



Digitale Geschäftsmodelle im Kultursektor

Petra Dickel, Henning Mohr, Holger Simon

1 Einführung

Im Kontext des digitalen Wandels wird in den vergangenen Jahren im öffentlichen und wissenschaftlichen Diskurs verstärkt über die Etablierung und Durchsetzung digitaler Geschäftsmodelle gesprochen. Diese nutzen die Digitalisierung, um innovative Angebote mit neuen Wegen der ökonomischen Wertschöpfung zu verbinden (vgl. Jaeckel, 2015). Während die Durchsetzung derartiger Herangehensweisen in Wirtschaftsorganisationen immer mehr zum Alltag gehört, scheinen digitale Geschäftsmodelle gerade für die etablierten Institutionen des öffentlich geförderten Kulturbetriebs problematisch zu sein. Obwohl der Kultursektor immer wieder als ein Nährboden für Kreativität und damit für Innovationen hervorgehoben wird (vgl. z.B. Friebe & Lange, 2010), lassen sich nur wenige Beispiele für eine Digitalisierung und damit Neubestimmung möglicher Geschäftsfelder finden. Sicherlich könnte argumentiert werden, dass die wachsenden öffentlichen Zuschüsse (vgl. Kulturfinanzbericht, 2016) die Suche nach möglichen Geschäftsfeldern unterminiert. Allerdings steigen in den vergangenen Jahren auch die Kosten des Kulturbetriebs (etwa durch die Tarifanpassungen im Bereich der Gehälter), so dass die Kulturinstitutionen immer größere Schwierigkeiten haben ihre alltäglichen Aufgaben zu finanzieren. Um ihr Programmangebot im gleichen Umfang aufrecht zu erhalten und an die veränderten Grundbedürfnissen des Publikums im digitalen Zeitalter anzupassen, müssen sich Kulturinstitutionen aus diesem Grund verstärkt mit neuen Wegen der Finanzierung beschäftigen. Dafür wird es immer wichtiger, ein unternehmerisches Selbstverständnis zu entwickeln (vgl. Nesta, 2014). So zeigt etwa die Forschung zu Cultural Entrepreneurship (vgl. Konrad, 2000, 2006), dass die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle im Kultursektor die Innovationsfähigkeit von Kulturrichtungen im Sinne eines zielgruppengerechteren Programmangebots verbessert und die Abhängigkeit von öffentlichen Fördermitteln verringert (vgl. Munoz-Seca & Riverola, 2010). Die Geschäftsmodelle können einen ergänzenden Beitrag zum Kulturangebot einer Kulturinstitution liefern und sorgen damit für eine höhere Aufmerksamkeit auf dem Kulturmarkt.

Gerade im digitalen Zeitalter scheint dieser Aspekt von besonderer Bedeutung zu sein. Da die Anpassung an den digitalen Wandel – im Sinne der Bereitstellung und Nutzung digitaler Technologien – für viele Institutionen mit Herausforderungen verbunden ist, kön-

nen digitale Geschäftsmodelle durch mögliche Mehreinnahmen eine zusätzliche Legitimation für eine Neuorganisation des eigenen Betriebs sein (vgl. Giones & Brem, 2017). In dem Zusammenhang stellen Schiuma und Lerro (2017, S. 6) fest, dass “[a]lthough business modelling is recognized as being fundamental to arts, creative and cultural organizations’ success, the approaches, the techniques and the tools for elaborating, implementing and managing specific and tailor-made business models in arts and cultural sectors are still crude and often inconsistent”. Offenbar existieren im Kultursektor besondere Blockaden und Pfadabhängigkeiten, die eine Anpassung an die Marktbedürfnisse des digitalen Zeitalters erschweren. Dieser Faktor scheint deshalb besonders relevant zu sein, da sich durch die Digitalisierung veränderte Handlungs- bzw. Rezeptionsgewohnheiten des Publikums etablieren, die eine Veränderung und Ergänzung des Angebotsportfolios zur Pflichtaufgabe machen. Im digitalen Zeitalter fordern Besucher ein vielfältiges Kulturangebot, das analoge und digitale Inhalte bereitstellt und miteinander in Beziehung setzt. Es ist notwendig, dass Kultureinrichtungen diesen Wandel als Chance verstehen, sich den veränderten Umweltbedingungen anpassen und eine Neubestimmung der eigenen Angebotsstrukturen vornehmen. Eingedenk dessen müssen die Institutionen ihr Geschäftsmodell anpassen oder sogar neu erfinden, um unabhängiger von externen Förderungen zu werden (vgl. Ernst et al., 2015; Minghetti et al., 2001). Mehr noch, Kultureinrichtungen schaden sich langfristig selbst, wenn sie keine eigenen Antworten auf die Modernisierungsanforderungen der digitalen Transformation finden (vgl. Klein, 2011; Reither, 2012; Hausmann & Heinze, 2017).

Der vorliegende Beitrag zeigt die Potentiale von digitalen Geschäftsmodellen in Kultureinrichtungen auf und illustriert anhand von zwei Fallbeispielen, wie im Kultursektor durchaus erfolgreich digitale Geschäftsmodelle umgesetzt werden können. Der Beitrag ergänzt dadurch die Forschung zu Geschäftsmodellen im Kultursektor (z.B. Ernst et al., 2015; Lyubareva et al., 2014; Moyon & Lecocq, 2014; Schiuma & Lerro, 2017), in dem er Chancen und Barrieren digitaler Geschäftsmodelle aufzeigt. Die Arbeit leistet darüber hinaus einen Beitrag zur Cultural Entrepreneurship Forschung (z.B. Hausmann & Heinze, 2014; Konrad, 2000; 2006; Simon, 2015), indem auf Basis der Fallstudien unternehmerische Lösungsansätze vorgestellt und Anregungen für die Kulturpraxis gegeben werden.

Dazu werden im folgenden Abschnitt digitale Geschäftsmodelle zunächst definiert und die Potentiale sowie Barrieren von digitalen Geschäftsmodellen in Kultureinrichtungen herausgearbeitet. Der Folgeteil präzisiert anhand von zwei Fallbeispielen die herausgearbeiteten Qualitäten digitaler Geschäftsmodelle und ihrer Kernkomponenten – also dem Wertversprechen, der Wertschöpfungsarchitektur und dem Ertragsmodell. Der vorliegende Beitrag schließt mit einer Diskussion, welche Voraussetzungen für die Entwicklung sowie Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle geschaffen werden müssen und leitet in dem Zusammenhang Handlungsempfehlungen für den Kulturbetrieb ab.

