

White Paper

Identifizierung und Entwicklung von tragfähigen Geschäftsmodellen für Kulturplattformen im Datenraum Kultur



Inhaltsverzeichnis

1. Einführung und Zielsetzung.....	3
1.1 Der Use Case „Vernetzte Kulturplattformen“ im Datenraum Kultur.....	3
1.2 Tragfähige Geschäftsmodelle als Grundvoraussetzung für vernetzte Kulturplattformen	4
1.3 Zielsetzung des White Papers	5
2. Vorstellung der Geschäftsmodell-Taxonomie für Kulturplattformen	6
2.1 Fünf Verständnisfragen zum Thema Geschäftsmodelle.....	6
2.2 Zwei bewährte Werkzeuge zur Geschäftsmodellinnovation	7
2.3 Der Geschäftsmodell-Entwicklungsprozess – Schritt für Schritt zum tragfähigen Geschäftsmodell	9
3. Anforderungen, Ideenfindung und Identifizierung vielversprechender Geschäftsmodelle für Kulturplattformen	11
3.1 Identifikation der Anforderungen und Zahlungsbereitschaften der relevanten Kundensegmente	11
3.2 Ideenfindung möglicher Geschäftsmodelle.....	14
3.3 Beschreibung der Geschäftsmodellideen	15
3.4 Initiale Bewertung der Geschäftsmodellideen	18
4. Weiterentwicklung vielversprechender Geschäftsmodelle	24
5. Zusammenfassung und Ausblick.....	27
Gefördert durch:	29
Literaturverzeichnis und weiterführende Literatur.....	29
Kontaktinformationen	31

1. Einführung und Zielsetzung

1.1 Der Use Case „Vernetzte Kulturplattformen“ im Datenraum Kultur

Die kulturelle Landschaft in Deutschland ist vielfältig und reicht von großen Konzerten bis hin zu kleinen, lokalen Veranstaltungen. Kulturplattformen spielen eine zentrale Rolle, indem sie kulturelle Angebote bündeln und einem breiten Publikum zugänglich machen. Sie fungieren als Schnittstelle zwischen Kulturakteuren und Kulturinteressierten, erleichtern die Suche nach kulturellen Erlebnissen und tragen so zu einer breiten Teilhabe am Kulturangebot bei.

Gleichzeitig steht die Kulturbranche und insbesondere auch Kulturplattformen, vor großen Herausforderungen. Durch die hauptsächlich föderal strukturierte Kulturförderung in Deutschland, ist der Markt für öffentlich geförderte Kulturplattformen stark fragmentiert. Diese Kulturplattformen sind oftmals auf spezifische kulturelle Nischen oder geografische Regionen ausgerichtet und nutzen unterschiedliche technologische Infrastrukturen, die wiederum eine Zusammenarbeit und den Austausch von Daten zwischen Kulturplattformen erschweren. Besonders kleinere, lokal ausgerichtete Plattformen kämpfen mit einer begrenzten Reichweite sowie mit öffentlichen Förderungen, die oft kurzfristigen Projekten Vorrang vor langfristiger Unterstützung einräumt. Viele Kulturplattformen sind darum mit schwankenden Budgets und begrenzten finanziellen Ressourcen konfrontiert. Die öffentlich geförderten Kulturplattformen werden zudem durch eine Vielzahl privat agierender und profitorientierter Kulturplattformen ergänzt.

Die starke Fragmentierung des Marktes erschwert es Kulturinteressierten sich umfassend über das kulturelle Angebot in Deutschland zu informieren und interessante Veranstaltungen sowie weitreichende Kulturinformationen zu finden. Hinzu kommt der hohe redaktionelle Aufwand für Kulturakteure, der für die Pflege aktueller Veranstaltungsinformationen auf den unterschiedlichen Kulturplattformen erforderlich ist. Insbesondere für Kulturakteure mit geringen Ressourcen stellt dies eine erhebliche Belastung dar und limitiert das Potenzial ihrer kulturellen Angebote effektiv zu bewerben.

Um diese Herausforderungen anzugehen, wurde der **Use Case „Vernetzte Kulturplattformen“** als ein zentrales Projekt des Verbundprojektes **Datenraum Kultur** ins Leben gerufen, dass als Leuchtturmprojekt der Digitalstrategie Deutschland fungiert und aus dem Bundesetat für Kultur und Medien finanziert wird. Ziel des Use Case „Vernetzte Kulturplattformen“ ist es, eine digitale Infrastruktur in Form eines Datenraums zu erforschen und prototypisch zu entwickeln, die unter anderem als zentrale Schnittstelle für die Zusammenarbeit und den Austausch von Kultur- und Veranstaltungsinformationen zwischen Kulturplattformen dient.

Ein wesentliches Leitprinzip eines Datenraumes ist die Wahrung der Souveränität von Dateneignern, Urhebern und Kulturakteuren, da die Kultur- und Veranstaltungsinformationen der am Datenraum teilnehmenden Kulturplattformen nicht zentral gespeichert, sondern direkt von Plattform zu Plattform übertragen werden. Dadurch kann der Datenraum Kultur dazu beitragen, den redaktionellen Aufwand für Kulturakteure erheblich zu verringern sowie die Sichtbarkeit von Kulturangeboten für Kulturinteressierte zu erhöhen. Darüber hinaus ermöglicht der Datenraum Kultur auch einen verstärkten Austausch zwischen Kulturakteuren und fördert somit eine nachhaltige digitale Infrastruktur für die gesamte Kulturbranche.



1.2 Tragfähige Geschäftsmodelle als Grundvoraussetzung für vernetzte Kulturplattformen

Viele Kulturplattformen sind aktuell auf öffentliche Förderung angewiesen und daher abhängig von schwankenden oder temporären politischen Entscheidungen. Auch kommerziell agierende Kulturplattformen sind ständig auf der Suche nach erfolgreichen Geschäftsmodellen, um ihre Existenz auch in der Zukunft zu sichern. Um einen erfolgreichen Datenraum Kultur zu entwickeln, steht daher die grundlegende Frage im Raum:

Welche tragfähigen Geschäftsmodelle können Kulturplattformen verfolgen, sodass ihre langfristige Existenz gesichert ist?

Ein zentrales Ziel des Use Case „Vernetzte Kulturplattformen“ ist daher die Identifizierung und Entwicklung von tragfähigen Geschäftsmodellen für Kulturplattformen, sodass eine aktive Teilnahme am Datenraum Kultur sowie eine nachhaltige Finanzierung des Datenraum Kultur durch Kulturplattformen überhaupt erst ermöglicht wird. Zusätzliche finanzielle Mittel für die Finanzierung neuer digitaler Infrastrukturen wie den Datenraum Kultur aufzubringen, ist unter den aktuellen politischen Rahmenbedingungen mit beschränkten öffentlichen Budgets schwierig darzustellen.

Abbildung 1 veranschaulicht die intermediäre Funktion von Kulturplattformen zwischen Kulturinteressierten und Kulturakteuren, sowie zu externen Dienstleistern und öffentlichen Interessenvertretern, die alle wichtige Bestandteile von möglichen Geschäftsmodellen sein können. Als verbindendes Element zwischen Kulturplattformen entsteht der Datenraum Kultur¹, der als technische Infrastruktur für den Austausch von Kultur- und Veranstaltungsdaten dient und eine effektive Zusammenarbeit ermöglicht. Auf dem Weg zur Erreichung des Projektziels wurden drei Teilprojektergebnisse erzielt, die wir in drei zentralen Ergebnispräsentationen (White-Papern) festgehalten haben:

- 1) **Systematische Klassifikation von existierenden Geschäftsmodellen** ([Link](#)). Das erste zentrale Projektergebnis ist die Untersuchung der aktuellen Marktlandschaft in Bezug auf Geschäftsmodelle von Kulturplattformen im deutschsprachigen Raum. Die Ergebnisse dieser Analyse wurden in einer Geschäftsmodell-Taxonomie festgehalten. Eine Geschäftsmodell-Taxonomie erlaubt die systematische Klassifikation von Geschäftsmodellen anhand gemeinsamer Merkmale, um deren Struktur, Gemeinsamkeiten und Unterschiede besser zu verstehen. Auf Basis dieser Geschäftsmodell-Taxonomie konnten die Geschäftsmodelle von Kulturplattformen in sechs unterschiedliche Gruppen (Cluster) kategorisiert werden, die die Vielfalt und Ausrichtung der Plattformen widerspiegeln. Diese Geschäftsmodell-Taxonomie können Plattformbetreiber nutzen, um ihr aktuelles Geschäftsmodell zu analysieren, um ihr Geschäftsmodell mit anderen Geschäftsmodellen zu vergleichen, und um Innovationspotenziale zu entdecken, um ihr Geschäftsmodell weiterzuentwickeln.
- 2) **Identifizierung und Entwicklung tragfähiger Geschäftsmodelle** (dieses White Paper). Das zweite zentrale Projektergebnis ist die Untersuchung, welche tragfähige und zugleich umsetzbare Geschäftsmodelle von Kulturplattformen entwickelt und verfolgt werden können. Dafür wurden zunächst intensive Gesprä-

¹ Hinweis: Der Datenraum Kultur selbst hat auch ein Geschäftsmodell zur Finanzierung der Bereitstellung und Weiterentwicklung der technischen Infrastruktur. Das Geschäftsmodell des Datenraum Kultur ist nicht Teil des Use Case „Vernetzte Kulturplattformen“ und wird daher im Folgenden nicht weiter betrachtet.

che und Workshops mit Kulturakteuren und Kulturinteressierten geführt, um spezifische Kundenanforderungen und Bedürfnisse zu ermittelt. Diese Erkenntnisse dienten als Grundlage für die Entwicklung von 32 Geschäftsmodellideen, die anschließend nach den Kriterien „Wünschenswert“ (Attraktivität für Kundensegmente), „Machbar“ (technische und organisatorische Umsetzbarkeit) und „Rentable“ (wirtschaftliche Tragfähigkeit) bewertet wurden. Zudem wurden drei vielversprechende Geschäftsmodellideen in initialen Geschäftsprototypen spezifiziert.

- 3) **Teilvalidierung des Geschäftsmodells Sponsoring** ([Link](#)). Das dritte zentrale Projektergebnis ist die Teilvalidierung eines spezifischen, ausgewählten Geschäftsmodells. Unter den identifizierten Geschäftsmodellen sticht Sponsoring als besonders vielversprechender Ansatz hervor. Dieses Geschäftsmodell könnte nicht nur die finanziellen Ressourcen von Kulturplattformen nachhaltig stärken, sondern auch Unternehmen als aktive Partner noch stärker in die Kulturbranche einbinden. Es bietet Potenziale für langfristige Kooperationen und neue dauerhafte Wege der Finanzierung. Auf Basis von Geschäftshypothesen und gezieltem Geschäftsmodell-Testing wurde mit Hilfe von Interviews untersucht, ob und wie Sponsoring in den Kontext von Kulturplattformen integriert werden kann. Die Teilvalidierung dient als fundierte Grundlage, um das Sponsoring-Geschäftsmodell weiterzuentwickeln und erfolgreich umzusetzen

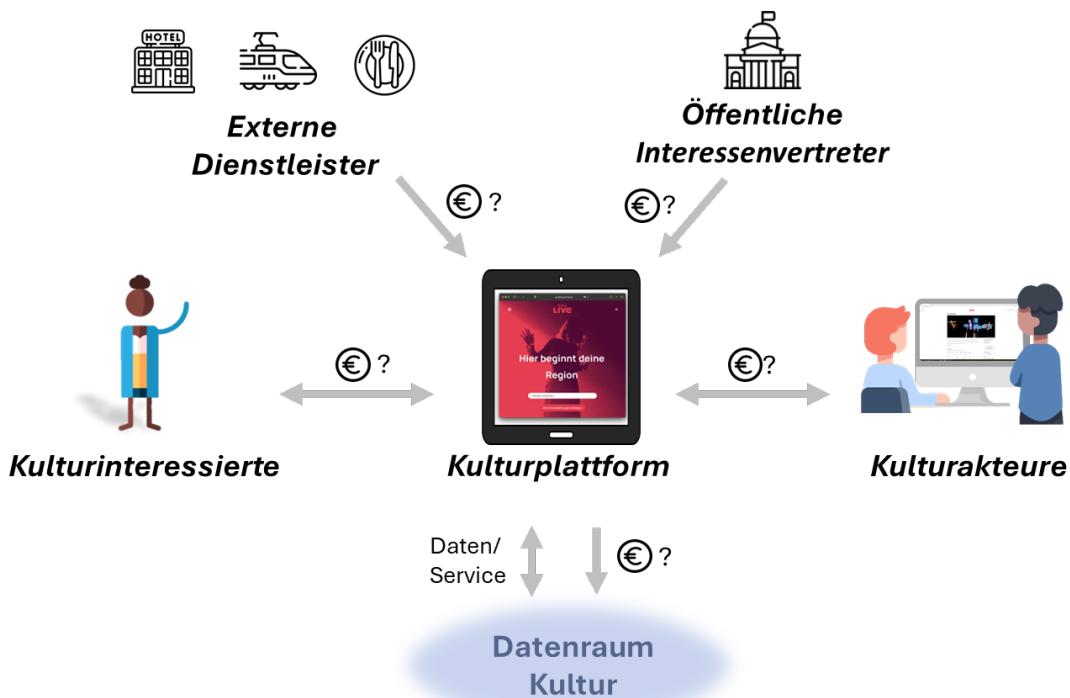


Abbildung 1: Kulturplattformen als Intermediär zwischen Kulturinteressierten und Kulturakteuren

1.3 Zielsetzung des White Papers

Dieses White Paper verfolgt das Ziel

**Kulturplattformbetreibern mögliche tragfähige Geschäftsmodelle vorzustellen
sowie eine systematische methodische Vorgehensweise aufzuzeigen,
mithilfe derer neue Geschäftsmodelle entwickelt werden können.**

2. Vorstellung der Geschäftsmodell-Taxonomie für Kulturplattformen

2.1 Fünf Verständnisfragen zum Thema Geschäftsmodelle

Was ist ein Geschäftsmodell?

