

Betroffenheit der bayerischen Kultur- und Kreativwirtschaft von der Corona-Pandemie

Ökonomische Auswirkungen anhand einer Szenarioanalyse



© iStock.com – moodboard

Gefördert durch



Bayerisches Staatsministerium für
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie

IMPRESSUM

Erstellt im Auftrag von

Bayern Innovativ
Bayerische Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer mbH
Am Tullnaupark 8
90402 Nürnberg

Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie
Prinzregentenstraße 28
80538 München

Bearbeitet von

Prognos AG
Goethestraße 85
10623 Berlin

Autor*innen

Dr. Olaf Arndt
Roman Bartuli
Bianca Creutz
Kathleen Freitag
Dr. Tobias Theel
Bernhard Wankmüller

Kontakt

Kathleen Freitag
E-Mail: kathleen.freitag@prognos.com
Tel.: +49 30 52 00 59-297

Roman Bartuli
E-Mail: roman.bartuli@prognos.com
Tel.: +49 30 52 00 59-298

Redaktion

Oliver Wittmann
Dr. Henning Berthold
Veronika Fischer
Bayerisches Zentrum für Kultur- und Kreativwirtschaft
Bayern Innovativ GmbH
Am Tullnaupark 8
90402 Nürnberg

Bildnachweise

© iStock.com - moodboard

Stand

März 2021

INHALTSVERZEICHNIS

1	Problemaufriss: Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der Corona-Pandemie	1
2	Methodik	3
3	Betroffenheit der Kultur- und Kreativwirtschaft	5
3.1	Rückblick 2020: Umsatzeinbußen und Jahresvergleich	5
3.2	Vorausschau 2021: Umsatzeinbußen & Beschäftigung	7
3.3	Formen der Betroffenheit in der Kultur- und Kreativwirtschaft	12
4	Perspektiven der bayerischen Kultur- und Kreativwirtschaft	15
4.1	Herausforderungen nach der Corona-Pandemie	15
4.2	Chancen nach der Corona-Pandemie	17

1 PROBLEMAUFRISS: DIE KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT IN DER CORONA-PANDEMIE

Mit Beginn des Jahres 2020 breitete sich das Corona-Virus (COVID-19) mit rasanter Geschwindigkeit weltweit aus. Am 11. März 2020 erklärte die Weltgesundheitsorganisation (WHO) die Coronavirus-Erkrankung offiziell zur Pandemie.¹ Bis heute erkrankten weltweit mehr als 100 Millionen Menschen an der Virus-Infektion, davon ca. 2,3 Millionen Menschen in Deutschland bzw. rund 421.000 Menschen in Bayern. Bisher verstarben weltweit 2,4 Millionen Menschen an dem Virus, davon mehr als 65.000 in Deutschland bzw. über 11.000 in Bayern (Stand 16.02.2021).² Schwere Krankheitsverläufe äußern sich durch schwerwiegende Atemwegsinfektionen und Nierenerkrankungen. Darüber hinaus leiden Menschen unter Langzeitfolgen wie Gedächtnisproblemen und Müdigkeitserscheinungen.³ Übertragen wird das Coronavirus per Tröpfcheninfektion und in der Luft schwebende Aerosolpartikel.

Die Bundesregierung und die Bundesländer beschlossen am 16. März 2020 als Reaktion auf die Ausbreitung der **ersten Viruswelle** weitreichende Maßnahmen zur Eindämmung der Corona-Pandemie. Es wurden umfassende Kontaktbeschränkungen und Schließungen insbesondere für Einrichtungen mit Publikumsverkehr erlassen. Bereits frühzeitig zeichnete sich hierbei ein **bayerischer Sonderweg** ab, der sich in der stärkeren Betroffenheit des Südens Deutschland begründete und sich in umfassenderen Schließungen, frühzeitigeren Absagen von Großveranstaltungen sowie zögerlicheren Öffnungen äußerte.⁴ Für die Kultur- und Kreativwirtschaft (KuK) betrafen die Schließungen zahlreiche zentrale Veranstaltungsorte sowie Betriebs- und Vertriebsstätten, hierunter u. a.: Theater, Opern, Konzerthäuser und -hallen sowie ähnliche Kultureinrichtungen, Einzelhandelsgeschäfte, Clubs, Kinos und Einrichtungen für Großveranstaltungen wie Messen und Ausstellungen. Auch wurden Bildungseinrichtungen wie Volkshochschulen und Musikschulen vorübergehend geschlossen.

Aufgrund sinkender Infektionszahlen traten in Bayern im Mai 2020 – und damit etwas später als in anderen Bundesländern – die ersten **vorsichtigen Lockerungen** der Corona-Schutzmaßnahmen in Kraft. Nach und nach wurden der stationäre Einzelhandel, Gaststätten sowie Kultur- und Freizeiteinrichtungen unter strengen Hygieneauflagen wieder eingeschränkt geöffnet. Auch in der KuK konnte in einigen Bereichen der Betrieb unter Einhaltung von Hygienemaßnahmen wieder aufgenommen werden. In der Filmwirtschaft wurden bspw. pausierte Produktionen unter Einschränkungen weitergedreht. Veranstaltungen konnten ab Juli mit bis zu 400 Menschen wieder stattfinden. Für Akteur*innen der KuK, die ihr Einkommen mit Veranstaltungen bestreiten wie z. B. Festivalbetreiber*innen bedeuteten diese Lockerungen wesentliche Verbesserungen. Nichtsdestotrotz waren sie in ihren umsatzstärksten Monaten massiv betroffen.

Als ab Mitte Oktober 2020 die Infektionszahlen in Deutschland erneut stark anstiegen, führten die Bundesregierung und Bundesländer neue Maßnahmen zur Bekämpfung der **zweiten Corona-Infektionswelle** ein. Ab dem 2. November 2020 wurde das öffentliche Leben wieder in weiten Teilen heruntergefahren – erneut mit verschärften Kontaktbeschränkungen in Bayern.⁵ Kultur- und Freizeiteinrichtungen sowie der Einzelhandel mussten neben Restaurants und Hotels zunächst bis Ende November schließen. KuK-Bereiche wie Kinos, Darstellende Künste und der Einzelhandel mit Büchern waren hierdurch in ihren umsatzstärksten Monaten betroffen, während vorher aufgrund der Hygienebestimmungen auch nur ein eingeschränkter Betrieb möglich war. Der Teil-Lockdown im November wurde im Dezember in einen harten Lockdown umgewandelt und seitdem mehrmals

¹ <https://www.euro.who.int/de/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/news/news/2020/3/who-announces-covid-19-outbreak-a-pandemic>

² John Hopkins University: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>

³ https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Steckbrief.html

⁴ <https://www.br.de/nachrichten/deutschland-welt/soeder-zu-corona-exit-wir-werden-das-vorsichtiger-angehen,RwFlmni>

⁵ <https://www.faz.net/aktuell/politik/inland/bayern-schlaegt-bis-ins-neue-jahr-corona-sonderweg-ein-17088615.html>

verlängert. Nach aktueller Informationslage dauert er grundsätzlich noch bis mindestens 28.03.2021 an.⁶ Insbesondere aufgrund der neuartigen Virusvarianten B.1.1.7 aus Großbritannien sowie B.1.351 aus Südafrika, die höhere Übertragbarkeiten aufweisen, sollen Öffnungen erst bei einer stabilen 7-Tage-Inzidenz von max. 35 Neuinfektionen pro 100.000 Einwohner*innen erfolgen.⁷ Die derzeitigen Strategien zur Pandemiebekämpfung legen nahe, dass ein Ende jeglicher Kontaktbeschränkungen und somit auch die Durchführung von Großveranstaltungen erst mit einer Durchimpfung der Bevölkerung in Deutschland frühestens zum Ende des dritten Quartals 2021 umsetzbar sein wird.⁸

Um die Not der KuK zu lindern, haben die Bundesregierung und die Regierungschef*innen der Länder verschiedene **Hilfsmaßnahmen und Rettungsprogramme** aufgelegt u. a. Sofort- und Überbrückungshilfen, Kurzarbeitergeld, KfW-Kredite, vereinfachter Zugang zur Grundsicherung und das Programm Neustart Kultur.⁹ In Bayern gab es darüber hinaus Sofortprämien für Kinos¹⁰, einen Kultur-Rettungsschirm sowie aktuell das Kulturstabilisierungsprogramm 2020/21.¹¹ Von verschiedenen Branchenverbänden wurde berichtet, dass die Unterstützungen für die betroffenen Unternehmen notwendig und hilfreich, wenngleich diese nicht für alle Teile des Kultur- und Kreativsektors ausreichend spezifisch waren.

Die vorliegende Studie analysiert die **Betroffenheit der bayerischen Kultur- und Kreativwirtschaft** von der Corona-Pandemie für die Jahre 2020 und 2021. Zunächst wird rückblickend für 2020 evaluiert, welche Auswirkungen die getroffenen Maßnahmen zur Eindämmung der Pandemie für die bayerische KuK und ihre Teilmärkte hatten. Darauf folgend wird die Betroffenheit der KuK 2021 mittels einer Szenarioanalyse unter drei verschiedenen Annahmen von Pandemie- und Lock-down-Verläufen geschätzt. Ziel hierbei ist es, eine Vorstellung besonders betroffener Beschäftigungsgruppen und der vermutlichen Umsatzausfälle zu vermitteln. Abschließend werden **Perspektiven für die KuK nach der Corona-Krise** aufgezeigt: Dabei geht es zum einen darum, zentrale Herausforderungen für das Wiederaufleben der bayerischen KuK 2021 zu beschreiben. Zum anderen werden zentrale Chancen, die sich durch die Transformation der KuK ergeben, anhand von Best Practice Beispielen in den Blick genommen.

⁶ <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/997532/1872054/66dba48b5b63d8817615d11edaed849/2021-03-03-mpk-data.pdf?download=1>

⁷ <https://www.tagesschau.de/newsticker/liveblog-coronavirus-dienstag-179.html>

⁸ <https://www1.wdr.de/nachrichten/themen/coronavirus/impfgipfel-corona-impfstoff-merkel-100.html>

⁹ <https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/hilfen-fuer-kuentler-und-kreative-1732438>

¹⁰ <https://www.bayern.de/gerlach-die-filmtheater-koennen-auf-unsere-hilfe-zaehlen-bayern-stellt-ueber-2-millionen-euro-fuer-kinobetreiber-bereit/>

¹¹ <https://bayern-kreativ.de/corona/staatliche-hilfen/>

2 METHODIK

Die Hochrechnungen zielen darauf ab, Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die bayerische KuK sowie ihre Teilmärkte unter Berücksichtigung aktueller wirtschaftlicher und gesundheitspolitischer Entwicklungen quantitativ zu erfassen. Der Fokus der Analysen liegt dabei auf einer ex post Betrachtung von Umsatzverlusten des Jahres 2020 sowie einer ex ante Betrachtung des laufenden Jahres 2021 in drei Szenarien.

In Anlehnung an den Leitfaden der Wirtschaftsministerkonferenz vom 2016¹², wird die KuK in elf Teilmärkte sowie den Bereich Sonstiges (u. a. Selbstständige Dolmetscher*innen, Fotolabors, Zoos, Bibliotheken) erfasst. Damit folgt die vorliegende Studie dem gängigen Abgrenzungsverfahren zur statistischen Erfassung der KuK und erlaubt eine Vergleichbarkeit im wissenschaftlichen Branchendiskurs.

