

# **Masterthesis**

Master-Lehrgang Kulturmanagement

Universität für Musik und darstellende Kunst, Wien

## **Marketing vor dem Hintergrund des digitalen Musikvertriebs**

Eingereicht von: Evangelos Mitrou

Matrikelnummer: 0471203

**Betreuer: A. o. Univ. Prof. Mag. Dr. Peter Tschmuck**

Wien, den 19.04.2007

## Index:

Index:.....	2
1 Einleitung.....	4
2 Informationsgüter/Digitale Güter.....	7
2.1 Digitalisierungsgrade .....	8
2.2 Besonderheiten digitaler Güter .....	10
2.2.1 Physikalische Güter .....	10
2.2.2 Digitale Güter/ Informationsgüter .....	11
2.2.3 Sind digitale Güter öffentliche Güter? .....	19
3 Wettbewerb .....	21
3.1 Stückkostendegression.....	21
3.2 Netzwerkeffekte .....	23
3.3 Wechselkosten und Lock-In-Effekte.....	26
3.3.1 Arten von Wechselkosten .....	29
3.4 Das Zusammenwirken von Stückkostendegression, Netzwerkeffekten und Lock-In-Effekten .....	30
4 Veränderungen der Struktur der Musikindustrie .....	32
5 Marketingstrategien .....	39
5.1 Analyse der Ausgangslage .....	40
5.2 Bestimmung der Marketingziele.....	54
5.3 Ableitung der Marketingstrategie .....	55
5.4 Marketinginstrumente und Marketing- Mix .....	56
6 Abschließende Betrachtung: .....	76
Quellen: .....	78
Anhang: .....	82

## **Abbildungsverzeichnis:**

- Abbildung 1: Güter mit unterschiedlichen Digitalisierungsgraden, Seite 9
- Abbildung 2: Werttreiber von Information über die Zeit, Seite 17
- Abbildung 3: Stückkostendegression physischer und digitaler Güter, Seite 19
- Abbildung 4: Marktdominanz durch Stückkostendegression, Seite 24
- Abbildung 5: Nutzen im Systemwettbewerb, Seite 25
- Abbildung 6: Netzwerkeffekt am Beispiel des Telefons, Seite 26
- Abbildung 7: Netzwerkeffekte, Seite 27
- Abbildung 8: Lock-In-Effekte, Seite 29
- Abbildung 9: Positive Feedback-Effekte im Zusammenspiel, Seite 32
- Abbildung 10: Traditionelle Wertschöpfungskette der Tonträgerindustrie, Seite 34
- Abbildung 11: Weitgefaste Wertschöpfungskette der „traditionellen“ Musikindustrie, Seite 35
- Abbildung 12: Veränderte Wertschöpfungskette, Seite 36
- Abbildung 13: Marktanteile global, Seite 42
- Abbildung 14: Umsatzentwicklung, Veränderung nominal und real gegenüber dem Vorjahr, Seite 43
- Abbildung 15: Interessen von Kindern zwischen 6 und 13, Seite 48
- Abbildung 16: Aufteilung auf Jungen/ Mädchen, Seite 48
- Abbildung 17: Gerätebesitz der Kinder, Seite 49
- Abbildung 18: Gerätebesitz Jugendlicher 2006, Seite 50
- Abbildung 19: MP3-Player, Haushaltausstattung u. persönlicher Besitz, Seite 51
- Abbildung 20: Umsatzanteile nach Käufergruppen, 2000 bis 2005, Seite 52
- Abbildung 21: Anteile der Tonträgerkäufer in d. einzelnen Altersgruppen, Seite 53
- Abbildung 22: Zielpyramide eines Unternehmens, Seite 54
- Abbildung 23: Chart-Anteile nach Firmen, Seite 57
- Abbildung 24: Aufschlüsselung Downloadpreis beim iTunes Music Store, Seite 63
- Abbildung 25: Typisches Abrechnungsmodell des PotatoSystem, Seite 65
- Abbildung 26: Wahrgenommener Nutzen, Seite 66
- Abbildung 27: Instrumente des Kommunikations-Mix, Seite 72

# 1 Einleitung

Diese Masterthesis beschäftigt sich mit dem Thema digitaler Musik im betriebswirtschaftlichen Zusammenhang. Ich möchte im Folgenden versuchen, einen Überblick über den Handel mit digitalen Musikdateien im Zeitalter des Internets zu geben und neue, sinnvolle Möglichkeiten der Vermarktung von Musik über das Internet zu erarbeiten. Mir geht es bei meiner Thesis darum, durch die Erläuterung von grundlegendem Wissen über die digitale Ökonomie und die technologischen Entwicklungen, sowie die Veränderungen der Tonträgerbranche durch die Digitalisierung grundlegendes Wissen über Marketing zu reflektieren. Dabei wird besonders das im Lehrgang Kulturmanagement gelernte Grundlagenwissen zu dem Thema Marketing reflexiv auf die Arbeit angewandt.

Täglich neue, technische und rechtliche Rahmenbedingungen lassen nur schwer prognostizieren, wie sich der Markt in Zukunft entwickelt, darum möchte ich in meiner Arbeit die Themen *Digital Rights Management* und Internetpiraterie bewusst nicht behandeln. Im Zentrum meiner Betrachtungen steht das global funktionierende Internet, wobei ich mich bei den Situationsanalysen, außer ich weise explizit darauf hin, auf den deutschen Markt beschränke.

## Die Digitalisierung:

Mit dem Computer wurde die Musikindustrie von Grund auf verändert. Auf der Produktionsseite kam in den 1980er Jahren das Sampling in die Studios und in den 1990er Jahren sogar als Instrument in den Musikalienhandel. Digitale Aufnahmemedien und Nachbearbeitungssoftware ermöglichten Musikproduktionen mit sehr hoher Qualität. Die von Philips und Sony entwickelte CD kam zu Beginn der 80er Jahre auf den Markt und erlaubte eine komprimierte Speicherung von Musik. Die Vorteile der CD waren gravierend. Obwohl komprimiert, war die Musik von CD hochauflösender als auf Schallplatte (Rauschabstand), sowie handlich und resistenter gegen Beschädigungen. Durch die Etablierung eines Standards 1983 und einem großen Repertoire der Tonträgerhersteller, das nachträglich digitalisiert werden konnte, war die CD für die Industrie sehr vielversprechend. 1988 bereits wurden in den USA mehr CDs als LPs

verkauft. (Tschmuck, 2003, S.206) Von da an stellte die Tonträgerindustrie jährlich neue Verkaufsrekorde auf. Die Anzahl der verkauften Tonträger hat sich mit dem Aufkommen der CD verdoppelt, die Gewinne haben sich sogar vervierfacht. (Stähler 2002, S.256) Ende der 1990er Jahre schien das Wachstum aber nachzulassen. Die Konsumenten kauften Musikaufnahmen auf CD, die sie bereits in anderen Formaten gekauft hatten. Diese so genannten Ersatzkäufe, also der Substitutionsprozess, flauten um 1995 ab. (Tschmuck, 2003, S.215)

Zuerst war es für die Konsumenten nicht möglich die neuen Tonträger zu kopieren bzw. zu vervielfältigen. Mit dem Aufkommen bezahlbarer CD-Brenner für Konsumenten wurden die CD-Verkäufe international gedrückt. Die entstandene Piraterie wurde 2001 von der IFPI zum Hauptfaktor für die Umsatzeinbrüche gegen Ende der 90er Jahre erklärt. (<http://ifpi.de/news/news-129.htm>, 15.02.07) In den folgenden Jahren wurden mehrere so genannte Brennerstudien in Auftrag gegeben die diese These untermauern. Dabei wird besonders die Anzahl der verfügbaren CD-Brenner pro Haushalt mit den Verkaufszahlen von CD-R-Rohlingen in Zusammenhang gestellt. Einen weiteren bedeutenden Grund für die sinkenden Verkaufszahlen sieht die IFPI in der geringen musikalischen Vielfalt im Radio. (Zombik, <http://ifpi.de/kontakt/radio.htm>, 15.02.07)

Die fallenden Verkaufszahlen der Tonträgerindustrie werden aber von anderen Seiten auch auf die kurzfristig orientierte Nachwuchsarbeit in den Zeiten des Wachstums zurückgeführt. Eine Politik der kurzfristigen Erfolge verpasste es bei den Konsumenten eine Vertrauensbasis aufzubauen. (Schaumann, <http://www.musikermagazin.com/mm/index.php3?site=theme&detail&artaction=show&themeid=2&artid=8>, 26.02.07) Die CD-R-Technologie war aber scheinbar nur Vorläufer eines viel größeren Problems aus Sicht der Musikindustrie, besonders der Majors. Das MP3-Format, das Internet und die steigende Bandbreite sind heute wohl die größten Sorgenkinder der IFPI. Die neuartigen, ökonomischen Strukturen der digitalen Ökonomie fordern die Tonträgerhersteller auf, aus ihren Routinen herauszuwachsen und die neuen Möglichkeiten des digitalen Vertriebs zu nutzen, und sich in ihrer Arbeit an das neue Umfeld anzupassen. Ein einschneidendes Erlebnis für die Musikbranche war Shawn Fanning mit seiner Napster-Software. Der Student aus Boston schaffte es mit seinem ersten selbst programmierten Computerprogramm, die gesamte Branche in

Angst und Schrecken zu versetzen. Das Programm, das 1999 in 3 Monaten geschrieben wurde, erlaubte es Internetnutzern ihre MP3s mit anderen Nutzern über das Internet zu tauschen. Napster verdeutlichte die Innovationskraft des Internets im Zusammenhang mit Musik. Napster verzeichnete die schnellste Adoption bei Kunden, die eine Innovation je in Amerika bewerkstelligt hat. (Stähler 2002, S.277- 278) Die Industrie schätzt die Bedrohung durch ähnliche, illegale Modelle sehr hoch ein.

Das Internet wirkte sich auf alle Beteiligten des Beziehungsgefüges **Auftraggeber – Künstler – Vermittler – Rezipient** aus. Die Möglichkeit Musik online zu duplizieren und zu versenden befreite die Musik von jeglichem Trägermedium. Neue Komplementärprodukte sind der Computer und die Internetverbindung. Die Eigenschaften des Informationsguts Musik in seiner vom Medium losgelösten Form eröffnete für den Vertrieb ungeahnte Möglichkeiten. Die Verknüpfung von Internet und Musik brachte neuartige Geschäftsideen auf, die für den Konsumenten einen Nutzen brachte, der vorher so nicht angeboten wurde.

## 2 Informationsgüter/Digitale Güter

*„...anything that can be digitized – encoded as a stream of bits – is information“*

*(Shapiro/ Varian 1999; S.3)*

Shapiro/Varian bezeichnen alles was digitalisiert werden kann als Information. Dazu zählen sie Sportergebnisse, Bücher, Datenbanken, Magazine, Filme, Musik, Börsenkurse und Internetseiten. (Shapiro/Varian, 1999, S.3) Laut Stelzer sind digitale Güter immaterielle Mittel zur Bedürfnisbefriedigung und werden mit Hilfe von Informationssystemen entwickelt, vertrieben und angewendet. (Stelzer, 2000) Die zwei Definitionen liegen sehr nah beieinander. Sowohl Shapiro/ Varian als auch Stelzer beziehen den Begriff der Informationsgüter/digitalen Güter sowohl auf Produkte als auch auf Dienstleistungen. Unabhängig davon, ob Information nun unterhält oder informiert, so Shapiro/ Varian (Shapiro/ Varian, 1999, S.3), Menschen sind bereit dafür zu bezahlen. Dabei spielt vor allem die Bewertung des angebotenen Nutzens eine Rolle bei der Preisgestaltung. Stelzer beschreibt die Kostenstrukturen digitaler Güter als besonders. Die variablen Produktionskosten tendieren gegen Null, denn das Kopieren eines Files kostet fast nichts, und steht in einem starken Gegensatz zu den relativ hohen Herstellungskosten. Weitere Merkmale digitaler Güter sind, dass sie keinerlei Abnutzung unterliegen, mehreren Käufern individuell gehören können und problemlos vertrieben werden können. Als Beispiele führt Stelzer digitale Fernsehprogramme, Wertpapierkurse, Anwendungssoftware, Dienstleistungen elektronischer Marktplätze, Telekommunikationsdienste und Online-Banking auf.