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, an den Kunden vermarktet und dadurch Gewinn erzielt. Dabei geht es um alle wichtigen geschäftlichen Funktionen einer Organisation – von der Identifikation und Ansprache der Zielgruppen, über die Entwicklung und Bereitstellung eines Angebots bis hin zur Generierung von Einnahmen.

Warum sind Geschäftsmodelle wichtig?

Die Bedeutung von Geschäftsmodellen für den Unternehmenserfolg hat in den letzten Jahren stark zugenommen. In einer zunehmend dynamischen und wettbewerbsintensiven Geschäftswelt bieten Geschäftsmodelle eine Orientierungshilfe, um die Wertschöpfung zu optimieren und auf sich verändernde Marktbedingungen zu reagieren. Besonders in digitalen Branchen ist ein innovatives Geschäftsmodell entscheidend, um nicht nur kurzfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein, sondern auch langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Was ist eine Geschäftsmodellinnovation?

Die dynamischen Entwicklungen von Märkten, Technologien und Kundenbedürfnissen machen es notwendig, bestehende Geschäftsmodelle regelmäßig anzupassen. Organisationen müssen stetig ihre Geschäftsmodelle analysieren, Schwachstellen identifizieren und gezielt neue Ansätze entwickeln, die den veränderten bzw. sich verändernden Rahmenbedingungen gerecht werden. Diese Weiterentwicklung wird als Geschäftsmodellinnovation bezeichnet. Demnach ist eine Geschäftsmodellinnovation eine zielgerichtete und signifikante Änderung des bestehenden Geschäftsmodells. Dies kann auch die Entwicklung neuer innovativer Geschäftsmodelle umfassen, die über bestehende Branchenansätze deutlich hinausgehen und disruptive Ideen beinhalten.

Was ist ein Beispiel für eine Geschäftsmodellinnovation?

Ein Beispiel für eine Geschäftsmodellinnovation ist die Einführung von datenbasierten Geschäftsmodellen in der Automobilbranche durch Tesla. Tesla nutzt Daten aus seinen Fahrzeugen, um kontinuierlich Software-Updates anzubieten, die die Leistung und Funktionen der Fahrzeuge verbessern, ohne dass diese dafür in die Werkstatt müssen. Dies hat nicht nur zu einer erweiterten Wertschöpfung für das Unternehmen geführt, sondern auch die Kundenbindung gestärkt. Durch die Auswertung von Fahrzeugdaten kann Tesla zudem neue Geschäftsmodelle erschließen, wie etwa den Verkauf von autonomen Fahrfunktionen als Abonnement.

Was ist der Unterschied zwischen der Strategie und dem Geschäftsmodell?

Die Begriffe Strategie und Geschäftsmodell sind eng miteinander verbunden, haben aber unterschiedliche Funktionen für eine Organisation. Die Geschäftsstrategie wird als die Bündelung der zukunftsorientierten Entscheidungen (Maßnahmen) verstanden, die eine Organisation einzigartig positionieren, um in einer Branche erfolgreich zu sein (z. B. Kostenführerschaft). Eine gute Strategie bedeutet, sich klar zu entscheiden, was man erreichen will – und vor allem was nicht.¹ Während sich die Strategie also darauf konzentriert, wie eine Orga-

nisation sich im Wettbewerb positioniert und seine langfristige Vision erreicht, beschreibt das Geschäftsmodell die dahinterliegende Logik der Wertschöpfung. Das Geschäftsmodell wird somit auch als Vermittler zwischen der Strategie und den Geschäftsprozessen angesehen.

2.2 Zwei bewährte Werkzeuge zur Geschäftsmodellinnovation

Die Business Model Canvas – Ein Werkzeug für die Visualisierung von Geschäftsmodellen

Zur Analyse und Innovation können Geschäftsmodelle als konzeptionelle Darstellung der grundlegenden Komponenten (Bausteine) abgebildet werden, die zusammen die Funktionsweise einer Organisation, d. h. die Logik der Wertschöpfung beschreiben. Diese Bausteine bilden die Grundlage für eine strukturierte Analyse und Entwicklung von Geschäftsmodellen und können unterschiedlichste Ausgestaltungen (Elemente) enthalten, beispielsweise abhängig von der jeweiligen Geschäftsstrategie, dem zu adressierenden Kundensegment oder der betrachteten Branche.

Ein bewährtes Werkzeug zur Visualisierung von Geschäftsmodellen ist die Business Model Canvas. Die Business Model Canvas wurde von Alexander Osterwalder und Yves Pigneur entwickelt.² Dieses Werkzeug ermöglicht eine übersichtliche Darstellung der wichtigsten Bausteine und bietet somit eine visuelle Grundlage für die Analyse, Ideengenerierung, Entwicklung und spätere Kommunikation von Geschäftsmodellen (vgl. Abbildung 2).

Das Business Model Canvas gliedert ein Geschäftsmodell in neun zentrale Bausteine:

1. **Kundensegmente:** Die Zielgruppen, die eine Organisation erreichen und bedienen möchte. Diese können sich aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Kunden zusammensetzen, und reichen von Massenmärkten bis hin zu spezialisierten Nischen.
2. **Wertangebote:** (Value Propositions): Die Produkte und Dienstleistungen, die den Bedürfnissen der Zielgruppen entsprechen und deren Probleme lösen.
3. **Kundenkanäle:** Die Wege, über die eine Organisation mit seinen Kunden interagiert und sein Angebot bereitstellt.
4. **Kundenbeziehungen:** Die Strategien und Mittel, mit denen das Unternehmen eine Verbindung zu seinen Kunden aufbaut und pflegt.
5. **Einnahmequellen:** Die Art und Weise, wie ein Unternehmen Einnahmen generiert.
6. **Schlüsselressourcen:** Die zentralen Ressourcen, die zur Umsetzung des Geschäftsmodells notwendig sind.
7. **Schlüsselaktivitäten:** Die wesentlichen Aktivitäten, die durchgeführt werden müssen, um das Geschäftsmodell zu betreiben.
8. **Schlüsselpartner:** Die externen Partner und Lieferanten, die das Geschäftsmodell unterstützen und funktionieren lassen.
9. **Kostenstruktur:** Die Kosten, die bei der Umsetzung des Geschäftsmodells entstehen

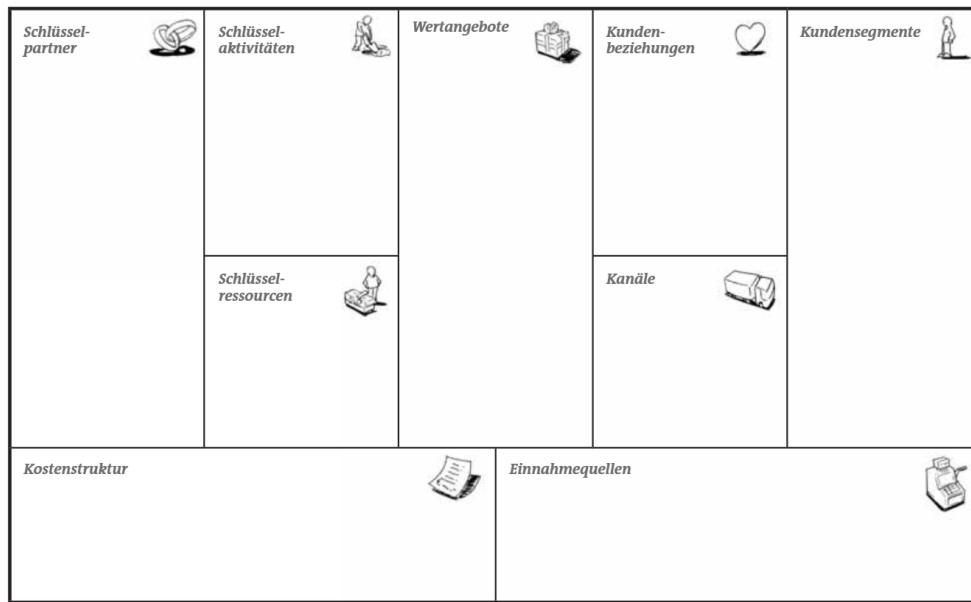


Abbildung 2: Business Model Canvas (Osterwalder und Pigneur, 2010)

Die Value Proposition Canvas – Ein Werkzeug für die Entwicklung von Wertangeboten

Die Value Proposition Canvas ist ein weiteres wichtiges visuelles Werkzeug, das den Fokus auf die Entwicklung eines überzeugenden Wertangebots legt. Die Value Proposition Canvas erweitert die Business Model Canvas und hilft, die Verbindung zwischen den Wertangeboten einer Organisation und den Bedürfnissen der Kundensegmente zu optimieren.³

Die Value Proposition Canvas besteht aus zwei Bereichen (vgl. Abbildung 3):

1. Die Value (Proposition) Map beschreibt die Merkmale eines bestimmten Wertangebots in dem Geschäftsmodell. Es beinhaltet die Produkte und Dienstleistungen des Wertangebots, sowie wie diese Produkte und Dienstleistungen den Kunden Gewinne bringen (Gewinnerzeuger) oder die Probleme der Kunden lösen (Problemlöser).
2. Das Kundenprofil beschreibt ein bestimmtes Kundensegment in dem Geschäftsmodell. Es beinhaltet Aufgaben die Kunden in ihrem Alltag oder in ihrer Arbeit erledigen möchten⁴, die Risiken und Herausforderungen im Zusammenhang mit den Kundenaufgaben (Probleme) und die Ergebnisse, die Kunden erzielen wollen, oder die konkreten Vorteile, nach denen sie suchen (Gewinne).

Das Ziel beim Bearbeiten der Value Proposition Canvas ist es, eine Übereinstimmung zwischen dem Kundenprofil und der Value Map zu erreichen, um sicherzustellen, dass das neue Wertangebot einen echten Gewinn (Mehrwert) für das jeweilige Kundensegment bietet. Der Ausgangspunkt der Analyse ist immer das Kundenprofil, da dieses auch ohne das zu entwickelnde Wertangebot besteht. Dadurch ist dieses Werkzeug eine wichtige komplementäre Ergänzung zur Business Model Canvas, das es Organisationen ermöglicht ihre Produkte und Dienstleistungen gezielt auf Kundenbedürfnisse auszurichten, Marktchancen zu identifizieren und ein differenziertes Wertangebot zu entwickeln.

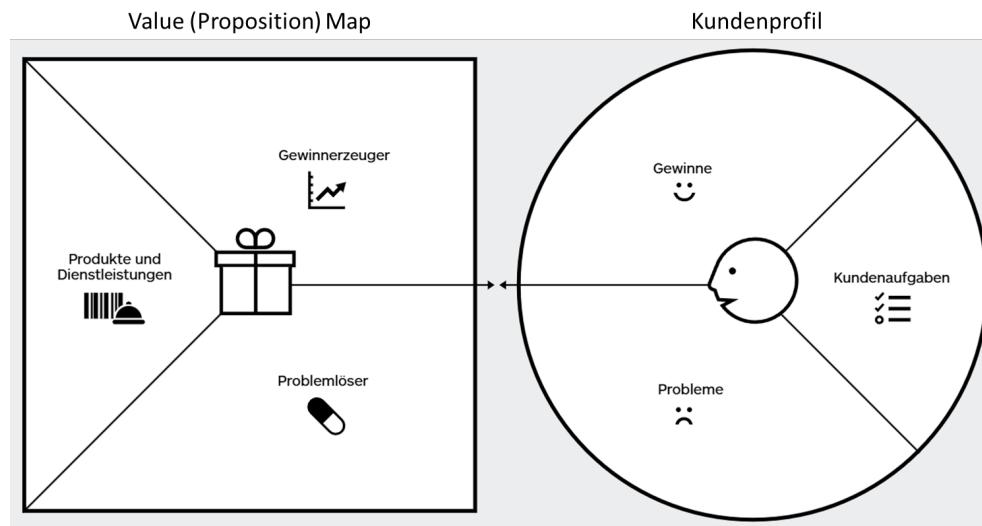


Abbildung 3: Value Proposition Canvas (Osterwalder und Pigneur, 2014)

2.3 Der Geschäftsmodell-Entwicklungsprozess – Schritt für Schritt zum tragfähigen Geschäftsmodell

Das Ziel eines Geschäftsmodell-Entwicklungsprozesses ist es, das bestmögliche Wertangebot und Geschäftsmodell zu entwickeln. Der Entwicklungsprozess selbst erfordert sowohl Kreativität als auch systematisches Vorgehen. Dafür folgt der Prozess einem iterativen Vorgehen, wodurch die anfängliche Idee immer weiter spezifiziert und validiert wird, sodass ein Geschäftsmodell in mehreren Zyklen überarbeitet und umgesetzt werden kann.⁵ Der Entwicklungsprozess kann dabei in insgesamt sechs Schritte unterteilt werden, die wiederum in zwei wesentliche Phasen (Business Design und Testen) aufgeteilt werden (vgl. Abbildung 4):

Business Design (Gestaltung)

- 1) **Ideenfindung:** In dem ersten Schritt der Gestaltungsphase geht es darum, möglichst viele neue Möglichkeiten und Ideen zu generieren. Diese Ideen können auf Basis von Intuition, bestehendem Kundenfeedback oder Methoden zur Ideengenerierung (z. B. Brainstorming) basieren.
- 2) **Geschäftsprototyp:** Im zweiten Schritt werden diese Ideen weiter geformt und überarbeitet und in Geschäftsprototypen konkretisiert. Ein Geschäftsprototyp ist eine einfache und kostengünstig zu erstellende Beschreibung oder Darstellung eines Geschäftsmodells, das von Serviettenkizzen (d. h. das Geschäftsmodell mit einem Bild oder in einem Satz beschreiben), über ein vollständig ausgefülltes Business Model Canvas inklusive Beziehungen zwischen den Bausteinen, bis hin zur Aufstellung eines Business Case reicht.
- 3) **Bewerten:** Im dritten Schritt wird die Gestaltung der Geschäftsprototypen initial eingeschätzt. Dafür kann man die Kriterien „Wünschenswert“ (Attraktivität für Zielgruppen), „Machbar“ (technische und organisatorische Umsetzbarkeit) und „Rentabel“ (wirtschaftliche Tragfähigkeit) nutzen, und somit eine schnelle initiale Bewertung der Geschäftsmodelle, z. B. durch Expertenbefragungen, erhalten.