Die Hochrechnungen zur Betroffenheit der KuK sowie einzelner Teilmärkte basieren auf Daten des Statistischen Bundesamtes (Umsatzsteuerstatistik) sowie der Bundesagentur für Arbeit für das Jahr 2019. In die Analysen mit eingeflossen sind veröffentlichte Studien von Branchenverbänden zur Corona-Betroffenheit sowie Analysen zur Betroffenheit von Wertschöpfungsketten. Die Ergebnisse wurden mithilfe von Expert*innen-Interviews ausgewählter Branchenvertreter*innen validiert.

In einem Berechnungsverfahren werden die gesammelten Erkenntnisse zur Betroffenheitssituation der KuK systematisiert und auf die Umsatzen Daten¹³ einzelner Wirtschaftszweige (WZ-5-Steller Ebene) angewandt. Dazu wurden aus den gesammelten Branchenaussagen und -informationen Betroffenheitslogiken abgeleitet und in spezifische Betroffenheitskategorien (z. B. Einzelhandelsschließungen, Veranstaltungsausfälle, rückläufige Werbeeinnahmen, Ausfälle durch Produktionsstopps) mit dem jeweiligen Zeitverlauf monats-scharf übertragen (siehe hierzu exemplarisch den Betroffenheitsverlauf im Einzelhandel in Abbildung 1). Die sich im Modell ergebenden Umsatzverluste werden als Summen für die einzelnen Teilmärkte und die gesamte KuK erfasst und quartalsweise ausgewiesen.

Abbildung 1: Geschätzter Jahresverlauf d. Umsatzeinbußen im KuK-bezogenen Einzelhandel

Wirtschaftszweige, die dem Einzelhandel zuzuordnen sind, umfassen bspw. den Einzelhandel mit Musikinstrumenten, Büchern, Zeitschriften, bespielten Ton-/Bildträgern oder Antiquitäten.

	2021											
	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
	Quartal 1			Quartal 2			Quartal 3			Quartal 4		
Kurzer Lockdown	100 %	100 %	70 %	50 %	30 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Langer Lockdown	100 %	100 %	100 %	70 %	50 %	30 %	30 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Zwei Lockdowns	100 %	100 %	70 %	100 %	70 %	50 %	30 %	30 %	30 %	0 %	0 %	0 %

Quelle: Eigene Darstellung Prognos AG

© Prognos

¹² https://www.wirtschaftsministerkonferenz.de/WMK/DE/termine/Sitzungen/16-06-08-09-WMK/16-06-08-09-bericht-leitfaden-ak-kultur-kreativwirtschaft-10.pdf?__blob=publicationFile&v=2

¹³ Es wird unterstellt, dass die erzielten Jahresumsätze sich gleichmäßig über die Monate verteilen.

Als Grundlage für die vorliegende Szenarioanalyse dienen aktuelle gesundheitspolitische Entwicklungen und Beschlüsse sowie mögliche Risikofaktoren, die den potenziellen wirtschaftlichen Betroffenheitskorridor der KuK in Bayern in drei möglichen Szenarien abbilden soll:

- **Kurzer Lockdown**

In diesem Szenario zieht sich der von der Bundes- und Landesregierung verordnete „harte Lockdown“ bis Anfang März durch. Vor diesem Hintergrund ist mit z. T. starken wirtschaftlichen Einschränkungen bis Ende März zu rechnen, wobei es zu einer schrittweisen Erholung der Wirtschaft infolge einer sukzessive Durchimpfung der Bevölkerung und durch Sommereffekte kommt.

- **Langer Lockdown**

In diesem Szenario dauert der von der Bundes- und Landesregierung verordnete „harte Lockdown“ deutlich länger und erstreckt sich bis Ende März. Es wird davon ausgegangen, dass die wirtschaftlichen Einschränkungen z. T. bis Ende April andauern und es in der Folge zu einer schrittweisen Erholung der Wirtschaft durch Impfkampagnen und Sommereffekte kommen wird.

- **Zwei Lockdowns**

In diesem Szenario wird eine frühzeitige Beendigung des „harten Lockdowns“ Anfang März angenommen. Aufgrund steigender Infektionszahlen infolge von Corona-Mutationen wird die erneute Schließung aller Geschäftsaktivitäten ab Mitte April angewiesen. Diese Maßnahmen führen dazu, dass starke Einschränkungen des wirtschaftlichen Lebens bis Ende Mai andauern und es in der Folge zu einer schrittweisen Erholung durch Impfungen und Sommereffekte kommt. Aufgrund des zu erwartenden Impfangebots der Bundesregierung im Herbst ist aller Voraussicht nach mit keinen weiteren Lockdowns zu rechnen.

Weiterhin wird davon ausgegangen, dass die Umsätze in den Monaten, die durch einen harten Lockdown geprägt sind, zum Teil komplett ausfallen. Auch die Monate nach dem erneuten Öffnen der Wirtschaft werden für viele Teilmärkte der KuK schwierig. So ist bspw. in der Veranstaltungswirtschaft eine gewisse Vorlaufzeit nötig, um die Veranstaltungen durchführen zu können. Zudem ist ein gleichmäßiges Öffnen aller Branchen nicht zu erwarten. Gerade Großveranstaltungen werden deutlich länger von Schließungen betroffen sein.

Die Auswirkungen sind in den einzelnen Wirtschaftszweigen und Berufsgruppen der Teilmärkte unterschiedlich stark zu spüren. Die Betroffenheitsszenarien bilden folglich einen Mittelwert aus Solo-selbstständigen, sozialversicherungspflichtig Beschäftigten, geringfügig Beschäftigten, Mini-Selbstständigen, KMU sowie Großunternehmen ab. Wie stark einzelne Teilmärkte und Gruppen unter der Krise leiden werden und wie die Auswirkungen auf die gesamte KuK ausfallen könnten, wird in den folgenden Kapiteln ermittelt.

3 BETROFFENHEIT DER KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT

Rund 47.700 Selbstständige und Unternehmen der KuK in Bayern erwirtschafteten im Jahr 2018 einen Umsatz von 38,2 Milliarden Euro¹⁴. Insgesamt beschäftigte die bayerische KuK im Jahr 2018 rund 339.800 Erwerbstätige, wovon knapp 56.600 als Mini-Selbstständige¹⁵ tätig waren – d. h. ihr jährlicher Umsatz beträgt weniger als 17.500 Euro.¹⁶ Bei der Künstlersozialkasse waren 2018 in Bayern rund 28.700 Personen aktiv versichert.¹⁷ Viele Künstler*innen und Selbstständige, insbesondere in bühnennahen Bereichen und der Veranstaltungstechnik, aber auch in der Fotografie, Filmkunst oder Literatur, leben ohnehin am Rand des Existenzminimums. Durch die weitreichenden Maßnahmen zur Kontaktbeschränkung, wie die Schließungen von Kultureinrichtungen und die Absage von Veranstaltungen, stehen viele Kultur- und Kreativschaffende vor existenziellen Problemen. Insgesamt werden die Maßnahmen zur Eindämmung des Corona-Virus auch 2021 erhebliche wirtschaftliche Folgen für Teile der KuK haben.

3.1 Rückblick 2020: Umsatzeinbußen und Jahresvergleich

Für das Jahr 2020 ist unter Berücksichtigung des Pandemieverlaufes, der Maßnahmen zur Eindämmung des Virus und der daraus resultierenden heterogenen Betroffenheitsformen (siehe Kapitel 3.3) Umsatzeinbußen der bayerischen KuK in Höhe von ca. 5,7 Milliarden Euro auszugehen. Im Vergleich zum Vorkrisenjahr 2019 ging der Umsatz damit schätzungsweise von ca. 39,7 Milliarden Euro auf ca. 34 Milliarden Euro zurück. Dies entspricht einem Umsatzrückgang in der bayerischen KuK von 14 Prozent wie in Abbildung 2 deutlich wird. Damit weist die KuK in Bayern einen leicht höheren Umsatzrückgang als die KuK in Deutschland auf, die 2020 Umsatzeinbußen in Höhe von 13 Prozent verzeichnete.

Wenn man nur die KuK-Teilmärkte betrachtet, die der Kulturwirtschaft zugerechnet werden, wird das Betroffenheitsgefälle noch einmal deutlicher. Der Kulturwirtschaft werden nach Definition der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“ alle KuK-Teilmärkte mit Ausnahme der Software-/Games-Industrie und des Werbemarktes zugerechnet.¹⁸ Software-/Games-Industrie und Werbemarkt sind als Kreativwirtschaft definiert. Mit einem Rückgang von 22,2 Milliarden Euro (2019) auf 17,4 Milliarden Euro (2020) bzw. 22 Prozent ist die Kulturwirtschaft wesentlich stärker betroffen als die Kreativwirtschaft. Dort fällt der Umsatzrückgang mit den weniger stark betroffenen Teilmärkten Software/Games und Werbemarkt deutlich niedriger aus (-5 Prozent). Zu erklären ist diese Diskrepanz vor allem mit der besonderen Betroffenheit der Kulturwirtschaft von Veranstaltungsverbieten und der gleichzeitigen Stärke der Kreativwirtschaft im Bereich des Digitalgeschäfts.

¹⁴ Abweichungen der Zahl der Selbstständigen & Unternehmen sowie der Umsätze zum Zweiten Bayerischen Kultur- und Kreativwirtschaftsbericht (2019) sind folgendermaßen zu begründen: Bericht 2019 – Zahlen für das Jahr 2018 basieren auf Schätzungen mittels Trendfortschreibungen; aktueller Bericht – Zahlen für das Jahr 2018 basieren auf der Umsatzsteuerstatistik.

¹⁵ Abweichungen der Zahl der Mini-Selbstständigen zum Zweiten Bayerischen Kultur- und Kreativwirtschaftsbericht (2019) resultieren aus einem Übertragungsfehler der statistischen Daten zu den Miniselbstständigen im Kultur- und Kreativwirtschaftsbericht (2019).

¹⁶ <https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2020/monitoring-wirtschaftliche-eckdaten-kuk-langfassung.pdf> (Stand 08.02.2021)

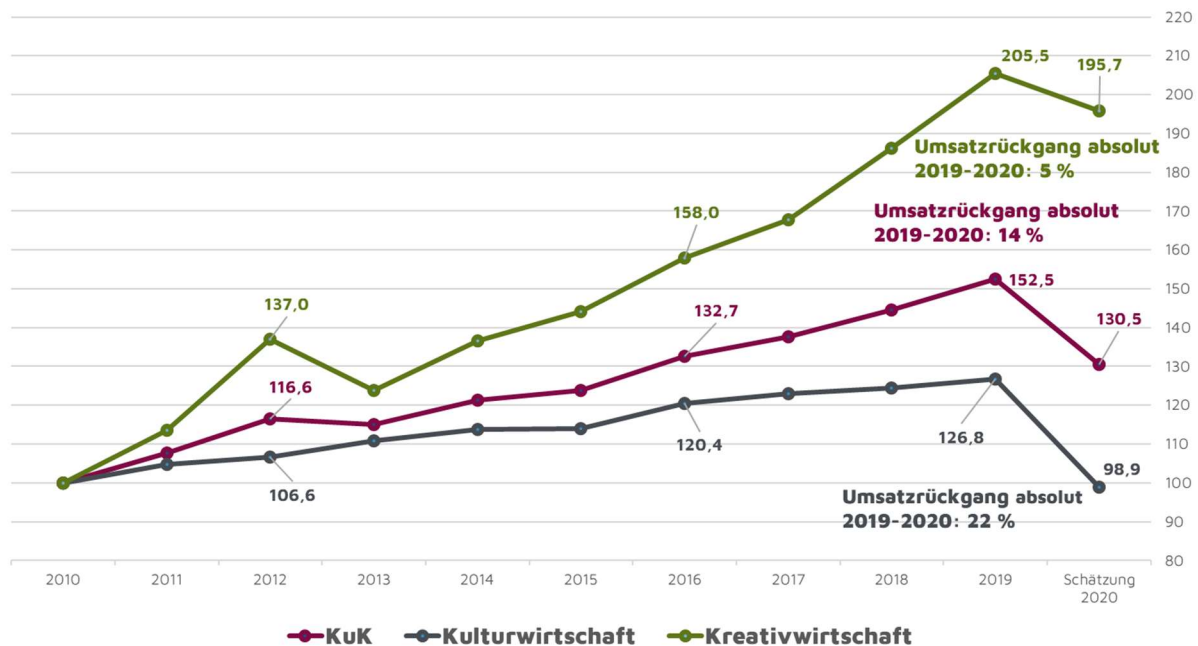
¹⁷ <https://www.kuenstlersozialkasse.de/service/ksk-in-zahlen.html> (Stand 08.02.2021)

¹⁸ Die Kulturwirtschaft umfasst demnach die Teilmärkte Musikwirtschaft, Buchmarkt, Kunstmarkt, Filmwirtschaft, Rundfunkwirtschaft, Darstellende Künste, Designwirtschaft, Architekturmarkt und Pressemarkt.