2 Wertschaffung durch digitale Geschäftsmodelle

2.1 Digitale Geschäftsmodelle

Die bewusste und (pro-)aktive Auseinandersetzung mit dem Bereich digitaler Geschäftsmodelle ist ein relativ junges Phänomen, das in den vergangenen Jahren in Forschung und Praxis rasant an Bedeutung gewinnt. Die zunehmende Beschäftigung mit diesem Themen-

feld offenbart sehr deutlich die gesamtgesellschaftliche Notwendigkeit einer Reaktion auf sich verändernde ökonomische Herausforderungen (vgl. Amit & Zott, 2012), die eng mit dem digitalen Wandel, also der zunehmenden Digitalisierung in einer globalisierten Welt (vgl. Yoo et al., 2012) zusammenhängen.

Bisher ist der Begriff des Geschäftsmodells noch nicht einheitlich determiniert (vgl. George & Bock, 2011). In Anlehnung an Osterwalder und Pigneur (2010) beschreiben Geschäftsmodelle (Business Models), wie eine Organisation einen Wert für Kunden und andere Interessengruppen schafft, liefert und damit Erlöse generiert. Es geht also im Kern darum, was eine Organisation auf welche Weise macht, um für seine Kunden und weitere Interessengruppen einen einzigartigen Nutzen zu stiften.

Geschäftsmodelle lassen sich anhand ihrer zentraler Komponenten Wertversprechen, Wertschöpfungsarchitektur und Ertragsmodell beschreiben (vgl. Stähler, 2001). Im Zentrum eines Geschäftsmodells steht das Wertversprechen (Value Proposition). Das Wertversprechen beschreibt den Nutzen, den eine Organisation für seine Kunden und andere Interessengruppen erzeugt und bereitstellt. Ein Nutzen entsteht beispielsweise dann, wenn die Organisation dem Kunden hilft, ein Problem zu lösen, z.B. durch schnellere Lieferung oder digitale Bewertungssysteme (vgl. Osterwalder & Pigneur, 2015).

Die Wertschöpfungsarchitektur beschreibt, wie die Organisation dieses Wertversprechen erzeugt und bereitstellt. Die Wertschöpfungsarchitektur bezieht sich auf die komplette Wertschöpfungskette einer Organisation und damit auf alle Aktivitäten, Ressourcen und Kooperationspartner, die für die Erstellung einer Leistung und ihrer Zugänglichkeit notwendig sind. Das Ertragsmodell beschreibt schließlich, wie die Organisation Einnahmen generiert und wie diese im Verhältnis zu den Kosten stehen, die bei der Erstellung der Leistung entstehen.

Digitale Geschäftsmodellen unterscheiden sich von nicht digitalen Geschäftsmodellen darin, dass zentrale Elemente der Wertschöpfungsarchitektur hauptsächlich mit digitaler Technologien realisiert werden: "A business model is digital if changes in digital technologies trigger fundamental changes in the way business is carried out and revenues are generated" (Veit et al., 2014, S. 48). Digitale Geschäftsmodelle schaffen Wert somit im Wesentlichen durch Nutzung und Rekombination digitaler Technologien. Digitale Geschäftsmodelle gestalten „Beziehungen eines Leistungsanbieters zu Gruppen, mit denen über IP-basierte Netzwerke Leistungen und Gegenleistungen ausgetauscht werden. Die Leistungen können dabei vollständig digitale Leistungen sein oder sich auf nicht digitale Leistungen beziehen“ (Hoffmeister, 2015, S. 29).

Folglich geht es in digitalen Geschäftsmodellen nicht notwendig um digitale Produkte, sondern um die Wertschaffung durch digitale Technologien. Sie ermöglichen Innovationen in der Gewinnung und Nutzung von Daten, der aktive Einbindung von Kunden in die Produktgestaltung und Automatisierung von Prozessen (vgl. Remane et al., 2017). Die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle ist ein Teil der digitalen Transformation, die sich auf alle Bereiche einer Organisation (z.B. Kommunikation, Infrastruktur, Produktentwicklung) auswirkt. Ihre Veränderungen erfolgen nicht selten disruptiv und machen eine experimentelle Neuausrichtung der Arbeitskultur notwendig, die immer auch die Möglichkeit des Scheiterns beinhaltet. Daran anknüpfend scheint im Kontext der digitalen Transformation die organisationale Ambidextrie an Bedeutung zu gewinnen, die als Fähigkeit einer Organi-

sation beschrieben werden kann, die alltäglichen Arbeitsprozesse effizient zu erledigen und diese durch parallel ablaufende Prozesse flexibel an sich verändernde Umweltbedürfnisse anzupassen (vgl. Gibson & Birkinshaw, 2004). Die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle erfordert eine veränderungswillige Führung und eine unternehmerisch denkende Belegschaft (Intrapreneurship), die sich abseits der eigenen Routinen mit dem Markt der Möglichkeiten auseinandersetzen und den Willen haben, die eigene Organisation in eine neue Richtung zu entwickeln (vgl. Pinchot, 1988; Schießl, 2015).

2.2 Barrieren in der Umsetzung digitaler Geschäftsmodelle im Kultursektor

Im öffentlich geförderten Kultursektor existiert häufig ein statischer Aufbau der Organisationen und ihrer Prozesse, die eine Flexibilisierung und Anpassung an das digitale Zeitalter erschweren. Der oft hierarchische, top-down agierende Kulturbetrieb ist in seinen Ablaufstrukturen oftmals wenig flexibel und risikoaffin (vgl. Klein, 2009; 2013). Ein wichtiger Faktor für die strukturkonservative Ausrichtung der Kulturbetriebe sind sicherlich die institutionellen Mechanismen der öffentlichen Kulturförderung durch Bund, Länder und Kommunen, die wenige Anreize für die Entwicklung von Geschäftsmodellen setzen bzw. die vorhandenen Anreize in den Kulturbetrieben sogar untergraben (vgl. Scheytt, 2008a). Eine mögliche Ursache sind die politisch gewollten Legitimationskriterien der Kulturförderung, die nur selten die Erwirtschaftung von Eigeneinnahmen ermöglichen oder diese indirekt sogar sanktionieren. Den Kulturbetrieben fehlt vielfach das unternehmerische Selbstverständnis, welches selbst dann, wenn die Leitung es wünscht, durch die Geldgeber häufig unterbunden wird.