Testen

- 4) **Hypothesen aufstellen:** Im vierten Schritt werden die zentralen Annahmen des Geschäftsmodells identifiziert und in Geschäftshypothesen überführt. Hypothesen sind eine Möglichkeit, mit denen man die zentralen Annahmen eines Geschäftsmodells bestätigt oder falsifiziert. Nach dem Aufstellen der Hypothesen werden diese nach Ihrer Wichtigkeit (d. h. wie kritisch ist die Bestätigung einer Hypothese für das Überleben des Geschäftsmodells) priorisiert.
- 5) **Experimentieren:** Im fünften Schritt werden die aufgestellten Hypothesen – im Idealfall in der Reihenfolge ihrer Priorisierung – in Experimenten getestet. Experimente können beispielsweise Kundeninterviews, Umfragen, eine einfache Landing-Page oder eine E-Mail-Kampagne sein, die jeweils nach Ziel des Experiments qualitative und/oder quantitative Einblicke liefern.
- 6) **Lernen:** Im sechsten Schritt werden die gewonnenen Erkenntnisse reflektiert. Basierend auf den Ergebnissen der Experimente können drei verschiedene Entscheidungen getroffen werden: 1) das Geschäftsmodell unverändert weiterverfolgen (Hypothesen bestätigt) und ggfs. dieselben Hypothesen in Experimenten mit einer stärkeren Beweislast testen (bspw. haben Experimente in denen reales Kundenverhalten getestet wird eine stärkere Beweislast als Experimente in denen Kunden nach ihrem Verhalten gefragt werden); 2) das Geschäftsmodell ändern (Hypothesen teilweise bestätigt) was bedeuten kann, dass neue Hypothesen aufgestellt werden müssen; 3) das Geschäftsmodell verwerfen (kritische Hypothesen nicht bestätigt), da die Erkenntnisse daraufhin deuten, dass das Geschäftsmodell (oder eine Variation davon) in der Realität nicht funktionieren wird oder dass die Rentabilität nicht ausreichen wird.

Durch die iterative Durchführung dieser sechs Schritte entsteht im Ergebnis ein sowohl kundenorientiertes als auch wirtschaftlich tragfähiges Geschäftsmodell, dass die aktuellen Marktanforderungen erfüllt. Der Entwicklungsprozess ermöglicht es, Unsicherheiten immer weiter abzubauen und die Erfolgschancen des Geschäftsmodells sukzessiv zu erhöhen. Der Geschäftsmodell-Entwicklungsprozess sollte niemals als vollständig abgeschlossen betrachtet werden, sondern in regelmäßigen Intervallen neu aufgesetzt werden.⁶

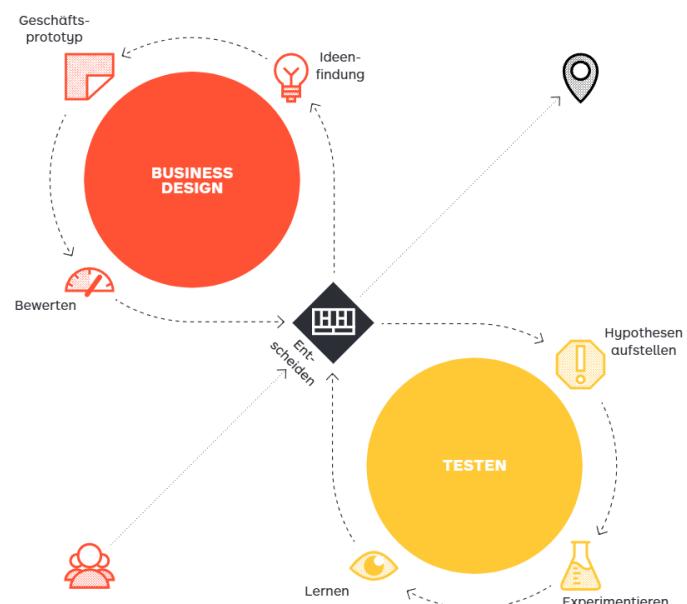


Abbildung 4: Der Geschäftsmodell-Entwicklungsprozess (nach Bland und Osterwalder, 2019)

3. Anforderungen, Ideenfindung und Identifizierung vielversprechender Geschäftsmodelle für Kulturplattformen

3.1 Identifikation der Anforderungen und Zahlungsbereitschaften der relevanten Kundensegmente

Ein erfolgreiches Geschäftsmodell für eine Kulturplattform erfordert ein tiefgehendes Verständnis der beiden zentralen Kundensegmente: Kulturinteressierte und Kulturakteure. Diese bilden das Fundament der Kulturplattform, da ihre Bedürfnisse und Erwartungen eng miteinander verflochten sind. Um ein passgenaues Wertangebot zu gestalten, ist es entscheidend, die spezifischen Anforderungen beider Seiten zu analysieren und ihre Zahlungsbereitschaften zu ermitteln.

Die Erkenntnisse der im Folgenden präsentierten Anforderungsanalyse basieren auf einer breiten methodischen Grundlage: Dazu gehören 16 Interviews mit Kulturinteressierten (März 2023, Innenstadt Paderborn, durchschnittliche Dauer 30 Minuten) sowie 12 Interviews mit Kulturakteuren aus verschiedenen Kunst- und Kulturbereichen (Februar bis April 2023, durchschnittliche Dauer 45 Minuten). Ergänzt wurden diese qualitativen Erhebungen durch mehrere Value Proposition Canvas-Analysen mit über 70 Studierenden (Dezember 2022) sowie eine umfassende Auswertung relevanter Sekundärdaten.

Anforderungen und Zahlungsbereitschaft von Kulturinteressierten an Kulturplattformen

Kulturinteressierte wünschen sich in erster Linie eine einfache und benutzerfreundliche Möglichkeit, sich über Kulturveranstaltungen zu informieren und ggf. Tickets zu erwerben. Eine zentrale (digitale) Anlaufstelle, die alle relevanten Informationen bereitstellt, wird als essenziell betrachtet. Die größten Herausforderungen aktuell bestehen in der Informationsüberflutung, veralteten oder unvollständigen Angaben sowie der schwierigen Koordination mit Freunden (vgl. Abbildung 6).

Die Interviews mit Kulturinteressierten ergaben zudem, dass realistische Veranstaltungsfotos, eine übersichtliche Webseite sowie personalisierte Vorschläge die Attraktivität einer Plattform erhöhen können (vgl. Abbildung 5). Besonders wichtig ist eine intuitive Filterfunktion, mit der schnell passende Veranstaltungen gefunden werden können. Zudem bevorzugen Kulturinteressierte eine stressfreie Buchung und eine klare Preisübersicht. Newsletter oder Social-Media-Kanäle werden als geeignete Kommunikationswege angesehen, sollten jedoch nicht zu häufig bespielt werden.

Die Zahlungsbereitschaft der Kulturinteressierten variiert je nach Angebot. Während für eine besonders kuriatierte Übersicht oder exklusive Inhalte eine gewisse Bereitschaft zur Zahlung besteht, werden grundlegende Veranstaltungsinformationen eher als kostenloses Angebot einer Kulturplattform erwartet. Überregionale Veranstaltungen erwecken besonderes Interesse und bieten Potenzial für Geschäftsmodelle, die Übernachtungen oder gastronomische Erlebnisse mit einbeziehen.

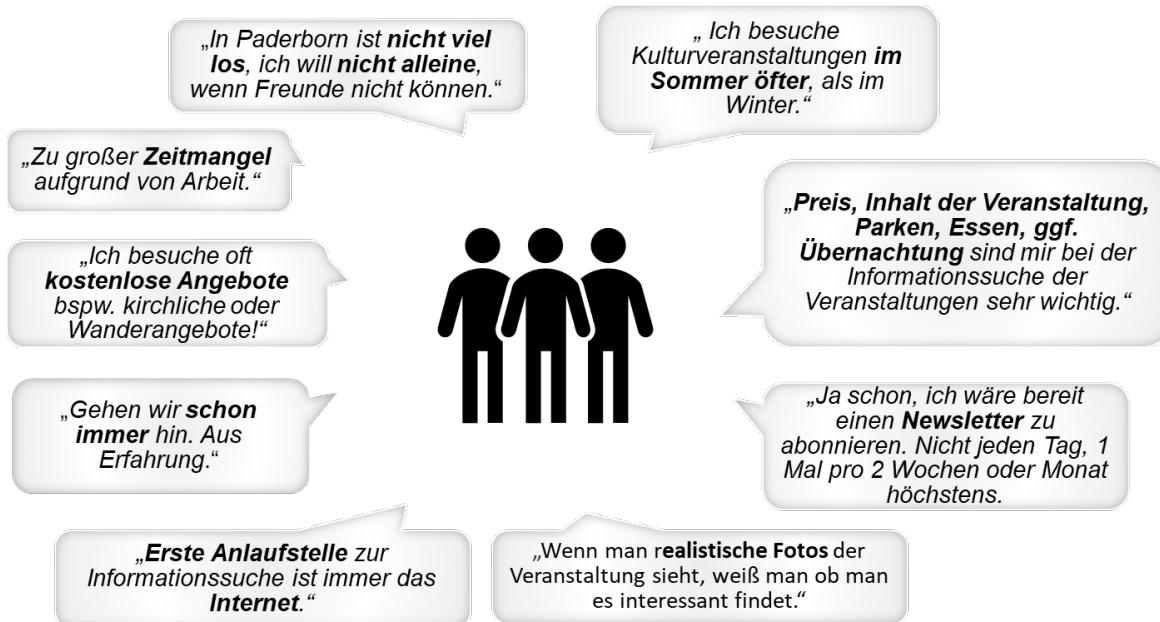


Abbildung 5: Beispielzitate aus Interviews mit Kulturinteressierten

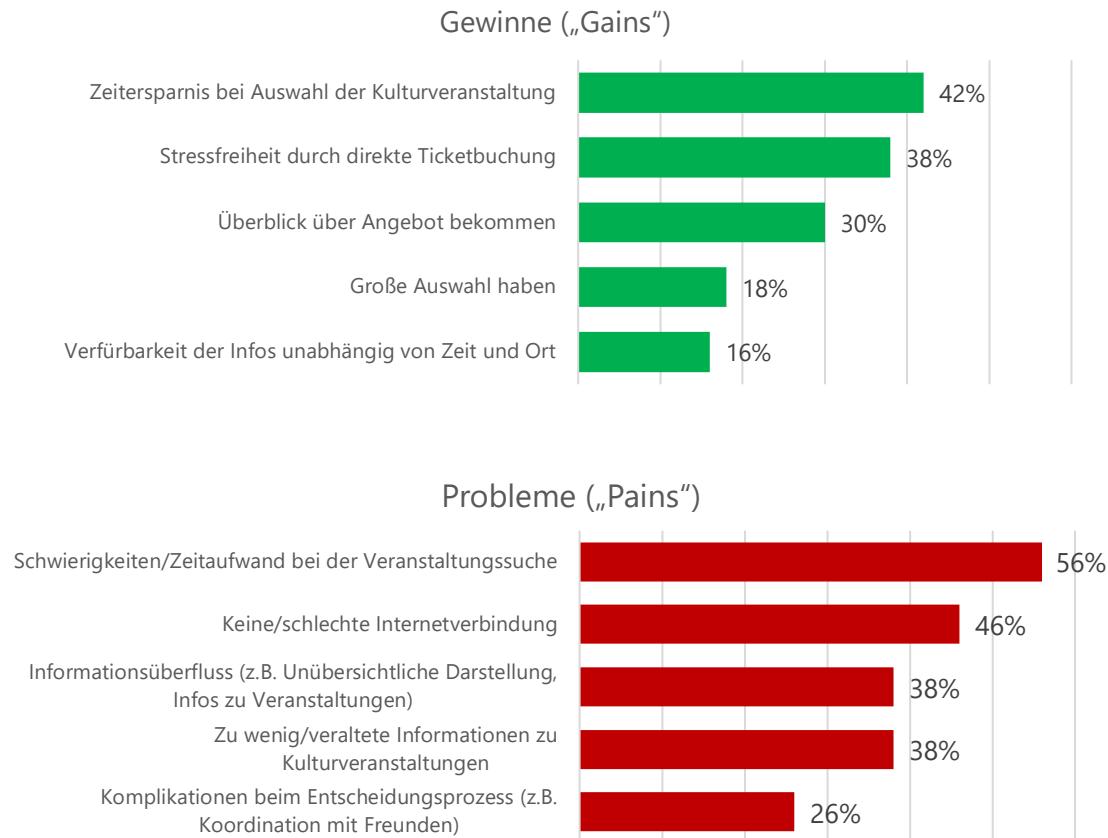


Abbildung 6: Hauptergebnisse als prozentualer Anteil der Gewinne und Probleme von Kulturinteressierten (aus der Value Proposition Canvas Analyse mit Studierenden, Mehrfachwahl möglich)

Anforderungen und Zahlungsbereitschaft von Kulturakteuren an Kulturplattformen

Für Kulturakteure sind einfache und zeitsparende Verwaltungsprozesse von großer Bedeutung. Die Notwendigkeit, Veranstaltungen über mehrere Plattformen hinweg zu pflegen, wird als aufwendig und ineffizient wahrgenommen. Eine digitale Lösung, die eine zentrale Verwaltung von Veranstaltungsinformationen ermöglicht und diese automatisiert auf verschiedene Plattformen überträgt, wäre daher von hohem Nutzen.

Interviews mit Kulturakteuren ergaben, dass bessere Möglichkeiten zur Erfolgsmessung ihrer Marketing- und Verkaufsstrategiemaßnahmen gewünscht sind (vgl. Abbildung 7). Derzeit besteht häufig Unsicherheit darüber, welche Werbemaßnahmen tatsächlich zu Ticketverkäufen führen. Value Proposition Canvas-Analysen verdeutlichen, dass ein integriertes Analysetool, welches den direkten Zusammenhang zwischen Werbemaßnahmen und Ticketverkäufen aufzeigt, als großer Mehrwert empfunden würde.