(Stelzer, 2000)

Dabei fallen drei Eigenschaften besonders auf:

- 1 Digitale Produkte können einfach aufgebaut sein, wie zum Beispiel ein Online-Telefonbuch, oder auch komplex wie ein Online-Auktionshaus.
- 2 Eine klare Trennung zwischen Produkt und Dienstleistung ist nicht mehr möglich. Durch die digitale Vernetzung können durch Software komplexe Auswahlverfahren und Informationssysteme generiert werden und so Dienstleistungen ausführen. Zum Beispiel bieten Internetseiten die Möglichkeit, komplexe Touristikdatenbanken auf bestimmte Wünsche hin auszuwerten, welches vorher in den Arbeitsbereich von Reisebüros fiel und ausschließlich durch diese bewerkstelligbar war.
- 3 Digitale Güter treten in unterschiedlichen Digitalisierungsgraden auf.

(Quelle: Stelzer, 2000)

## 2.1 Digitalisierungsgrade

Informationsgüter werden von Shapiro/Varian als potentiell encodierbare Güter bezeichnet. (Shapiro/ Varian, 1999, S.3) Die Definition von digitalen Gütern nach Stelzer geht scheinbar davon aus, dass die Informationen auch schon digitalisiert sind. Stelzer unterscheidet dazu drei verschiedene Digitalisierungsgrade. Je nach Produkt oder Dienstleistung sind bestimmte materielle Zusatzleistungen/ -produkte nötig bzw. werden sie dazu angeboten. Sowohl Beratungsgespräche, als auch gedruckte oder auf Datenträgern gespeicherte Handbücher können nach Stelzer zum Beispiel materielle Bestandteile eines digitalen Guts / einer Dienstleistung sein. (Stelzer, 2000)

Eine Digitalisierung ersten Grades ist ein digitales Gut mit Dienstleistungsanteil. Als Beispiel nennt er Software, die eine Einführungsberatung voraussetzt. Ein digitales Gut zweiten Grades ist zwar binär darstellbar, aber an einen physischen Träger gebunden, wie es bei der Musik-CD der Fall ist, und wird als digitales Gut auf physischem Medium bezeichnet. Güter, die digital angeboten werden und keinen traditionellen Dienstleistungsanteil haben, sowie keinen physischen Anteil, sind demnach vollständig digitale Güter. Für Musik ist dies dann der Fall, wenn sie online durch die verschiedenen



Abteilungen der Tonträgererstellung gereicht wird, und dann an den Kunden vertrieben wird.

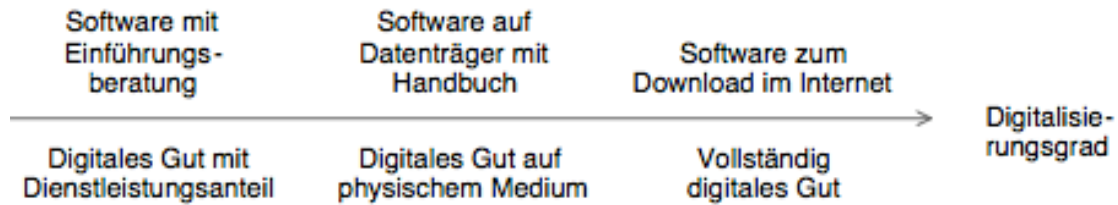


Abb. 1: Güter mit unterschiedlichen Digitalisierungsgraden

(Quelle: Stelzer, 2000)

Typischerweise, so Stelzer, kommen digitale Güter im Informations- und Kommunikationssektor vor. Dort werden vollständig digitale Güter immer mehr der Regelfall. Auch Medien, Finanzdienstleistung, Aus- und Weiterbildung, Reisevermittlung und alle Beratungs-, Makler- bzw. Informationsvermittlungstätigkeiten sind Teil der digitalen Ökonomie da sie mit prinzipiell digitalisierbaren Produkten/Dienstleistungen arbeiten. Aber auch geringere Digitalisierungsgrade müssen aufgrund der potentiellen Integration digitaler Technik in ihr Geschäftsmodell innerhalb der Internet- Ökonomie angesiedelt werden. So ist Amazon.com zwar ein Buchhändler der gedruckte Bücher per Post als Versandhändler physisch verkauft, die Geschäftsanbahnung und –Abwicklung findet aber auf digitaler Ebene statt, und erzeugt so Nutzen, der für den Kunden direkt bei der Entscheidung für Amazon eine Rolle spielt.

Illik (1998, S.15-16) unterscheidet den Digitalisierungsgrad von Gütern ähnlich. Für ihn zeichnen sich digitale Güter durch einen vollständig digitalisierten Vertriebsprozess aus. Dies würde zum Beispiel für das im Internetshop angebotene MP3-File zutreffen. Einen geringeren Grad der Digitalisierung liegt bei Gütern mit unterschiedlich stark ausgeprägtem physischem Bestandteil vor. Diese so genannten semi-digitalen Güter sind zum Beispiel Software mit gedrucktem Handbuch. Semi-physische Güter sind physische Güter die über das Internet gehandelt werden können. Dies trifft zu, wenn man ein Buch bei Amazon bestellt. Physische Güter haben demnach keinen digitalen

Anteil und können nicht vollständig (also ohne Einschränkung) über elektronische Netze gehandelt werden.

Was also klar wird ist, dass das MP3-File keinerlei zusätzlicher Dienste mehr bedarf. Keine Beratung, keine Erläuterung oder Hilfe ist nötig, um ein MP3 herunter zu laden. Diesen Zustand sehen sowohl Illik (1998, S.16) als auch Stelzer (2000) als höchsten Digitalisierungsgrad. Zusammenfassend lässt sich sagen, Musik ist in den verschiedenen Digitalisierungsgraden als Vinyl/ MC (rein physisch), als CD (Semidigital) und als MP3/Aiff-File (digital) vorzufinden.

## **2.2 Besonderheiten digitaler Güter**

Wie schon beschrieben zeigen digitale Güter Besonderheiten auf, die wichtig sind, um zu verstehen, welche Probleme beim Umgang mit ihnen zu beachten sind. Darum soll nun näher auf diese Eigenschaften eingegangen werden. Die Ökonomie digitaler Güter auf Musik angewandt kann Aufschluss darüber geben, mit welchen grundsätzlichen Herausforderungen und Chancen die Tonträgerbranche durch den digitalen Handel rechnen muss. Neben den schon beschriebenen Definitionen von Informationsgütern/ digitalen Gütern lassen sich auch Eigenschaften von Informationsgütern beschreiben. Zuerst möchte ich physikalische Güter auf einer grundlegenden Basis beschreiben.

### **2.2.1 Physikalische Güter**

Physikalische Güter sind an einen Raum gebunden. Diese Eigenschaft lässt sich nicht abschaffen. Daraus folgt auch der Anspruch physikalischer Güter an einen Raum. Das heißt sie brauchen Lagerraum. Bei doppelter Menge an Gütern bedarf es auch doppelten Lagerraum. Durch die physikalische Präsenz ergibt sich das so genannte Rivalitätsaxiom. Das heißt, der Konsum eines physischen Gutes durch ein Subjekt beeinflusst den Konsum desselben Gutes durch ein anderes Subjekt. Es ist sogar möglich, dass der Konsum durch ein Subjekt den Konsum desselben Gutes durch ein

anderes Subjekt ausschließt. Der Verbrauch eines Stücks Kohle schließt den Konsum desselben Stücks Kohle durch ein anderes Subjekt aus. Physikalische Güter können unterschieden werden zwischen Gebrauchsgütern und Verbrauchsgütern. Das Stück Kohle ist nach Benutzung aufgebraucht, deshalb ist es ein Verbrauchsgut. Es geht nach dem Verbrauch unter. Gebrauchsgüter lassen sich mehrmals nutzen. Sie gehen nicht durch den Konsum unter. Die Benutzung des Gebrauchsgutes beeinträchtigt den Gebrauch durch andere zur gleichen Zeit oder schließt diesen sogar aus. Der Besitz eines physikalischen Gutes durch ein Subjekt kann den Besitz desselben durch ein anderes Subjekt ausschließen. Das Bebauen eines Grundstücks schließt zum Beispiel ein weiteres, gleichzeitiges Bebauen aus. Der Konsum durch Dritte wird also ausgeschlossen, daher nennt man dieses Prinzip das Ausschlussprinzip. Physikalische Güter werden bei der Verwendung innerhalb eines Produktionsprozesses als Produktionsfaktoren verbraucht, das heißt sie verlieren bei der Verwendung an Wert oder gehen dabei sogar unter. Auch ohne Abnutzung können physikalische Güter über die Zeit an Wert verlieren. Bei der Produktion von Gütern fallen stets fixe Kosten für Material und Löhne, sowie Maschinen an. Außerdem fallen stets variable Kosten mit jedem weiteren Gut an, das produziert wird. (Stähler,2002, S. 182-183)

Zusammenfassend lässt sich also sagen: physikalische Güter sind raumgebunden, sie unterliegen dem Rivalitätsaxiom, sie können beim Konsum verbraucht werden und den Konsum durch andere ausschließen. Zur Produktion von physikalischen Gütern werden andere physikalische Güter verbraucht und/oder abgenutzt. Sie verlieren über die Zeit an Wert und es fallen stets fixe und variable Kosten an.

### **2.2.2 Digitale Güter/ Informationsgüter**

Bleibt also zu klären, welche grundlegenden Eigenschaften Informationsgüter aufweisen, und wie sie sich von physikalischen unterscheiden. Informationsgüter sind prinzipiell immateriell, denn sie sind ortsungebunden. Das bedeutet, dass eine Information an verschiedenen Stellen gespeichert werden kann. Ein Textdokument kann auf einer CD gespeichert werden oder auch auf einer Festplatte. Der Nutzer braucht

aber Zugang zu den Daten. Im Gegensatz zu physischen Gütern brauchen Informationsgüter keine Lagerstätte, also eine Lagerhalle oder ähnliches, es gibt daher keine Kapazitätsbeschränkungen. Nun können Informationsgüter sowohl von der Angebots- als auch von der Nachfrageseite getrennt betrachtet werden, um die weiteren Eigenschaften genauer zu beschreiben.