Abbildung 2: Umsatzentwicklung der KuK 2010 bis 2020 (Index)

Indexierung des Umsatzes 2010 = 100.

Kreativwirtschaft: Software/Games und Werbemarkt. Die übrigen Teilmärkte stellen die Kulturwirtschaft.



Quelle: Eigene Darstellung Prognos AG nach Daten des Statistischen Bundesamtes

© Prognos

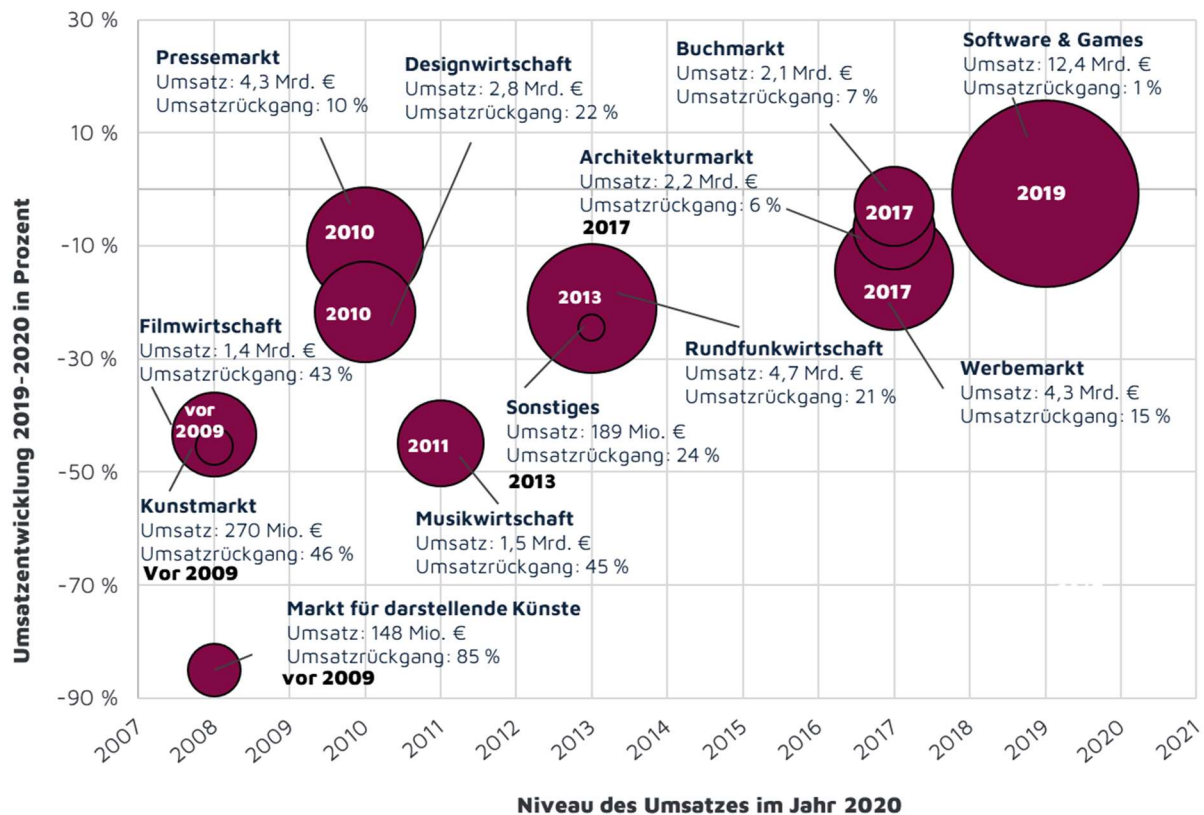
Alle elf Teilmärkte der bayerischen KuK wiesen im Jahr 2020 im Vergleich zu 2019 Umsatzeinbußen auf. Wie die Abbildung 3 zeigt, variieren die Umsatzeinbußen zwischen den Teilmärkten jedoch sehr stark. Während die Software/Games-Branche mit einem Umsatzrückgang von 1 Prozent auf nahezu vergleichbarem Niveau von 2019 verharrt, sind im Bereich der Darstellenden Künste im Jahr 2020 mit einem Umsatzrückgang von 85 Prozent die Umsätze fast komplett weggebrochen. Der Teilmarkt Darstellende Künste ist damit am stärksten von der Pandemie betroffen, gefolgt vom Kunstmarkt (-46 Prozent), der Musikwirtschaft (-45 Prozent) und der Filmwirtschaft (-43 Prozent).

Besonders deutlich wird das Ausmaß der Betroffenheit vieler Teilmärkte bei der Betrachtung des Umsatzniveaus, auf welches die Teilmärkte allein durch die Umsatzverluste im Jahr 2020 zurückfallen (vgl. Abbildung 3). So wurden die Teilmärkte Darstellende Künste, Kunstmarkt und Filmwirtschaft 2020 auf ein Umsatzniveau von vor 2009 zurückgeworfen. Die Designwirtschaft und der Pressemarkt fallen auf das Umsatzniveau von 2010, die Musikwirtschaft auf das Niveau von 2011 und die Rundfunkwirtschaft auf das Niveau von 2013 zurück. Um vier Jahre (Niveau 2017) wurden die Teilmärkte Werbemarkt, Architekturmarkt und Buchmarkt zurückgeworfen. Am geringsten ausgeprägt sind die Rückfälle in der Software-/Games-Branche, deren Umsätze sich annähernd auf dem Niveau von 2019 bewegen.

Zusätzlich wird in Abbildung 3 durch die Größe der Kreise der Anteil der verschiedenen Teilmärkte am Gesamtumsatz der KuK dargestellt. Während die Teilmärkte Darstellende Künste, Kunstmarkt, Filmwirtschaft und Musikwirtschaft sehr starke Rückgänge verzeichneten, liegen ihre Anteile am Gesamtumsatz der KuK bei jeweils unter 7 Prozent. Demgegenüber liegen die Anteile der Rundfunkwirtschaft am Gesamtumsatz der KuK bei 14 Prozent und der Software-/Games-Industrie sogar bei fast 29 Prozent. In der Gesamtbetrachtung der KuK führt dies zu einem weniger drastischen Bild. Mit Umsätzen in Höhe von ca. 34 Milliarden Euro fällt die bayerische KuK insgesamt auf das Umsatzniveau des Jahres 2016 zurück.

Abbildung 3: Einordnung der KuK-Teilmarktsumsätze im Krisenjahr 2020

Lesehilfe: Der Werbemarkt liegt mit dem geschätzten Umsatz 2020 (4,3 Milliarden Euro) auf dem Niveau von 2017. Die Größe der Kreise gibt den Anteil des Teilmarktes am Gesamtumsatz der bayerischen KuK an.



Quelle: Eigene Darstellung Prognos AG nach Daten des Statistischen Bundesamtes

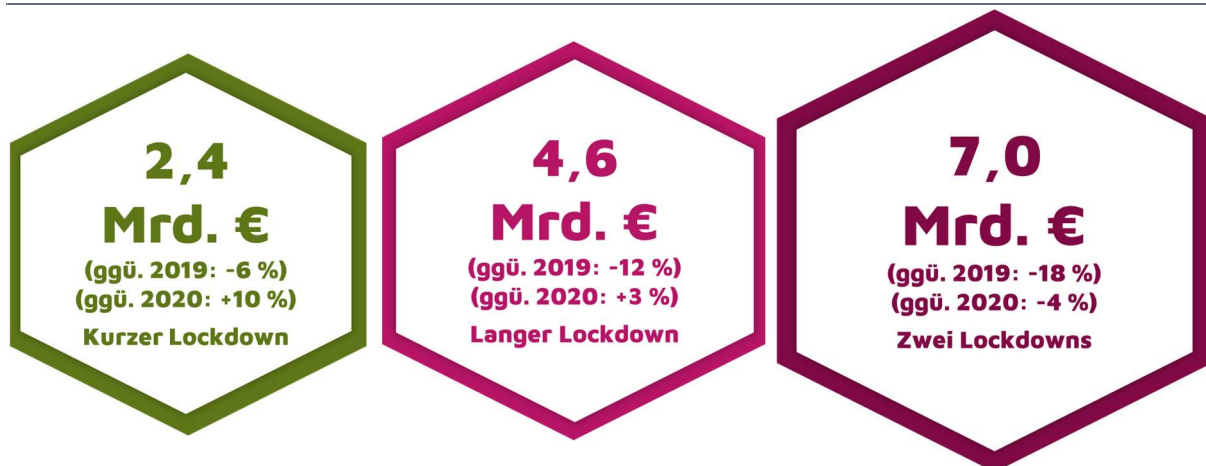
© Prognos

3.2 Vorausschau 2021: Umsatzeinbußen & Beschäftigung

Anhand von drei Szenarien werden die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die bayerische KuK im Jahr 2021 abgeschätzt (vgl. Abbildung 4). Geht man vom mittleren Szenario aus – also dem Langen Lockdown – werden sich die Umsatzverluste der Unternehmen und Soloselbständigen der bayerischen KuK schätzungsweise auf insgesamt 4,6 Milliarden Euro belaufen. Dies entspricht einem Umsatzrückgang von 12 Prozent gegenüber dem Vorkrisenjahr 2019. Gegenüber dem Jahr 2020 würde damit eine leichte Erholung einsetzen und die Umsätze um 3 Prozent ansteigen. Dies hätte zur Folge, dass die KuK in Bayern im Jahr 2021 ein Umsatzniveau vergleichbar mit dem Jahr 2017 erreichen würde (vgl. Abbildung 5).

Aufgrund der dynamischen Entwicklung der Corona-Krise sowie den damit zusammenhängenden gesundheitspolitischen Maßnahmen kann die wirtschaftliche Belastung in der KuK stark variieren. Je nachdem welches Szenario sich durchsetzt, könnten die Umsatzverluste der bayerischen KuK daher zwischen 2,4 Milliarden Euro (-6 Prozent) im Szenario „Kurzer Lockdown“ und 7,0 Milliarden Euro (-18 Prozent) im Szenario „Zwei Lockdowns“ liegen.

Abbildung 4: Geschätzte Umsatzeinbußen der bayerischen KuK im Jahr 2021 ggü. 2019
Insgesamt erwirtschaftete die KuK im Jahr 2019 39,7 Milliarden Euro Umsatz.

