wichtigste ist der Umgang damit. Kreativität hilft dabei, diszipliniert weiterzumachen, wenn einem nichts einfällt. Tendenziell passiert, so wie in jeder Kunst, ganz viel unbewusst. Also zumindest bei mir. Ich habe irgendwann eine Idee, probiere sechs, sieben, acht Gänge aus, nichts funktioniert. Ich bin frustriert, beschäftige mich mit etwas anderem und fange dann wieder von vorne an. So entstehen Kombinationen, die ich vorher für unmöglich gehalten habe und die ich nicht geplant habe. Kochen ist schon verrückt. Es ist eine flüchtige Kunst. Sie beginnt schon mit ihrer Zerstörung, ab dem Moment, an dem wir angerichtet haben. Und im besten Fall ist Kochen eine Kunst, die sich bei dem Gast ins Gedächtnis prägt und ein Gefühl hinterlässt, an das man sich erinnert.

Welche Rolle spielt deine mediale Präsenz für deinen Erfolg?

Als Restaurant muss man schon darauf achten, nicht in Vergessenheit zu geraten. Vor allem, wenn man wie wir schon lange am Markt ist. Deswegen ist mediale Sichtbarkeit natürlich super. Es gibt aber auch eine Kehrseite des Ganzen. Einige Leute fragen sich, warum soll ich ein Restaurant von einem Koch besuchen, der lieber im Fernsehen auftritt oder Kolumnen schreibt, statt in der Küche zu stehen? Kocht er überhaupt selbst im Laden, wenn er die ganze Zeit woanders ist? Es gibt dieses Phänomen, dass Gäste meinen, mit einem Besuch im Restaurant quasi den Koch gekauft zu haben. Der große französische Sternekoch Paul Bocuse hat auf die Frage, wer kocht, wenn er nicht da ist, geantwortet: Genau die Leute, die kochen, wenn ich da bin. Ein Restaurant zu betreiben ist ein Mannschaftssport. Ich koche das nicht allein. Das habe ich nie getan, und es wäre auch nicht möglich.

Du bietest damit Menschen einen Blick hinter die Kulissen deines Restaurants.

Genau. Die Kolumne und der Podcast sind auch eine Art Gästekaution, da wir so Menschen erreichen, die uns sonst nicht wahrnehmen würden. Ich glaube, dass es uns durch die mediale Sichtbarkeit besser geht und dass uns das auch abgrenzt. In gewisser Weise sehe ich es auch als Erziehungsauftrag, um die leider noch ausbaufähige deutsche Kulinarik- und Genussskultur zu fördern.

Was sind die aktuellen Herausforderungen in der Gastronomie?

Es wird eine ganz große Herausforderung auf alle zukommen, denn die Mehrwertsteuer wurde gesenkt bzw. angepasst, wie es die Politik gerne formuliert. Die Gäste werden nun davon ausgehen, dass auch die Preise sinken. Aber das wird nicht passieren können. Der Mindestlohn wurde erhöht, alles ist teurer geworden, die Müllabfuhr, der Strom. Speisen machen jedoch über die Hälfte des Umsatzes aus, die Senkung wird die anderen gestiegenen Kosten nicht ausgleichen können. Eigentlich müsste man sogar schon wieder teurer werden. Aber den Gästen das verständlich zu machen, wird das nächste große Problem. Die Gastronomie hat in unserer Gesellschaft, in der Essen zuerst nach Portionsgröße, Tempo und Preis-Leistungs-Verhältnis und erst ganz am Schluss nach Geschmack und Qualität beurteilt wird, ohnehin kein gutes Image.

Was wünschst du dir für die Zukunft?

Ich wünsche mir eine Kultur der Wertschätzung gegenüber gutem Essen und der Gastronomie, die es bereitstellt. Ich bin dafür, dass das Fach Ernährung an Schulen eingeführt wird. Es geht um kulinarische Früherziehung und Bewusstseinsbildung für Kulinarik. Essen ist Teil der Kultur und des Kulturprogramms, es ist mehr als nur stumpfe Nahrungsaufnahme. In Frankreich ist Essen Hochkultur und Weltkulturerbe, in den USA sind Gastronomen Teil der Popkultur. Ich wünsche mir, dass diese kulturelle Relevanz von Essen und Kochen in Deutschland endlich auch anerkannt wird.