### **2.2.2.1 Nachfrageseite**

Da Informationsgüter von mehreren Nutzern gleichzeitig genutzt werden können ohne dass diese sich gegenseitig beeinflussen, unterliegen Informationsgüter nicht dem Rivalitätsprinzip. Eine CD kann von einem Subjekt gehört werden und dann von einem weiteren Subjekt gehört werden, ohne dass sich der Nutzen der CD für den Nutzer ändert. Informationsgüter sind dauerhafte Güter. Sie gehen bei der Nutzung nicht unter und werden in keiner Weise abgenutzt. Auch die Zeit bewirkt theoretisch keine Abnutzung des Gutes. Zeit hat aber dennoch einen starken Einfluss auf den Wert eines Informationsgutes. So kann Zeit sowohl eine Wertsteigerung als auch einen Wertverfall bewirken. (Dazu mehr in Kapitel 2.2.2.1.2)

Das Ausschlussprinzip gilt nur begrenzt für Informationsgüter. *„Informationsgüter nehmen bei der Möglichkeit, Dritte vom Konsum auszuschließen, eine Zwitterstellung ein.“* (Stähler, 2002, S.185) Der Zugang zu Informationsgütern kann mit technischen Zutrittsmechanismen Dritten verwehrt werden. Der Besitzer einer neuartigen Information verfügt über eine Monopolstellung, die er aber nur schwer auswerten kann. Wird eine Information nämlich das erste Mal einem Nutzer eröffnet, geht sie auf diesen über. Eine in einer Zeitung gelesene Nachricht bleibt zwar in der Zeitung stehen, ist aber, wenn sie gelesen wurde, auf den Leser übergegangen und kann ihm kein zweites Mal verkauft werden. Ein Markt für Informationen kann folglich nur durch einen Schutz entstehen. Solch einen Schutz bieten zum Beispiel das Patent oder das Copyright, die den Urheber darin schützen, dass seine Idee nicht von jedem einfach repliziert und weiterverkauft werden darf. Aus dieser Eigenschaft ergibt sich ein besonders hoher Anteil an Erfahrungseigenschaften digitaler Güter. (Stähler 2002, S. 185)

### **2.2.2.1.1 Erfahrungseigenschaften digitaler Güter**

Digitale Güter sind Erfahrungsgüter, das heißt, die Erfahrungseigenschaften digitaler Güter sind besonders gewichtig bei der Handhabung. Der hohe Anteil der Erfahrungseigenschaften bei Informationsgütern ergibt sich aus der Eigenschaft einer Information stets erst gelesen oder erfahren zu werden bevor sie beurteilt werden kann. Informationen können nicht erst rezipiert und dann gekauft werden, da sie bei der Rezeption bereits auf den potentiellen Käufer übertragen werden würden. Das so genannte Informationsparadoxon ist ein typisches Merkmal digitaler Güter, denn um den Wert eines Gutes abschätzen zu können muss man es kennen. Kennt man das Gut, muss man es nicht mehr erwerben. Den Wert eines Informationsgutes muss der Konsument daher ausgehend von vergangenen Erfahrungen (eigene oder fremde) schätzen. So kommt es zu einer suboptimalen Allokation des Wirtschaftsgutes Information. (Stähler,2002, S.186) Anbieter von Informationsgütern müssen Strategien entwickeln, um Konsumenten dahingehend zu überzeugen das Gut zu kaufen, obwohl prinzipiell Unsicherheit besteht, so lange das Gut noch nicht erworben wurde. Neue Produkte sind generell stets Erfahrungsgüter. Deshalb werden von neuen Produkten häufig Samples ausgeteilt, spezielle Preise für die Startphase angeboten und Meinungen Dritter veröffentlicht. Nach einer gewissen Zeit aber sind die Leistungseigenschaften eines Produktes klar für den Konsumenten bewertbar, und es bleibt ihm nur noch die verschiedenen Güter miteinander zu vergleichen. Informationsgüter sind aber stets Erfahrungsgüter. So ist es nicht möglich zu wissen, ob der Preis einer Tageszeitung wirklich jedes Mal den Kauf rechtfertigt, bevor man sie nicht gelesen hat. (Shapiro/Varian, 1999, S.5) Die Filmindustrie bietet deshalb Vorschauen im Kino und im Fernsehen, sowie zahlreiche Charts und Kritiken in Zeitungen, die durch Promotionagenturen aktiviert und gesammelt werden. Zeitungen versuchen über große Schlagzeilen, die schon im Vorbeigehen am Kiosk gelesen werden können, Einblicke in die wichtigsten Nachrichten der jeweiligen Ausgabe zu bieten.

Anbieter von Musik müssen folglich versuchen, potentielle Kunden von der Qualität ihrer Produkte zu überzeugen. Onlineshops bieten fast immer kostenlose Proben zum Vorhören der Musiktitel an. Diese Hörproben sind sehr wichtig und bieten den

Konsumenten Einblicke in die zu erwerbenden Produkte. Die Proben werden in der Regel in verschiedenen Formaten angeboten. Typischerweise gibt es sie als RealMedia Stream, Quicktime-Stream und WMA-Stream. Dabei werden nur die ersten Sekunden oder kurze Ausschnitte aus den Songs angeboten. Die Vorteile gegenüber Vorhörstationen im traditionellen Handel für die Kunden sind offensichtlich groß, denn man ist nicht nur in der Lage Probestreams von einer enormen Menge von Künstlern zu konsumieren, man kann dies auch von zu Hause aus auf der eigenen Stereoanlage tun. Eine weitere Strategie um Unsicherheiten zu verringern ist die Etablierung einer starken Marke. Dabei soll ein Transfer von der Marke zu den angebotenen Musiktiteln stattfinden. Label haben aber bei den meisten Kunden keinen besonderen Wiedererkennungswert. Nur wenige Label können wirklich als Marke den Verkauf von Musik steigern. Canibol vergleicht die Major Label und ihren Markenwert mit dem von Volkswagen oder Opel. Hingegen können kleinere Independentlabel sehr wohl ähnlich einem Ferrari oder Porsche Identität stiften. (Canibol, in Moser/ Scheuermann, S.247-248) Der Name eines Musikproduzenten kann ebenfalls Vertrauen geben und einem Majorlabel, das ein sehr breites Angebot bietet, individuell in den verschiedenen Musiksparten Aufmerksamkeit und Vertrauen erzeugen. Besonders unter informierten Musikkäufern spielt der Name des Produzenten eine große Rolle bei der Kaufentscheidung. So wird Rick Rubins Name als Produzent eines Tonträgers fast schon zum sicheren Verkaufserfolg. (<http://enjoyment.independent.co.uk/music/features/article2264672.ece>) Abhängig davon, wer ein Album produziert hat, erwarten die Nachfrager eine bestimmte Qualität. Die Qualität eines vorangegangenen Tonträgers wird auch für folgende Tonträger erwartet. Im Fall von Rick Rubin, der sich mit seinen Aufnahmen von Johnny Cash einen Vertrauensvorschuss erarbeitet hat, wurde diese Reputation auf die Aufnahmen mit Neil Diamond übertragen. (Pohl, 2006) Besonders wichtig für den Abbau von Unsicherheiten sind die Meinungen anderer Konsumenten, denn Musik ist ein hoch heterogenes Gut, das Identität stifftet. (Stähler, 2002, S.3)

Bei Amazon lassen sich alle Tonträger auf einer Skala mit Sternen bewerten, außerdem kann jeder User Artikel über die angebotenen Produkte verfassen, die wiederum bewertbar sind. Amazon bietet darüber hinaus die Möglichkeit nachzuschauen, welche Rezensionen bereits von einzelnen Kunden geschrieben wurden. So ist es für den

potentiellen Käufer möglich die einzelnen Bewertungen wiederum zu bewerten. Dies ist eine Entscheidungshilfe, die im Einzelhandel so nicht möglich wäre. Im Plattenladen ist man meistens allein auf die Charts und die Empfehlungen des Verkäufers angewiesen. Durch das Internet bieten sich für den Käufer also ganz neue Möglichkeiten und somit auch ein ganz neuer Nutzen. Umfangreiche Hintergrundinformationen zu Künstlern und CDs sollen mögliche Unsicherheiten ebenfalls beseitigen. So kann man per Mausklick die gesamte Discographie einer Band oder auch Seitenprojekte der Bandmitglieder erforschen.

#### **2.2.2.1.2 Zeitabhängigkeiten des Wertes von Informationsgütern**

Der Wert eines Informationsobjektes kann stark zeitabhängig sein. Der Nutzen einer Börsenmeldung kann schon nach wenigen Minuten drastisch an Wert verlieren, da die Nachricht für potentielle Käufer mit jeder Sekunde/ Minute an Nutzen verliert. Der Nutzen, den verschiedene Nutzer an ein und derselben Information haben, kann aber variieren. Damit eine Information über längere Zeit einen Nutzen darstellt, muss sie in der Regel mit weiteren Informationen angereichert werden. Börsenkurse sind unmittelbar nach ihrem Eintreten roh und ohne weitere Informationen sehr wertvoll. Einen Tag später sind sie dies aber nur, wenn sie in einen Zusammenhang gestellt werden. (Stähler, 2002, S.187) Folgende Grafik soll das oben erwähnte Beispiel der Börsenkurse vereinfacht darstellen.

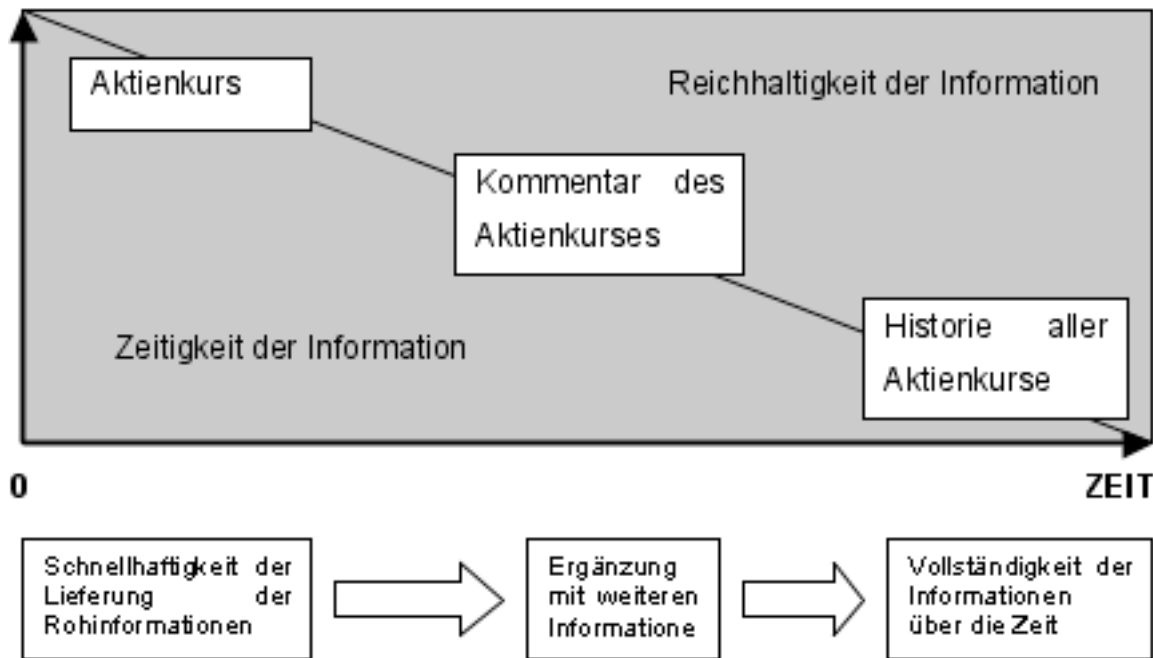


Abb. 2: Werttreiber von Information über die Zeit  
 (Quelle: Stähler, 2002, S.187)

### 2.2.2.2 Angebotsseite

Auf der Angebotsseite sind besonders zwei produktionsabhängige Eigenschaften digitaler Güter wichtig: das Kostenverhalten und die Spezifität.

#### 2.2.2.2.1 Die Kosten von Informationsgütern

*„Information is costly to produce but cheap to reproduce“ (Shapiro/ Varian 1999, S3)*

Die Produktion eines Hollywood Blockbusters kann viele Millionen Dollar kosten. Der Aufwand zur Produktion von Unterhaltungsmedien ist teilweise enorm hoch. Allein die jährlichen Rechte für die Übertragung der Amerikanischen Football-League kosten ca. 5 Milliarden Euro. Die Grenzkosten aber sind verhältnismäßig gering. Ist das Produkt „Sportübertragung“ erstmal fertig produziert, sind die Kosten zur Verdopplung der Senderreichweite minimal. Lagerkosten fallen in diesem Beispiel keine an. Der beschriebene Blockbuster-Film kann ebenfalls für Cent-Beträge auf eine DVD kopiert



werden. Auch das Superbowl-Spiel kann mit ein paar Handgriffen auf Festplatte gespeichert werden. Dabei fallen keine Kosten an. Dieses Beispiel verdeutlicht den krassen Gegensatz von Produktionskosten zu Vervielfältigungskosten sehr deutlich. Es ist nunmehr festzustellen, dass bei der Produktion von Informationsgütern prinzipiell sehr hohe Fixkosten anfallen, wobei die variablen Kosten verschwindend gering sind. Am Beispiel einer Audio-CD wären die Kosten einer Kopie einer Master-CD ebenfalls verschwindend gering im Gegensatz zu den Herstellungskosten. Eine Musikproduktion kann bis zu 100.000 Euro kosten, das Brennen von marktfähigen CDs kostet nurmehr einen minimalen Bruchteil von den Produktionskosten. Ist zunächst eine Kopie erstellt worden spielt es auch keine Rolle für den Kopierpreis, ob nun 5 oder 50.000 Kopien gefertigt werden. Wird die CD dann ausschließlich rein digital vertrieben, fallen für das Kopieren und Lagern keine Kosten an. Besonders im Fall des Onlinevertriebs ist es für den Anbieter nun nicht möglich, bei der Preiserstellung von den Vervielfältigungskosten auszugehen. Es muss also bei der Preiserstellung der vom Kunden empfundene Wert als Ausgangspunkt gewählt werden. (Dazu mehr in Kapitel 5.4.1.1)

Besonders dabei ist auch, dass die Kopien tatsächlich gleich sind. Sowohl CDs als auch MP3s können identisch reproduziert werden. Jedes MP3 unterscheidet sich vom ersten MP3 in keiner Weise. Jedes MP3 stellt also ein Original dar.