Die öffentliche Förderung von Kultur legitimiert sich in Teilen darauf, genau das zu fördern, was es auf dem Markt schwer hat, um dadurch auch kritische oder weniger populäre Kulturformate zu sichern (vgl. Scheytt, 2008b; Hausmann, 2011). Durch diesen bewussten Schutz vor den Einflüssen des Marktes und der damit verbundenen Abgrenzung, hat sich eine Förder- und Anreizstruktur etabliert, die eine Marktorientierung im Kulturbetrieb erschwert. Das Ideal einer Kultur als Selbstzweck verhindert die Selbstreflexion der eigenen Aufgabenwahrnehmung und die Auseinandersetzung im Hinblick auf unternehmerische Chancen. Eine weitere Barriere für unternehmerisches Handeln in Kultureinrichtungen ist das Fehlen an Wissen und Fähigkeiten in Bezug auf die Entwicklung digitaler Angebote und Dienstleistungen. Daran anknüpfend mangelt es häufig an Wissen, welche Potentiale und Möglichkeiten sich aus der Adaption digitaler Geschäftsmodelle ergeben. Dies fördert eine allgemeine Unsicherheit und wirkt schließlich als Barriere, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und umzusetzen (Barton & Court, 2012). Darüber hinaus erfordert die digitale Transformation agile Arbeitsprozesse und aufgrund der Vielschichtigkeit der Anforderungen spezifische Teams, die nach Kompetenzen und nicht Abteilungen zusammengesetzt sind. Diese Arbeitskultur ist in den bestehenden Organisationsstrukturen nur schwer durchzusetzen.

Obgleich in Kunst- und Kulturproduktionen immer neue, durchaus avantgardistische Herangehensweisen probiert werden, zeigt sich bei einigen Beschäftigten eine Abwehr gegen eine Veränderung der Institutionen, in denen Kulturprodukte entstehen, insbesondere in der Erhaltung der klassischen Sparten der Kulturproduktion (Mohr, 2016). Solche Vor-

aussetzungen verhindern Innovationen und eine flexible Anpassung der Kulturbetriebe an eine sich durch die digitale Transformation schnell verändernde Umwelt.

2.3 Potentiale digitaler Geschäftsmodelle im Kultursektor

Es ist sicherlich nicht ausreichend, Kultureinrichtungen alleine über ihre Innovations- und Marktfähigkeit zu beurteilen, da diese als kritische und bildende Instanz einen wesentlichen Beitrag für das Gemeinwesen leisten – und dies unabhängig einer Marktlogik. Zahlreiche Studien zur Kultur- und Kreativwirtschaft weisen aber auf die wirtschaftliche Bedeutung und auch Potentiale des Kulturbereichs hin (vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2011; BMWI, 2017). Der jüngste Bericht des BMWI zeigt, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft mit einer Bruttowertschöpfung von 98,8 Mrd. EUR einen doppelt so hohen Anteil am Bruttosozialprodukt hat als die Chemieindustrie und dass dieser Anteil in den letzten Jahren sogar gestiegen ist (o.V., 2017d).

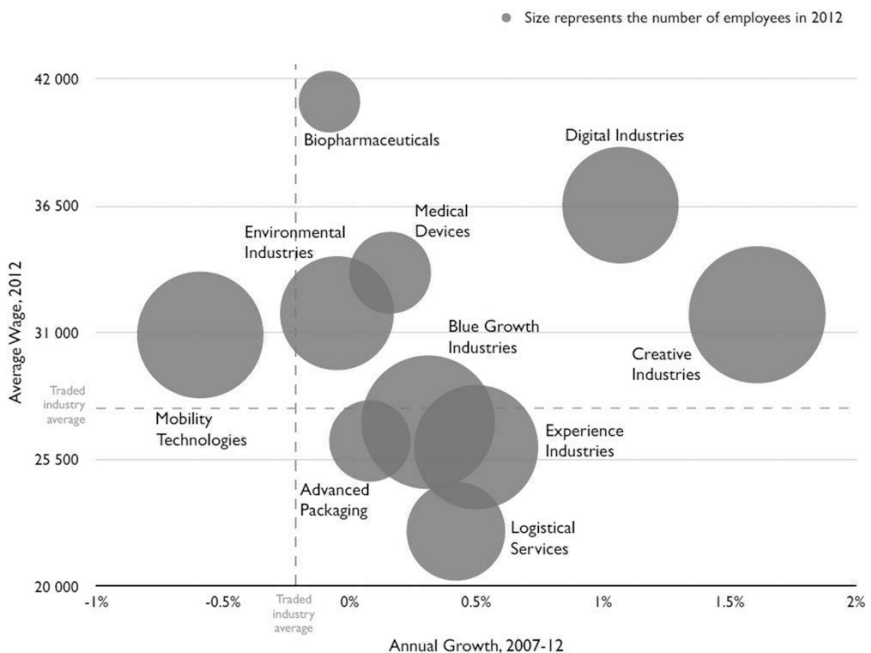


Abbildung 1: Überblick Aufstrebende Branchen
(Quelle: ECO 2014, S. 21)

Sicherlich werden hier alle kreativschaffenden Branchen (etwa Mode, Medien und Film) miteinander in Beziehung gesetzt. In der Cultural Entrepreneurship-Diskussion zeigt sich aber deutlich, dass der Kulturbetrieb die anderen Wirtschaftsbereiche der Kultur- und Kreativwirtschaft über den Faktor der „Umwegrentabilität“ befruchtet (vgl. Zimmermann &

Schulz, 2009). Der digitale Wandel verstärkt die gegenseitige Befruchtung der Wertschöpfung im Kreativbereich. Kultureinrichtungen können aus der Zusammenarbeit mit Unternehmen der Kreativwirtschaft gezielt Synergien ziehen und dadurch ökonomisch-relevante Mehrwerte erzielen. Der European Cluster Observatory weist, wie in Abbildung 1 dargestellt, besonders die Digitale Industrie und Kreativwirtschaft als aufstrebenden Branchen mit großem Marktpotenzial aus (ECO, 2014). Digitale Geschäftsmodelle verbinden beide Märkte direkt miteinander und bieten neue Möglichkeiten für alle drei Komponenten eines Geschäftsmodells: Innovative Produkt- und Angebotsentwicklung ermöglichen neue Wertversprechen, die in der analogen Welt nicht möglich waren. Die digitalen Technologien helfen die Architektur der Wertschöpfung zu optimieren, so dass über neue Zugänge neue Kundengruppen erreicht werden können und diese zum Teil auch noch günstiger sind als herkömmliche Vertriebswege. Schließlich bieten digitale Ertragsmodelle wie Flatrates ganz neue Möglichkeiten der Generierung von Erlösen und Kundenbindung. Diese Faktoren sind auch für den öffentlich finanzierten Kulturbetrieb der Zukunft von hoher Relevanz und müssen beachtet werden.