Max Strohe ist Sternekoch und Betreiber des Berliner Restaurants Tulus Lotrek, Autor und Podcaster. Für die Initiative »Kochen für Helden« wurde er während der Coronapandemie mit dem Bundesverdienstkreuz ausgezeichnet. Sophia Blochowicz ist Redaktionsassistentin von Politik & Kultur.

KULTUR DER KULINARIK

MAX STROHE



Star from the Lizard Constellation Photobombs Hubble Observation •
Date: 2017-12-07 • Source: NASA Goddard
↪ images.nasa.gov/details/GSFC-20171208_Archive_e000084

FREIE PRESSE

CHRISTOPH FIEDLER

Imaging Io's Volcanos with JunoCam

Date: 2023-10-15 · Source: NASA, JPL-Caltech, SwRI, MSSS

↪ jpl.nasa.gov/images/pia26234-imaging-ios-volcanos-with-junocam



Es gibt in Deutschland immer noch Tausende, gedruckt wie digital verbreitete Zeitungs- und Zeitschriftenmedien, die kontinuierlich über fast alle denkbaren Themen informieren. Für die Rolle dieser Publikationen gilt unverändert, was das Bundesverfassungsgericht vor 59 Jahren im sogenannten Spiegel-Urteil skizziert hat: Eine freie Presse, die keiner Zensur unterworfen ist und von keiner staatlichen Gewalt gelenkt wird, ist für jede freie Gesellschaft, jede Wissensgesellschaft und jede Demokratie unentbehrlich. Erst die Vielzahl der Publikationen ermöglicht es den Menschen, sich privat wie beruflich ein eigenes Urteil zu bilden. Diese Vielfalt ist außenplural, jede einzelne Publikation darf ihre Themen frei wählen und so einseitig, elitär oder volknahe sein, wie sie möchte.

Weniger bewusst als die redaktionelle Freiheit ist vielen die ökonomische Schwester der Redaktionsfreiheit: die Finanzierung der freien Presse im freien wirtschaftlichen Wettbewerb. Redaktionen sind nur dann unabhängig, wenn sie ihre Publikationen marktwirtschaftlich aus Verkaufserlösen und Werbung finanzieren können. Presse, die vom Staat oder von Mäzenen finanziert wird, ist nicht wirklich frei. Der Staat entscheidet allein über die Rahmenbedingungen für die freie publizistische und wirtschaftliche Entfaltung der Presse – und ist aus Art. 5 GG verpflichtet, diesen Rahmen so zu setzen, dass die freie Presse als »Institut« existieren kann.

Genau hier liegen die Dinge im Argen. Die Schwierigkeiten der Presse nehmen in besorgniserregendem Ausmaß zu, doch die nötigen Maßnahmen bleiben aus, ganz im Gegenteil werden Pressevertrieb und -finanzierung sogar zusätzlich geschwächt. Was die Politik tun müsste: Sicherstellung eines fairen Pressevertriebs im Plattforminternet, wirksamer Schutz redaktioneller Medien vor Ausbeutung durch KI-Konkurrenz, Belastungsstopp für die Presse, Nullsteuersatz als diskriminierungsfreie Unterstützung. Was sie tatsächlich tut: zuschauen bei der Selbstermächtigung der Plattformmonopole, zuschauen bei der Verdrängung menschengemachter Medien durch KI-Mediensubstitute, Verweigerung der nötigen Unterstützung trotz neuer Staatsschulden in Billionenhöhe, Planungen für weitere Beschneidungen von Pressevertrieb und -finanzierung.

Die Presse in Deutschland hat Milliarden in die Digitalisierung investiert und ist damit erfolgreicher als in vielen anderen Ländern. Dennoch wird die Lage immer schwieriger. Publizistisch müssen die Verlage ihre Leser heute über eine Vielzahl von Vertriebswegen erreichen: gedruckt im Einzelhandel und im Abonnement, digital über eigene Websites und Apps sowie über Torwächterplattformen wie Suchmaschinen, App-Stores und soziale Netzwerke. Viele Publikationen erzielen online bereits höhere Reichweiten als offline. Diese digitalen Vertriebswege sind jedoch permanent im Wandel und erfordern fortlaufende Anpassungen und Investitionen, während gleichzeitig die ertragsstarken Printauflagen langsam abschmelzen.