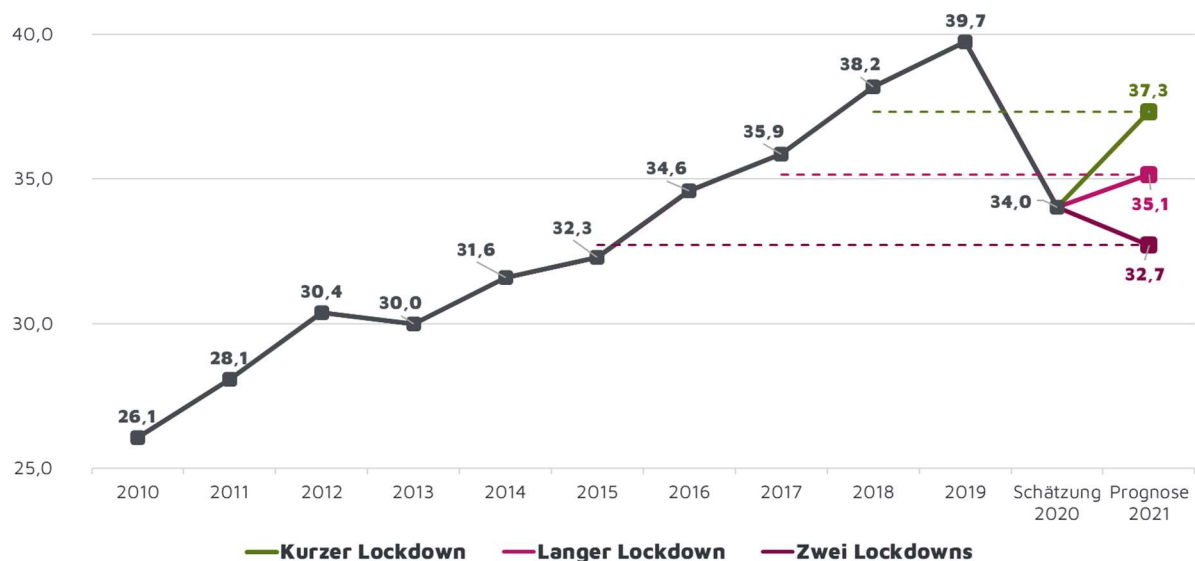


Quelle: Eigene Darstellung Prognos AG nach Daten des Statistischen Bundesamtes

© Prognos

Abbildung 5: Umsatz der bayerischen KuK im Vergleich zu den Vorjahren

Umsatz 2010 bis 2019. Geschätzter Umsatz 2020 sowie Prognose-Szenarien für 2021.
Umsatz in Milliarden Euro



Quelle: Eigene Darstellung Prognos AG nach Daten des Statistischen Bundesamtes

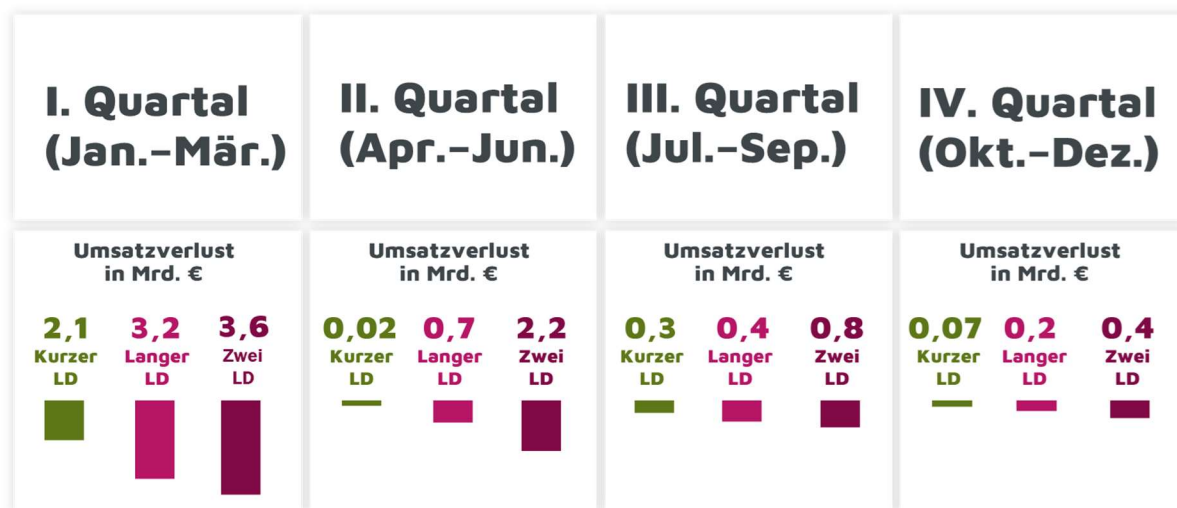
© Prognos

Bei der Betrachtung im Jahresverlauf wird deutlich, dass sich in allen drei Szenarien der Großteil der Umsatzverluste auf das erste Quartal 2021 konzentriert (vgl. Abbildung 6). Der Szenarioanalyse nach ist zu erwarten, dass in den ersten drei Monaten anteilmäßig rund 86 Prozent der Umsatzverluste 2021 im Kurzen Lockdown, 70 Prozent im Langen Lockdown und 52 Prozent bei zwei Lockdowns anfallen. Vor allem Veranstaltungsausfälle, Einzelhandelsschließungen, Verluste durch Produktionsstopps sowie Verschiebungen von Neuveröffentlichungen sind für die Verluste verantwortlich. Dagegen fallen rückläufige Werbeeinnahmen und konjunkturelle Ausfälle etwas weniger stark ins Gewicht. Es muss im weiteren Verlauf des Jahres aber zudem mit verstärkten Einnahmeausfällen der Verwertungsgesellschaften gerechnet werden, die aufgrund der verzögerten Ausschüttungen nachgelagert den wirtschaftlichen Schaden des Jahres 2020 abbilden.

Im Verlauf der Folgequartale wird es in den unterschiedlichen Geschäftsbereichen und Teilmärkten dann zu einer allmählichen Erholung kommen, die durch geringere Infektionszahlen im Sommer sowie die voranschreitende Durchimpfung der Bevölkerung und damit zusammenhängender Öffnungen zu erklären sind. Dennoch ist davon auszugehen, dass die Erholungseffekte in den unterschiedlichen Teilmärkten ungleichmäßig einsetzen werden. Im Werbemarkt und im Werbedesign wird nach Beendigung der Kontaktbeschränkungen sogar mit einem kurzzeitigen „Boost-Effekt“ gerechnet, der sich aus einer verstärkten Nachfrage ergibt und sich auch auf die Rundfunkwirtschaft und den Pressemarkt auswirken wird. Vor diesem Hintergrund ist auch der nicht-lineare Rückgang der Umsatzverluste im Szenario „Kurzer Lockdown“ in Abbildung 6 zu interpretieren: Im Anschluss an den kurzen Boost im II. Quartal zeigen sich die Umsatzverluste wieder deutlicher und führen zu einem scheinbaren leichten Anstieg der Betroffenheit im Jahresverlauf (siehe Kurzer Lockdown II. Quartal 0,02 Milliarden Euro gegenüber Kurzer Lockdown III. Quartal mit 0,3 Milliarden Euro). Der kurzzeitige Boost beschränkt sich somit nur auf das zweite Quartal.

Abbildung 6: Geschätzte Umsatzeinbußen der KuK in Bayern im Jahresverlauf 2021 gegenüber 2019

Insgesamt werden die Umsatzeinbußen im Jahr 2021 auf 2,4 Milliarden Euro bis 7,0 Milliarden Euro geschätzt.



Quelle: Eigene Darstellung Prognos AG nach Daten des Statistischen Bundesamtes

© Prognos

Insgesamt ist zu beachten, dass in der vorliegenden Szenarioanalyse Einbußen durch gesamtwirtschaftliche Interdependenzen sowie Effekte, die aus der Vernetzung der KuK mit anderen Branchen resultieren, nicht vollumfänglich berücksichtigt werden. Nichtsdestotrotz dienen die Unternehmen der KuK zusätzlich zur eigenen Innovationsleistung auch branchenübergreifend als Impulsgeber*innen. Sie unterstützen Unternehmen bei der Konzeptentwicklung, der Ideengenerierung und sogar entlang der kompletten Wertschöpfungskette – Letzteres trifft auf knapp ein Viertel der KuK-Unternehmen zu, insbesondere auf die Bereiche Design, Presse, Werbung und Architektur¹⁹. Auch die gesamtwirtschaftliche Verflechtung findet keine Berücksichtigung bei der vorliegenden Schätzung der wirtschaftlichen Folgen der Corona-Epidemie auf die bayerische KuK. So werden Produkte und Dienstleistungen der KuK zum einen als Vorleistungen eingesetzt, bspw. bei der Entwicklung von Designkonzepten für die Automobilindustrie. Zum anderen benötigt aber auch die KuK Vorleistungen (bspw. Software oder Dienstleistungen), um Produkte und Dienstleistungen am Markt anbieten zu können.²⁰ Es ist außerdem darauf hinzuweisen, dass eine gesamtwirtschaftliche Betroffenheit

¹⁹ https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/Publikationen/2012/kuk-in-der-gesamtwirtschaftlichen-wertschoepfungskette-wirkungsketten-innovationskraft-potentiale-endbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=9

²⁰ https://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de/KUK/Redaktion/DE/PDF/die-kultur-und-kreativwirtschaft-in-der-gesamtwirtschaftlichen-wertschoepfungskette-wirkungsketten-innovationskraft-potentiale-kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=2 (Stand 19.03.2020)

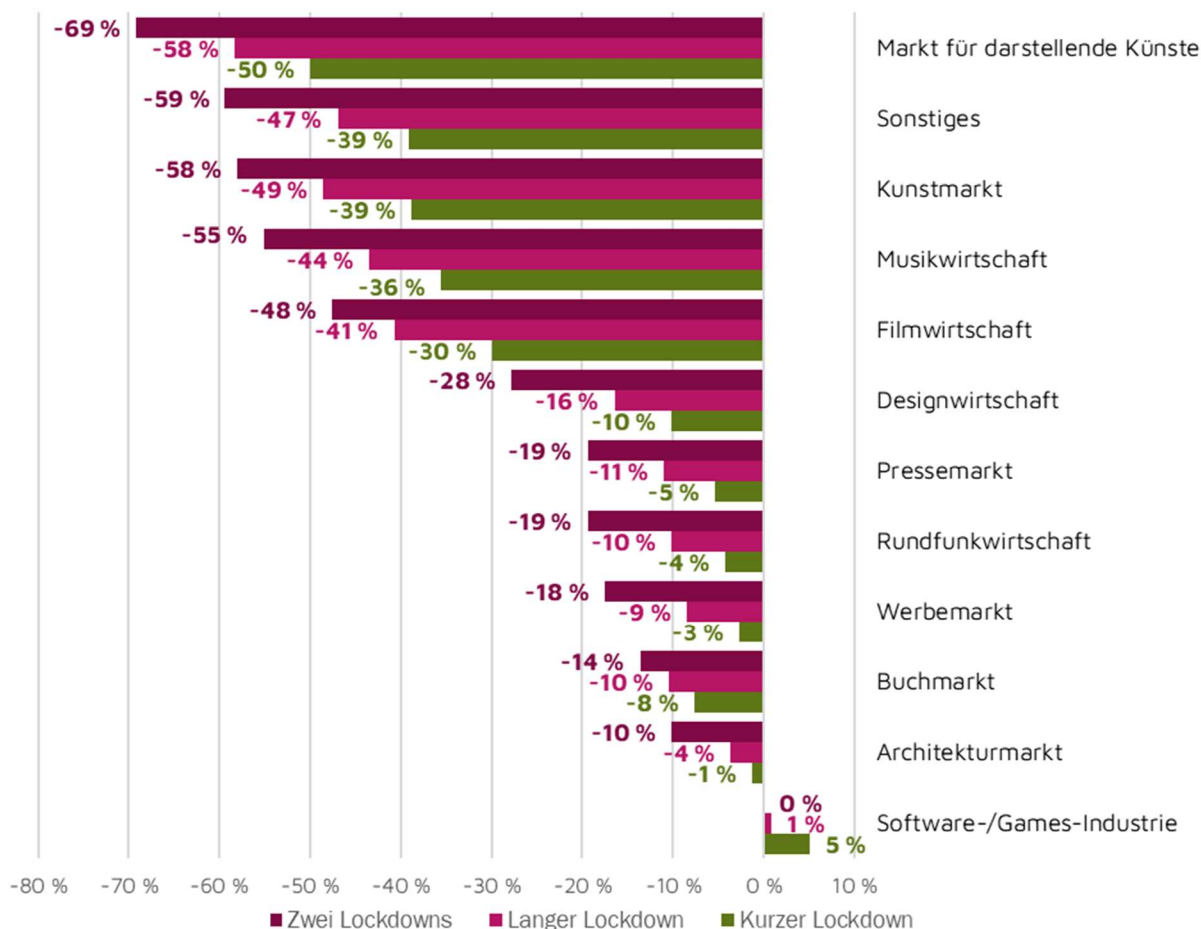
langfristig auch Bereiche berühren kann, die bislang noch weitgehend unbeschadet durch die Krise gekommen sind (z. B. Architekturmarkt).