Eine weitere Herausforderung ist die Rentabilität von Veranstaltungen. Die Preisgestaltung von Resttickets ist ein kritischer Punkt: Interviews mit Kulturakteuren zeigen, dass viele Veranstalter nicht bereit sind ihre Ticketpreise kurz vor dem Veranstaltungstermin stark zu reduzieren, um den Wert der Veranstaltung nicht zu mindern. Gleichzeitig könnte eine optimierte Vermarktung von Restkarten die Einnahmen steigern und die Besucherzahlen erhöhen.

Die Zahlungsbereitschaft der Kulturakteure hängt stark vom erwarteten Mehrwert ab. Während eine Plattform, die tatsächlich eine messbare Umsatzsteigerung ermöglicht, als lohnend betrachtet wird, besteht eine generelle Skepsis gegenüber neuen Plattformen oder Marketing-Systemen. Daher muss der Mehrwert klar kommuniziert und durch einfache, praxisnahe Lösungen demonstriert werden.



Abbildung 7: Beispielzitate aus Interviews mit Kulturakteuren

Zusammenfassung

Eine erfolgreiche Kulturplattform muss beide Kundensegmente gleichermaßen adressieren: Während Kulturinteressierte vor allem Wert auf kuratierte, inspirierende und leicht zugängliche Veranstaltungsinformationen legen, erwarten Kulturakteure eine Plattform, die Reichweite, Monetarisierungsmöglichkeiten und professionelle Vernetzung ermöglicht.

Die Herausforderung besteht darin, ein Geschäftsmodell zu entwickeln, dass beide Kundensegmente in einem ausgewogenen Verhältnis bedient und positive Netzwerkeffekte schafft; d.h. einen Mechanismus, bei dem der Mehrwert einer Plattform für beide Kundensegmente steigt, je mehr Kulturinteressierte oder Kulturakteure aktiv sind, was zu einem selbstverstärkenden Wachstum führt.⁷

3.2 Ideenfindung möglicher Geschäftsmodelle

Die Generierung möglicher Geschäftsmodellideen basierte auf den Erkenntnissen aus Kapitel 3.1. sowie unterschiedlichen methodischen Vorgehensweisen, die sowohl praxisorientierte als auch wissenschaftliche Ansätze berücksichtigten. Dabei wurden folgende Aktivitäten durchgeführt:

- **Workshops mit Studierenden:**

Ein Workshop mit ca. 25 Studierenden aus unterschiedlichen Studiengängen diente dazu, kreative und unvoreingenommene Ansätze für neue Geschäftsmodelle zu identifizieren. Die Studierenden brachten innovative Perspektiven ein und entwickelten gemeinsam mögliche Geschäftsmodelle.

- **Workshop mit Praktikern:**

Ein gezielter Workshop begleitet durch eine Innovationsberatung mit über zehn Praktikern aus dem Kulturbereich wurde durchgeführt. Hierbei standen die Herausforderungen und Chancen bestehender Plattformmodelle im Fokus, als auch die Entwicklung neuer möglicher Geschäftsmodelle.

- **Wissenschaftliche Arbeiten:**

Eine Dissertation sowie zwei Abschlussarbeiten im Bereich Geschäftsmodellinnovation, mit dem Anwendungsbeispiel Kulturplattformen, dienten als fundierte wissenschaftliche Basis für die Entwicklung neuer Geschäftsmodellideen.

- **Interne Workshops:**

Mehrere Workshops innerhalb des Arbeitsbereichs „Geschäftsmodelle für Kulturplattformen“ sowie auf Projektebene „Vernetzte Kulturplattformen“ ermöglichen die Weiterentwicklung und Verfeinerung der generierten Geschäftsmodellideen.

Durch diesen vielschichtigen und interdisziplinären Prozess konnten insgesamt 32 unterschiedliche Geschäftsmodellideen generiert werden. Diese Ideen decken ein breites Spektrum an innovativen Möglichkeiten ab, von neuen Einnahmequellen durch externe Partner, über partizipative Plattformmodelle, bis hin zur Nutzung neuer technologiebasierter Lösungen zur Verbesserung des Nutzererlebnisses.

3.3 Beschreibung der Geschäftsmodellideen

Tabelle 1 beschreibt die 32 unterschiedlichen Geschäftsmodellideen für Kulturplattformen, die sich in fünf Hauptkategorien einteilen lassen: 1) Community- und Netzwerksysteme, 2) Ticketing und Event-Vermarktung, 3) Werbung und Sponsoring, 4) E-Commerce und Dienstleistungen sowie 5) Mitgliedschaften und Premium-Modelle.

Von besonderem Interesse sind die vielfältigen potenziellen Monetarisierungsansätze, die von direkten Einnahmen durch Ticketverkäufe und Premium-Mitgliedschaften bis hin zu indirekten Modellen wie Werbung, Sponsoring und Affiliate-Ticketing reichen. Ein innovativer Ansatz ist die Personalisierung von Kulturgeboten, bei der Kulturinteressierte beispielsweise gegen eine monatliche Gebühr individualisierte Empfehlungen erhalten, um passende Veranstaltungen einfacher zu entdecken.

Eine weitere Möglichkeit besteht durch Personalisierung im Bereich Werbung, um beispielsweise einen personalisierten Newsletter mit individuellen Veranstaltungsinformationen über Sponsoren zu vermarkten. Ebenfalls innovativ ist die Integration von zusätzlichen Services, wie etwa Taxi-Vermittlungen oder Location Services in Form von Partnerschaften mit beispielsweise Restaurants, die das kulturelle Erlebnis für Kulturinteressierte erweitern. Darüber hinaus bieten sich vielfältige Möglichkeiten zur digitalen Vernetzung und Interaktion, etwa durch Community-Funktionen, Crowdfunding-Optionen und Veranstaltungsbewertungen. Diese Geschäftsmodelle könnten sowohl für Kulturinteressierte als auch für Kulturakteure einen Mehrwert schaffen.

Tabelle 1: 32 Geschäftsmodellideen für Kulturplattformen

Nr.	Titel	Kategorie	Serviettenskizze (Kurzbeschreibung)	Zahlendes Kundensegment
1	B2B Community (Material)	Community- und Netzwerksysteme	Kulturakteure können sich durch eine Mitgliedschaft vernetzen und Material verleihen.	Kulturakteure
2	B2B Community (Kalender)	Community- und Netzwerksysteme	Kulturakteure können sich durch eine Mitgliedschaft vernetzen und gemeinsame Programmabstimmungen mithilfe eines Kalenders durchführen.	Kulturakteure
3	Ticketbörse (Kleinanzeigen)	Ticketing und Event-Vermarktung	Kulturinteressierte können gegen eine Gebühr bereits gekaufte Tickets weiterverkaufen (Kleinanzeigen Prinzip, nur über Chatfunktion).	Kulturinteressierte
4	Ticketbörse (Fansale)	Ticketing und Event-Vermarktung	Kulturinteressierte können gegen eine Gebühr bereits gekaufte Tickets weiterverkaufen (Kleinanzeigen Prinzip, mit eigener Ticketplattform).	Kulturinteressierte
5	Verkauf von Restkarten	Ticketing und Event-Vermarktung	Kulturakteure können gegen eine Gebühr kurz vor Veranstaltungsbeginn die Veranstaltung bewerben bzw. Restkarten verkaufen (To-good-to-go-Prinzip).	Kulturakteure
6	Taxidienst (Plattform)	E-Commerce und Dienstleistungen	Um für Kulturinteressierte die Organisation zu vereinfachen, kann über die Kulturplattform eine Schnittstelle zwischen Taxidiensten und Kulturinteressierten geschaffen werden. Die Buchung kann über die Kulturplattform erfolgen, was den Planungsaufwand reduziert und darüber hinaus günstiger für den Kulturinteressierten ist.	Kulturinteressierte
7	Taxidienst (Affiliate)	E-Commerce und Dienstleistungen	Um für Kulturinteressierte die Organisation zu vereinfachen, kann über die Kulturplattform eine Schnittstelle zwischen Taxidiensten und Kulturinteressierten geschaffen werden. Die Anfrage wird von der Kulturplattform durch einen Affiliate-Link an den Taxidienst vermittelt.	Externe

8	Highlighten (Basic)	Ticketing und Event-Vermarktung	Um es Kulturakteuren zu ermöglichen, möglichst viel Aufmerksamkeit für eine Veranstaltung zu generieren, können diese entgeltlich das Promoten bestimmter Veranstaltungen buchen. Dadurch erhöht sich der Sichtbarkeit der Veranstaltungen der Kulturakteure.	Kulturakteure
9	Highlighten (Advanced)	Ticketing und Event-Vermarktung	Um es Kulturakteuren zu ermöglichen, möglichst viel Aufmerksamkeit für eine Veranstaltung zu generieren, können diese entgeltlich das Promoten bestimmter Veranstaltungen buchen. Das Promoten erfolgt abhängig von den jeweiligen Präferenzen der Kulturinteressierten. Dadurch erhöht sich der Sichtbarkeit der Veranstaltungen der Kulturakteure.	Kulturakteure
10	Werbung	Werbung und Sponsoring	Kostenlose Bereitstellung kultureller Informationen, unterstützt durch Werbeeinnahmen von Unternehmen, die die Zielgruppe der Plattform ansprechen wollen.	Externe
11	Crowdfunding	Mitgliedschaften und Premium-Modelle	Eine Crowdfunding-Kampagne, die es ermöglicht, Spenden für den Betrieb und die Weiterentwicklung der Kulturplattform zu sammeln. Die Unterstützer der Kampagne erhalten im Gegenzug eine Gegenleistung (z. B. Veranstaltungstickets, T-Shirts).	Alle
12	Merchandise Shop	E-Commerce und Dienstleistungen	Kulturinteressierte können über einen Affiliate-Link Merchandise (z. B. T-Shirts) von der Region kaufen.	Kulturinteressierte
13	E-Commerce-Integration	E-Commerce und Dienstleistungen	Um für Veranstaltungsbesucher das Erlebnis zu maximieren sowie die Zahlungsbereitschaften abzuschöpfen, können Kulturinteressierte über ein Shop-System auf der Kulturplattform Produkte erwerben, die den Veranstaltungsbesuch abrunden (z. B. Künstlermerchandise, Programmhefte usw.).	Kulturinteressierte
14	Affiliate-Ticket	Ticketing und Event-Vermarktung	Erleichterung des Kartenverkaufs für kulturelle Veranstaltungen, Ausstellungen und Aufführungen durch Weitervermittlung an Ticketanbieter, wodurch die Kulturplattform für jede Buchung eine Provision erhält.	Externe
15	Ticketplattform	Ticketing und Event-Vermarktung	Bereitstellung eines eigenen Ticketservices, wodurch Kulturinteressierte direkt auf der Kulturplattform Tickets für Kulturveranstaltungen erwerben können.	Kulturinteressierte
16	Premium Content Downloads	E-Commerce und Dienstleistungen	Kulturakteure können digitalen Content (z. B. HD Images, Videos oder Audio) für den persönlichen oder kommerziellen Bedarf herunterladen. Die Kulturplattform bekommt dafür eine Gebühr.	Kulturakteure
17	Kulturelles Verzeichnis	E-Commerce und Dienstleistungen	Kostenpflichtige Eintragung von Unternehmen und Organisationen in ein umfassendes Kulturverzeichnis mit erhöhter Sichtbarkeit. Die Kulturplattform bekommt dafür eine Gebühr.	Kulturakteure
18	Sponsored Content	Werbung und Sponsoring	Erstellung von gesponserten Artikeln, Videos oder Features, die bestimmte kulturelle Produkte oder Erlebnisse hervorheben und Einnahmen von Sponsoren generieren.	Externe
19	Exklusive Events	Mitgliedschaften und Premium-Modelle	Organisation und Abrechnung von exklusiven kulturellen Veranstaltungen, Workshops und Seminaren, die von Experten und Multiplikatoren veranstaltet werden.	Kulturakteure
20	Community-Funktion	Community- und Netzwerksysteme	Einführung einer Community-Funktion, die es zum einen Kulturinteressierten ermöglicht, sich mit Freunden/Bekannten zu vernetzen. Zum anderen ermöglicht diese Funktion mehr Austausch und Interaktion zwischen Kulturakteuren oder zwischen Kulturinteressierten und -akteuren.	Kulturinteressierte
21	Veranstaltungsevaluation	Ticketing und Event-Vermarktung	Besucher, die über die Kulturplattform ein Veranstaltungsticket gebucht haben oder Interesse bekundet haben, bekommen im Anschluss an die Veranstaltung einen (digitalen) Fragebogen,	Kulturakteure

			der es ermöglicht, Feedback zu geben und aktiv in die Programmgestaltung einzutreten. Kulturakteure profitieren langfristig von diesem Feedback, durch eine höhere Kundenbindung und Kundenzufriedenheit.	
22	Membership	Mitgliedschaften und Premium-Modelle	Kulturinteressierte Kunden können sich ein Nutzerprofil erstellen, welches entgeltlich erweitert werden kann. Dies ermöglicht eine Personalisierung der Veranstaltungsinformationen, eine vereinfachte Ticketbuchung sowie Zugang zu exklusiven Inhalten. Darüber hinaus könnte durch Kooperationen mit anderen Unternehmen der Exklusivitätsfaktor und damit der Mehrwert einer Mitgliedschaft erhöht werden.	Kulturinteressierte
23	Curriculum Integration	E-Commerce und Dienstleistungen	Partnerschaften mit Bildungseinrichtungen, um kulturelle Informationen zu integrieren, mit einem Lizenz- oder Abonnementmodell.	Externe
24	Sponsorships	Werbung und Sponsoring	Sponsoring durch kulturelle Einrichtungen, Organisationen und Unternehmen, die im Gegenzug Markenexposition und ein positives Image als Kulturförderer erhalten.	Externe
25	Location Services	E-Commerce und Dienstleistungen	Partnerschaften mit lokalen Unternehmen, um Nutzern, die an kulturellen Erlebnissen interessiert sind, standortbezogene Angebote zu machen.	Externe
26	kostenpflichtige App	Mitgliedschaften und Premium-Modelle	Erstellung einer Smartphone App mit kostenpflichtigem Download.	Kulturinteressierte
27	Marketingunterstützung	Werbung und Sponsoring	Kulturakteure können zusätzliche Marketingunterstützung, z. B. für Social Media, buchen.	Kulturakteure
28	Kulturzeitschrift	Werbung und Sponsoring	Regelmäßig erscheinende Zeitschrift der Kulturplattform über Kulturveranstaltungen und mit Hintergrundinformationen, verkauft gegen eine Gebühr sowie Werbeanzeigen in der Zeitschrift.	Kulturinteressierte, Externe
29	kostpflichtige Personalisierung	Mitgliedschaften und Premium-Modelle	Zusatzfunktion, die Kulturinteressierte gegen Entgelt buchen können, wodurch personalisierte Empfehlungen gegeben werden, die den Suchaufwand reduzieren.	Kulturinteressierte
30	Spenden	Mitgliedschaften und Premium-Modelle	Kulturinteressierte können auf der Kulturplattform Geld zum Erhalt und Betrieb der Plattform spenden (ohne Gegenleistung).	Kulturinteressierte
31	Sponsored Newsletter (Advanced)	Werbung und Sponsoring	Regelmäßige Versendung eines Newsletters mit ausgewählten Veranstaltungen, wobei eine Veranstaltungsplatzierung im Newsletter durch Kulturakteure gegen eine Gebühr buchbar ist. Die Platzierung erfolgt zudem abhängig von den jeweiligen Präferenzen der Kulturinteressierten (Personalisierung) und sorgt somit für eine Optimierung der Werbekosten.	Kulturakteure
32	Sponsored Newsletter (Basic)	Werbung und Sponsoring	Regelmäßige Versendung eines Newsletters mit ausgewählten Veranstaltungen, wobei eine Platzierung der Veranstaltungen im Newsletter durch Kulturakteure gegen eine Gebühr buchbar sind.	Kulturakteure