3 Fallbeispiele zu digitalen Geschäftsmodellen im Kultursektor

In der theoretischen Diskussion über digitale Geschäftsmodelle hat sich gezeigt, dass deren Etablierung zu einer Erhöhung der Innovationsfähigkeit und Marktorientierung führen kann, wodurch sich nachhaltig das (kulturelle) Angebot der Organisation sichern lässt. Anhand der Beschreibung von zwei Fallbeispielen aus unterschiedlichen Kulturbetrieben soll das beschriebene Potential im folgenden Kapitel auch für Organisationen des Kultursektors betrachtet werden, um dadurch ein besseres Verständnis möglicher digitaler Geschäftsmodelle zu ermöglichen und ein Gefühl für die tatsächlichen Potentiale zu vermitteln.

3.1 Erlöse generieren mit “for free” – Das Rijksmuseum in Amsterdam

Seit der Wiedereröffnung des Rijksmuseums am 13. April 2013 präsentiert sich das Amsterdamer Museum nicht nur in frisch renovierten Räumlichkeiten, sondern das Museum startet auch eine neue digitale Strategie zur Präsentation seiner Werke im Netz. Unter großer öffentlicher Aufmerksamkeit veröffentlichte das Rijksmuseum 200.000 Meisterwerke in einer hochwertigen Druckqualität und unter der Creative Commons Lizenz CC0 (o.V., 2018a). Dafür wurde extra das Rijks Studio als Plattform im Netz geschaffen. Während deutsche Museen vor Gerichten mögliche Leistungsschutzrechte an den Fotos ihrer Werke vor Gerichten einklagen (o.V., 2017c) und anhand des offenen Umgangs in Amsterdam mit Bildrechten den Verlust des Einflusses auf ihre Werke diskutieren, baut das Rijksmuseum seine digitale Strategie zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell aus.



Abbildung 2: *Rijks Studio*
(Quelle: o.V., 2018a)

Die Besonderheit des Amsterdamer Geschäftsmodells liegt in seinem Wertversprechen “for free”. Das Rijksmuseum folgt damit einem Geschäftsmodell, das es schon vor der digitalen Wende gab, aber das vor allem mit ihr zu einem Erfolgsmodell wurde und in viele Varianten in Erscheinung tritt (Anderson, 2009a). Das Museum stellt die Fotos seiner Kunstwerke kostenlos zur freie Nutzung (CC0 Lizenz) über die Webseite und über eine Schnittstelle (API) für den direkten Zugriff zur Verfügung und fordert den Nutzer explizit auf “Make your own creations with this work.” Damit ist das Wertversprechen klar formuliert. Der Nutzer darf alle Fotos aus dem Museum nutzen, egal für welchen Zweck.

Das Rijks Studios bietet verschiedene Möglichkeiten, mit denen der Nutzer Bilder sammeln, kombinieren, verändern, zuschneiden und schließlich herunterladen oder sogar als hochwertigen Druck kostenpflichtig bestellen kann. Das Rijksmuseum geht aber über dieses Angebot hinaus und fördert nicht nur die private Nutzung der Fotos, sondern es untermauert auch noch sein Wertversprechen durch einen jährlichen Award. Verbunden mit einem Preisgeld von 10.000 Euro werden die originellsten Produkte aus der Kreativwirtschaft prämiert, die mit Fotos aus dem Rijksmuseum entwickelt wurden (o.V., 2017b). Dadurch erhalten diese Produkte eine öffentliche Aufmerksamkeit und das Museum fördert die Verbreitung seiner Werke über die persönliche Nutzung hinaus.

Die Wertschöpfungsarchitektur des hiesigen Geschäftsmodells im Rijksmuseum besteht daher nicht nur in der Digitalisierung, Erschließung und digitalen Zugänglichmachung der Fotos über eine Webseite, sondern ein zentrales Moment sind die organisationalen Maßnahmen im Rahmen der Kommunikation und des Vertriebs. Die zentrale Motivation für diese Maßnahmen war zum Start des Rijks Studios, dass die kostenlose Zugänglichmachung der Fotos vor allem der Verbreitung der Werke und damit der höheren Aufmerksamkeit für das Museum dienen sollte. Mit einem solchen indirekten Return of invest – einer öffentlichen Aufmerksamkeit, die nur mit einem hohen Kommunikationsbudget hätte erzielt werden können – wurde die Einführung des Rijksstudio legitimiert. Es stellte sich aber

schon nach kurzer Zeit heraus, dass in diesem neuen Angebot sehr viel mehr unternehmerisches Potential lag und ein lukratives Geschäftsmodell “for free” etabliert werden konnte.

Der jährliche Award generierte nicht nur öffentliche Aufmerksamkeit sondern diese Maßnahmen motivierten die Kreativwirtschaft einzigartige Produkte von Gucci-Taschen bis zum Kimono zu entwickeln. Den Verantwortlichen war schnell klar, dass hier hochwertige Produkte entwickelt wurde, für die sie auch noch einen lukrativen Point of Sale anbieten können: den Museumsshop im Haus. Hier entstand eine Win-win-Situation für beide Seiten. Die Kreativwirtschaft übernimmt das Risiko für die Produktion von einzigartigen Produkten mit Motiven aus der Bilderwelt des Amsterdamer Rijksmuseums und das Museum bietet seine öffentliche Aufmerksamkeit und seinen Shop als Point of Sale an. Über die Vertriebsmarge im Shop generiert das Museum schließlich Erlöse. Nach Aussagen von Peter Gorgels, dem Leiter des Rijks Studios, übersteigen die Erlöse durch die Verkäufe im Shop zusammen mit den (Druck-)Angeboten auf dem Portal mittlerweile die Kosten für den Betrieb des Rijks Studios (Gorgels, 2015).