Umsatzeinbußen der bayerischen Teilmärkte

In der Betrachtung der Teilmärkte werden die Unterschiede in den Auswirkungen der Corona-Pandemie im Jahr 2021 deutlich. Abbildung 7 zeigt anhand der drei Szenarien, wie sich der potenzielle Betroffenheitskorridor für die einzelnen Teilmärkte der bayerischen KuK darstellt.

Abbildung 7: Umsatzeinbußen der KuK in Bayern 2021 in drei Szenarien

Umsatzeinbußen der bayerischen Teilmärkte 2021 zu 2019 in Prozent.



Quelle: Eigene Darstellung Prognos AG nach Daten des Statistischen Bundesamtes

© Prognos

Im Vergleich zum Vorkrisenjahr 2019 sind die größten Umsatzverluste in den Teilmärkten Darstellende Künste, den sonstigen KuK-relevanten Bereichen²¹, dem Kunstmarkt, der Musikwirtschaft und der Filmwirtschaft zu beobachten. Im Szenario des Kurzen Lockdowns liegen die Umsatzverluste in diesen besonders stark betroffenen Teilmärkten zwischen 30 Prozent und 50 Prozent. Diese Umsatzverluste erhöhen sich deutlich im Szenario von Zwei Lockdowns, bei dem die Umsatzverluste in diesen Teilmärkten zwischen 48 Prozent und 69 Prozent liegen. Deutlich wird, dass es gerade die Teilmärkte mit einem klaren Bezug zur Veranstaltungsbranche sind, die die höchsten Umsatzverluste verzeichnen.

An geringsten betroffen sind hingegen die Bereiche Software/Games und Architektur. Während sich die Umsatzverluste im Architekturmarkt im Vergleich zum Vorkrisenjahr 2019 zwischen 1 Prozent im Kurzen Lockdown und 10 Prozent im doppelten Lockdown bewegen, kann die bayerische

²¹ U. a. selbstständige Dolmetscher*innen, Fotolabors, Zoos, Bibliotheken.

Software-/Games-Industrie im Jahr 2021 beim Szenario Kurzer Lockdown sogar ein Umsatzplus von 5 Prozent verzeichnen. Hier profitieren die Branchen von teilmarktspezifischen Entwicklungen: Der Architekturmarkt profitiert davon, dass der industrielle Kern der Bauwirtschaft weitestgehend erhalten blieb und das Geschäft damit auch 2021 stabilisiert. Der Software-/Games-Industrie kommt zugute, dass die Nachfrage nach digitalen Produkten und Dienstleistungen während der Corona-Pandemie nicht eingebrochen ist, sondern mitunter sogar steigt.

Es ist darauf hinzuweisen, dass aufgrund struktureller Unterschiede innerhalb der Teilmärkte zum Teil unterschiedlich gelagerte Betroffenheiten vorzufinden sind. So findet sich in der Rundfunkwirtschaft eine **starke Spreizung in der Betroffenheit zwischen großen und kleinen Fernseh- und Rundfunkanstalten**, die aber in den kumulierten Werten der Umsatzeinbußen nicht direkt ersichtlich sind. Hier sind regionale Anbieter*innen deutlich stärker von Umsatzausfällen betroffen als große bayerische Rundfunkveranstalter*innen, weil ihre Werbekund*innen vornehmlich aus lokal angesiedelten Unternehmen wie bspw. Einzelhandelsgeschäften, Möbelhäusern, Tourismusbüros und Veranstalter*innen bestehen, die selbst wiederum von Schließungen betroffen sind. Ein Branchenexperte der Medienstandort-Initiative Medien.Bayern schätzt, dass die regionalen bayerischen Rundfunkanstalten für sich genommen im Jahr 2021 bis zu 30 Prozent Umsatzverluste verzeichnen könnten. Große bayerische Rundfunkveranstalter*innen wie Pro7 und Sat1 Media konnten demgegenüber vom überregionalen Werbegeschäft profitieren und sind dadurch etwas weniger stark betroffen.

Besonders gefährdete Gruppen der KuK

Wie bereits gezeigt wurde, ist die Kulturwirtschaft von den Folgen der Corona-Pandemie viermal so stark betroffen wie die Kreativwirtschaft mit den Bereichen Software/Games und Werbung. Vor allem für veranstaltungsbezogene Teilmärkte ist das Geschäft nahezu zum Stillstand gekommen. Diese Bereiche zeichnen sich besonders durch kleinteilige Strukturen aus und verzeichnen nach wie vor die größten Schäden. Neben den **Soloselbstständigen und Freiberufler*innen** zählen hierzu auch die **geringfügig Beschäftigten und die Mini-Jobber*innen**.

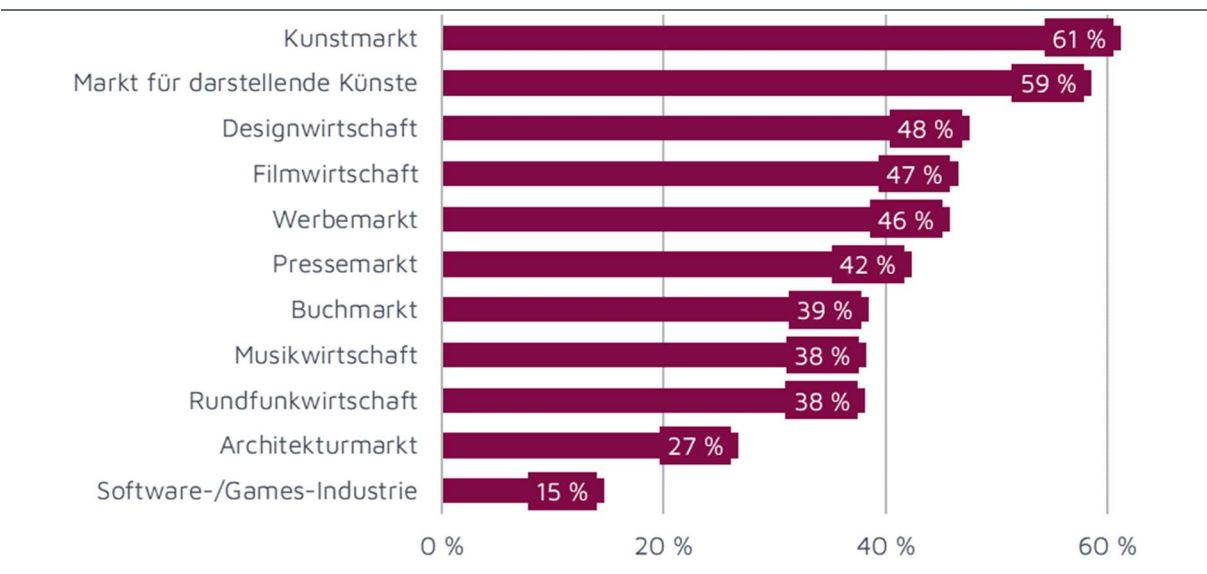
Anhand der Erwerbstätigenstatistik wird deutlich, dass diese Beschäftigungsformen einen signifikanten Anteil in der KuK ausmachen: Im Jahr 2018 waren rund 47.700 Selbstständige/Unternehmen und Freiberufler*innen in der bayerischen KuK beschäftigt. Weitere 56.600 waren als sogenannte Mini-Selbstständige beschäftigt (Jahresumsatz weniger als 17.500 Euro). Rund 57.200 sind als Minijobber*innen tätig. Der Anteil des Mini-Bereiches in der bayerischen KuK entspricht 33 Prozent an der bayerischen KuK.

Abbildung 8 verdeutlicht, dass der wirtschaftlich fragile Minibereich der Erwerbstätigen, bestehend aus Minijobber*innen und Mini-Selbstständigen in der bayerischen KuK, die Folgen der Corona-Pandemie am stärksten zu spüren bekommt. Hier finden sich also sowohl besonders stark betroffene Teilmärkte als auch fragile Erwerbstätigenstrukturen. Demnach gehen mit 61 Prozent im Kunstmarkt und 59 Prozent in den Darstellenden Künsten mehr als die Hälfte aller Beschäftigten einer atypischen Beschäftigung nach, gefolgt von der Designwirtschaft mit 48 Prozent. Für einen Großteil dieser Beschäftigungsgruppen haben die Umsatzeinbußen weitreichende Konsequenzen für die Sicherung des Lebensunterhalts. Oft haben diese Berufsgruppen außerdem keine oder nur geringe Rücklagen, um für die Lebenshaltungskosten aufzukommen. Die Umsatzeinbußen können somit schnell existenzbedrohend werden. Jüngste Zahlen des Landesmusikrats Berlin belegen beispielsweise, dass 29 Prozent der freischaffenden Musiker*innen durch die Corona-Krise keine berufliche Perspektive sehen und einen Berufswechsel planen bzw. diesen bereits vollzogen haben.²² Auch in anderen Teilmärkten der bayerischen KuK ist dementsprechend eine verstärkte Abwanderung in sichere Arbeitsverhältnisse und Branchen zu erwarten.

²² https://www.landesmusikrat-berlin.de/fileadmin/presse/2021/2021-01-25_Pressemitteilung_Umfrage_und_Konferenz_Freischaffende.pdf

Abbildung 8: Erwerbstätigkeit im Minibereich KuK Bayern, 2018 in Prozent

Minibereich: Geringfügig Beschäftigte und Mini-Selbständige mit einem Jahresumsatz von weniger als 17.500 Euro.



Quelle: Eigene Darstellung Prognos AG nach Daten des Statistischen Bundesamtes und der Bundesagentur für Arbeit

© Prognos

3.3 Formen der Betroffenheit in der Kultur- und Kreativwirtschaft

Die Hochrechnungen zu pandemiebedingten Umsatzverlusten der KuK in Bayern resultieren aus unterschiedlich gelagerten Formen der Betroffenheit. Dabei schlägt sich die Heterogenität der Branche gleichermaßen in ihren unterschiedlichen Formen der Betroffenheit nieder. Es lassen sich Betroffenheitsformen hinsichtlich ihrer Teilmärkte, ihrer Verortung in der Wertschöpfungskette (z. B. Künstler*in, Verwerter*in, Vertrieb) als auch ihrer Geschäftsmodelle (z. B. stationärer Einzelhandel versus Online-Handel) unterscheiden.