Durch das oben beschriebene Verhältnis von Fixkosten zu variablen Kosten ist es interessant, die *economies of scale* für Informationsgüter genauer zu betrachten. Die Durchschnittskosten eines Produkts sinken in der Regel bei allen Gütern, bei physikalischen und nichtphysikalischen, denn die Kosten zur Produktion verteilen sich mit jedem weiteren produzierten Gut einer Art auf immer mehr einzelne Güter und senken dadurch die Durchschnittskosten. Die Grenzkosten bei digitalen Gütern sind gleich bleibend, die Gesamtkosten steigen daher mit jeder weiteren Einheit gleich bleibend. Somit wird theoretisch nie eine Kapazitätsgrenze erreicht. Für digitale Güter fallen auch keine zusätzlichen Lager- und Logistikkosten an. Die dadurch eintretende exponentielle Stückkostendegression kann im Wettbewerb genutzt werden, um eine Marktführerschaft auszuweiten. (Dazu mehr im Kapitel 3 über Wettbewerb) Bei physikalischen Gütern kreuzt die Grenzkostenkurve die Durchschnittskostenkurve am Punkt der optimalen Ausbringungsmenge, die gleich bedeutend ist mit der optimalen

Produktionsmenge. Für digitale Güter gilt, dass der Markt die optimale Produktionsmenge darstellt. (Stähler, 2002, S.197)

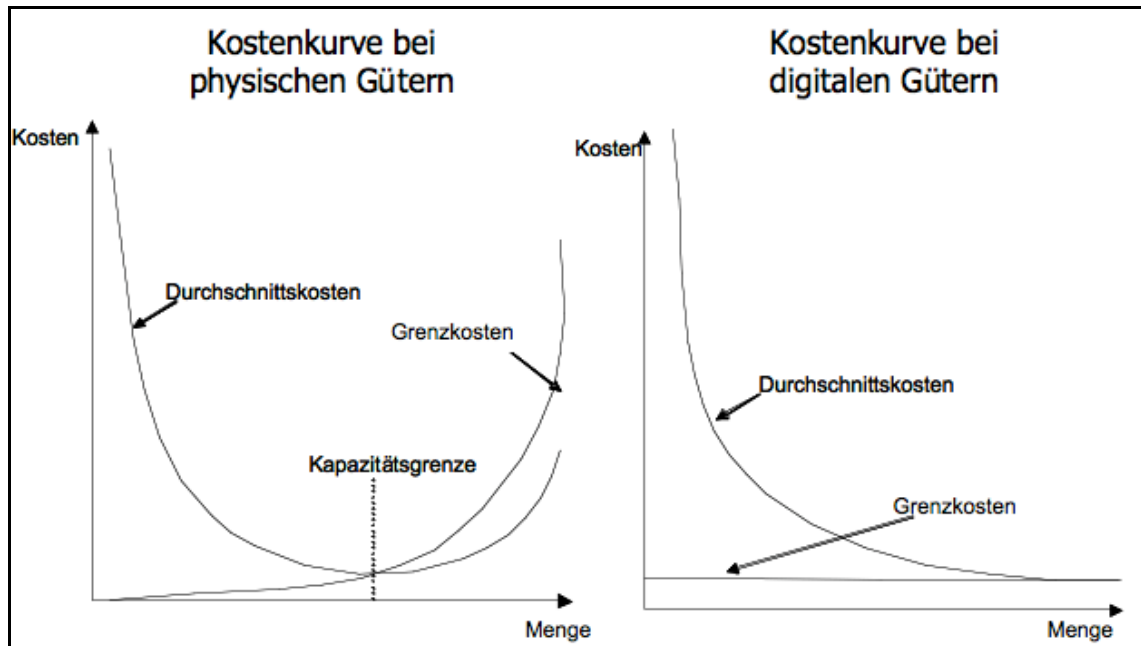


Abb. 3: Stückkostendegression physischer und digitaler Güter

(Quelle: Pohl, 2006)

Im Gegensatz zum starken Skaleneffekt bei der Replikation oder Nutzung von Informationsgütern, lässt sich nur ein geringer Skaleneffekt bei der Erstellung von Erstkopien feststellen. Eine Zeitung zum Beispiel muss jeden Tag aufs Neue ein Unikat erstellen. Eine Plattenfirma muss ebenfalls für jede CD ein komplett neues Produkt finanzieren. Die einzigen Quellen von Skaleneffekten bei der Erstellung von Master-CDs sind die wieder genutzten Infrastrukturen der Tonträgerfirma und die aus der Produktion entstandenen Lernprozesse.

Diese Form des Skaleneffekts ist nicht nur bei rein digitalen Gütern feststellbar. Telekommunikationsunternehmen, die einmal ein Kommunikationsnetz erbaut haben, verzeichnen nur minimale Kosten für jedes weitere Gespräch, das über ihre Leitungen geführt wird. Auch der Kauf eines Flugzeuges kostet sehr viel; ein zusätzlicher Passagier aber kostet verschwindend wenig. Bei digitalen Gütern lässt sich eine extreme Ausformung dieses Skaleneffekts feststellen.

### 2.2.2.2 Sunk Costs

Digitale Güter verhalten sich nicht nur bezüglich des Skaleneffekts besonders. Die Fixkosten bei digitalen Gütern sind größtenteils auch *sunk costs*. Das bedeutet, diese Kosten können nicht wieder rückgängig gemacht werden, wenn die Produktion angehalten wird. Investiert ein Unternehmen zum Beispiel in einen Lieferwagen und stellt dann fest, dass der Wagen nicht weiter gebraucht wird, kann der Wagen wieder verkauft werden, und es fließt Geld zurück in das Unternehmen. Sollte aber eine produzierte CD nicht den Verkaufserwartungen entsprechen, können die eingesetzten Gelder nicht wieder zurückgeführt werden. *Sunk costs* müssen in der Regel vor dem Produktionsprozess investiert werden. Ein Onlinevertrieb für digitale Musik muss in ein Portal investieren, und einzelne Downloads bewerben und vermarkten. Diese Kosten fließen ebenfalls in keiner Weise zurück zum Unternehmen, wenn ein MP3 nicht nachgefragt wird. Dass ein Internetshop und die darauf angebotenen Titel wahrgenommen werden ist aber essenziell für den Erfolg eines Shops, und dementsprechend sind die Werbekosten hoch. (Shapiro/Varian, 1999, S.21)

### 2.2.3 Sind digitale Güter öffentliche Güter?

Zusammenfassend lassen sich also folgende grundlegenden Eigenschaften digitaler Güter feststellen:

- Ortslos und immateriell
- Nicht-rivalitätsgut
- Dauerhaftes Gut (keine Abnutzung)
- Begrenzte Ausschließbarkeit des Konsums durch Dritte
- Erfahrungsgut
- Wert zeitabhängig
- Hohe Fixkosten und verschwindend geringe variable Kosten
- Fixkosten sind Sunk Costs
- Keine Kapazitätsbeschränkungen

Nun stellt sich die Frage, ob digitale Güter öffentliche Güter sind. Öffentliche Güter sind nicht-rivalisierende Güter, von deren Nutzung Dritte nicht ausgeschlossen werden können. Durch die nicht Ausschließbarkeit der Nutzung durch Dritte können öffentliche Güter nicht auf dem Markt angeboten werden, so genannte Trittbrettfahrer könnten das öffentliche Gut nutzen, ohne dafür zu bezahlen. Deshalb sollten öffentliche Güter durch die öffentliche Hand bereitgestellt werden.

Nun soll erörtert werden, ob digitale Güter diesen Prinzipien entsprechen. Wie oben beschrieben sind vollständig digitale Güter prinzipiell nicht-rivalisierend.<sup>1</sup> Bei semi-digitalen Gütern ist aber immer ein Informationsträger nötig. Bei den Nachrichten ist das die Zeitung und bei der Musikproduktion die CD. Es entsteht also doch ein gewisser Grad an Rivalität. Es wird zwar nur für die auf den passiven Trägern enthaltene Information bezahlt, diese ist aber an den Träger gebunden. Die variablen Kosten von physischen Informationsgütern sind eng an die passiven Träger gebunden. Der erhöhte Skaleneffekt setzt besonders bei vollkommen digitalen Gütern ein. Die zusätzlichen Kosten für jeden weiteren Nutzer sinken enorm durch einen erhöhten Digitalisierungsgrad. Als Beispiel führt Stähler (Stähler, 2002, S. 191-192) die Brockhaus-Enzyklopädie auf. Während 2002 die Druckkosten für die 24-bändige Enzyklopädie mit über 260.000 Stichwörtern auf 17.500 Seiten mehrere hundert Euro ausmachten, lagen die Produktionskosten der Brockhaus-CD mit 172.000 Stichwörtern auf CD-ROM bei weniger als 2,5 Euro. Der Verkaufspreis der gedruckten Ausgabe lag bei rund 2000 Euro, der Preis der CD-ROM lag bei rund 50 Euro. Ein Zugriff auf die Onlineausgabe kostete einen Bruchteil eines Cents. Ein Artikel mit 347 Wörtern kostete 72 Cent. Dies verdeutlicht wie stark die variablen Kosten rein-digitaler Informationen gegen Null tendieren. Dieser anzustrebende Idealzustand verringert aber die Rivalitätseigenschaften von Informationsgütern. Rein-digitale Güter werden also immer mehr zum Normalfall, und dementsprechend nähert sich das Informationsgut immer mehr dem Nicht-Rivalitätszustand an und damit immer mehr dem Zustand eines öffentlichen Gutes.

---

<sup>1</sup> Dies gilt aber nur eingeschränkt. Eine öffentliche Radiosendung zum Beispiel kann von beliebig vielen Haushalten gehört werden (sofern sie das Signal empfangen). Ein Radiostream aus dem Internet aber ist durch die Streamingkapazitäten des Anbieters begrenzt (was aber mehr und mehr unbedeutend ist).

Als zweite Bedingung für öffentliche Güter habe ich die Nicht-Ausschließbarkeit Dritter aufgeführt. Es ist keine Eigenschaft des digitalen Gutes, dass Dritte vom Konsum ausgeschlossen werden. Durch technische und rechtliche Rahmenbedingungen kann ein Ausschluss aber ermöglicht werden. Rechtlich kann durch ein Patent und durch das Urheberrecht die Nutzung Dritter eines digitalen Gutes beschränkt ausgeschlossen werden, was sich in der Realität im Fall von Musik in digitaler Form aber bekanntlich nur schwer durchsetzen lässt. Ein Musikfile, das keine technischen Zugangssperren besitzt und für dessen Einhaltung seines Urheberrechts sich niemand einsetzt, ist also ein öffentliches Gut bzw. läge dann ein Versagen des Marktmechanismus vor. Ein File welches geschützt ist und um dessen Urheberschutz sich bemüht wird, ist aber marktfähig. Die vollkommene Digitalisierung fördert ebenfalls die Annäherung des Informationsgutes an ein öffentliches Gut.