Das alte analoge Geschäftsmodell versuchte mehr oder weniger erfolgreich die hohen Kosten der Produktion von Bildvorlagen über Lizenzgebühren zu erwirtschaften. Diese Lizenzgebühren hinderten aber sogleich eine freie und experimentelle Entwicklung von innovativen Produkten. Erst eine digitale Wertschöpfungskette, die erstens Bilder günstiger produzieren und zweitens viel mehr Menschen leicht erreichen kann, ermöglicht die Freigabe der Fotorechte unter einer CC0 Lizenz und legt damit das Fundament für Produktneuheiten. “For free” ist das Wertversprechen vieler digitaler Geschäftsmodelle (z.B. Suchmaschinen), das allerdings einige herkömmlichen Geschäftsmodelle, wie z.B. den Journalismus, herausfordert und daher auch bei Kulturschaffenden schnell in der Kritik steht. In diesem Falle hat ein Museum es verstanden, das Modell zum Vorteil von Anbieter und Kunden zu nutzen und damit Erlöse zu generieren. Dies gelingt aber auch nur, wenn sich die Museen, wie in den Niederlande, als ein Gesamtunternehmen verstehen. Ihre Teilbereiche wie Shops und Cafés dürfen dann nicht verpachtet werden oder wie Parkplätze vielerorts in Deutschland gar Dritten gehören, sondern sie sollten zum wirtschaftlichen Gesamterfolg einen zentralen Teil beitragen. In den Niederlanden ist ein solches unternehmerisches Management in Museen erwünscht, ja aufgrund der starken Kürzungen im Kultursektor sogar notwendig, um das kulturelle Angebot nachhaltig sicherzustellen.

3.2 Der Long Tail der klassischen Musik – Die Digital Concert Hall der Berliner Philharmoniker

Die Berlin Philharmoniker stehen wie wenig andere Orchester für die Erneuerung des klassischen Konzertes entlang der Entwicklung moderner Medien. Schon früh haben die Berliner Philharmoniker den Vertrieb klassischer Musik über die Schallplatte genutzt und unter Herbert von Karajan als ein profitables Geschäft etabliert. Eingedenk dessen erscheint es nicht verwunderlich, dass auch die Berliner Philharmoniker es wiederum waren, die als Erste den digitalen Wandel nutzen, um klassische Konzerte in der digitalen Welt neu zu denken und in nur wenigen Jahren ein digitales Geschäftsmodell erfolgreich zu etablieren.

Die Voraussetzungen für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle waren schon damals gut. Die Berliner Philharmoniker sind eine Stiftung und damit nicht abhängig von kommunaler Haushaltsführung. Darüber hinaus werden die Aufführungen des Orchesters über die

zwei Töchtergesellschaften, der Berlin Phil Media GmbH und der Berliner Philharmonie gGmbH, vermarktet. Die Berliner Philharmoniker hatten nicht nur das Wissen und die entsprechenden Instrumente für unternehmerisches Handeln, sondern es ist auch ein Ziel und internes Erfolgskriterium, nennenswerte Erlöse mit ihren Aufführungen zu generieren (o.V., 2015b).



Abbildung 3: *Digital Concert Hall*
(Quelle: o.V., 2017a)

Wie viele andere international renommierte Orchester sind auch die Berliner Philharmoniker in ihrer Reichweite beschränkt. In Berlin können sie nur maximal ca. 300.000 Karten pro Jahr verkaufen und damit etwa 60.000 Menschen erreichen. Konzertaufnahmen sind gebunden an Ort und Zeit, was faktisch eine Angebotsverknappung darstellt. Dadurch sind aber für viele klassikbegeisterte Konzertbesucher in Berlin spontane Besuche kaum möglich oder die Karten entsprechend teuer. Alle anderen potenziellen Besucher, die nicht vor Ort oder an ihren Ort gebunden sind, wie z.B. ältere Personen oder Familien, sind von dem Angebot gänzlich ausgeschlossen.

Die Digital Concert Hall löst genau diese Probleme: Als Streaming Portal können alle Konzerte zu jeder Zeit und an jedem Ort erlebt werden, auch wenn die Berliner Philharmoniker ausverkauft sind. Der digitale Besucher kann sich zu jeder Zeit in das Konzept live zuschalten. Die hochwertige Aufnahmequalität sichert mit entsprechenden Abspielgeräten im Wohnzimmer der digitalen Konzertbesucher ein besonderes Musikerlebnis. Mit heute mehr als 600.000 registrierten Nutzern und 30.000 zahlende Abonnenten werden fast an jedem Abend die Konzertbesucher bei Liveaufführungen verdoppelt. Die Berliner Philharmoniker konnten so neue (digitale) Besucher gewinnen und ihre Reichweite stark ausdehnen.

Ein Blick auf die Architektur des Geschäftsmodells lohnt, um im Folgenden die Besonderheiten des Digitalen herauszuarbeiten. Die Digital Concert Hall wurde Ende 2008 eingeführt und steht seit dem als Streaming Portal für die Aufführungen der Berliner Philharmoniker bereit. Hinter dem Claim auf der Startseite „Hier spielen wir nur für Sie“ steht das Wertversprechen für den Besucher zu jeder Zeit auf seinen ausgewählten Geräten – „Auf

dem Fernseher, Computer, Tablet oder Smartphone.“ – live spielen oder Aufnahmen aus dem Archiv zeigen zu können.

Dieses Wertversprechen erforderte für die Wertschöpfungsarchitektur besondere technische Investitionen, für die sie Panasonic als Technologiepartner und die Deutsche Bank als Hauptsponsor gewinnen konnten (o.V., 2008). Für die Digital Concert Hall wurde der Konzertraum mit der neuesten Kameratechnik ausgestattet, um hochwertige Konzertproduktionen in 4K-Auflösung durchführen zu können. Für die Rezeption im Wohnzimmer und unterwegs wurden besondere Regie und Produktionsformate entwickelt, um das Musikerlebnis hautnah empfinden zu können. Während der Besucher in der Berliner Philharmonie die Atmosphäre live aber von einem festen Platz aus erleben kann, wird der digitale Besucher durch die Regie und hochwertige Produktion sehr dicht an die Musiker und ihre Instrumente herangeführt (o.V. 2015b). Dieses Produkt ist die Voraussetzung dafür, dass der digitale Besucher mit entsprechenden Endgeräten sein Wohnzimmer in einen Konzertsaal verwandeln kann.