Zentral für die Betroffenheit ist u. a., ob Produktions- und Angebotsstrukturen stark im physischen Raum verankert sind oder auch ortsungebunden im Digitalen stattfinden können. Ein Beispiel hierfür ist der Animationsfilm, bei dem Produktionsmöglichkeiten durch einen Lockdown weniger stark eingeschränkt sind als bei der physischen Filmproduktion. Gleiches gilt für den Bereich der Software-/Games-Industrie, die sich grundsätzlich durch eine umfassendere Digitalisierung äußert und dementsprechend weniger stark durch Kontaktbeschränkungsmaßnahmen betroffen ist als bspw. der Veranstaltungsbereich. Trotz der unterschiedlich gelagerten Betroffenheiten ist in allen Teilmärkten der KuK weiterhin mit konjunkturbedingten Ausfällen zu rechnen. Hieraus entstehende unsichere Zukunftsprognosen führen gegebenenfalls dazu, dass eigentlich geplante Projekte verschoben werden oder vollständig wegfallen und sich so negativ auf die Umsatzentwicklung auswirken.

Nachfolgend wird ein Überblick über verschiedenen Formen der Betroffenheit in der KuK gegeben und anhand verschiedener Teilbranchen und Akteursgruppen exemplarisch veranschaulicht. Zugunsten einer übersichtlichen Darstellung kann an dieser Stelle nicht immer auch auf die spezifische Situation von Untergruppen innerhalb einzelner Teilmärkte eingegangen werden.

Veranstaltungsausfälle

Besonders hohe Auswirkungen spüren die Unternehmen und Akteur*innen der KuK, die direkt oder indirekt von Veranstaltungsausfällen betroffen sind. Zu den „first in – last out“ Betroffenen zählen insbesondere der Live- und Bühnenbereich in der Musikwirtschaft und den Darstellenden Künsten sowie die Kinos in der Filmwirtschaft. Weiterhin sind auch selbstständige Journalist*innen und Fotograf*innen des Pressemarkts und der Rundfunkwirtschaft mit Fokus auf

Veranstaltungsberichterstattung zu nennen sowie Werbedesigner*innen, die im Veranstaltungsumfeld aktiv sind. Diese veranstaltungsbezogenen Bereiche gehören unumstritten zu den großen Verlierern der Coronakrise.

Es lässt sich beobachten, dass auch weniger offensichtliche Bereiche der KuK von Veranstaltungsausfällen betroffen sind. Im Kunstmarkt hängt die Wertbildung von Kunstwerken wesentlich vom direkten Kontakt zwischen Galeristen/Künstler*innen und potenziellen Käufern ab. Der Wegfall zentraler Messen und das Ausbleiben von Vernissagen kann daher nicht einfach in den digitalen Raum übertragen werden. Hiervon sind besonders unbekanntere Künstler*innen und Newcomer*innen betroffen, die nicht fest im Markt etabliert sind. Ähnliche Auswirkungen für Soloselbstständige und Freiberufler*innen zeigen sich im Buchmarkt: Durch Veranstaltungsausfälle verlieren viele selbstständige Schriftsteller*innen einen signifikanten Anteil ihrer Umsätze, da oftmals ein großer Teil ihres Einkommens durch Lesungen erwirtschaftet wird.

Für das Jahr 2021 ist davon auszugehen, dass Veranstaltungsverbote weiterhin Bestand haben werden. Ähnlich wie im Sommer 2020, ist mit einer eingeschränkten Entspannung der Bestimmungen zu rechnen. Eine vollständige Rückkehr zum normalen wirtschaftlichen Betrieb ist im Veranstaltungsbereich jedoch erst mit einer ausreichenden Durchimpfung der Bevölkerung zu erwarten.

Rüchläufige Werbeeinnahmen

Mit dem ersten Lockdown im Frühjahr 2020 waren insbesondere die traditionell werbefinanzierten Geschäftsbereiche der KuK durch die konjunkturelle Situation der Gesamtwirtschaft betroffen. Hierzu zählen neben den Hörfunk- und Fernsehveranstalter*innen der Rundfunkwirtschaft auch Zeitungs- und Zeitschriftenverlage des Pressemarktes. Im Bereich Rundfunk und Presse kam es zu der paradoxen Situation, dass trotz erhöhter Nachfrage nach Berichterstattung und journalistischen Beiträgen ein gleichzeitiger Umsatzeinbruch im Bereich der werbefinanzierten Geschäftsmodelle erlebt wurde. Wie bereits in Kapitel 3.2 diskutiert, sind regionale Anbieter in Bayern außerdem stärker von rückläufigen Werbeeinnahmen betroffen als überregionale Rundfunk-Akteur*innen. Nach einem anfänglichen Umsatzeinbruch kam es insgesamt jedoch schneller als erwartet bereits zum dritten Quartal zu einer allmählichen Normalisierung.²³ Im Pressemarkt zeigt sich weiterhin ein Zuwachs bei den Digital-Abos, der aber bspw. für die Süddeutsche Zeitung dem allgemeinen Trend des Auflagenverlusts nicht entgegenwirken kann und im vierten Quartal 2020 im Vergleich zum Vorjahr zu einem Minus von 0,5 Prozent führt.²⁴ Hervorzuheben ist, dass sich bei Zeitungen eine Konsumverschiebung zu beobachten war: Aufgrund des reduzierten Pendelverkehrs wurden zwar weniger Zeitungen an Bahnhofskiosken und anderen Pendelgelegenheiten gekauft, dafür aber vermehrt in Supermärkten und Zeitungsautomaten.

Für das Jahr 2021 wird ab Ende der Hygieneauflagen und Kontaktbeschränkungen in den betroffenen Branchen mit einem kurzfristigen Umsatzboom durch verstärkte Werbetätigkeiten gerechnet. Dieser ist auf zurückgehaltene Produktveröffentlichungen in der gesamten Wirtschaft zurückzuführen sowie auf die erhöhte Konkurrenz um Kundenaufmerksamkeit. Dies führt zu erhöhten Auftragsvolumen im Werbebereich, der im Kurzen Lockdown Szenario sogar die Verluste für 2021 teilweise kompensieren kann.

Einzelhandelsschließungen

Von den im Zuge des Lockdowns eingeführten Einzelhandelsschließungen sind in der KuK Teile des Pressemarktes, des Buchmarktes, des Kunstmarktes, der Filmwirtschaft und der Musikwirtschaft direkt betroffen. Indirekt ist aber auch der Bereich Werbung betroffen, weil aufgrund ausbleibender Verkäufe weniger Produktwerbung betrieben wird.

Ähnlich wie Veranstaltungsverbote bilden Einzelhandelsschließungen einen wesentlichen Teil der Eindämmungsmaßnahmen, um Kontakte zu beschränken. Anders als bei Großveranstaltungen lassen sich bei sinkenden Infektionszahlen Öffnungsmaßnahmen im Einzelhandel gradueller umsetzen. Im Verlauf der Corona-Pandemie hat seit dem ersten Schock der Schließungen im Frühjahr 2020

²³ <https://zaw.de/zaw-marktprognose-2020-und-ausblick-2021/>

²⁴ <https://meedia.de/2021/01/21/zeitungs-auflagen-zeit-waechst-massiv-mit-print-und-digital-taz-ueberholt-welt/>

außerdem bereits eine Verlagerung ins Digitale stattgefunden. Studien zeigen, dass digitale Vertriebskanäle vom Einzelhandel mittlerweile häufiger genutzt werden als noch vor der Krise²⁵ und auch der Konsum verlagert sich krisenbedingt immer mehr ins Digitale²⁶. Umsatzeinbrüche fielen in der KuK z. B. im Bereich physischer Tonträger geringer aus. Und auch der Musikinstrumentenverkauf ist zumindest weniger stark betroffen als der Rest der Musikwirtschaft. Ähnliches lässt sich für den Buchmarkt beobachten, in dem Zugewinne im Online-Handel die Verluste im Bereich des Einzelhandels in Teilen kompensieren konnte.

Verschiebung von Neuveröffentlichungen

Aufgrund ihrer engen Kopplung an veranstaltungsbasierte Monetarisierungen werden Veröffentlichungen besonders in den Teilmärkten Buchmarkt, Filmwirtschaft und Musikwirtschaft verschoben. In der Filmwirtschaft sind die Kinostarts und -laufzeiten ein wesentlicher Bestandteil der Filmwertungskette. Im Bereich der Musikwirtschaft werden die größten Umsätze nicht mit der veröffentlichten Musik an sich, sondern den damit einhergehenden Konzerten und Touren sowie Merchandise erzielt. Für den Buchmarkt werden Veröffentlichungen auf die großen Buchmessen in Leipzig und Frankfurt abgestimmt.

Aufgrund der Wertschöpfungsstrukturen der genannten Teilmärkte ist anzunehmen, dass Neuveröffentlichungen bis zum Wegfall des Lockdowns verschoben werden. Zum Zeitpunkt der Wiedereröffnungen könnte dann die Herausforderung eines Überangebots hinzukommen.

Einnahmeausfälle der Verwertungsgesellschaften

Verwertungsgesellschaften sind in einigen Teilmärkten der KuK institutionalisiert. Sie existieren im Musikmarkt, im Kunstmarkt, im Buchmarkt und in der Filmwirtschaft. Dort nehmen sie die Verwertungsrechte von Urheber*innen wahr und sammeln treuhänderisch Geld für die Nutzung von Werken ein, wenn bspw. Musikstücke im Radio, in Clubs oder in Modegeschäften gespielt werden und Inhalte von Rundfunk- und Fernsehveranstaltern ausgestrahlt oder im Internet verbreitet werden. Die Einnahmen werden ausgeschüttet an Urheber*innen, Verlage, Plattenfirmen und Filmproduzent*innen.

Da die Ausschüttungen der Verwertungsgesellschaften mit einem Jahr Verzögerung erfolgen, werden die Umsätze für 2019 erst 2020 ausgeschüttet. Für die betroffenen Teilmärkte bedeutet dies, dass die im Jahr 2020 erlittenen Umsatzverluste sich erst 2021 in reduzierten Ausschüttungen bemerkbar machen werden. Demzufolge werden die Betroffenen die Auswirkungen der Kontaktbeschränkungsregeln 2021 versetzt zu spüren bekommen und erleben eine verlängerte Krise. In der Musikwirtschaft ist für fast zweidrittel der Musikurheber*innen und für mehr als die Hälfte der Musikverlage die Verwertungsgesellschaft GEMA die wichtigste Einkommensquelle.²⁷

Verluste durch Produktionsstopps und Mehraufwand durch Hygieneregeln

Vor allem zu Beginn der Pandemie 2020 kam es in vielen Bereichen der KuK zu Produktionsstopps. Filmdreh, Theaterproben und Produktionen wurden immer wieder verschoben und teilweise sogar ganz abgebrochen. Von den zeitweisen Totalausfällen waren vor allem die Filmwirtschaft und die Darstellenden Künste besonders betroffen. Auch Übertragungen von Sport und Events konnten nicht stattfinden. Im Modedesign kam es durch Lieferengpässe zeitweise zu Produktionsstopps.

Die betroffenen Branchen lernten sich auf die Pandemie einzustellen. Dank der niedrigen Infektionszahlen im Sommer und durch Anwendung von Hygienemaßnahmen konnten bspw. Dreharbeiten wieder aufgenommen werden. Darüber hinaus werden aktuell viele Inhalte nachgefragt und somit Verwertungsmöglichkeiten neben dem weggefallenen Kino ausgeschöpft. Dennoch führt die Anwendung von Hygieneregeln zu einem großen Mehraufwand und ist sehr kostspielig.