### **3 Wettbewerb**

Um als Tonträgerhersteller auf dem Markt erfolgreich zu sein, muss ein Tonträgerhersteller die neuen Bedingungen des veränderten Marktes genau verstehen, um zukunftsorientierte Entscheidungen treffen zu können. Genaues Wissen über die Marktmechanismen die über Erfolg und Misserfolg entscheidend sein können ist dabei unabdingbar. Grundlage für digitale Geschäftsmodelle sind keine Rohstoffe, sondern Ideen die durch Programmierung realisiert werden. Die einzige Beschränkung für digitale Geschäftsmodelle ist die Vorstellungskraft des Ideenfinders und des Nutzers.

#### **3.1 Stückkostendegression**

Wie oben beschrieben treten bei digitalen Gütern keine Kapazitätsengpässe auf und die niedrigen variablen Kosten stehen in einem extremen Verhältnis zu den hohen Fixkosten, die in der Regel sunk costs sind. Auf Grund dieser Umstände entsteht die

ebenfalls beschriebene exponentielle Stückkostendegression. Als Konsequenz sinken die Stückkosten beim Marktführer stets schneller als bei Mitbewerbern, die geringere Absatzzahlen vorweisen können. Verzichtet nun der dominierende Marktteilnehmer auf die daraus zusätzlich resultierenden Gewinne, und lässt seine Absatzpreise entsprechend seinem zusätzlichen Gewinn kleiner werden, kann er theoretisch bessere Preise bieten als seine Mitbewerber und so seine Marktführerschaft ausbauen. Dies wiederum führt zu einer weiteren überproportionalen Stückkostendegression, die wiederum zu einem Ausbau der Marktführerschaft führt. Diese Effekte werden in der Internet- Ökonomie als „positiver Feedback-Effekt“ oder als „Increasing Returns“ bezeichnet. Voraussetzung dafür ist ein hoher Digitalisierungsgrad und eine breite Masse an Nachfragern. (Stelzer, 2000)



Abb. 4: Marktdominanz durch Stückkostendegression

(Quelle: Stelzer, 2000)

Shapiro/Varian beschreiben *positive Feedback* als Schlüsselkonzept für Wettbewerbsstrategien in der Informationsökonomie. (Shapiro/Varian, 1999, S.173)

### 3.2 Netzwerkeffekte

*„(...)network effects arise when the value one user places on a good depends on how many other people are using it.“ (Shapiro/Varian, 1999, S.45)*

Stelzer beschreibt den Wettbewerb in der Internet-Ökonomie als Systemwettbewerb. Das bedeutet, dass nicht ausschließlich einzelne Güter im Wettbewerb zueinander stehen, sondern auch ganze Systeme von Gütern. Ein Betriebssystem zum Beispiel wird vom potentiellen Kunden nicht nur als einzelnes Produkt gesehen, sondern auch im Zusammenhang mit der kompatiblen Hardware und Anwendungssoftware. Das angebotene Betriebssystem bietet dem Nachfrager einen größeren Nutzen, wenn es eine hohe Anzahl von untereinander kompatiblen und komplementären Produkten gibt, die in einem Verwendungszusammenhang stehen. Dieses Bündel von Produkten wird vom Kunden als System wahrgenommen.

Informationsgüter setzen sich also prinzipiell aus einer originären Nutzenkomponente des singulären Gutes und einer derivativen Nutzenkomponente des Systemgutes zusammen. Shapiro/Varian beschreiben einzelne Systeme als Netzwerke. Dabei unterscheiden sie zwischen realen und virtuellen Netzwerken. Bei realen Netzwerken sind demzufolge physische Komponenten die verbindenden Bestandteile der einzelnen Güter. Bei Bahnnetzen sind es zum Beispiel die Schienensysteme, bei Telefongesellschaften die Leitungen. Virtuelle Netzwerke definieren sich aber über virtuelle Komponenten die unsichtbar sind aber ebenso kritisch bei der Entstehung von dynamischen Effekten und Wettbewerbsstrategien. Ein Computernetzwerk definiert sich nach Shapiro/Varian durch die Möglichkeit dieselbe Software zu benutzen und Files miteinander tauschen zu können.

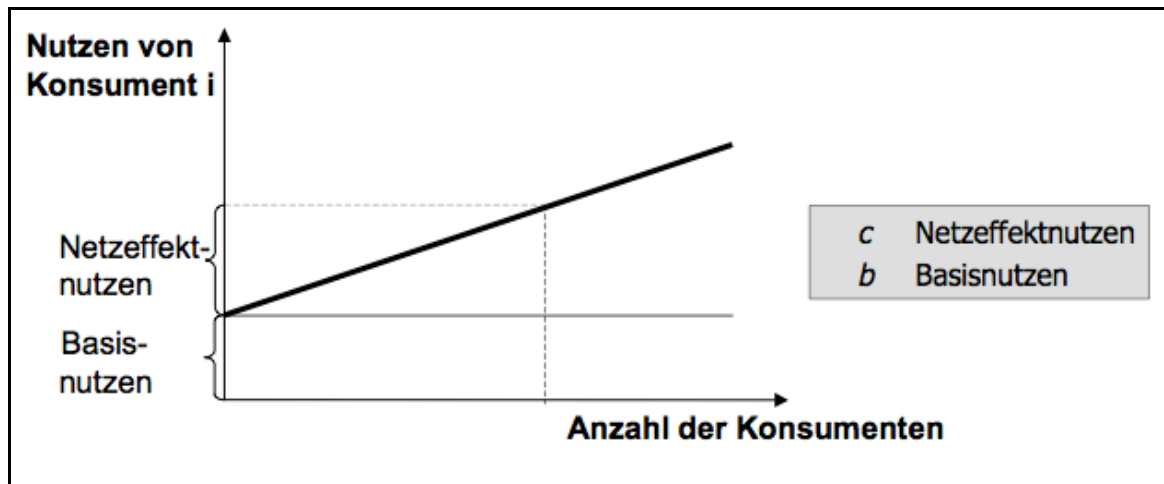


Abb. 5: Nutzen im Systemwettbewerb

(Quelle: Pohl, 2006)

Netzwerkeffekte sind sowohl für die Nachfrage- als auch für die Angebotsseite relevant. Bei einem Betriebssystem ist der Kunde demnach bereit ein minderwertiges System zu kaufen, wenn für ihn dadurch die Möglichkeit besteht, zwischen einer höheren Anzahl von kompatiblen Anwenderprogrammen auszuwählen, bzw. günstigere Rechner zu kaufen. (Stelzer, 2000) Der Wert, den ein Netzwerk oder ein System ausmacht, wird dabei von der Anzahl der Nutzer ausgemacht die dieses System bereits verwenden. Für einen Nutzer ist es erst interessant ein Telefon zu kaufen wenn auch jemand anderes ein Telefon besitzt. Je mehr Personen ein Telefon gebrauchen, desto höher ist der Nutzen für die einzelnen Personen.



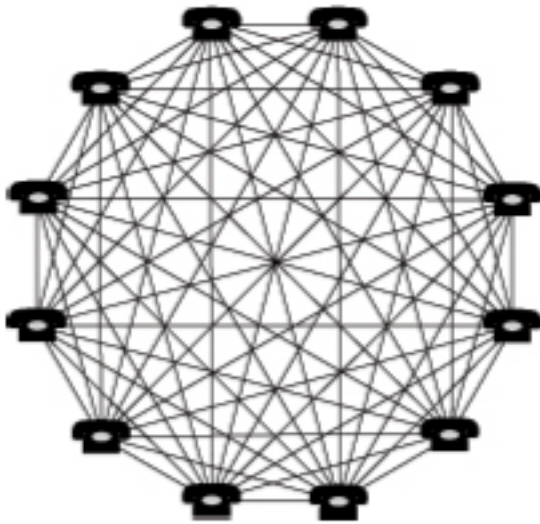


Abb. 6: Netzwerkeffekt am Beispiel des Telefons

(Quelle: Pohl, 2006)

Vor dem Kauf eines Applerechners muss der Käufer also entscheiden, ob die geringe Anzahl von Appleusern den dadurch verringerten Wert des Systems für ihn zu unattraktiv gestaltet. (Shapiro/Varian, 1999, S.174) Auf der Angebotsseite sind Netzwerkeffekte auch vor dem Hintergrund des *positiven Feedback* interessant. Ein Anbieter von Anwendersoftware, der sich für eine Plattform entscheiden muss, für die er seine Software programmiert, entscheidet sich logischerweise für die Plattform, die für potentielle Kunden am attraktivsten ist, also die Plattform mit den meisten bereits teilnehmenden, potentiellen Kunden. Die Anzahl der Anbieter die bereits innerhalb eines Systems agieren, vergrößern die Attraktivität des Systems für Anbieter, die erhöhte Attraktivität wiederum erhöht die Anzahl der das System nutzenden Anbieter. (Stelzer, 2000) Dieser Feedback-Effekt ist ähnlich dem beschriebenen Feedback-Effekt bei der Stückkostendegression in Kapitel 3.1. Voraussetzung für diesen Feedback-Effekt ist natürlich, dass die einzelnen Systeme tatsächlich miteinander konkurrieren und eine Kompatibilität nicht gegeben ist.

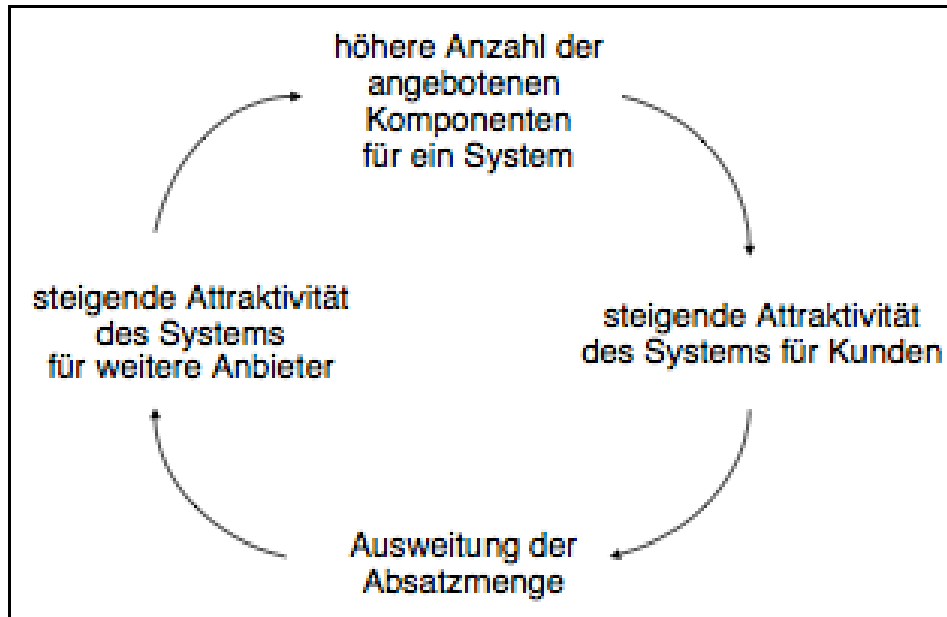


Abb. 7: Netzwerkeffekte

(Quelle: Stelzer, 2000)

Wie bei der Stückkostendegression führt ein Feedback bei Netzwerkeffekten ebenfalls zu einem Ausbau der Dominanz bereits dominierender Systeme durch billigere Komplementäre, die leichter verfügbar sind und in größerer Vielfalt angeboten werden. (Pohl, 2006)

### 3.3 Wechselkosten und Lock-In-Effekte

Als Systemgüter können Informationsgüter zu einer gewissen Abhängigkeit von einem System bei den Kunden und den Anbietern führen. Durch die zueinander teilweise oder ganz unkompatiblen Systeme ist die Festlegung auf ein bestimmtes System mit Investitionen verbunden. Der Umstieg auf ein neues System führt ebenfalls zu Kosten, so genannten Opportunitätskosten, die in der Regel *sunk costs* sind. Opportunitätskosten sind Kosten, die dadurch entstehen, dass das bereits investierte Kapital nicht mehr genutzt werden kann. Die Summe aus Investitions- und Opportunitätskosten wird in der Internet-Ökonomie als Wechselkosten bezeichnet. (Stelzer, 2000) Am Beispiel der Betriebssysteme Macintosh und Windows kann dies sehr gut aufgezeigt werden. Ein Nutzer, der sich einen Applerechner zugelegt hat ist

gezwungen Anwendersoftware für das Macintoshsystem zu kaufen, da Windowssoftware auf einem Macintoshrechner nicht funktioniert. Um den Rechner also nutzen zu können werden spezifische Investitionen getätigt. Außerdem eignet sich der Nutzer Wissen an, das er teilweise nicht auf ein Windowssystem übertragen kann. In der Musikindustrie wären die SACD und die Audio-DVD ein vergleichbarer Fall. Ein DVD-Audio-Player spielt keine SACDs und umgekehrt.<sup>2</sup> Hat sich ein Nutzer also eine Sammlung von SACDs zugelegt, so braucht er den passenden Player. Der SACD-Player, die SACDs und eventuell das erworbene Wissen über Musikläden die SACDs führen, sind als Wechselkosten zu bezeichnen und zu einem großen Teil verlorene Kosten.