Das Digitale an diesem Geschäftsmodell ist zwar auch in dem Produkt, der 4K Konzertproduktion, zu finden. Zu einem digitalen Geschäftsmodell wird dies aber erst durch den Vertrieb der Konzerte über ein Streaming Portal, das hohe Zugriffszahlen aushalten kann und schnell skalierbar ist. Erst diese digitale Technologie erlaubt es, potentiell jeden klassikbegeisterten Besucher zu erreichen und ihn an jeder Live-Aufführung teilhaben zu lassen. Chris Anderson nennt dieses Geschäftsmodell eine Variante des Long Tail (Anderson 2009b). Die Entkopplung vom Standort erweitert die Reichweite um ein Vielfaches durch ortsunabhängige Teilnahme an den Live-Aufführungen. Das umfangreiche Archiv entbindet von der Zeit und ermöglicht einen ständigen Zugriff auf alle hinterlegten Aufnahmen. Auf diesem Wege werden die historischen Archivaufnahmen von Herbert von Karajan aus den 60er und 70er Jahren für Abonnenten wieder zugänglich gemacht und am Long Tail ein zentrales Element eines digitalen Geschäftsmodells.

Das Ertragsmodell wurde ebenfalls für dieses Geschäftsmodell angepasst. Hier zahlt man nicht wie gewöhnlich pro Konzert sondern per Flatrate. Auch wenn die Digital Concert Hall die Flats als Tickets oder im Abo verkaufen und damit noch semantisch der analogen Welt anheften, so verkaufen sie faktisch wöchentliche, monatliche oder jährliche Flats angeglichen an Handyverträge. Durch diese Flatrate können die digitalen Konzertbesucher teilhaben an allen Live-Aufführungen oder im Archiv alle gesendeten oder für das Streaming nachbearbeiteten Aufnahmen wiederholt erleben. Eine 30 Tagesflat kostet 19,90 EUR und damit weniger als die günstigste Platzkarte in der Philharmonie (o.V., 2018b). Schon heute nehmen dieses Angebot viele digitale Besucher wahr, die sich keinen regelmäßigen Besucher in der Philharmonie hätten leisten können. Aus einer betriebswirtschaftlich Sicht ist dies allein durch ein digitales Geschäftsmodell möglich und es sichert zugleich nachhaltig die Verbreitung der klassischen Musik und damit am Ende auch die Bundesförderung des Orchesters.

Der Erfolg von Long Tail Geschäftsmodellen ist stark mit der Digitalisierung verbunden. Erst diese ermöglicht jeden potentiellen Kunden unabhängig von Ort und Zeit zu erreichen. Eingedenk dessen machen Vertriebsplattformen wie z.B. Amazon mittlerweile mehr Umsatz durch die vielen Produkte entlang des Long Tail als mit den wenigen Top Sellers im

Programm (vgl. Anderson, 2009b). Hier liegt ein großes Potential für den Kultursektor, in dem Nischenprodukte durch große Reichweiten erfolgreich vermarktet werden können.

4 Zusammenführung und Ausblick

Die empirischen Fallbeispiele erlauben wichtige Einblicke in die Potentiale digitaler Geschäftsmodelle für den Kulturbereich. In beiden Fällen lässt sich nicht nur ein ökonomischer Mehrwert für die Kulturinstitution erzeugen, sondern es entsteht gleichzeitig ein – an das eigentliche Programm angepasstes – Angebot, durch das eine zusätzliche Profilierung der jeweiligen Einrichtung möglich ist. Sicherlich ist es nicht ohne weiteres möglich, die hier vorgestellten digitalen Geschäftsmodelle einfach auf andere Institutionen zu übertragen. So verfügen nicht alle Museen über eine so hochkarätige Sammlung wie das Rijksmuseum, um ein ähnliches Angebot “for free” etablieren zu können. Auch die Berliner Philharmoniker dürften angesichts ihres Renommées und ihrer Lage in der Hauptstadt Berlin über bessere Startbedingungen für digitale Geschäftsmodelle verfügen.

Daran anknüpfend mag es den größeren Institutionen leichter fallen, sich mit digitalen Geschäftsmodellen zu beschäftigen und diese in ihrem Betrieb durchzusetzen. Dennoch ist die Auseinandersetzung mit digitalen Geschäftsmodellen für alle Kultureinrichtungen wesentlich, da die Neuausrichtung des eigenen Programmangebots im digitalen Zeitalter eine Pflichtaufgabe wird, um sich erfolgreich den ändernden Marktbedingungen und Kundenbedürfnissen anzupassen.

4.1 Implikationen für Kultureinrichtungen und Kulturpolitik

Die hier vorgestellten Fallbeispiele dienen als Inspirationsquelle, da diese ein generelles Verständnis von den Möglichkeiten einer Erweiterung des eigenen Programms liefern. Dieser Logik folgend wird es immer wichtiger, dass sich die Beschäftigten in den Kultureinrichtungen intensiv mit dem eigenen institutionellen Selbstverständnis auseinandersetzen, die Qualitäten und Anknüpfungspunkte der eigenen Programmatik analysieren, um neue Wege der Aufgabenwahrnehmung im Kontext gesellschaftlicher Veränderungen zu beschreiten. Insbesondere die Anpassung an den digitalen Wandel mit den damit verbundenen veränderten Rezeptionsgewohnheiten beim Publikum kann nicht planmäßig erfolgen, sondern bedarf eines langsamen Austarierens der eigenen Möglichkeitsstrukturen. Dementsprechend ist die Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle immer auch mit dem Risiko des Scheiterns verbunden, da es keine Garantie für einen Erfolg beim Publikum gibt. Vielleicht ist gerade diese Unklarheit der Bedürfnisse und Erwartungen des Publikums mit dem Risiko des Verlustes wichtiger Ressourcen einer der Gründe, weshalb der öffentlich finanzierte Kulturbetrieb insgesamt zurückhaltend auf die sich verändernden Umweltbedingungen im Kontext der Digitalisierung reagiert. Nur sehr zögerlich breitet sich im Kontext der digitalen Transformation das Bewusstsein aus, dass der Kultursektor mit der Bereitstellung digitaler Formate mehr Erlöse generieren und dadurch sogar ein erweitertes Programm für neue Zielgruppen und eine größere Aufmerksamkeit ermöglichen kann.