3.4 Initiale Bewertung der Geschäftsmodellideen

Die initiale Bewertung dieser 32 Geschäftsmodellideen (vgl. Tabelle 1) wurde in einer Gruppe von acht Teilnehmenden im Rahmen eines Workshops durchgeführt. Die Teilnehmenden setzten sich aus Kulturplattformbetreibern, Kulturexperten, sowie Projektmitgliedern mit Dienstleistungs- oder Geschäftsmodellwissen zusammen. Ziel des Workshops war es, jede Idee im Hinblick auf drei zentrale Kriterien zu bewerten:

1) Wünschenswert (Attraktivität für das Kundensegment)

Dieses Kriterium beschreibt, inwieweit eine Geschäftsmodellidee den Bedürfnissen und Wünschen der potenziellen Zielgruppe entspricht. Eine hohe Bewertung in dieser Kategorie bedeutet, dass die Idee einen klaren Kundennutzen bietet, auf eine bestehende Nachfrage trifft oder eine innovative Lösung für ein relevantes Kundenproblem darstellt.

2) Machbar (technische und organisatorische Umsetzbarkeit)

Die Machbarkeit eines Geschäftsmodells hängt davon ab, ob es mit den vorhandenen technologischen, organisatorischen und finanziellen Ressourcen umgesetzt werden kann. Hierbei spielen Faktoren wie technische Infrastruktur, IT-Ressourcen, Skalierbarkeit und rechtliche Rahmenbedingungen eine wichtige Rolle. Ein niedriger Machbarkeitswert deutet darauf hin, dass erhebliche Aufwendungen oder Investitionen erforderlich sind, um das Geschäftsmodell erfolgreich zu implementieren.

3) Rentabel (wirtschaftliche Tragfähigkeit)

Dieses Kriterium bewertet die finanziellen Erfolgsaussichten der Idee, insbesondere hinsichtlich Kostenstruktur, Umsatzpotenzial und langfristiger Rentabilität. Hohe Bewertungen deuten darauf hin, dass das Geschäftsmodell eine solide Gewinnmarge bietet und langfristig tragfähig ist, während niedrige Werte auf finanzielle Unsicherheiten, oder sogar eine negative Rentabilität hinweisen.

Jede Geschäftsmodellidee wurde den Teilnehmenden der Bewertung kurz präsentiert und bei offenen Fragen diskutiert, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Anschließend bewertete jeder Teilnehmer die Ideen individuell auf einer Skala von 1 bis 10 für jedes Kriterium. Nach der individuellen Bewertung wurden die Ergebnisse aggregiert, um eine fundierte Gesamtbewertung der Geschäftsmodelle vorzunehmen.

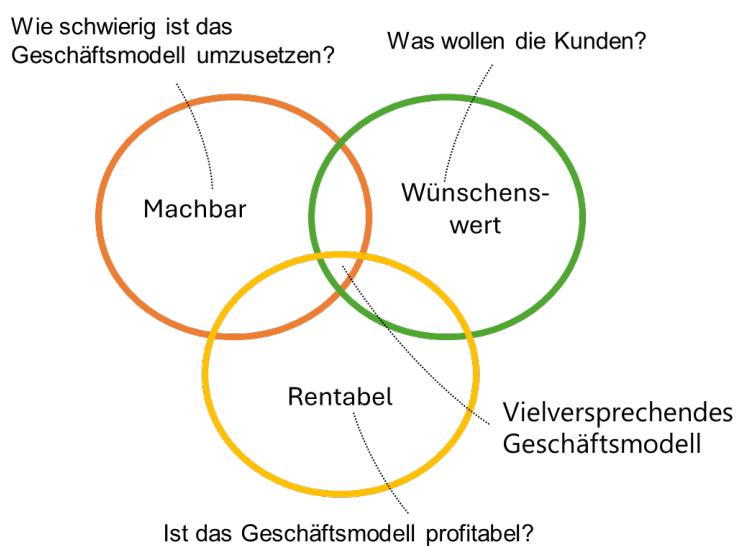


Abbildung 8: Kriterien zur Bewertung der Geschäftsmodellideen (Bland und Osterwalder, 2019)

Bewertung der Attraktivität der Geschäftsmodellideen aus Kundenperspektive

In Abbildung 9 ist die Bewertung der Geschäftsmodelle bezüglich der Attraktivität aus Kundenperspektive dargestellt. Dabei wurden klare Unterschiede der Geschäftsmodelle sichtbar, die wertvolle Einblicke für Geschäftsmodellentscheidungen liefern können. Die Spitzenreiter unter den bewerteten Ideen waren digitale und innovative Ansätze, wie die Ticketbörse (Fansale) [Bewertung: 9,6 von 10], Highlighten (Advanced) [9,4] und Affiliate-Ticketing [8,7]. Diese Modelle überzeugen durch ihre klare Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse und ihren Mehrwert in Bezug auf einfache Zugänglichkeit zu Kulturangeboten. Im mittleren Bewertungssegment [6,0–7,3] befinden sich Geschäftsmodelle wie die Kulturzeitschrift, B2B Community (Kalender) und Location Services. Diese Ideen bieten zwar potenziellen Mehrwert aus Kundensicht, erreichen jedoch nicht die gleiche Attraktivität wie die Top-Modelle. Am unteren Ende der Skala [2,3–5,5] landeten Konzepte wie Taxidienst (Affiliate), Merchandise Shop und kostenpflichtige App. Diese Modelle scheinen den Kundenerwartungen weniger zu entsprechen oder wurden als unzureichend differenziert wahrgenommen.

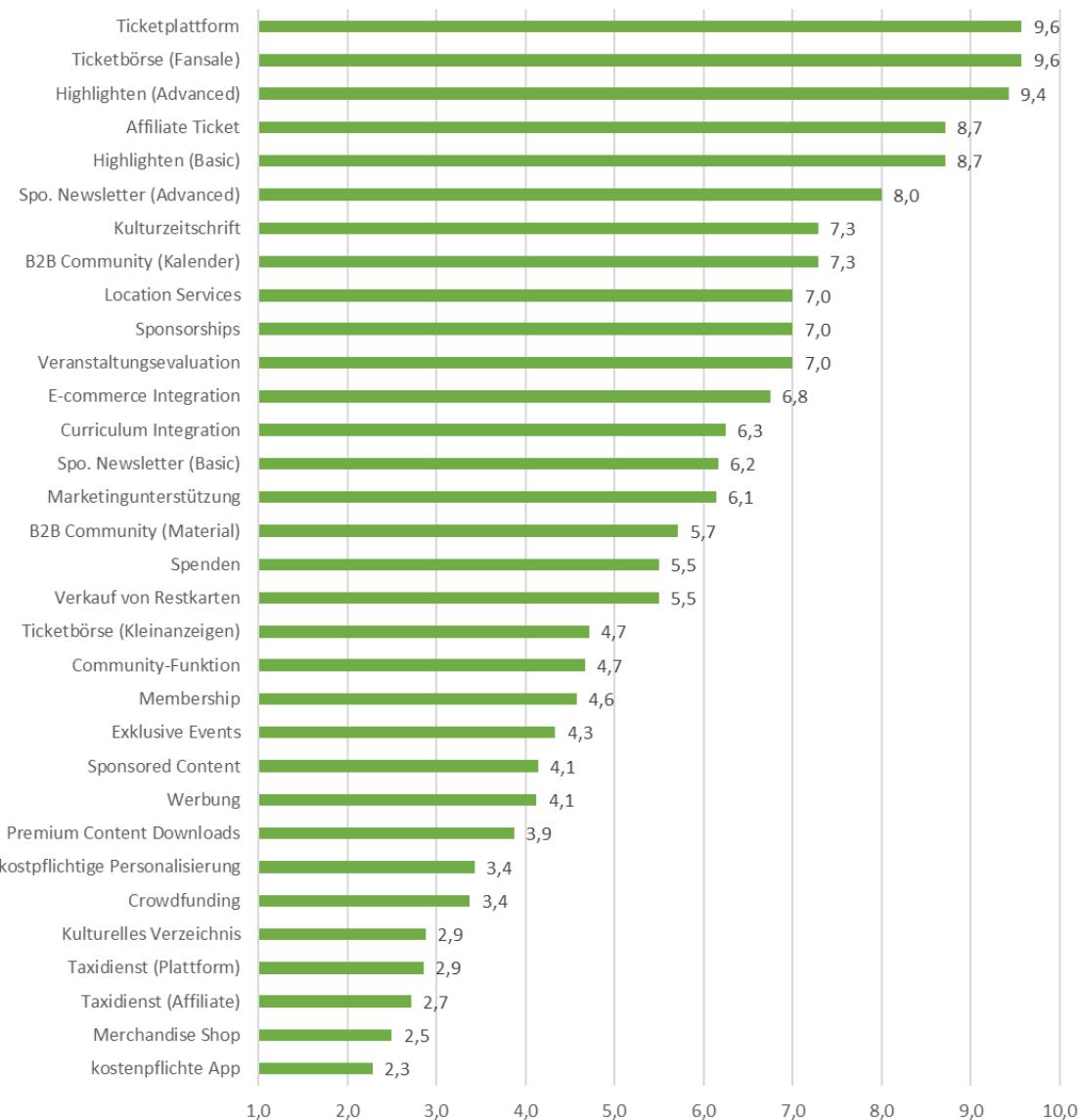


Abbildung 9: Wie wünschenswert sind die Geschäftsmodellideen? (Crowdbewertung mit n=8)

Bewertung der Machbarkeit der Geschäftsmodellideen

In Abbildung 10 ist die Bewertung der Geschäftsmodellideen in Bezug auf deren Machbarkeit dargestellt, wobei sowohl technische als auch organisatorische Faktoren berücksichtigt wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass etablierte Geschäftsmodelle wie Werbung [Bewertung: 8,8 von 10], Sponsorships [8,5] und Affiliate-Ticketing [8,4] als besonders einfach umsetzbar bewertet wurden. Diese Geschäftsmodelle profitieren von niedrigen technischen Anforderungen, was sie für Kulturplattformen mit wenig finanziellen Ressourcen attraktiv macht. Auch verwandte Modelle wie Taxidienst (Affiliate) [8,1] und Highlighten (Basic) [8,0] weisen eine vergleichsweise hohe Machbarkeit auf, da sie sich oft in bestehende IT-Infrastrukturen integrieren lassen. Im mittleren Bereich der Umsetzbarkeit finden sich Modelle wie Spenden [7,0], Ticketbörse (Kleinanzeigen) [7,1] und Merchandise-Shops [7,3]. Diese Modelle erfordern bereits eine intensivere organisatorische Planung und technische Implementierung. Die größten Herausforderungen zeigen sich bei Geschäftsmodellen wie Exklusive Events [2,2] und Ticketplattform [1,4], die sowohl hohe technische Anforderungen als auch ein intensives organisatorisches Management erfordern, wie bspw. Kundensupport. Auch Premium Content Downloads [3,4] und Taxidienst-Integrationen auf Plattformebene [2,6] weisen eine deutlich geringere Machbarkeit auf.