Als Lock-In-Effekt wird die damit steigende Abhängigkeit bezeichnet, die der SACD-Nutzer erfährt. Durch die Inkompatibilität der beiden Systeme ergibt sich für den Nutzer bei jedem Update und bei jedem neuen Komplementärprodukt die Frage, ob er bei dem bereits erworbenen System bleibt oder ob er wechselt. Auf Grund der Wechselkosten wird er aber wahrscheinlich bei seinem System bleiben. Lock-In beschreibt die Tatsache, dass eine fortschreitende Bindung des Kunden an das einmal genutzte System besteht. Je höher dabei die Wechselkosten sind, desto stärker ist die Bindung des Nutzers an das System. Um mit einem fremden System konkurrieren zu können und Nutzer zu sich zu ziehen, müssen die Wechselkosten des Konkurrenzsystems kompensiert werden. Ein Anbieter der seine Nutzer mit hohen Wechselkosten konfrontiert sieht, kann dementsprechend ein schlechteres Preis-Leistungsverhältnis aufweisen, als systemfremde Wettbewerber. (Stelzer, 2000)

---

<sup>2</sup> . Obwohl mit der Zeit auch SACD- Geräte auf den Markt kamen, die auch DVDs abspielen konnten, was aber wahrscheinlich auf Grund eben der beschriebenen Wechselkosten und Lock- In- Effekte geschah.

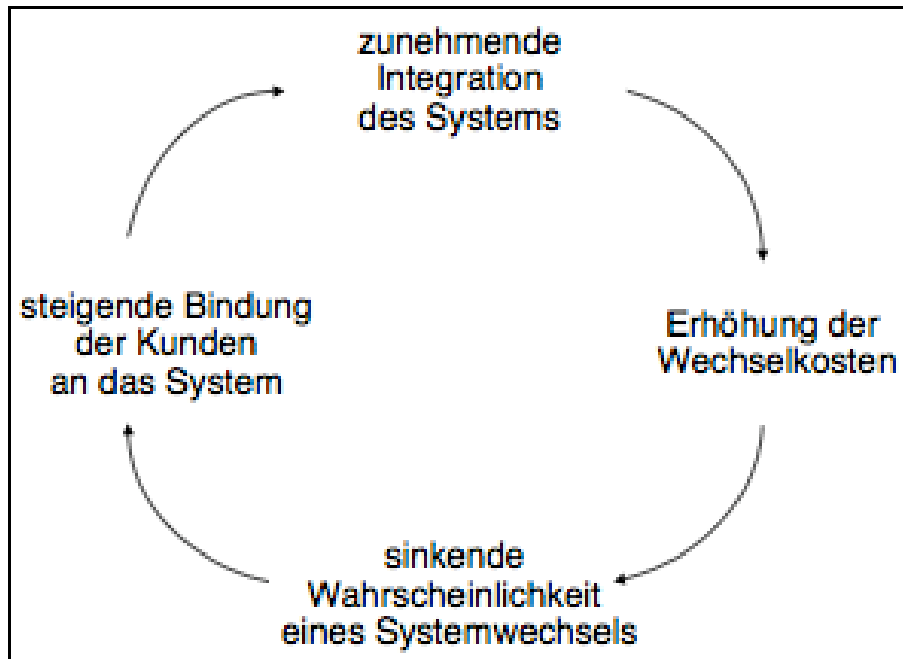


Abb. 8: Lock- In- Effekte

(Quelle: Stelzer, 2000)

Im Online-Music-Bereich kann der iTunes Musicstore verdeutlichen wie diese Effekte bereits genutzt werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Etablierung des iTunes Music Store durch Apple geschah, um die Apple-Hardware attraktiver zu machen und ihren Nutzen zu steigern.<sup>3</sup> Der AAC-Standard von Apple zwingt die Musikkäufer bei Apple zum Gebrauch des iPod, denn die Musik aus dem iTMS kann ausschließlich auf dem iPod gehört werden. Hat man also erstmal ein paar Einkäufe beim iTunes Music Store getätigt, und in den iPod und dazu kompatible Ladegeräte, Sender, Spiele, Autoradios, Lautsprecher u.s.w. investiert, fällt ein Wechsel auf andere Hardwareanbieter schwer. Ein Wechsel auf ein anderes Abspielgerät kann den Verlust der gesamten Musiksammlung bedeuten. Außerdem sind die Investitionen für den iPod und das Zubehör verloren. Mit jeder Investition in einen neuen iPod und Zubehör sowie bei jedem weiteren Kauf im iTMS steigen die Wechselkosten und nimmt der Lock-In Effekt zu.

<sup>3</sup> 2005 soll der iPod- Verkauf 50% der Gewinne bei Apple ausgemacht haben.

([http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?file=/chronicle/archive/2006/02/24/BUG9THDRI31.DTL&type=bu](http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?file=/chronicle/archive/2006/02/24/BUG9THDRI31.DTL&type=business)  
siness, 26.02.07)

Im digitalen Bereich sind Wechselkosten nicht so offensichtlich erkennbar wie im Hardwarebereich. Dennoch ist es wichtig zu verstehen, welche Arten von Wechselkosten bei Nutzern digitaler Güter anfallen. Dies kann bei der Preisgestaltung interessant sein, aber auch bei dem Versuch Kunden eines Wettbewerbers zu aquirieren.

### **3.3.1 Arten von Wechselkosten**

Vier Arten von Wechselkosten sind für Geschäftsmodelle in der Internetökonomie hauptsächlich zu beachten. (1) Kosten für den Aufbau von Konsumwissen, (2) Kosten für die Investitionen in Komplementäre, (3) Kosten für die Suche nach Alternativen und deren Bewertung und (4) Kosten für die Konditionierung des neuen Anbieters auf die Wünsche des Kunden. (Stähler, 2002, S. 250)

- 1 Konsumwissen wird aufgebaut, da der Nutzer den Umgang mit dem erworbenen Gut erlernen muss. Dabei wird auch Wissen über zusätzlich notwendige Anwendungen erworben, die nötig sind, um vom Produkt zur Bedürfnisbefriedigung zu gelangen. Beim Wechsel zu einem anderen Geschäftsmodell muss neues Konsumwissen aufgebaut werden.
- 2 Komplementärinvestitionen, zu denen auch das Konsumwissen zählt, finden statt, um das Produkt so zu nutzen, wie es beim Erwerb durch den Nutzer seine Absicht war. Dazu können physikalische Güter ebenso wie weitere Informationsgüter, aber auch Investitionen in organisatorische Veränderungen eines Unternehmens zählen. Der Aufbau von Datenbanken kann ebenfalls als Komplementärinvestition gesehen werden.
- 3 Beim Aufbau von Vertrauen zu einem Geschäftsmodell zur Verminderung von Unsicherheiten (s. Kapitel 2.2.2.1.1) fallen so genannte Suchkosten an. Beim Wechsel zu einem anderen Anbieter muss erneut gesucht und verglichen werden, um die Qualität eines Anbieters beurteilen zu können. Aufgrund der

Erfahrungseigenschaften digitaler Güter sind die Suchkosten in diesem Fall besonders hoch. Bevor man also von einem Onlinemusikanbieter zum nächsten wechselt bedarf es einer genauen Analyse des Angebots um herauszufinden, ob das Angebot der Nachfrage entspricht. Der damit verbundene Zeitaufwand zählt zu den Suchkosten.

- 4 Bei einem Wechsel von Amazon zu einem anderen Onlineshop gehen die gesammelten Konsuminformationen in der Regel verloren, und die Empfehlungssysteme anderer Anbieter müssen neu gefüttert werden. Die damit verbundenen Wechselkosten werden von Stähler, besonders vor dem Hintergrund der steigenden Nutzung dieser Daten, als wichtige Wechselkosten gesehen. Mit steigender Nutzungsdauer eines Angebots wachsen die damit verbundenen, gesammelten Informationen und der dadurch wachsende Nutzen für den Kunden. Es findet also ein Lock-In-Effekt statt.

(Quelle: Stähler, 2002, S. 250)

Durch die Wechselkosten beim Wechsel zu neuen Anbietern entstehen so Eintrittsbarrieren, die neben den produktionsseitigen Eintrittsbarrieren von neuen, potentiellen Mitbewerben kompensiert werden müssen, bevor ein Mehrnutzen die Nutzer zum Systemwechsel treibt.

### **3.4 Das Zusammenwirken von Stückkostendegression, Netzwerkeffekten und Lock-In-Effekten**

Zusammenfassend kann man folgende Effekte beobachten:

- 1 Stückkostendegression
- 2 Netzwerkeffekte
- 3 Lock-In-Effekte

Alle beschriebenen Effekte führen zu *Positiven Feedbacks*, das heißt sie verstärken sich selbst in ihrer Wirksamkeit. Dabei erhöhen sie die Attraktivität eines Gutes und damit

auch die potentiellen Gewinne. Alle drei Effekte verstärken sich dazu noch gegenseitig. Das Ergebnis der Effekte wenn sie eintreten, ist ein klarer Ausbau der Marktführerschaft dominierender Anbieter.

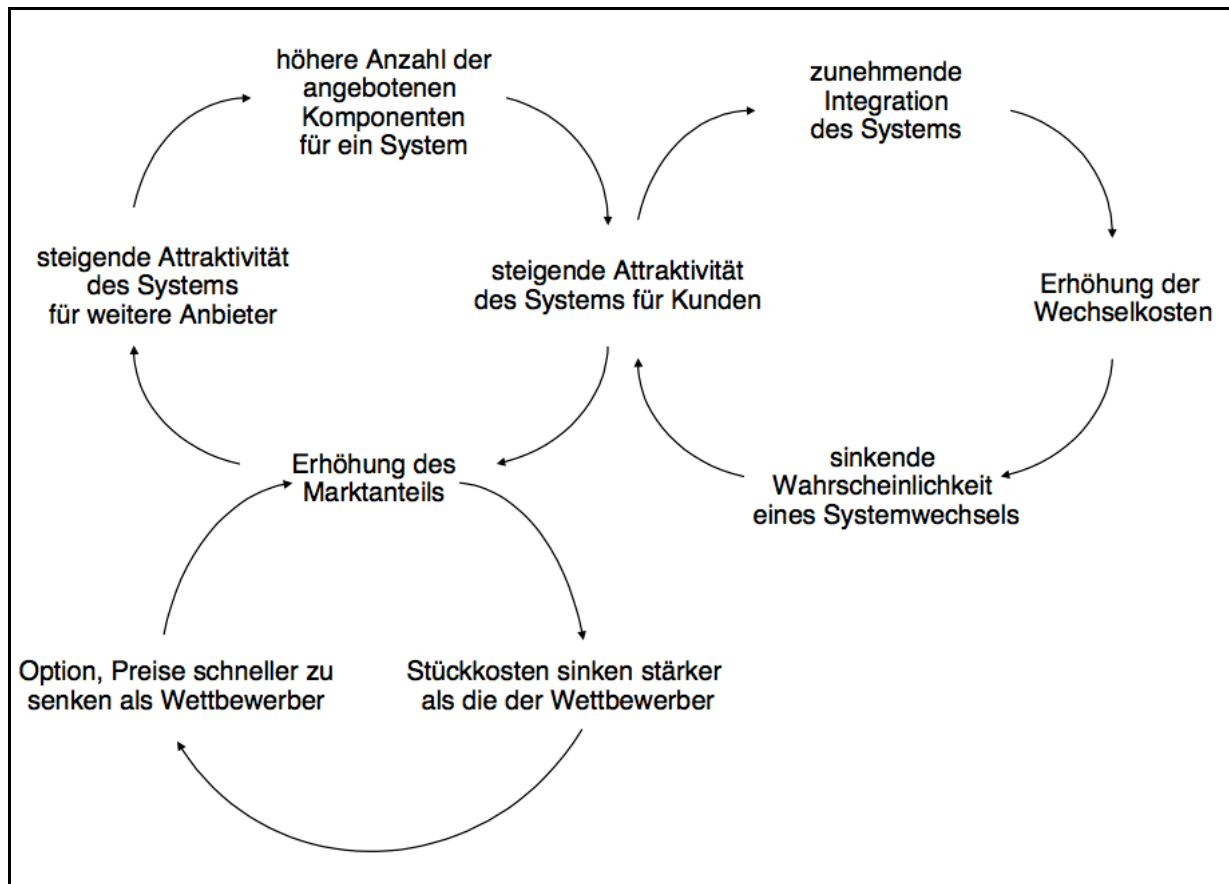


Abb. 9: Positive Feedback Effekte im Zusammenspiel

(Quelle: Stelzer, 2000)