Das zentrale Problem der neuen digitalen Pressewirklichkeit liegt nicht im Digitalen als solchem, sondern in der Vertriebsinfrastruktur. Man muss zwischen diskriminierungsfreien und willkürlich gesteuerten Pressevertriebswegen unterscheiden. Fair und diskriminierungsfrei funktioniert der Vertrieb im Aboversand, im Einzelhandel und im offenen Internet, wenn Leser eine Seite direkt aufrufen. Er funktioniert nicht im Plattforminternet, in dem Torwächterplattformen willkürlich über Zugang und Monetarisierung entscheiden. Gerade dieses Plattforminternet ist aber die Zukunft. Die fairen Vertriebswege schrumpfen, der Vertrieb über proprietäre Plattformen wächst – und die Presse gerät in besorgniserregendem Maße in publizistische und ökonomische Abhängigkeit. Ohne diskriminierungsfreien und fairen Vertrieb gibt es keine freie Presse.

Plattformen sind von Natur aus keine Garanten der Pressefreiheit. Es gibt für sie keinen wirtschaftlichen Grund, sich auf diskriminierungsfreie Verbreitung zu beschränken; im Gegenteil, es bestehen starke Anreize, die Plattformmacht zur Gewinnmaximierung auszunutzen. Dazu gehören die Bevorzugung eigener und die Diskriminierung fremder Angebote, intransparente Rankings, unfaire Entgelte und die Verwertung fremder Inhalte zu eigenen Zwecken. All dies ist – bis an die Grenzen der Regulierung durch Gesetze und Behörden – im Gewinninteresse legitim und legal.

Demokratien dürfen die Frage der Pressefreiheit aber nicht den Monopolen überlassen. Gesetzgeber, Behörden und Gerichte müssen bei meinungsrelevanten Plattformen sicherstellen, dass alle Publikationen diskriminierungsfreien Zugang zum Leser erhalten und faire Finanzierungschancen haben. In Brüssel (Digital Markets Act) und Berlin (§ 19 a GWB) gibt es gute Regulierungsansätze, doch sie sind zu schwach und werden viel zu zögerlich und viel zu langsam umgesetzt.

In einer ersten Fallgruppe verwerten Plattformen Presseprodukte für eigene kommerzielle Zwecke ohne angemessenes Entgelt. Google diskriminierte jeden Verlag, der sich weigerte, Gratislizenzen für das erste, deutsche, Presseverlegerrecht zu erteilen, und zwingt heute Verlage, ihre Inhalte unentgeltlich für KI-Mediensubstitute wie AI-Overviews bereitzustellen, wenn sie nicht aus der Suche verschwinden wollen. Wo Entgelte gezahlt werden müssen, wie für das zweite, europäische, Presseverlegerrecht, drückt die Monopolmacht diese, wenn die Regulierung schulterzuckend zuschaut, auf ein Minimum. In einer zweiten Fallgruppe bevorzugen Plattformen eigene Angebote gegenüber Presseinhalten. Googles AI-Overview ist das aktuellste und bedrohlichste Beispiel: Anstelle von Kurzausschnitten und Links zu Verlagsartikeln erscheinen KI-generierte Antworten, die kein Durchklicken mehr erfordern und allein von Google vermarktet werden können. Verlagsangebote werden nach unten verdrängt; Reichweiten- und Umsatzrückgänge von bis zu 70 Prozent und mehr in bestimmten Themenbereichen sind die Folge. Betroffene Medien erklären bereits, ihre Angebote so nicht mehr finanzieren zu können. In einer dritten Fallgruppe transportieren Plattformen zwar Presseprodukte, behindern sie aber in Vermarktung und Vertrieb. Unter dem Vorwand von Datenschutz oder Nutzerfreundlichkeit werden Verlagen zentrale Daten und technische Möglichkeiten entzogen, während Plattformen ihre eigene Vermarktung stärken. Apples ATT und die Praxis des App-Stores, Abonnentendaten zurückzuhalten, sind Beispiele dafür.