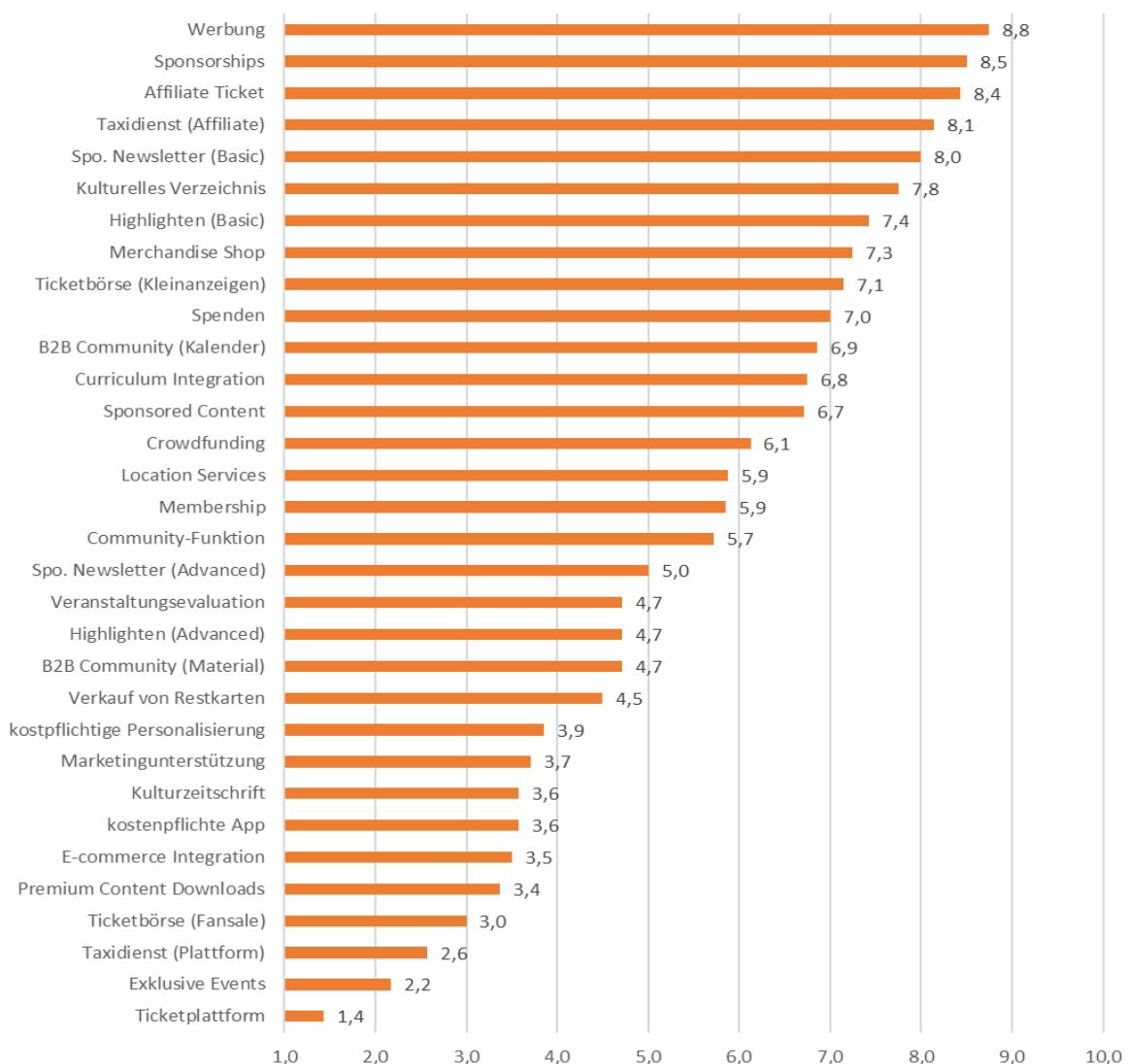


Abbildung 10: Wie einfach sind die Geschäftsmodellideen umzusetzen? (Crowdbewertung mit n=8)

Bewertung der Rentabilität der Geschäftsmodellideen

In Abbildung 11 ist die Bewertung verschiedener Geschäftsmodelle hinsichtlich ihrer Rentabilität dargestellt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass einfach umsetzbare Modelle wie Werbung [Bewertung: 7,5 von 10] und Highlighten (Basic) [7,1] die höchsten Bewertungen erzielt haben. Auch Sponsoring wird mit einem Wert von 6,5 als profitabel angesehen. Im mittleren Rentabilitätsbereich rangieren Modelle wie Ticketplattform [5,4], Highlighten (Advanced) [5,4], Sponsored Content, die Bewertungen zwischen 5,1 und 5,4 erreichen. E-Commerce-Integration, Affiliate-Ticketing und Location-Services folgen knapp dahinter mit Werten um 4,6 bis 4,9. Am unteren Ende der Skala finden sich spezialisierte Geschäftsmodelle wie Community-Funktionen, Premium-Content-Downloads, eine kostenpflichtige App und Plattform-basierte Taxidienste, die lediglich Werte zwischen 1,7 und 2,1 erzielen, und somit eher als unrentabel wahrgenommen werden. Zusammenfassend zeigt die Analyse der Bewertungen, dass Geschäftsmodelle mit eher klassischen Einnahmequellen wie Werbung und Sponsoring derzeit als profitabel eingeschätzt werden, während die Rentabilität innovativer Ansätze noch Entwicklungspotenzial aufweisen, und sich weniger für Plattformen mit beschränkten Ressourcen eignen.

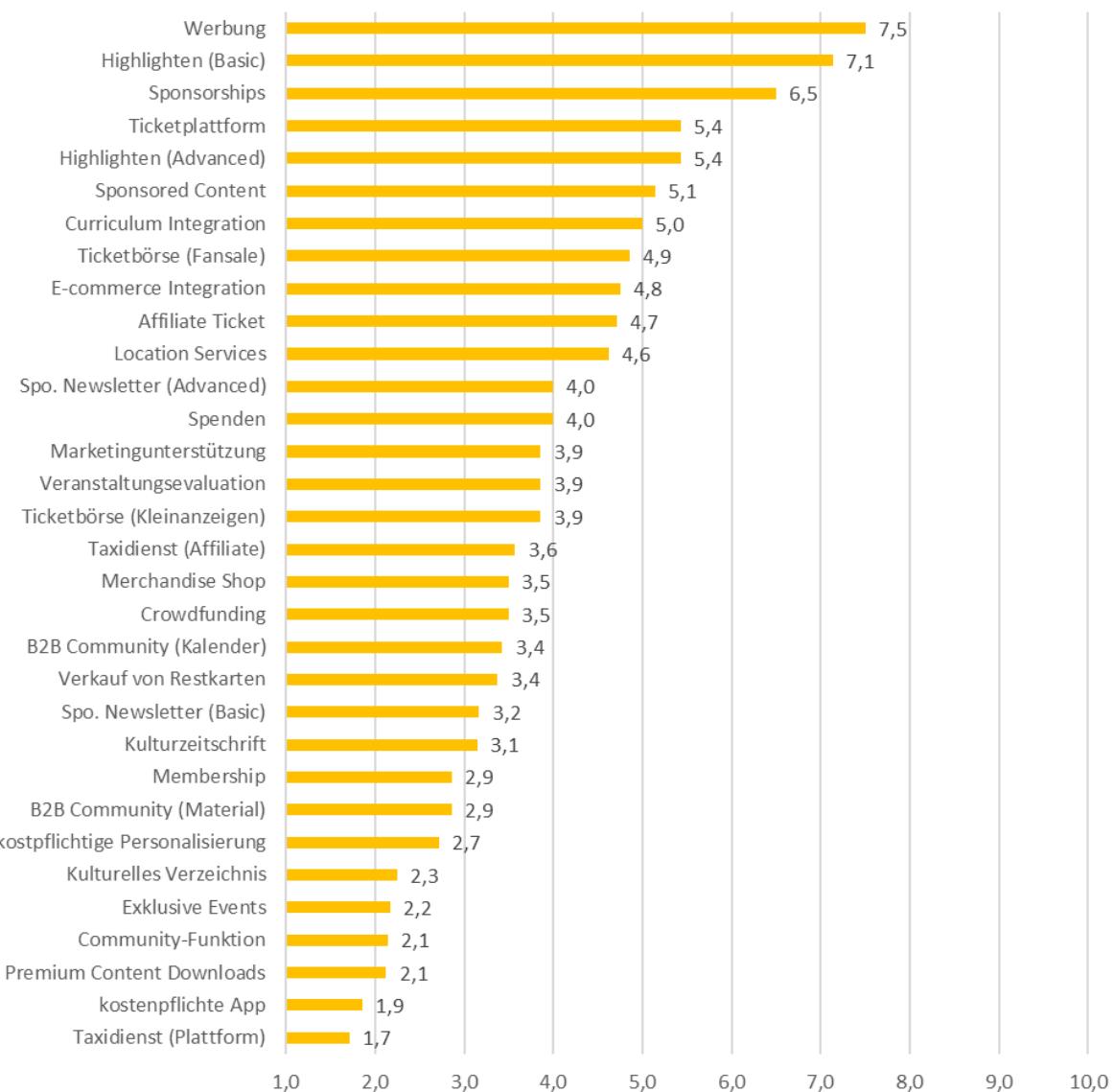


Abbildung 11: Wie rentabel sind die Geschäftsmodellideen? (Crowdbewertung mit n=8)

Gesamtbewertung der Geschäftsmodellideen

Die Gesamtbewertung der Geschäftsmodelle für Kulturplattformen (als Summe der drei Einzelbewertungen) zeigt deutliche Unterschiede in ihrer Attraktivität für Nutzer, Machbarkeit und Rentabilität (vgl. Abbildung 12). Überdurchschnittlich gut bewertet wurden die Modelle Highlighten (Basic), Sponsorships und Affiliate-Ticketing, die sich durch eine hohe Machbarkeit und solide Rentabilität auszeichnen, während sie gleichzeitig eine erhebliche Nutzerattraktivität bieten. Highlighten (Basic) erzielt mit einer Nutzerattraktivität von 8,7 einen der höchsten Werte in dieser Kategorie und überzeugt durch eine gute Rentabilität [7,1]. Sponsoring kombiniert eine hohe Umsetzbarkeit [8,5] mit einer attraktiven Rentabilität [6,5], was dieses Geschäftsmodell zu einer besonders interessanten Option macht. Affiliate-Ticketing punktet mit einer überdurchschnittlichen Attraktivität [7,7] und einer sehr hohen Machbarkeit [8,4], wenngleich die Rentabilität mit 4,7 deutlich niedriger ausfällt. Demgegenüber stehen Modelle wie Taxidienste, kostenpflichtige Apps und exklusive Events, die in allen drei Dimensionen deutlich schwächer abschneiden und nur begrenztes wirtschaftliches Potenzial aufweisen. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Geschäftsmodelle mit externen Finanzierungsmöglichkeiten und hoher Skalierbarkeit besonders vielversprechend für den wirtschaftlichen Erfolg von Kulturplattformen sind.

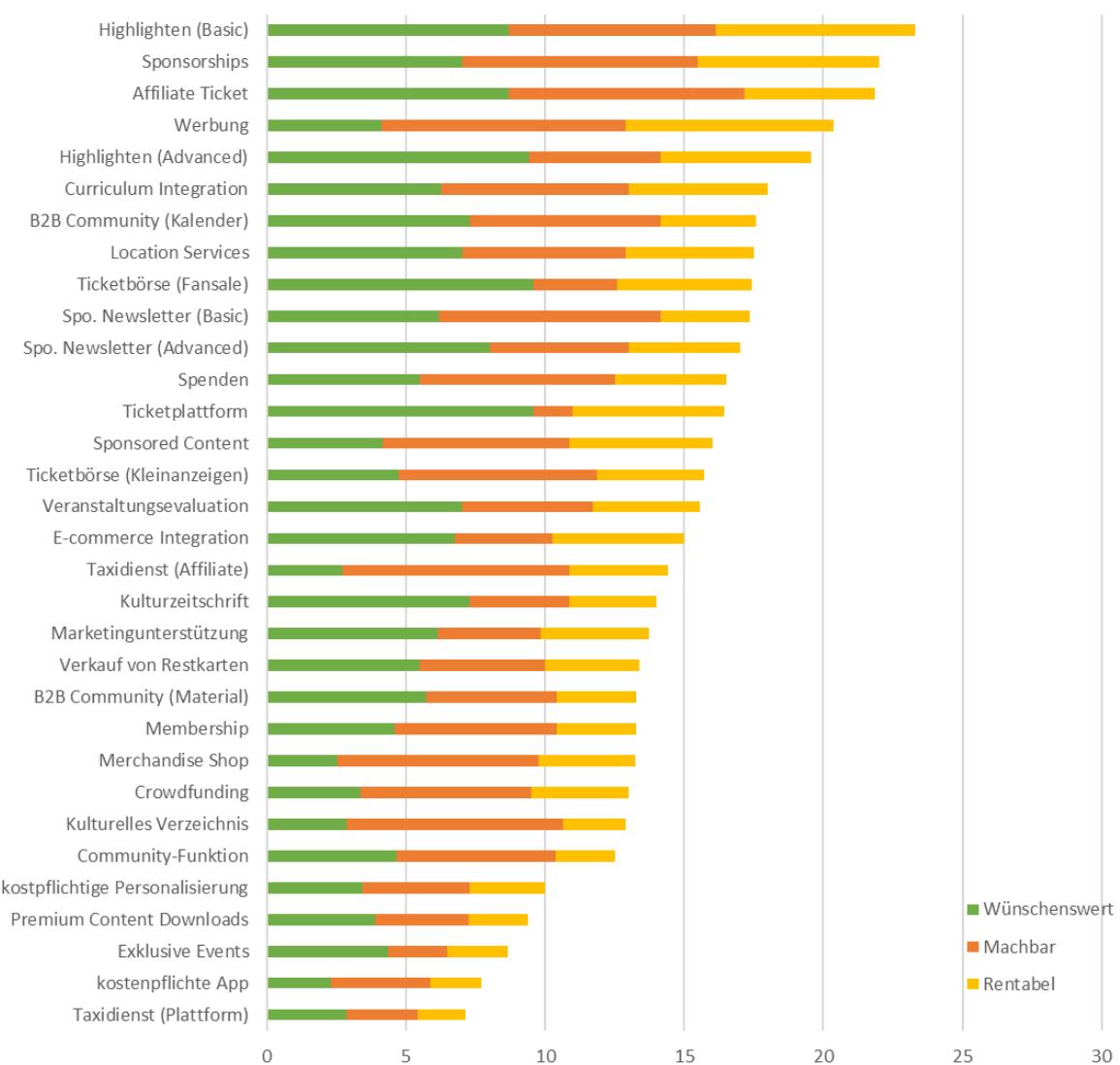


Abbildung 12: Wie vielversprechend sind die Geschäftsmodellideen? (Crowdbewertung mit n=8)

Einordnung der Gesamtbewertung der Geschäftsmodellideen

In Abbildung 13 sind die Ergebnisse der Geschäftsmodellbewertungen in einer zweidimensionalen Matrix dargestellt, bei der die X-Achse die Machbarkeit der Geschäftsmodelle abbildet und die Y-Achse deren Erwünschtheit bzw. Attraktivität für Nutzer zeigt. Zusätzlich wird die Rentabilität durch die Größe und Farbe der Kreise visualisiert: Grüne Kreise stehen für eine erwartete positive Rentabilität, während orangefarbene Kreise eine negative Rentabilität signalisieren. Die Matrix ist in vier Quadranten unterteilt (Schnelle Erfolge, Großprojekte, Lückenfüller und Kostenfallen), um die Vielzahl an Geschäftsmodellideen zu kategorisieren.