Der Erfolg von Onlinevertrieben ist also stark abhängig von Effekten, die von den Labels nicht selbst kontrolliert werden können. Durch die Vielseitigkeit der verschiedenen Vertriebsmodelle, wie sie im weiteren Verlauf noch aufgezeigt werden, ist es für die Plattenfirmen schwer vorherzusehen, welches Modell marktführend sein wird bzw. welche Modelle sich als lukrativ erweisen. Klar ist jedenfalls, dass die Zusammenwirkung der verschiedenen Eigenschaften des digitalen Marktes zu dominierenden Modellen führen wird. Besonders im momentan noch aufstrebenden Markt für Onlinemusik kann es für Labels nur ratsam sein allen Modellen die Möglichkeit zu geben, sich auf dem Markt durch Musikvertrieb zu etablieren. Ein möglichst breit gefächertes Auftreten in verschiedenen Modellen ist offensichtlich ratsam.

## 4 Veränderungen der Struktur der Musikindustrie

Die Musikindustrie vor der Erschließung des Internets als Vertriebskanal hat durch die Digitalisierung der Produktionsfaktoren schon kleine Veränderungen in der Wertschöpfungskette erfahren. Durch das Internet wurde die Wertschöpfungskette zusätzlich stark beeinträchtigt. Geschäftsmodelle, die ihre Erlöse mit Musik generieren, nutzen Musik mit verschiedenen Absichten und an verschiedenen Punkten ihrer Geschäftsmodelle. Im Folgenden sollen die ursprüngliche Wertschöpfungskette und die Veränderungen die sie erfahren hat gezeigt werden. Die vollständige Digitalisierung des Produktes und der Distribution von Musik hat die Wertschöpfungsarchitektur der Musikindustrie grundlegend verändert. Durch die Digitalisierung des Vertriebs hat besonders die direkte Erreichbarkeit des Kunden durch den Musiker und neu in den Markt eingetretene Player eine Schwächung der etablierten Major Label zur Folge. Vor allem auch die illegalen Tauschbörsen bedrohen das traditionelle Tonträgergeschäft. Um mögliche Marketingstrategien vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklung im ITK- Bereich erörtern zu können, muss der besondere Umstand der veränderten Wertschöpfungskette genauer betrachtet werden aus der eine neue Einbindung der Musikindustrie in einen geschäftsmodellorientierten Wettbewerb resultierte. (Stähler, 2002, S.264ff)

Die vier Kernprozesse der traditionellen Wertschöpfungskette der Tonträgerindustrie standen in relativ einfachen Strukturen zueinander und waren, bis zum Zeitpunkt der Digitalisierung des Produkts und des Vertriebs, unumstößlich, wenn auch historisch inhaltlichen Änderungen unterlegen. (Tschmuck, 2003, S.305) Die Wertschöpfungskette ist der Prozess der Erschaffung von Werten durch Kombination verschiedener Produktionsfaktoren in der Unternehmung oder verbundener Einheiten. (Pohl, 2006) Von der Erstellung bis zur Auslieferung an den Kunden werden im Wertschöpfungsprozess verschiedene Stufen durchlaufen:



- (1) Talentsuche und -akquisition (Artist & Repertoire)
- (2) Musikproduktion und Tonträgerherstellung
- (3) Marketing und Promotion
- (4) Distribution

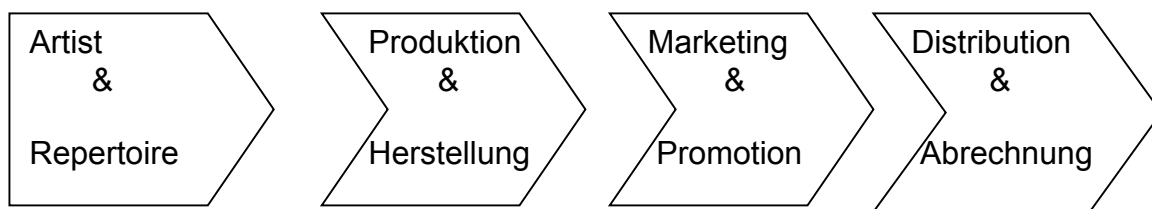


Abb. 10: Traditionelle Wertschöpfungskette der Tonträgerindustrie

Eigene Darstellung

Was die vier Kernkompetenzen angeht haben die Majors in der Vergangenheit stets alle Fäden in der Hand gehabt und als Verlage, Label und Vertriebe innerhalb der Branche agiert. *„Damit kontrollieren die Majors (selbst oder über Tochterfirmen) weite Teile der Wertschöpfungskette und verfügen über die entsprechenden Urheberrechte.“* (Emes, 2003, S.49-50) Auch vor der Digitalisierung des Produkts und des Vertriebs von Musik gab es in dieser Wertschöpfungskette vor- und nachgelagerte Produktionsstufen, die von den Tonträgerherstellern berücksichtigt werden mussten. Die Studios, Presswerke, Agenturen, Hardwarehersteller, Medien, Handel und Konsument lagen teilweise oder ganz außerhalb des Einflussbereiches der Tonträgerindustrie. Die Koordination zur Optimierung und Verbesserung aller Faktoren war und ist Aufgabe des Managements.

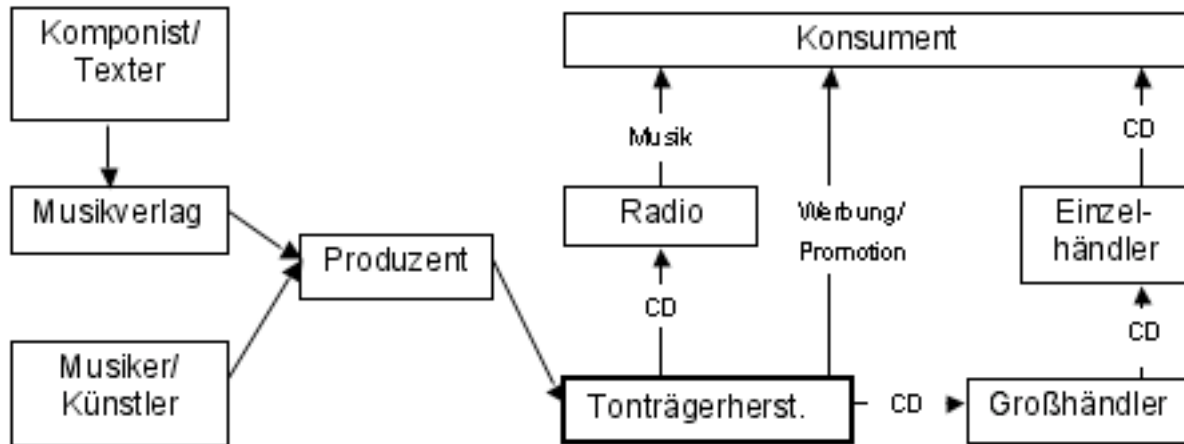


Abb. 11: Weitgefaste Wertschöpfungskette der „traditionellen“ Musikindustrie

(Quelle: Stähler, 2002, S.265)

Das Ertragsmodell der Tonträgerhersteller steht prinzipiell auf zwei Pfeilern: dem Tonträgerverkauf und der Auswertung der Lizenzen. Aus der Digitalisierung resultierte eine grundlegende Umstrukturierung der Wertschöpfungskette im Bereich der Tonträgerverkäufe, aber teilweise auch bei der Lizenzauswertung. Sowohl traditionelle Stufen der Wertschöpfungskette als auch neue Stufen werden nun von branchenfremden Firmen übernommen, die sich der Kontrolle der Tonträgerhersteller entziehen. Dazu gehören unter anderem Onlinehändler wie Amazon, Downloadseiten wie der iTunes und Musicload, Künstler die ihre Musik selbst anbieten wie Prince oder Udo Lindenberg, Internetlabels und Portale sowie Internet Service Provider wie T-online.

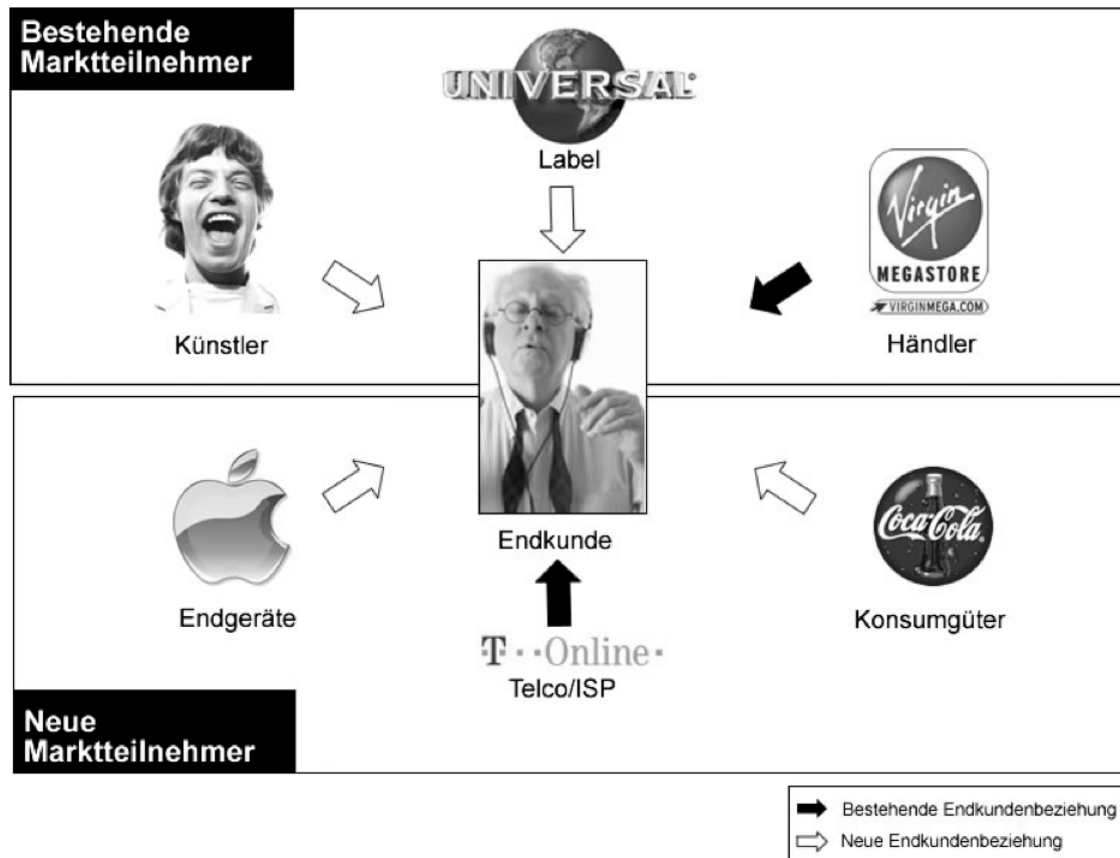


Abb. 12: Veränderte Wertschöpfungskette

(Quelle: Pohl, 2006)