Hinzu kommt, dass Plattformen über ihre Dominanz im Display-Werbegeschäft selbst auf den Verlagswebsites ihre Macht zum eigenen Vorteil und zulasten der Verlage nutzen. So sind die Verlage trotz intensiver Transformationsbemühungen schon heute in hohem Maße der Willkür der Plattformen ausgeliefert. Für eine freiheitliche Demokratie und Wissensgesellschaft ist das gefährlich. Die Lage wird sich weiter verschärfen, weil sich die Presseverbreitung immer stärker ins Plattforminternet verlagert und KI-Mediensubstitute wie ein Brandbeschleuniger wirken. So droht ein Szenario, in dem nicht nur die Verlage, sondern die gesamte Medienöffentlichkeit von wenigen Tech-Konzernen beherrscht wird. Dem muss die Politik entgegenreten, indem sie fairen Pressevertrieb auch im Plattforminternet durchsetzt und zusätzliche Belastungen der freien Presse unterlässt – vom faktischen Verbot telefonischer Abo-Werbung bis hin zu neuen Bürokratielasten für digitale Publikationen.

Christoph Fiedler ist Geschäftsführer Europa- und Medienpolitik des MVFP Medienverband der freien Presse e.V., Vice President von EMMA European Magazine Media Association und lehrt Medienrecht an der Universität Leipzig.

PRIVATE MEDIEN

DANIELA BEAUJEAN

Die privaten Audio- und audiovisuellen Medien mit ihren nationalen, regionalen und lokalen Angeboten sind relevanter Teil der Kreativ- und Volkswirtschaft sowie der Kulturlandschaft Deutschlands. Mit dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk bilden die privaten Medien das duale System und fallen primär in die Kultur- und Rundfunkhoheit der Länder. Private Medienunternehmen leisten einen wichtigen Beitrag zur Inhalte- und Meinungsvielfalt. Sie erfüllen eine wichtige demokratiesichernde und kulturelle Funktion. Das breite private Medienspektrum spiegelt die Gesellschaft in all ihren Facetten wider. Mehr als 50 Millionen Menschen nutzen Audio- und Bewegtbildangebote täglich durchschnittlich über neunzehn Stunden – ein Großteil davon entfällt dabei auf die Nutzung privater Angebote. Somit sind private Medien nach wie vor fest im Alltag der Menschen verankert.

Der VAUNET ist folgerichtig beim Deutschen Kulturrat engagiert und hat sich der »Koalition Kultur- und Kreativwirtschaft in Deutschland (k3d)« angeschlossen. Die Kultur- und Kreativwirtschaft erwirtschaftet jährlich 123 Milliarden Euro, damit zählt sie zu den größten Branchen Deutschlands. Die Audio- und audiovisuellen Medien erwirtschafteten nach VAUNET-Schätzung 2025 dabei über 16 Milliarden Euro.

Ihren Vielfaltsbeitrag leisten die privaten Medien vorrangig in unternehmerischer Eigenverantwortung. Als Inhalteanbieter erstellen, beauftragen und lizenzieren sie umfangreich kreative Werke. Dabei stehen sie vor erheblichen Herausforderungen: Die stagnierende Wirtschaft und ein ungleicher Wettbewerb mit Big-Tech-Giganten gehen massiv zulasten von Wachstums- und Investitionskraft und führen teils bereits zu einem erheblichen Stellenabbau. Umso wichtiger ist der verlässliche Schutz ihrer Finanzierungsgrundlagen einschließlich fairer Wettbewerbsbedingungen.

Der Einsatz hierfür wird immer wieder auf eine harte Probe gestellt: Wiederkehrende Diskussionen zu Werbeeinschränkungen, überschüssende Verbraucher- und Datenschutzinitiativen oder neue Verpflichtungen wie bei der umstrittenen künftigen Ausgestaltung der Filmförderung. Die Auseinandersetzung hiermit ist beispielhaft, zuweilen beisslos: Anstatt auf international anerkannte und erprobte sowie innerhalb der Branche geeinte steuerliche Anreize zu setzen, soll für einige Streaminganbieter eine einseitig belastende Investitionsverpflichtung unausweichlich sein, obwohl ordnungspolitisch ungeeignet. Eine gesetzliche Investitionsverpflichtung greift tief in den Markt ein, gefährdet bestehende Finanzierungsmodelle, schafft Bürokratie und sichert keine Investitionen in Deutschland – das Gegenteil von dem, was die Unternehmen bräuchten.