²⁵ <https://www.dihk.de/de/aktuelles-und-presse/tdw/handel-2020-die-digitalisierung-setzt-sich-durch-29288>

²⁶ <https://www.e-commerce-magazin.de/onlineshopping-wie-sich-das-einkaufsverhalten-durch-die-corona-pandemie-veraendert-hat/>

²⁷ https://gema-politik.de/wp-content/uploads/2020/09/Musikwirtschaftsstudie_2020_ds_DIW_Econ.pdf

4 PERSPEKTIVEN DER BAYERISCHEN KULTUR- UND KREATIVWIRTSCHAFT

Aufbauend auf der Diskussion der Betroffenheitsszenarien für 2021 wird in diesem Kapitel der Blick nach vorne gerichtet. Hierbei geht es um eine Auseinandersetzung mit der Frage, wie die Zukunft der bayerischen KuK aussehen kann, sobald die Corona-Beschränkungen für Wirtschaft und Gesellschaft aufgehoben werden. Im ersten Teil des Kapitels werden dabei die besonderen Herausforderungen untersucht, mit denen die Kreativen und Kulturschaffenden konfrontiert sein werden. Im zweiten Teil wird ausführlich auf die Chancen und möglichen positiven Betrachtungsweisen der Krise eingegangen. Anhand von Best Practice Fällen der bayerischen KuK werden so teilmarktübergreifende Chancen diskutiert.

4.1 Herausforderungen nach der Corona-Pandemie

Die Herausforderungen, welche sich der KuK nach der Corona-Pandemie stellen, sind je nach Teilmarkt sehr unterschiedlich. Jene Teilmärkte, deren Geschäftsmodelle vorwiegend unter den konjunkturellen Schwankungen litten und während der Pandemie geringe Anpassungsleistungen vollziehen mussten, blicken optimistisch auf die Post-Corona-Phase. Zu beobachten ist diese Erwartungshaltung in der Software-/Games-Industrie, im Werbemarkt und z. T. im Architekturmarkt. Die Werbeindustrie erwartet sogar einen Auftragsboom, sobald die Kontaktbeschränkungen aufgehoben werden. Pessimistischer sind jene Teilmärkte, deren Geschäftsmodelle überwiegend oder in substantiellen Teilen über physische Kreativmärkte abgewickelt werden. Hierzu zählen veranstaltungsbezogene und produktionsintensive Teilmärkte wie die Darstellenden Künste, Musik- und Filmwirtschaft. Für diese Teilmärkte sind die Wiedereinstiegsbarrieren ungleich höher, da unterschiedliche Herausforderungen kulminieren.

Zu unterscheiden sind krisenunabhängige Herausforderungen bzw. Problemlagen, die bereits vor der Pandemie bestanden und pandemieabhängige Herausforderungen sowie Wiedereinstieghemmnisse, die unmittelbare Folge der Corona-Pandemie sind.

Krisenunabhängige Herausforderungen lassen sich u. a. auf dem Arbeitsmarkt (z. B. Fachkräftemangel, prekäre Situation vieler Soloselbständiger und Freiberufler*innen, atypische Beschäftigungsverhältnisse, Gender-pay-gap) sowie im Spannungsfeld zwischen öffentlichen und privaten Kulturbetrieben beobachten. Darüber hinaus sind Herausforderungen im Umfeld der Digitalisierung zu nennen (z. B. Nachfragerückgänge physischer Kulturgüter, verschärfter Preiswettbewerb auf digitalen Märkten, Machtkonzentration in der Plattformökonomie und Lizenz- und Urheberrechtsfragen). Auch wirtschaftsgeografische Herausforderungen, wie die Verödung von Innenstädten infolge demografischer Abwanderungsbewegungen (z. B. sinkendes Angebot und nachlassende Vielfalt von Kultur- und Einzelhandelsangeboten), sind Hindernisse für die KuK.

Zu den **pandemieabhängigen Herausforderungen**, die in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Corona-Krise stehen, zählen unterbrochene Wertschöpfungsketten in der KuK, ein zögerliches und verändertes Konsumverhalten sowie der pandemiebedingte Fachkräftemangel.

Wertschöpfung in der KuK zeichnet sich durch den schöpferischen Akt, die Produktion und Verarbeitung, den Vertrieb sowie die Rezeption durch das Publikum aus. Wenn diese Produktionslogiken gestört sind, kann es zu Unterbrechungen in der **Wertschöpfungskette** kommen. Verantwortliche Faktoren können u. a. lange Vorlaufphasen und Planungsunsicherheiten sein. Gerade bei nicht-standardisierten Produkten und Dienstleistungen sind lange Vorlaufphasen von bis zu zwölf Monaten mit Risiken verbunden. Dies ist vor allem bei Veranstaltungen und Konzerten sowie im Bereich der Film- und Fernsehproduktion der Fall. Auftragsstornierungen und der Stillstand bei neuen Vertragsabschlüssen beeinträchtigen zudem die Planbarkeit von Produktionen. Folglich wird der Wirtschaftfluss entlang der gesamten Wertschöpfungskette unterbrochen und Umsatzverluste angesammelt.

Auch international verflochtene Märkte der KuK, wie etwa die Bereiche Darstellende Künste oder die Musik, sind davon betroffen.

Auch wenn in einigen Bereichen die Produktion unter Berücksichtigung von Hygieneschutzmaßnahmen aufrechterhalten werden konnte, war dies häufig mit **gestiegenen Produktionskosten** verbunden wie z. B. im Film- oder Veranstaltungsbereich. Vor allem für kleinere Akteure, die im Grenzkostenbereich wirtschaften, entsteht durch die höheren Produktionsausgaben und geringeren Einnahmen eine doppelte Belastung. Ein Ergebnis der Doppelbelastung sind fehlende Rücklagen für die Wiederaufnahme des Betriebs und verringerte Investitionen in Folgeprojekte, Innovationen und Weiterbildungen. Weitere finanzielle Herausforderungen drohten in der Reduzierung von Fördermitteln.

Um der Aussicht auf höhere Erträge willen, haben viele Kreativunternehmer*innen Neuveröffentlichungen auf potenziell umsatzstärkere Phasen verschoben. Vor allem in der Musikwirtschaft, im Buchmarkt und in der Filmwirtschaft wurden Neuveröffentlichungen bewusst zurückgehalten. In der Summe führte dies zu massiven **Veröffentlichungsstaus**. Wenn alle Marktteilnehmer*innen das umsatztechnisch lohnendere Zeitfenster abwarten, besteht das Risiko einer Konzentration von Neuveröffentlichungen in der Post-Corona-Phase. Ein so entstandenes Überangebot könnte zu einem erhöhten Wettbewerb um Aufmerksamkeit führen. In der Folge wäre mit Wert- bzw. Preisverfall einzelner Veröffentlichungen zu rechnen.

Für die Zeit nach Corona spielt die Entwicklung der Nachfrage eine wichtige Rolle. Vertrauen ist hierbei ein wichtiges Gut. Bei vielen Konsument*innen wird sich voraussichtlich erst nach und nach wieder ein Sicherheitsgefühl beim Besuch von kulturellen Veranstaltungen einstellen. Konzert-, Theater- und Kinoveranstaltungen werden somit selbst bei Wiederaufnahme eines wie auch immer gearteten Regelbetriebs ihre Umsatzmöglichkeiten gegebenenfalls nicht voll ausschöpfen können. Neben dem hier beschriebenen zögerlichen **Konsumverhalten**, könnte auch die Veränderung von Konsumgewohnheiten zu einer großen Herausforderung für Kulturschaffende werden. Der Erfolg von Streaming-Anbietern wie Netflix birgt das Risiko einer Publikumsverlagerung weg von physischen hin zu digitalen Angeboten. Zu konstatieren ist, dass der Trend zum Online-Konsum durch die Corona-Pandemie eine Sonderkonjunktur erfährt, sowohl in der Gesamtwirtschaft als auch in der KuK.

Mit steigendem wirtschaftlichem Druck durch die Corona-Pandemie droht in manchen Teilmärkten der KuK der **Verlust von Fachkräften**. Kreativunternehmen mit Mitarbeiter*innen sind krisenbedingt dazu gezwungen, Kostenstrukturen zu optimieren. Auch wenn Personalkosten üblicherweise den größten Fixkostenteil ausmachen, werden Entlassungen als Mittel der Kostenreduzierung aufgrund eines ausgeprägten Fachkräftemangels häufig vermieden. In vielen Bereichen der Produktion sind Fachkräfte hoch spezialisiert und daher nur schwer zu ersetzen (z. B. Werbung, Animationsfilm, Architektur, Games-Entwicklung). In Teilmärkten mit einem besonders hohen Anteil an Soloselbstständigen und Freiberufler*innen ist das Risiko, Fach- und Arbeitskräfte zu verlieren, ungleich höher. Abwanderungsbewegungen aus der KuK in sicherere Berufsfelder sind dabei bereits jetzt deutlich zu beobachten. Deutschlandweit will ein Fünftel der Nachwuchsmusiker*innen den Beruf aufgeben²⁸, in Berlin sieht sogar knapp ein Drittel der freien Musikschaaffenden keine Perspektive mehr im Musikberuf.²⁹ Gleichzeitig nehmen bei den verbleibenden KuK-Beschäftigten die atypischen Beschäftigungsverhältnisse weiter zu, um ihrer Kerntätigkeit weiter nachgehen zu können.³⁰ Mit Blick auf die Post-Corona-Phase sorgen diese Entwicklungen dafür, dass gerade die kleinteiligen Strukturen der KuK drohen wegzubrechen und damit Wertschöpfungsketten zu gefährden. Dies hat potenziell Auswirkungen auf die Fähigkeit der Branche, ein nachhaltiges Umsatz- und Beschäftigungswachstum zu entwickeln. Viel wird davon abhängen, ob die mit der Corona-Pandemie verbundenen Abwanderungsbewegungen kurzfristiger Natur sind oder andauern werden.

²⁸ <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buehne-und-konzert/abschied-ohne-applaus-ein-fuenftel-der-nachwuchsmusiker-will-den-beruf-aufgeben-17202747.html>

²⁹ <https://www.br-klassik.de/aktuell/news-kritik/freie-musiker-berlin-perspektive-corona-100.html>

³⁰ Aussage aus Expert*innen-Interview mit Branchenvertreter*innen der Darstellenden Künste.

4.2 Chancen nach der Corona-Pandemie

Durch die Corona-Krise ergeben sich für die Akteur*innen der KuK auch neue unternehmerische Chancen, die es erlauben, Transformationsprozesse weiter voranzutreiben oder aber neu anzustoßen.³¹ Viele Soloselbstständige, Freiberufler*innen und Unternehmer*innen der KuK lernen mit den widrigen Bedingungen der Corona-Krise umzugehen und nutzen sie bereits aktiv dafür, neue Arbeitsformen zu erproben und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Vielfach wird dabei auf Entwicklungen zurückgegriffen, die nicht zwingend neu sind, aber aufgrund der Kontaktbeschränkungsmaßnahmen eine andere Dringlichkeit und Aktualität gewinnen und zugleich auf eine intensivere Nachfrage treffen. Nachfolgend werden einige der Chancen und Entwicklungen der bayerischen KuK für die Zeit nach der Corona-Pandemie anhand von Best Practice Fällen vorgestellt.