Die Modelle der Kategorie schnelle Erfolge wie Sponsoring, Affiliate-Ticketing, und B2B-Community-Funktionen vereinen eine hohe Attraktivität für Nutzer mit einer vergleichsweise unkomplizierten Umsetzung und der Aussicht auf eine positive Rentabilität. Diese mögen sich als Startpunkte für eine schnelle Monetarisierung anbieten und können als Sprungbrett für ambitioniertere Großprojekte dienen. Durch geschickte Skalierung und strategische Erweiterung lassen sich daraus weiterführende Modelle entwickeln, beispielsweise eine Integration von Personalisierung in das Geschäftsmodell Highlighten (d. h. eine Weiterentwicklung von Basic zu Advanced). Diese Transformation könnte beispielsweise durch die schrittweise Erweiterung von erfolgreichen Sponsoren-Programmen oder Community-Services begleitet werden, um eine breitere Nutzerbasis und stabile Einnahmequellen zu generieren. Während Lückenfüller wie Werbung oder Merchandise-Shops unterstützend wirken können, sollten Kostenfallen – also schwer umsetzbare und wenig nachgefragte Modelle mit Bedacht geprüft werden. Letztlich liegt der Schlüssel zum langfristigen Erfolg in einer strategischen Kombination aus umsetzbaren, schnell profitablen Modellen und Investitionen in langfristig attraktive Großprojekte.

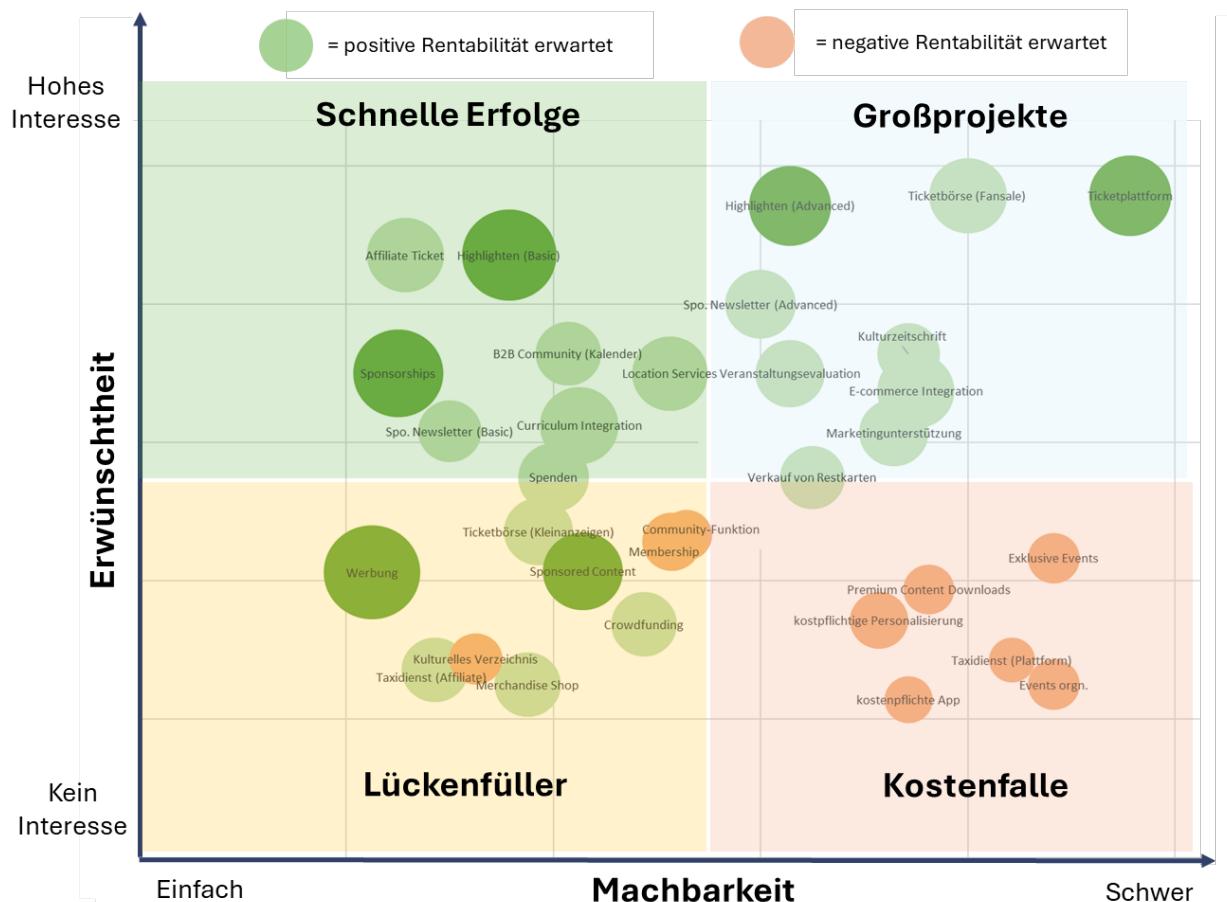


Abbildung 13: Kategorisierung der Geschäftsmodellideen (Crowdbewertung mit n=8)

4. Weiterentwicklung vielversprechender Geschäftsmodelle

Durch die initiale Bewertung der Geschäftsmodellideen wurden einige Geschäftsmodelle als besonders vielversprechend identifiziert (vgl. Kapitel 3.4.). Im Folgenden werden drei dieser Geschäftsmodelle spezifiziert und anhand einer elaborierten Business Model Canvas visualisiert. Die Auswahl dieser drei Modelle erfolgte in enger Abstimmung mit einem Projektpartner, einer sich im Aufbau befindenden Kulturplattform. Dabei wurden die zehn vielversprechendsten Geschäftsmodelle (vgl. Abbildung 12) gemeinsam diskutiert und anhand relevanter strategischer sowie operativer Kriterien im Hinblick auf die derzeitige und angestrebte zukünftige Positionierung im Markt evaluiert.

Diese detaillierte Ausarbeitung ermöglicht es Plattformbetreibern für diese drei Geschäftsmodelle direkt in die zweite Phase (Testen) des Geschäftsmodell-Entwicklungsprozesses einzusteigen, fundierte Geschäftshypothesen aufzustellen und gezielte Experimente zur Validierung zu entwickeln. Die kritischen Elemente des Geschäftsmodells, die neue Kosten oder einen hohen Aufwand erfordern, sind in den Abbildungen mit einem Warnschild (Dreieck mit Ausrufezeichen) gekennzeichnet. Daneben mögen die detaillierten Ausarbeitungen auch als Anschauungsbeispiele für das prinzipielle Vorgehen und die Nutzung des Tools Business Model Canvas dienen, wenn andere Geschäftsmodellideen von einem Plattformbetreiber präferiert werden.

1) Highlighten (Basic) – Großer Mehrwert für Kulturakteure

Das Geschäftsmodell Highlighten (Basic) erweitert das bestehende Grundangebot der Kulturplattform (Abbildung 14; gelbe Post-its), indem es Kulturakteure wie Kulturtätige, Kulturveranstalter und Kultureinrichtungen als zahlende Werbekunden integriert. Diese können gegen eine Gebühr eine bevorzugte Platzierung auf der Plattform buchen, um ihre Sichtbarkeit und Reichweite gezielt zu steigern. Dadurch entsteht eine Einnahmequelle für die Plattform (Abbildung 14; blaue Post-its).

Das zentrale Wertangebot besteht in der Möglichkeit für Kulturakteure ihre Veranstaltungen oder Angebote prominenter zu platzieren und so effektiver ihre Zielgruppe zu erreichen. Dies geschieht beispielsweise durch hervorgehobene Einträge oder spezielle Werbebanner innerhalb der Plattform. Für die Umsetzung des Modells ist ein Kuratierungsalgorithmus erforderlich, der eine attraktive und relevante Platzierung der beworbenen Inhalte sicherstellt. Die Verwaltung und Optimierung der Werbemöglichkeiten zählen zu den Schlüsselaktivitäten, ebenso wie die kontinuierliche Beziehungspflege mit den Kulturakteuren als Werbekunden.

Um eine langfristige Bindung zu Kulturakteuren sicherzustellen, wird ein persönlicher Kundensupport als neue Form der Kundenbeziehung etabliert. Ergänzend spielt das Vertriebspersonal eine Rolle bei der Akquise und Unterstützung der Werbekunden. Dadurch verursacht das Geschäftsmodell auch zusätzliche Kosten für die Plattform, insbesondere durch die Implementierung der Werbemöglichkeiten und der Bezahlung zusätzlicher Mitarbeiter. Dennoch kann es wesentlich zur finanziellen Tragfähigkeit beitragen und bietet zudem Skalierungsoptionen, beispielsweise durch einen automatisierten Vertrieb der Werbemöglichkeiten, oder Optimierungspotenzial durch den Einsatz von Personalisierung zur effektiveren Aussteuerung von Veranstaltungswerbung.

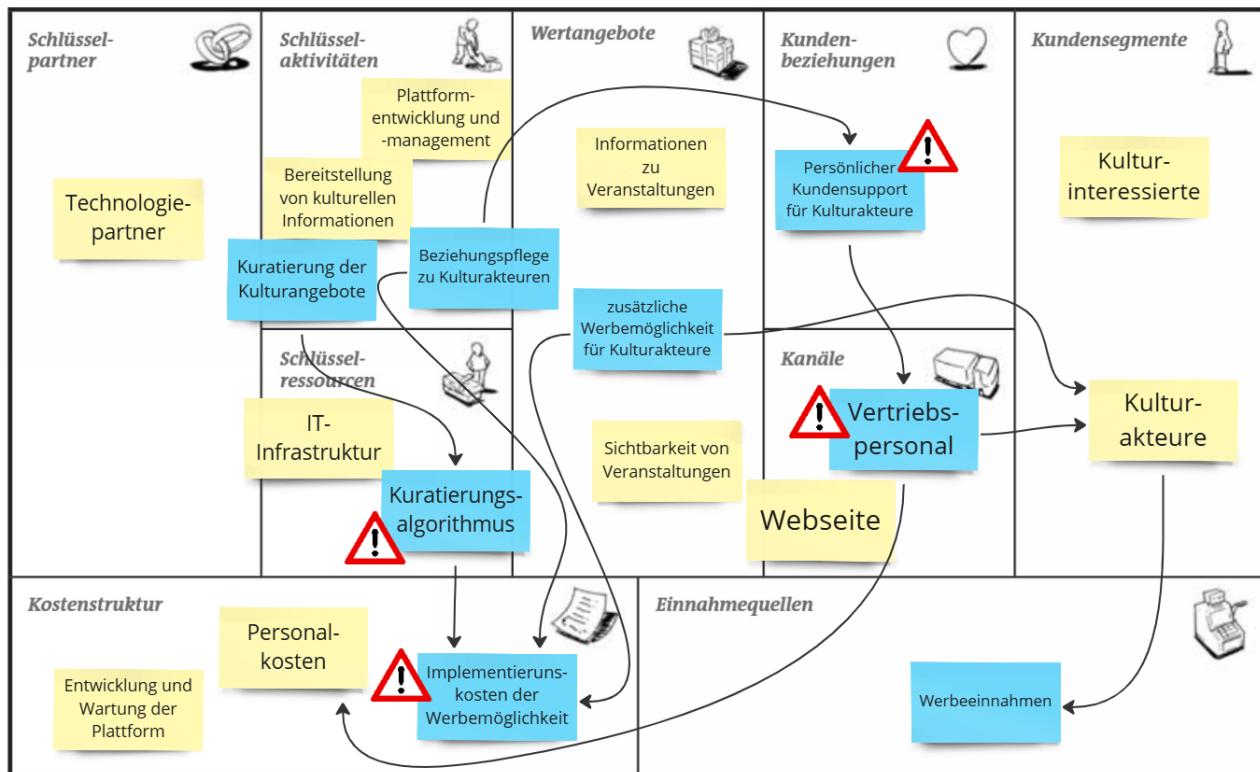


Abbildung 14: Elaboriertes Business Model Canvas für das Geschäftsmodell Highlighten (Basic)

2) Sponsored Newsletter – Einfach, skalierbar, aber es werden Abonnenten benötigt

Das Sponsored Newsletter Geschäftsmodell erweitert das bestehende Grundangebot der Kulturplattform, indem es Sponsoren und Kulturakteure als zusätzliche Monetarisierungsmöglichkeit einbindet. Kulturakteure können gegen eine Gebühr eine Platzierung ihrer Veranstaltungen im Newsletter buchen, um ihre Sichtbarkeit zu erhöhen. Gleichzeitig haben Unternehmen (z. B. Restaurants) die Möglichkeit, Werbeflächen im Newsletter zu erwerben, um ihre Marke, Produkte oder Dienstleistungen gezielt in einem kulturellen Umfeld zu positionieren. Dies ermöglicht eine neue Einnahmequelle für die Plattform (vgl. Abbildung 15).

Ein zentrales Wertangebot dieses Modells ist der Newsletter-Eintrag. Der Newsletter selbst fungiert als zusätzlicher Kanal, über den sowohl Kulturakteure als auch Sponsoren ihre Zielgruppen erreichen können. Um die Newsletter Sponsoren langfristig zu binden und eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten, wird ein persönlicher Support für die Sponsoren als neue Form der Kundenbeziehung etabliert. Die Gewinnung und Betreuung der Sponsoren stellt somit eine weitere Schlüsselaktivität dar und erfolgt über Vertriebspersonal sowie gezielte Akquise-Strategien, was zu erhöhten Personalkosten führt. Als Schlüsselressource werden die Newsletter-Abonnenten betrachtet, da eine große und relevante Empfängerschaft die Attraktivität des Sponsored Newsletter-Modells erhöht. Zudem sind Kooperationen mit Newsletter-Software-Anbietern erforderlich, um die technische Umsetzung und ansprechende Gestaltung sicherzustellen, was zusätzliche Kosten verursacht.