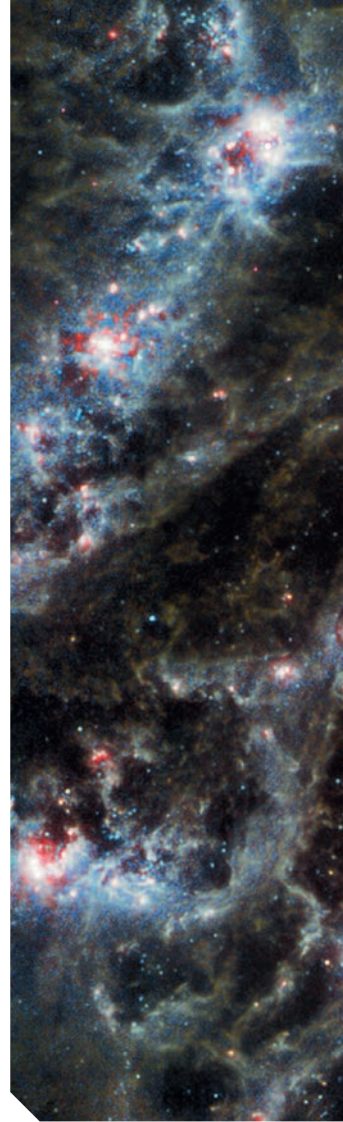
Ein existentielles Problem ist der ungleiche Wettbewerb mit internationalen Big Tech-Unternehmen, der sich durch deren KI-Dienste erneut potenziert. Bereits heute entfallen in Deutschland 49 Prozent der Netto-Werbe- und 72 Prozent der Digitalumsätze auf nur drei Big Tech-Konzerne. Ihre Marktmacht wird durch die schnelle und ungeprüfte Verbreitung von Inhalten weiter verstärkt.

Demgegenüber bilden die privaten Audio- und audiovisuellen Medien das Gegengewicht zu Fehl- und Desinformation – mit journalistisch-redaktionell verantworteten Angeboten stehen sie für faktenbasierte Berichterstattung, verlässliche Einordnung sowie hochwertige Unterhaltung. Über alle Verbreitungswege entwickeln sie fortlaufend mit hohem Investitionsaufwand und Risiko innovative Angebotsformen und Inhalte, um die Gesellschaft auf allen Ebenen zu erreichen.

Darüber hinaus müssen Gesetzgeber und Regulierung vehementer der um sich greifenden Marktmacht der Big Tech-Konzerne etwas entgegensetzen. Mit ihren exakten Nutzerprofilen steuern diese z. B. ihre Werbesysteme, während Inhalteanbieter kaum Informationen zur Nutzung ihrer Angebote erhalten. Ohne einen Zugang der durch die Gatekeeper-Plattformen erhobenen Daten wird ein Mithalten bei Werbevermarktung und Entwicklung neuer digitaler Produkte stetig schwieriger.

Mit dem Digital Markets Act (DMA) und dem Digital Services Act (DSA) hat die EU, mit dem Medienstaatsvertrag haben die Länder Instrumente zur Begrenzung der Big Tech-Dominanz geschaffen. Am Ende sind jedoch die Medienunternehmen selbst, Regulierungsbehörden, europäische Institutionen sowie Bund und Länder gefordert. Es braucht zuvorderst ein stringentes Enforcement und eine zügige dynamische Modernisierung der Regulierung. Nur so können unsere wertvolle Medienvielfalt und der zentrale Beitrag der Medienunternehmen zum Wirtschafts- und Kulturstandort erhalten werden.

Daniela Beaujean ist Geschäftsführerin
des VAUNET – Verband Privater Medien e.V.