Die Distanzierung von marktfähigen Modellen dürfte sicherlich auch mit der Förderkultur zu tun haben. Die öffentliche Förderung dessen „was es schwer hat“, ist indirekt eine Form der Marktdistanzierung, die sich in der Mentalität der Kulturschaffenden durchgesetzt hat. Es gibt wenig politisch-gewollte Anreize bei den Fördernden, dass die geförderten Kulturbetriebe zusätzliche Mittel durch eine Erhöhung der Einnahmen realisieren sollen. Problematisch sind nicht nur die vorherrschenden Förderkulturen (insbesondere in Deutschland). Es existieren nach wie vor kritische Stimmen, die in den digitalen Angeboten einer Kultureinrichtung eine Gefahr für das klassische Kulturangebot der eigenen Kultureinrichtung sehen. Diese Kritik scheint allerdings unberechtigt, da die digitale Präsentation eines Kulturangebots das Interesse an Kunst und Kultur noch steigern dürfte. Die digitalen Formate sind in vielerlei Hinsicht eher als Zusatzangebot zu verstehen, mit denen das Portfolio erweitert werden kann, um die Reichweite der Einrichtung zu erhöhen. Es scheint notwendig zu sein, den – in den deutschen Kultureinrichtungen oft noch vorherrschenden Glauben – an die Konkurrenz durch das Digitale zu entkräften, um ein Bewusstsein für die Potentiale digitaler Geschäftsmodelle möglich zu machen. Anhand der vorgestellten Fallbeispiele lässt sich zeigen, dass trotz der im Vorfeld diskutierten Barrieren die Anwendung neuer Formate möglich sein kann, wenn die richtigen Weichenstellungen innerhalb der Kultureinrichtung und der Kulturpolitik vorgenommen werden.

4.2 Fazit und Ausblick

Sicherlich ist das Feld der digitalen Geschäftsmodellentwicklung noch relativ jung, so dass das Verständnis der damit verbundenen Möglichkeiten und die Anpassung der bestehenden Prozesse und Strukturen seine Zeit benötigt. Dennoch macht dieser Beitrag deutlich, dass die bewusste Auseinandersetzung mit den Potentialen der digitalen Geschäftsmodelle eine Vielzahl positiver Implikationen für Kultureinrichtungen bietet. Dieser Logik folgend ist die Anpassung an die Digitalisierung längst mehr Pflicht als Kür. Es geht nicht mehr um das „ob“, sondern vielmehr um das „wie“.

Da den Akteuren im Kulturbetrieb aufgrund vorherrschender Kulturen der Marktkritik bzw. -distanzierung das unternehmerische Handeln oftmals schwer fällt, scheint es eine dringende Notwendigkeit, die Steigerung der Einnahmen zumindest teilweise zu einer politischen Forderung zu erheben. Damit ist nicht gemeint, dass die Mittel zugunsten eigenständiger Einnahmen gekürzt werden. Vielleicht wäre es ein Anreiz, selbstständig generierte Mittel durch Sonderzahlungen zu honorieren oder zumindest die Überschüsse bei den Kulturbetrieben zu lassen.

Grundsätzlich ist die Modernisierung der Kulturinstitutionen durch digitale Geschäftsmodelle auch eine Frage der Haltung und des Wissens der Führungskräfte bzw. der Gesamtbelegschaft des Kulturbetriebs. Für die Adaption und Weiterentwicklung digitaler Strategien bedarf es durchaus einen bewussten Umgang mit neuartigen Managementmethoden. Die Neuausrichtung der eigenen Angebotsstrukturen lässt sich am ehesten in wenig hierarchischen Organisationen durchsetzen, in denen nach Möglichkeit kleine, interdisziplinäre Teams nach alternativen Handlungsoptionen suchen. Es geht darum, die alltäglichen Routinen der Aufgabenwahrnehmung zumindest teilweise zu überwinden, um innovative Lösungen (nicht nur im Sinne von digitalen Geschäftsmodellen) möglich zu machen. Digitale Geschäftsmodelle bieten vielseitige Potentiale, ein innovatives und marktorientiertes

Kulturangebot zu schaffen und ermöglichen, dass sich Kultureinrichtungen trotz sich ändernden Kundenanforderungen und Rahmenbedingungen erfolgreich etablieren und unabhängig agieren können.

Literatur

- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating Value Through Business Model Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41–49.
- Anderson, C. (2009a). Free – Kostenlos. Geschäftsmodelle für die Herausforderungen des Internets. Frankfurt: Campus Verlag.
- Anderson, C. (2009b). The Long Tail. Nischenprodukte statt Massenmarkt. Das Geschäft der Zukunft. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- BMWi (2017). Digitalisierung in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Berlin. <https://www.kultur-kreativwirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2017/dossier-digitalisierung-kuk.pdf> (abgerufen am 21.01.2018).
- Barton, D., & Court, D. (2012). Making Advanced Analytics Work for You. *Harvard Business Review*, 90, 78–83.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2011): Kultur- und Kreativwirtschaft in Stadt und Region. Voraussetzungen, Handlungsstrategie und Governance. Berlin.
- ECO/European Cluster Observatory (2014). European Cluster Panorama 2014. Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm School of Economics. <http://eco2.inno-projects.net/2014-10-15-cluster-panorama-d1.4a.pdf> (abgerufen am 21.01.2018).
- Ernst, D., Adams, R., Esche, C., & Erbslöh, U. (2015). Business Model Innovation: Cultural Venues as Laboratories, Art as the Tool. Paper presented at the The R&D Management Conference 2015, Istituto di Management, Scuola Superiore Sant'Anna, Pisa.
- Friebe, H. & Lange, B. (2010). Innovationsökologien. Vier Szenarien für die Kultur- und Kreativwirtschaft in NRW 2020. Studie des Clustermanagements Kultur- und Kreativwirtschaft des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.), Wuppertal.
- George, G., & Bock, A. J. (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 35(1), 83–111.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Giones, F., & Brem, A. (2017). Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda. *Technology Innovation Management Review*, 7, 44–51.
- Gorgels, P. (2015). Rijksstudio, Make Your Own Masterpiece. Paper presented at the MAI-Tagung, DASA: Arbeitswelt Ausstellung, Dortmund. http://www.mai-tagung.de/de/beitraege/mai_tagung_2015/programm_2.html (abgerufen am 21.01.2018).
- Hausmann, A. (2011). Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hausmann, A., & Heinze, A. (2014). Cultural Entrepreneurship-Begriffsverwendung, Verortung und Tendenzen innerhalb der Entrepreneurshipforschung. *ZfKE-Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 62(2), 125–151.
- Hausmann, A. & Heinze, A. (2017). Cultural Entrepreneurship – Gründen in der Kultur- und Kreativwirtschaft. Wiesbaden: VS Verlag.