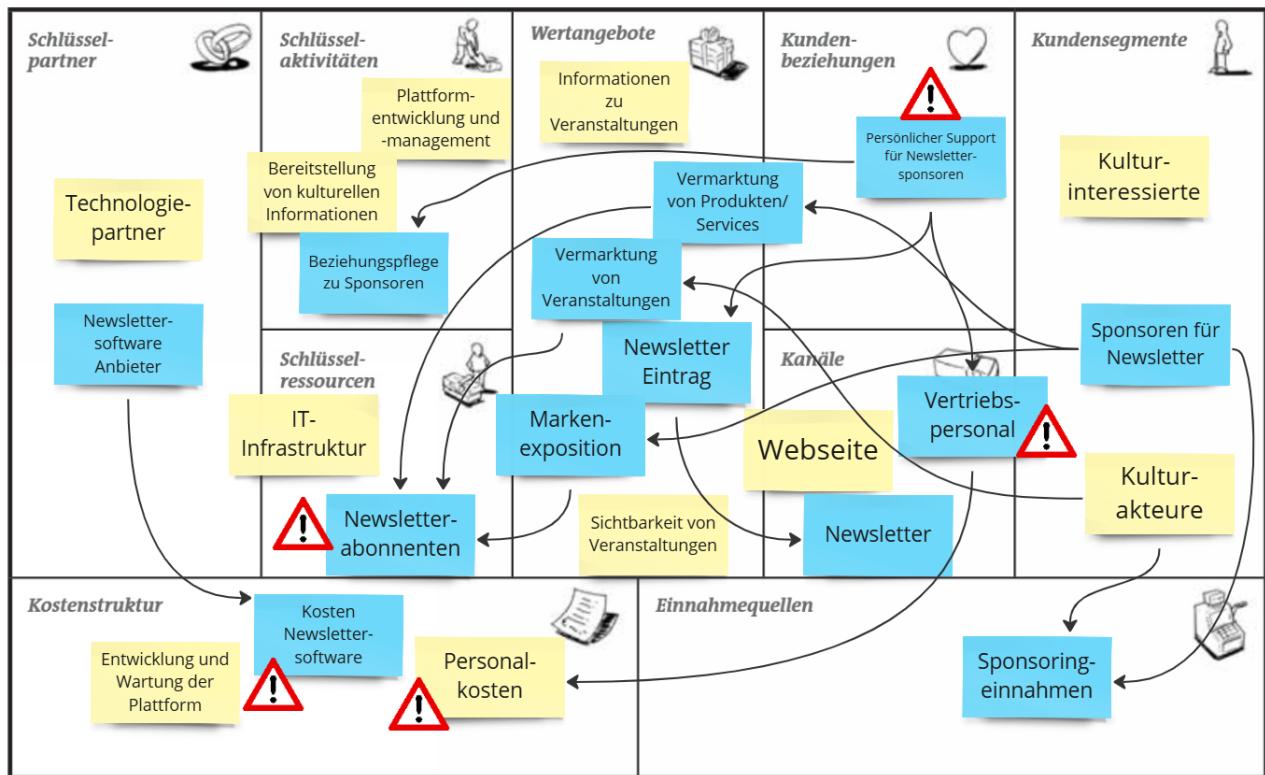


Abbildung 15: Elaboriertes Business Model Canvas für das Geschäftsmodell Sponsored Newsletter

3) Externe Werbung – Wenig Risiko, jedoch für die meisten Plattformen eher Übergangslösung

Das Modell der externen Werbung erweitert das bestehende Angebot der Kulturplattform, indem es Werbetreibende als zusätzliche Zielgruppe integriert. Unternehmen können gegen eine Gebühr Werbeflächen auf der Plattform buchen, um ihre Marke, Produkte oder Dienstleistungen gezielt innerhalb eines kulturellen Umfelds zu positionieren. Dies stellt eine einfache Einnahmequelle für die Plattform dar (vgl. Abbildung 16).

Ein zentrales Wertangebot dieses Modells ist die Bereitstellung effektiver Werbemöglichkeiten für Unternehmen. Zur Umsetzung dieses Modells sind Ad-Management-Plattformen als neue Schlüsselpartner erforderlich, die eine automatisierte Werbevermarktung ermöglichen. Die Pflege und Verwaltung dieser Werbeplattformen wird als zusätzliche Schlüsselaktivität betrachtet, um eine reibungslose Integration und Optimierung der Anzeigen zu gewährleisten. Zudem wird ein aktives Netzwerk aus Kulturakteuren als essenzielle Schlüsselressource genutzt, um die Attraktivität der Plattform für Werbetreibende zu steigern.

Das Modell führt zu zusätzlichen Kosten, insbesondere durch die Implementierung der Werbeplätze sowie durch mögliche Marketingmaßnahmen zur Reichweitenstärkung. Die Personalkosten steigen ebenfalls durch die Implementierung und Optimierung der Werbeanzeigen.

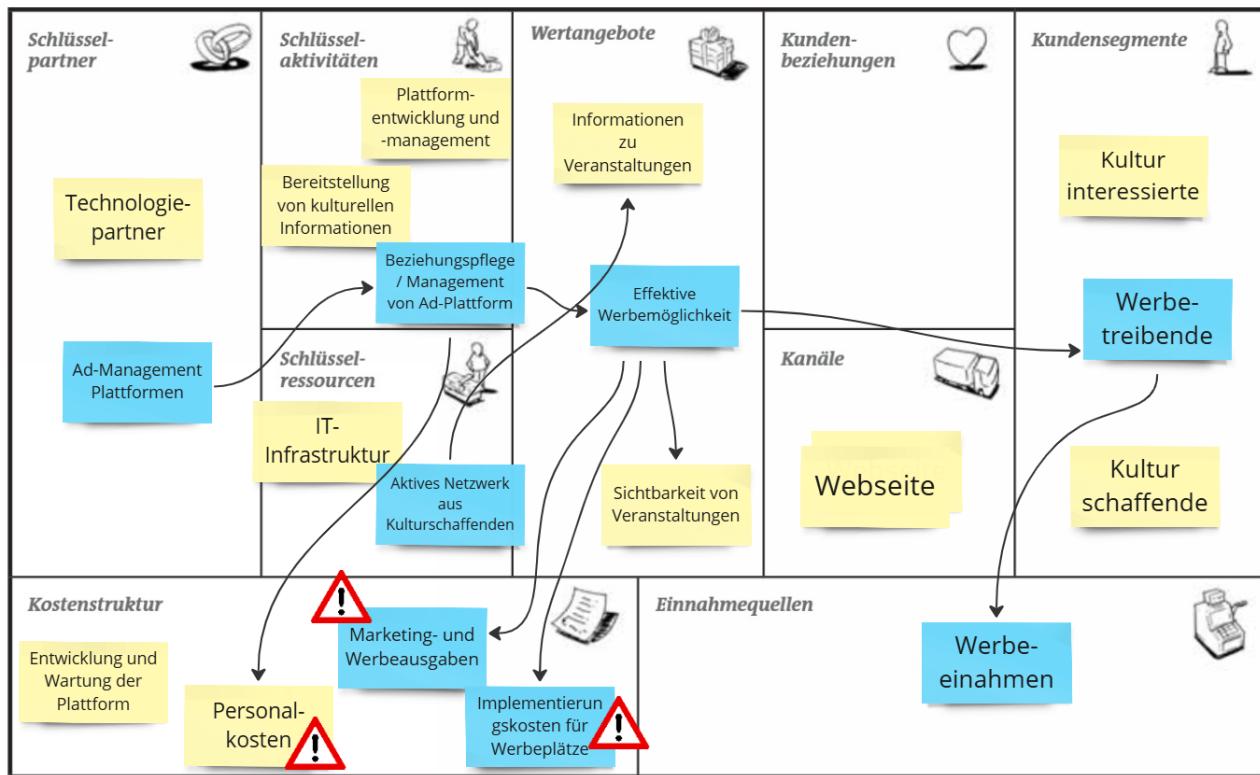


Abbildung 16: Elaboriertes Business Model Canvas für das Geschäftsmodell Werbung

5. Zusammenfassung und Ausblick

Kulturplattformen spielen eine zentrale Rolle in der digitalen Bereitstellung von Veranstaltungsinformationen und Kulturangeboten. Der Markt ist jedoch fragmentiert, geprägt von unterschiedlichen Förderstrukturen, technologischen Herausforderungen und finanziellen Unsicherheiten. Die Digitalisierung der Kulturbranche erfordert daher tragfähige Geschäftsmodelle für Kulturplattformen, die sich derzeit mehrheitlich stark auf öffentliche Förderungen stützen, und darum aktuell kaum zusätzliche finanzielle Mittel für die Teilnahme an neuen digitalen Infrastrukturen, wie den Datenraum Kultur, aufbringen können.

Um langfristig tragfähige Geschäftsmodelle für Kulturplattformen zu entwickeln, präsentiert dieses White-Paper 32 potenzielle Geschäftsmodellideen, präsentiert eine kompakte Analyse deren Attraktivität, Machbarkeit und Rentabilität und beschreibt drei vielversprechende Ansätze im Detail. Die Analyse der Anforderungen an Kulturplattformen zeigt, dass die Entwicklung von Geschäftsmodellen für Kulturplattformen eine Herausforderung darstellt, die sowohl innovative Ansätze als auch bewährte Monetarisierungsstrategien erfordert.

Die Ergebnisse der Crowdbewertungen zeigen, dass Geschäftsmodelle mit direkter Monetarisierung (z. B. Werbung, Sponsoring, bezahltes Highlighten von Veranstaltungen) die größten Erfolgschancen haben. Skalierbare Modelle mit niedrigen Implementierungskosten und hoher Nutzerakzeptanz sind kurzfristig besonders vielversprechend. Die Bewertungen verdeutlichen zudem, dass Kulturplattformen bei der Auswahl eines oder mehrerer Geschäftsmodelle ein sorgfältiges Gleichgewicht zwischen Machbarkeit und Innovationsgrad finden müssen. Während bewährte Geschäftsmodelle eine vergleichsweise sichere Grundlage für regionale Kulturplattformen bieten, können anspruchsvollere Modelle bei entsprechender Reichweite und finanziellen



Ressourcen wertvolle Differenzierungsmerkmale schaffen. Insbesondere hybride Finanzierungsmodelle, die öffentliche Förderungen mit privatwirtschaftlichen Einnahmequellen kombinieren, könnten eine nachhaltige Strategie für den Betrieb von Kulturplattformen darstellen und sich gegenseitig komplementär ergänzen.⁸

Um langfristig tragfähige Geschäftsmodelle für Kulturplattformen zu etablieren, sind systematische Geschäftsmodell-Experimente und Anpassungen erforderlich. Der iterativen Weiterentwicklung und Validierung neuer Modelle kommt eine entscheidende Bedeutung zu, um sowohl wirtschaftliche als auch gesellschaftliche Mehrwerte zu schaffen. Darüber hinaus könnte die Einbindung von technologischen Innovationen, wie Künstliche Intelligenz zur Personalisierung von Kulturangeboten oder Blockchain-basierte Ticketing-Systeme, weitere Möglichkeiten zur Differenzierung und Monetarisierung sein. Die Zusammenarbeit zwischen Kulturakteuren, Technologieunternehmen und öffentlichen Institutionen ist hierbei ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die Erkenntnisse dieses White Papers bieten somit eine wertvolle Grundlage für die Weiterentwicklung wirtschaftlich tragfähiger Kulturplattformen.

Projektpartner

Projektlead:



SICP

 **OWL**
OstWestfalenLippe
Gesellschaft zur Förderung der Region mH
Kulturbüro

Weitere Partner:

 Gütersloh

 adesso

neueshandeln

 DEUTSCHE DIGITALE BIBLIOTHEK
Kultur und Wissen online

Beteiligte Kulturplattformen für die prototypische Umsetzung:

 owl
LIVE

 kulturis
SÜDNIEDERSACHSEN

Gefördert durch:



Die Beauftragte der Bundesregierung
für Kultur und Medien

Literaturverzeichnis und weiterführende Literatur

¹ Martin, R. L., & Lafley, A. G., (2013). Playing to win: How Strategy really works. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

² Osterwalder, A. & Pigneur, Y., (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: Wiley.

³ Osterwalder, A. & Pigneur, Y., (2014). Value Proposition Design: How to create Products and Services Customers want. Hoboken, NJ: Wiley.

⁴ Christensen, C., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S., (2016). Competing against luck. The story of innovation and customer choice. First edition. New York, NY: HarperBusiness.



⁵ Bland, D. J. & Osterwalder, A., (2019). Testing Business Ideas: A Field Guide for Rapid Experimentation. Hoboken, NJ: Wiley.

⁶ Ries, E., (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York: Crown Currency.

⁷ Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P., (2016). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. WW Norton & Company.

⁸ Casadesus Masanell, R., & Tarziján, J., (2012). When One Business Model Isn't Enough. Harvard Business Review, Issue (January–February).

Kontaktinformationen

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insb. Digitale Märkte

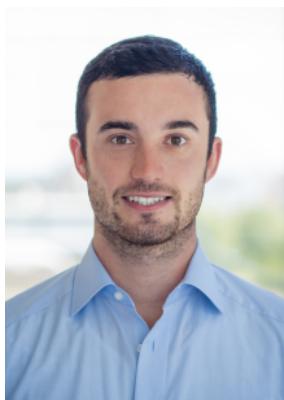
Universität Paderborn, Warburger Str. 100, 33098 Paderborn



Prof. Dr. Dennis Kundisch

dennis.kundisch@wiwi.uni-paderborn.de

+49 5251 60-5533



Christian Vorbohle

christian.vorbohle@wiwi.uni-paderborn.de

+49 5251 60-5511



Maike Althaus

maike.althaus@wiwi.uni-paderborn.de

+49 5251 60-5510