MARTIN ZIEROLD

EIN LANGER WEG

Woran denken Sie, wenn Sie »Kulturmanagement« hören? Vor rund dreißig Jahren hätten die meisten Menschen auf diese Frage vermutlich mit Achselzucken reagiert. Der Begriff war noch recht neu, die Skepsis groß. »Chaos mit Diplom« – so betitelte der SPIEGEL einen Bericht über die vielen damals jungen Studiengänge im deutschsprachigen Raum. Seither hat sich der Begriff etabliert – und ist doch in einem stetigen Wandel: Waren die meisten Studienangebote anfangs vor allem auf berufliche Tätigkeiten in den großen Institutionen der Hochkultur ausgerichtet, so sind sowohl die Berufsziele der Studierenden als auch die Studieninhalte heute vielfältiger als die Anfänge, die überspitzt gesagt oft aus »ein bisschen BWL, ein bisschen Jura, ein bisschen Führung für Theater, Museen und Orchester« bestanden.

Die offensichtlichste Veränderung im Selbstverständnis des Fachs ist der Weg hin zu einem erweiterten Kulturbegriff. Dies ist ein langer Weg: Auch wenn ein normativ eng gefasster Kulturbegriff, der vor al-

lem auf vermeintliche »Hochkultur« fokussiert, längst unhaltbar geworden ist, wirken die Distinktionsmechanismen des alten elitären Kulturbegriffs vielfältig weiter – und dies nicht nur in den Pfadabhängigkeiten der Kulturfinanzierung, sondern teilweise auch in den Curricula von Studiengängen. Es waren in der Geschichte des Fachs nicht zuletzt die Studierenden, die einen weiten Kulturbegriff eingefordert haben: durch ihre Berufsziele und ihre tatsächlichen professionellen Biografien. War es in den Anfängen des Fachs womöglich noch schillerndes Ideal vieler Absolventinnen, einmal die Leitung einer großen Institution der »Hochkultur« innezuhaben, sagen Studierende heute zunehmend offensiv, dass sie gar kein Interesse haben, eine Leitungsaufgabe in einem der als behäbig angesehenen »Tanker« anzustreben.

Weniger offensichtlich, aber mindestens ebenso bedeutsam ist eine zweite Entwicklung: Auch das Verständnis von Management selbst hat sich gewandelt – und muss sich weiter wandeln. →

Kulturmanagement bedeutete lange vor allem Tätigkeiten im Modus des »angestellten Managens« – als Projektleitung, Abteilungsleitung oder Hausleitung. Heute jedoch wird zunehmend deutlich, dass auch unternehmerische Denk- und Handlungslogiken zum Repertoire gehören sollten. Das gilt nicht nur für jene Absolventinnen, die nach dem Studium faktisch als selbstständige Unternehmerinnen in der Kultur- und Kreativwirtschaft tätig werden. Auch öffentlich geförderte Institutionen profitieren von Mitarbeitenden, die unternehmerisch denken können – als »Intrapreneure«, die innerhalb bestehender Strukturen neue Wege finden, auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren und Partnerschaften schmieden.

Diese doppelte Erweiterung – des Kulturbegriffs und des Managementbegriffs – stellt die Kulturmanagement-Studiengänge in der Praxis vor Herausforderungen: Wie lehrt und lernt man für ein so vielfältiges Feld von geförderter Kultur bis zur Breite der Kultur- und Kreativwirtschaft? Und zudem: Wie lehrt und lernt man unternehmerische Formen des Handelns, die eben oft nicht klassischer Management-Lehre folgen?

Das Institut für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg ist historisch in besonderer Weise mit dieser Entwicklung verbunden: Als ältester und nach Studierendenzahlen größter Anbieter von Kulturmanagement-Studiengängen in Deutschland werden hier bereits seit Ende der 1980er Jahre Generationen von Kulturmanagerinnen und -manager ausgebildet, die das Feld von Beginn an maßgeblich mitgeprägt haben. Doch wer sich auf diesem Erbe ausruht, verpasst den Anschluss. Die Frage lautet nicht, ob Kultur- und Kreativwirtschaft im Studium eine Rolle spielen soll, sondern wie – und wie sie mit der nach wie vor zentralen öffentlich geförderten Kultur zusammengedacht werden kann.