- Hoffmeister, Chr. (2015). *Digital Business Modelling. Digitale Geschäftsmodelle entwickeln und strategisch verankern*. München: Hanser-Verlag.
- Jaekel, M. (2015). *Die Anatomie digitaler Geschäftsmodelle*. Berlin: Springer Verlag.
- Klein, A. (2009). *Leadership im Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Klein, A. (2011). *Der exzellente Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Klein, A. (2013). Von der „verwalteten Kultur“ zum „Leadership“ in Kultureinrichtungen, in: Hausmann, A. & Murzik, L. (Hrsg.): *Erfolgsfaktor Mitarbeiter*, Wiesbaden: VS Verlag, 25–38.
- Konrad, E. D. (2000). *Kultur-Unternehmer*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Konrad, E. D. (2006). *Unternehmertum und Führungsverhalten im Kulturbereich*. Waxmann Verlag.
- Kulturfinanzbericht (2016). <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/BildungForschungKultur/Kultur/Kulturfinanzbericht1023002169004.pdf>
- Lyubareva, I., Benghozi, P.-J., & Fidele, T. (2014). Online Business Models in Creative Industries. *International Studies of Management & Organization*, 44(4), 43–62.
- Minghetti, V., Moretti, A., & Micelli, S. (2001). Reengineering the Museums Role in the Tourism Value Chain: Towards an IT Business Model. *Information Technology and Tourism*, 4, 131–143.
- Mohr, H. (2016). (Prozess-)Künstler als Transformationsdesigner? Neue ästhetische Formate und ihre kulturpolitischen Konsequenzen, in: *Kulturpolitische Gesellschaft (Hrsg.): Kulturpolitik als Transformationspolitik, Jahrbuch Kulturpolitik 2015/2016*, Bielefeld. Transcript Verlag, 306–314.
- Moyon, E., & Lecocq, X. (2014). Rethinking Business Models in Creative Industries. *International Studies of Management & Organization*, 44(4), 83–101.
- Munoz-Seca, B., & Riverola, J. (2010). *When Business Meets Culture*. London: Palgrave.
- Nesta. (2014). *The New Art of Finance – Making Money Work Harder for the Arts*. London: Nesta.
- o.V. (2008). Digital Concert Hall – Die digitale Philharmonie. RP Online. www.rp-online.de/kultur/musik/die-digitale-philharmonie-aid-1.2021185 (abgerufen am 21.01.2018).
- o.V. (2015a). Niederländische Kulturpolitik. <https://www.uni-muenster.de/NiederlandeNet/nl-wissen/kultur/vertiefung/kulturpolitik/ueberblick.html> (abgerufen am 21.01.2018).
- o.V. (2015b). Digitaler Konzertsaal. Weltweit auf hohem Niveau. Das Netz Online. <http://dasnetz.online/weltweit-auf-hohem-niveau/> (abgerufen am 23.12.2017).
- o.V. (2017a). Digital Concert Hall. www.digitalconcerthall.com/de/home (abgerufen am 23.12.2017).
- o.V. (2017b). International Rijks Studio Award. www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio-award (abgerufen am 23.12.2017).
- o.V. (2017c). Wikipedia: Streit um gemeinfreie Bilder geht zum BGH. <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Wikipedia-Streit-um-gemeinfreie-Bilder-geht-zum-BGH-3739497.html> (abgerufen am 23.12.2017).
- o.V. (2017d). Kennzeichen der Kultur- und Kreativwirtschaft. <http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Standardartikel/Dossier/branche-kennzeichen.html> (abgerufen am 23.12.2017).
- o.V. (2018a). Rijks Studio. www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio (abgerufen am 31.01.2018).
- o.V. (2018b). Saalpläne und Preise 2017/2018. <https://www.berliner-philharmoniker.de/konzerte/saalplaene-preisliste-20172018-philharmonie> (abgerufen am 31.01.2018).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. London: Wiley.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Value Proposition Design*. Frankfurt: Campus Verlag.

- Pinchot, G. (1988). *Intrapreneuring. Mitarbeiter als Unternehmer*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reither, S. (2012). *Kultur als Unternehmen. Selbstmanagement und unternehmerischer Geist im Kulturbetrieb*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R.C., & Kolbe, L.M. (2017). Discovering Digital Business Models in Traditional Industries. *Journal of Business Strategy* 38(2), 41–51.
- Scheytt, O. (2008a). Aktivierendes Kulturmanagement, in: Lewinski-Reuter, V. & Lüddemann, S. (Hrsg.): *Kulturmanagement der Zukunft. Perspektiven aus Theorie und Praxis*, Wiesbaden: VS Verlag, S. 121–134
- Scheytt, O. (2008b). *Kulturstaat Deutschland. Plädoyer für eine aktivierende Kulturpolitik*. Bielefeld: Transcript Verlag.
- Schießl, N. (2015). *Intrapreneurship-Potentiale bei Mitarbeitern. Entwicklung, Optimierung und Validierung eines Diagnoseinstruments*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Schiuma, G., & Lerro, A. (2017). The Business Model Prism: Managing and Innovating Business Models of Arts and Cultural Organisations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 3(13), 1–13.
- Simon, H. (2015). Cultural Entrepreneurship – Geschäftsmodelle für Kunst und Kultur. in: Euler, E. u.a. (Hrsg.): *Handbuch Kulturportale: Online-Angebote aus Kultur und Wissenschaft*, Berlin 2015, 110–124.
- Stähler, P. (2001). *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen*. Köln: Josef Eul Verlag.
- Veit, D. C. E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., Leimeister, J. M., . . . Spann, M. (2014). Business models – An Information Systems Research Agenda. *Business & Information Systems Engineering*, 6(1), 45–53.
- Yoo, Y., Boland Jr, R. J., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. (2012). Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, 23(5), 1398–1408.
- Zimmermann, O. & Schulz G. (2009). *Zukunft Kulturwirtschaft. Zwischen Künstlertum und Kreativwirtschaft*. Essen: Klartext Verlag.