Wachstumsmärkte

Wachstumsmärkte der bayerischen KuK und auch darüber hinaus sind aufgrund der Kontaktbeschränkungsmaßnahmen insbesondere im Digitalen zu sehen. Die aktuelle Situation kann dementsprechend als wichtiger Impuls für KuK-Akteur*innen gesehen werden, sich **stärker im digitalen Raum zu positionieren**. Zwar liegt zum Ende des Lockdowns das Potenzial selbstverständlich einerseits im Comeback der physischen Veranstaltungen, aber andererseits werden neue Formate wie bspw. das Streaming von Theatervorstellungen und der Besuch von In-Game-Konzerten nicht mehr wegzudenken sein. Insgesamt geht es hier um neue Geschäfts- und Monetarisierungsmodelle, neuartige virtuelle und immersive Formate sowie Cross-Innovationen etwa der Software-/Games-Industrie mit dem Bildungs- oder Gesundheitssektor. In den folgenden Best Practice Fällen aus Bayern werden diese Wachstumsmärkte der KuK veranschaulicht und erläutert.

- **Kurzgesagt – In a Nutshell (München)** produziert seit 2013 Kurzvideos zu wissenschaftlichen und gesellschaftspolitischen Themen und ist mit über 14 Millionen Abonnent*innen einer der größten deutschen YouTube-Kanäle. In den meistgeklickten Videos werden bspw. das Corona-Virus oder das Fermi-Paradoxon thematisiert. Ihr Monetarisierungsmodell besteht aus der besonders erfolgreichen **Kombination von werbefinanziertem Streaming mit einem Abonnement-Modell**. Den produzierten Content stellt Kurzgesagt auf Grundlage von Werbefinanzierung kostenlos bei YouTube zur Verfügung. Zusätzlich können Fans des Münchener Unternehmens über die Online-Plattform Patreon monatliche Abonnements abschließen, über die sie Zugang zu exklusivem Content wie bspw. Tablet Wallpaper bekommen oder als Avatar in den Videos erscheinen können. Aktuell hat Kurzgesagt bei Patreon über 15.000 monatliche zahlende Abonnent*innen. Der Monetarisierungsansatz über die Kombination von Werbefinanzierung und Abo-Modell ist gemeinhin auch als „Freemium-Modell“ bekannt.³² Dabei wird die Basisversion eines Produkts oder einer Dienstleistung kostenlos zur Verfügung gestellt und weitere zusätzlich Angebote für den Abschluss einer Mitgliedschaft geschaffen, bei der Exklusivhalte oder der Verzicht auf Werbeeinblendungen angeboten wird. Die Beliebtheit des Modells zeigt sich u. a. darin, dass knapp 98 Prozent aller Apps im Google Play Store Freemium-basiert sind.³³ Insgesamt erfreuen sich Abo-Modelle über Plattformen wie Patreon oder Twitch immer größerer Beliebtheit unter Künstler*innen und Kreativen, weil Fans über sie einen direkteren Zugang zu ihren Lieblingskünstler*innen erhalten. Sie bieten daher Wachstumspotenziale für die Zeit nach der Pandemie.
- **SZ VR – Die virtuelle Süddeutsche Zeitung (München):** Die technologischen Neuerungen im Virtuellen bieten auch für den Pressemarkt völlig neue Möglichkeiten des journalistischen Erzählens. Bereits seit 2018 gibt es zum Beispiel im Online-Bereich der Süddeutschen Zeitung Virtual Reality Reportagen, die mit VR-Brille, Smartphone oder einfach auf dem Computer angeschaut werden können und den Zuschauer*innen das Gefühl geben, mitten im Geschehen zu sein. Thematisch geht es bspw. um die neue Stammstrecke des Münchener Hauptbahnhofs, um die Chirurgie der Zukunft oder um das Skispringen in Oberstdorf. VR-Journalismus bietet mit

³¹ Scheidgen, Gümüşay et al 2020: Crises and entrepreneurial opportunities: Digital social innovation in response to physical distancing; <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673420300780?dgcid=author>

³² https://kreativ-bund.de/wp-content/uploads/2020/12/Digitale_Geschaeftsmodelle_Dossier.pdf

³³ Günzel-Jensen, F. and Holm A. B. (2017): Succeeding with freemium: strategies for implementation. Journal of Business Strategy. Vol. 38 NO. 2 2017, pp. 16-24, © Emerald Publishing Limited, ISSN 0275-6668.

dem Storyliving eine neuartige und immersive Form der Berichterstattung. Auch darüber hinaus entstehen im Digitalen derzeit vielfältige **neue virtuelle Formate** wie digitale Bühnen, VR-Theaterproduktionen und Konzerte auf Games-Plattformen. Gerade in Bereichen wie der Darstellenden Künste und der Musikwirtschaft, die vor der Krise stark von physischen Veranstaltungsformaten geprägt waren, werden derzeit neue Ansätze im virtuellen Raum erprobt mit dem Ziel, das Erleben von Kunst und Kultur neu zu interpretieren, zu gestalten und umzusetzen. Solche digitalen Angebote können die physischen Veranstaltungen zwar nicht ersetzen, sie stellen aber langfristig eine bedeutende Ergänzung dar, mit der neue Zuschauer*innengruppen erschlossen werden können.

- **Bronzeon (München, Grünwald):** Das interaktive App-Lernspiel versetzt Sechstklässler*innen in die mitteleuropäische Bronzezeit und stellt sie vor die Aufgabe, eine Siedlung über mehrere Generationen hinweg aufzubauen und am Laufen zu halten. Das Spiel basiert auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen von Dr. Philipp Stockhammer, Professor für Prähistorische Archäologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München, und soll den Schüler*innen das Leben in der prähistorischen Zeit spielerisch vermitteln. Umgesetzt wurde es von den Game Designer*innen der Milkroom Studios. Als sogenanntes „Serious Game“-Format ist das Spiel ein Beispiel für eine **Cross-Innovation der Software-/Games-Industrie** mit dem Bildungssektor, das oftmals auch als „Edutainment“ bezeichnet wird. Solche Apps vermitteln Bildungsinhalte auf eine neue Art und Weise und erfüllen damit insbesondere in Zeiten von Homeschooling eine wichtige Funktion, die sich darüber hinaus noch großer Beliebtheit erfreut. Ein weiteres Beispiel ist die Lernapp „Anton“, die Grundschulkinder spielerisch zum Lernen animiert³⁴. Cross-Innovationen finden sich auch an der Schnittstelle von Software/Games und Gesundheitssektor, wo Serious Games einen therapeutischen Nutzen haben und bspw. dabei helfen, Reha-Übungen korrekt auszuführen oder Patient*innen den Umgang mit Krankheiten lehren.³⁵

Professionalisierte Zusammenarbeit im Digitalen

Ein großer Teil der KuK war zwar bereits vor der Krise mit **digitalen Workflows** und **Remote Work** durchaus vertraut. Während der Pandemie verlagerten sich die Tätigkeiten und die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Akteur*innen aber noch stärker ins Digitale. Auch Berufsgruppen, die zuvor weitgehend auf ihren Büroarbeitsplatz angewiesen waren, stellten sich auf die neuen Gegebenheiten ein und bauten bspw. ihre Wohnzimmer zu Büros um. Dabei entstehen u. a. auch neue Chancen zur Lösung des Fachkräftemangels in einigen KuK-Branchen. Über Remote Work können Arbeitskräfte rekrutiert werden, die nicht bereit sind, für den Job in teure Ballungsräume zu ziehen oder im Ausland zu leben. Darüber hinaus entstehen auch neue Kooperationsmöglichkeiten im Digitalen, die die Vernetzung der KuK-Akteur*innen verstärken und so zukünftig innovative Impulse für die Branche liefern könnten. Die folgenden beiden Best-Practice Fällen aus Bayern veranschaulichen und erläutern die Professionalisierung digitaler Zusammenarbeit in der KuK.

- **DOK.fest München @home:** Das internationale Dokumentarfilmfestival, bei dem neben rund 120 Filmen auch viele Videogespräche mit Produzent*innen und Protagonist*innen zu sehen waren, erzielte im Mai 2020 in der Online-Edition mit 75.700 Zuschauer*innen einen neuen Besucherrekord. Darüber hinaus konnte in der Home-Edition auch ein völlig neues überregionales Publikum gewonnen werden. Überlegt wird nun, die „digitale Leinwand“ zukünftig als Ergänzung zu den Vorführungen in den Münchner Kinos anzubieten. Für die Filmwirtschaft selbst waren insbesondere auch die **neuen Vernetzungsmöglichkeiten im virtuellen Raum** von besonderer Bedeutung: Bei der Branchenplattform DOK.forum kamen mehr als 2.200 Branchenfachleute und Filmschaffende aus der ganzen Welt zusammen, um sich an Online-Workshops und Online-Diskussionen zu beteiligen.³⁶ Die Professionalisierung des digitalen Austausches trägt somit bereits jetzt zur stärkeren Vernetzung von Kreativen innerhalb der Branche aber auch über die KuK hinaus bei. Auch eine Umfrage des Bundesverband Digitalpublisher und Zeitungsverleger (BDZV) ergab, dass 89 Prozent der Verlage in Zukunft vermehrt Kooperationen

³⁴ <https://anton.app/de/>

³⁵ <https://www.serious-games-solutions.de/games-for-health/>

³⁶ https://www.dokfest-muenchen.de/media/files/2020/DOKfest_at_home2020_Booklet.pdf?u=1VWCqT

eingehen wollen.³⁷ Netzwerk-Plattformen und Online-Konferenztools wie Wonder.me, Mozilla Hubs und Clubhouse bieten somit auch für die Zeit nach der Corona-Krise neue Kooperationsmöglichkeiten im Digitalen und können so wichtige Impulse für die KuK in Bayern bringen.

Die KuK ermöglicht Transformation

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die bayerische KuK trotz deutlicher Corona-Betroffenheit auch während der Krise vielversprechende Perspektiven aufzeigt. Ihre Akteur*innen entwickeln und verbreiten neue Kooperations- und Präsentationstools, neue virtuelle Formate und neue Geschäftsmodelle im Digitalen. Darüber hinaus entfalten Cross-Innovationen bspw. mit dem Bildungsbereich direkte gesamtwirtschaftliche Effekte und werden in der Pandemie intensiv genutzt. Die **Gestaltung und Begleitung von Veränderungsprozessen** ist bei Kund*innen und Kooperationspartner*innen der KuK nachgefragt. Gleichzeitig wird die hohe Wertschätzung der KuK u. a. auch an der großen Resonanz für „Support your local artist/dealer“-Initiativen in Bayern deutlich, die langfristige Chancen für ein standortgebundenes-Marketing eröffnen.³⁸

Die Veränderungsfähigkeit der KuK liegt in ihrer kleinteiligen Struktur begründet. Die KuK wird in ihrer Vielfalt zu einem Großteil von den Soloselbstständigen und Kleinstunternehmen getragen. Diese arbeiten in flexiblen Projektnetzwerken, die sie besonders wandlungsfähig machen und dafür prädestinieren, in einer immer komplexer werdenden Gesellschaft tragfähige **Lösungen für Zukunftsherausforderungen** zu entwickeln. Wie anhand der obenstehenden Best Practice Fälle und der weitergehenden Erläuterungen gezeigt wurde, entstehen auch in der aktuellen Corona-Krise neue unternehmerische Ansätze, die aufgrund der wirtschaftlichen Dynamik, der Vorreiterrolle sowie der vielfältigen gesamtwirtschaftlichen Verflechtungen der KuK, wichtige Transformationsprozesse in Gang setzen und auch nach der Krise fortbestehen werden.

³⁷ https://www.bdzv.de/fileadmin/content/6_Service/6-1_Presse/6-1-2_Pressemitteilungen/2021/PDFs/BDZV_Schickler_Trendumfrage_2021_Praesentation_2021-02-09.pdf

³⁸ <https://www.br.de/nachrichten/bayern/spendenaktion-fuer-kuenstler-in-not-erbrachte-17-000-euro,Rzc4txE>