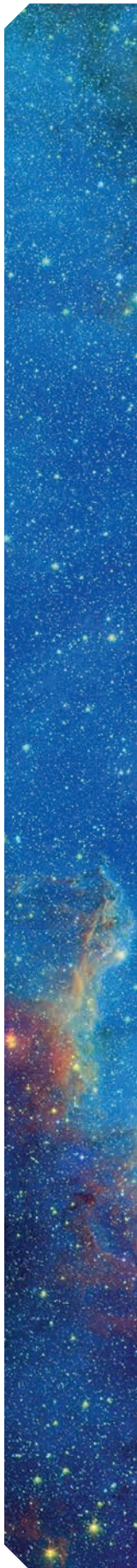
Eine Antwort darauf haben wir bereits seit 2019 mit dem Format der »Cultural Entrepreneurship Projects« entwickelt. Dieses Modul, das seit Jahren fest in unserem Präsenz-Masterstudiengang »Kultur- und Medienmanagement« verankert ist, stellt Studierenden die Aufgabe, in Teams eigene unternehmerische Projektideen zu entwickeln – und zwar nicht als theoretische Fingerübung, sondern mit dem Anspruch, diese Ideen tatsächlich realitätsnah auf ihr Gründungspotenzial zu erproben. Das Format folgt dabei bewusst nicht der klassischen Logik des Businessplan-Schreibens nach Lehrbuch, sondern orientiert sich am Effectuation-Ansatz, also einer unternehmerischen Logik: Statt von einem fixen Ziel auszugehen und den Weg dorthin zu planen, fragen die Studierenden zunächst, welche Mittel ihnen zur Verfügung stehen – welche Kompetenzen sie mitbringen, welche Netzwerke sie nutzen können, welche Ressourcen vorhanden sind. Daraus entwickeln sie Schritt für Schritt ihre Projektideen.

Die »Cultural Entrepreneurship Projects« sind dabei nicht nur für jene Studierenden relevant, die tatsächlich gründen wollen. Vielmehr vermittelt das Format eine Haltung, die auch für angehende Führungskräfte in öffentlich geförderten Institutionen zentral ist. Denn auch dort geht es zunehmend darum, neue Wege zu finden, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren, Partnerschaften zu schmieden und Projekte zu entwickeln, die über die klassischen Aufgabenfelder hinausgehen.

Natürlich arbeiten nach wie vor viele Absolventinnen und Absolventen in öffentlich geförderten Kulturinstitutionen – als Dramaturginnen, Festivalleiterinnen, Museumspädagogen oder Orchestermanagerinnen. Doch ebenso finden sie ihren Weg in die Kultur- und Kreativwirtschaft: als Gründerinnen eigener Agenturen, als Projektmanager in Kreativunternehmen, als Beraterinnen oder Kuratorinnen freier Projekte. Und zunehmend verschwimmen die Grenzen: Wer heute in einem Theater arbeitet, entwickelt morgen vielleicht ein Start-up für digitale Vermittlungsformate. Wer in einer Kreativagentur tätig ist, übernimmt übermorgen die Leitung eines kommunalen Kulturamts. Die Durchlässigkeit zwischen den Sektoren nimmt zumindest mit Blick auf Berufsbiografien zu – und es bleibt zu hoffen, dass auch zwischen den Organisationen der Austausch zunimmt.

Kurzum: Was das Feld des Kulturmanagements braucht, ist ein erweitertes Verständnis von Kultur und ein erweitertes Verständnis von Management – und die Fähigkeit, beides zu verbinden. Das bedeutet nicht, dass der Fokus auf öffentlich geförderte Kultur zugunsten der Kreativwirtschaft aufgegeben werden sollte. Im Gegenteil: Beide Bereiche brauchen einander, beide haben ihre Berechtigung, beide stellen unterschiedliche, aber gleichermaßen wichtige Anforderungen. Genau das macht das Feld so spannend. Und wenn Sie das nächste Mal an »Kulturmanagement« denken, denken Sie die Kreativwirtschaft mit. Wir tun es auch.

Martin Zierold ist Leiter des Instituts für Kultur- und Medienmanagement der Hochschule für Musik und Theater Hamburg, an dem er die Zajadacz-Stiftungsprofessur für Innovation durch Digitalisierung innehat. Er arbeitet zudem freiberuflich als systemischer Coach, Lehrtrainer und Berater.





North America Nebula in Different Lights · Date: 2011-02-10
Source: NASA JPL ↪ images.nasa.gov/details/PIA13845



RISK IS OUR BUSINESS.

CAPTAIN KIRK
(STAR TREK, RETURN TO
TOMORROW, 1968)