Vor der Zeit des Internets kam die Konkurrenz innerhalb der Musikindustrie aus der Branche und verwendete vergleichbare Geschäftsmodelle. Durch das Internet und die Digitalisierung treten neuartige Unternehmen mit neuen Geschäftsmodellen gegen die traditionellen Label an. Die totale Kontrolle der Majorlabel über Akquisition, Tonträgerherstellung, Promotion, Marketing, Distribution und Lizenzbewertung ist Vergangenheit. Um den Wandel der Struktur innerhalb der Musikindustrie zu verstehen, muss die Tonträgerbranche und ihr Umfeld, während des Wandels der Industrie durch die Digitalisierung analysiert werden. Mit Porters Modell der Five Forces lässt sich die derzeitige Lage der Tonträgerhersteller gut betrachten. Porter geht davon aus, dass fünf Wettbewerbskräfte die Struktur einer Branche bestimmen. (Porter, 1998, S.22)

- 1 Die Konkurrenz unter den gegenwärtigen Wettbewerbern
- 2 Die Gefahr durch neue Mitbewerber
- 3 Die Verhandlungsmacht der Abnehmer
- 4 Die Gefahr durch Substitute
- 5 Die Verhandlungsmacht der Lieferanten

Die Konkurrenz der Tonträgerhersteller untereinander bleibt natürlich eine hohe Bedrohung für die einzelnen Plattenfirmen. Die Kernkompetenzen der Plattenfirmen stehen in Konkurrenz zueinander und bleiben weiterhin ein hartes Geschäft, das eine erfolgreiche Akquisition und Auswertung von Musik mit Innovationscharakter, aber ohne zu große Risiken verlangt. Dabei spielen besonders die Majors eine große Rolle. (Mehr dazu in Kapitel 5.1.1)

Die neuen Mitbewerber die vom ubiquitären und endlos vervielfältigbaren Informationsgut ausgehend neue Geschäftsmodelle etablieren, und teilweise die Musiker vor die Frage stellen, ob sie tatsächlich noch einen Verlag oder ein Label brauchen, ziehen den Tonträgerherstellern den Boden unter den Füßen weg. Vollkommen neue Vertriebsmodelle, die teilweise schon mit den Verwertungsgesellschaften zusammen arbeiten und neuartige Nutzen generieren, stellen auch die Notwendigkeit eines Vertriebsvertrags für Künstler in Frage. Markteintrittsbarrieren sind gesunken und jeder, der einen Computer und Internetzugang hat, kann ein Unternehmen gründen, wenn auch nicht so einfach eine Marke etablieren. (Emes, 2003, S. 69) Ein besonderes Merkmal des neuen Marktes ist, dass Musik in verschiedene Geschäftsmodelle eingebunden wird. Anders als im traditionellen Musikmarkt, der ausschließlich eine Konkurrenz unter Unternehmen der gleichen Branche entstehen ließ, konkurrieren nun verschiedene Geschäftsmodelle mit unterschiedlichen Ertragsmodellen miteinander. Es gibt also Konkurrenten der traditionellen Tonträgerhersteller deren eigentliche Unternehmung es zum Beispiel ist Getränke zu verkaufen wie Starbucks oder CocaCola. Starbucks führt sein eigenes

Label *Hear Music* und versucht Paul McCartney unter Vertrag zu nehmen. (<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,471386,00.html>, 13.03.07) CocaCola hat lange einen eigenen Musikdownloadshop betrieben, bevor das Unternehmen sich mit Apple zusammentat. Für CocaCola ist Musik Mittel zum Zweck. 25 Millionen Musikdownloads wurden von CocaCola in einer Werbeaktion in Deutschland 2004 verschenkt. Dabei hatten Kunden, die Codes von vier verschiedenen Getränkeflaschen miteinander kombinierten, die Möglichkeit einen Song aus einer Auswahl von 100.000 Songs herunter zu laden. (<http://www.heise.de/newsticker/meldung/print/48449>, 14.03.07) Das branchenfremde Unternehmen die Majorlabel bedrohen scheint mir zwar unwahrscheinlich, die Konkurrenz die von NetzlabeIn und von illegalen Tauschbörsen ausgeht ist aber nicht zu unterschätzen. Zumindest führen sie zu starken Veränderungen.

Die Verhandlungsmacht der Abnehmer ist durch das Internet in eine Position vorgerückt, die vorher undenkbar war. In der traditionellen Wertschöpfungskette wurden die Käufer mittels Werbung, aber vor allem durch indirekte Promotion angesprochen. Fernsehen und Radio sind typische so genannte One-To-Many Kommunikationskanäle, die den Käufern keinen Rückkanal bieten. Die Tonträgerhersteller hatten also nie direkte Kommunikationskanäle zu den Käufern und auch keine Rückkanäle für die Käufer. Die Kommunikation fand stets über Mittler statt. Käufer ließen sich so nicht identifizieren, und somit auch nicht individuell wahrnehmen. (Stähler, 2002, S.266) Das Internet lässt eine individuelle Kommunikation zu den Käufern zu und bietet Rückkanäle für die Käufer. Besonders die stark wachsende Infosphäre rund um Communities bietet einen neuen, klaren Blick auf die Käufer. Aber auch verschiedene andere Technologien und Geschäftsmodelle untermauern täglich mehr die kommunikativen Eigenschaften des Internets. Der Konsument ist außerdem in der Lage, sich durch das Internet eine Fülle an Informationen über die angebotenen Artikel zu besorgen, die vor der Zeit des Internets sehr aufwendig und keinesfalls so vernetzt stattgefunden hat. Dazu gehören unter anderem Informationen über Künstler, Musikproduktionen und Preise. Es fand eine Demokratisierung der Information statt, welche die Tonträgerhersteller herausfordert.

Durch die Substitution der CD durch das Audiofile leidet der Absatz der physischen Tonträger. Das Internet hat sich als alternativer Vertriebsweg längst durchgesetzt.

Aufgrund der Möglichkeit Originale zu replizieren ist besonders der illegale Tausch von Audiofiles zu einer Bedrohung der Musikindustrie geworden. Die Musiktitel die am häufigsten getauscht werden sind in der Regel die Titel, die der Branche die meisten Einnahmen bringen, und weniger erfolgreiche Produktionen mitfinanzieren. Die Tonträger werden über das Internet nicht mehr ausschließlich als Album angeboten, sondern auch einzelne Titel sind entbündelt käuflich.

Die Urheber der Musik, die von den Labels als Tonträger produziert wurde, haben durch die Digitalisierung ebenfalls eine verstärkte Rolle im Beziehungsgefüge der Musikindustrie erlangt. Sie sind nun in der Lage ihre Musik ohne vertragliche Bindung an ihre Zuhörer zu verkaufen. Dies kann direkt über die Homepage eines Künstlers geschehen oder über Agregatoren, direkte Verträge mit Pay-Per-Download-Stores und Abostores, auf Community-Sites und anderen Wegen.

## 5 Marketingstrategien

Abschließend soll nun mit dem Wissen über die grundlegenden Eigenschaften digitaler Musik und den veränderten Marktgegebenheiten durch die Digitalisierung versucht werden, klassische und neue Marketingstrategien unter den veränderten Marktbedingungen zu erforschen.

Aufgrund der besonderen Eigenschaften digitaler Güter und ihrem Unterschied zu physischen Gütern ergeben sich vor allem hinsichtlich der Preisbildung Probleme. Ist es bei physischen Gütern relativ leicht angemessene Preise zu erstellen, ergibt sich aus der Kostenstruktur digitaler Güter die Schwierigkeit, den Skaleneffekt bedingt durch die geringen Vervielfältigungskosten und die hohen Fixkosten die wiederum *sunk costs* sind, richtig in die Preisbildung einzubringen. Insbesondere die Tatsache, dass die Reproduktion digitaler Güter nahezu nichts kostet, und jedes Gut unendlich oft reproduziert werden kann, verlangt spezifische Vorgehensweisen. Auch bei der Kommunikation neuer Geschäftsmodelle und Produkte ergeben sich durch die Onlineökonomie veränderte Umstände. So kann die Kommunikation in die entstandene Infosphäre Internet eingebunden werden und davon profitieren. Kommunikationskanäle können gezielter und effektiver genutzt werden. Zielgruppen können besser eingeschränkt und angesprochen werden. Gratisproben zum Vertrauensaufbau können kostenfrei reproduziert werden. Produkte können in verschiedenen Versionen und zu verschiedenen Preisen angeboten werden. Die Annäherung digitaler Güter zum öffentlichen Gut (also die Schwierigkeiten bei der Einforderung von Urheberrechten) führt zu besonderen Risiken die bei allen Prozessen des Marketings mitbedacht werden müssen. Im Folgenden soll also versucht werden, die Anwendbarkeit traditioneller Marketingstrategien auf den Verkauf von Musik über das Internet zu untersuchen, um neue Strategien zu erörtern. Dabei lässt der besondere Umstand der sich noch intensiv erschließenden Internetgeschäftsmodelle die Musik mal als Mittel zum Zweck mal als zentrales Glied in der Erlösgenerierung erscheinen. Marketing als Querschnittsfunktion eines Unternehmens ist ein marktorientierter Problemlösungsprozess, der in die Unternehmensführung eingebettet, sämtliche Funktionsbereiche des Unternehmens

erfassen soll. (Tschmuck, 2004, S.6) Der Problemlösungsprozess erfasst dabei verschiedene Aufgaben.

- 1 Analyse der Ausgangslage
- 2 Bestimmung der Marketingziele und der Marketingstrategie
- 3 Bestimmung der Marketinginstrumente
- 4 Erstellung des Marketing-Mix
- 5 Durchführung und Evaluierung der Ergebnisse

### **5.1 Analyse der Ausgangslage**

Die Festlegung auf bestimmte Marketingziele und der gezielte Gebrauch verschiedener Marketinginstrumente zur Durchsetzung der Marketingziele werden als Marketingstrategie bezeichnet. (Tschmuck, 2004, S.7) Zur Festlegung der Marketingziele muss zuerst die Ausgangslage analysiert werden. Die Analyse orientiert sich dazu an drei Schritten:

- 1 Der Analyse der Umweltbedingungen
- 2 Der Analyse der Kundenbedürfnisse
- 3 Der Analyse der Unternehmensziele



### 5.1.1 Analyse der Umweltbedingungen

Bei der Analyse der Umweltbedingungen spielen die in Kapitel 4 beschriebenen Veränderungen, die sich durch die Digitalisierung ergeben haben, eine Rolle. Besonders die veränderten Kommunikationsbedingungen müssen in die Erstellung einer Marketingstrategie stets mit einbezogen werden. Grundsätzlich müssen aber alle Umweltbedingungen in die Analyse einbezogen werden. Eine umsichtige Analyse kann für die Musikindustrie sowohl den Markt, die Marktteilnehmer, mögliche Marketinginstrumente, aber auch die Umwelt aus einer von der Musikindustrie distanzierteren Blickweise betrachten. (Tschmuck, 2004, S.9)

Der Markt ist aufgeteilt unter den Major Labels und einer Vielzahl von Independents. Der Marktanteil der Independents hat sich in den letzten drei Jahren lediglich um 0,1% verringert. Betrachtet man die Marktanteile der Majorlabel weltweit, stellt man fest, dass sich in den Jahren 2002 bis 2004 auch dort nicht viel verändert hat.

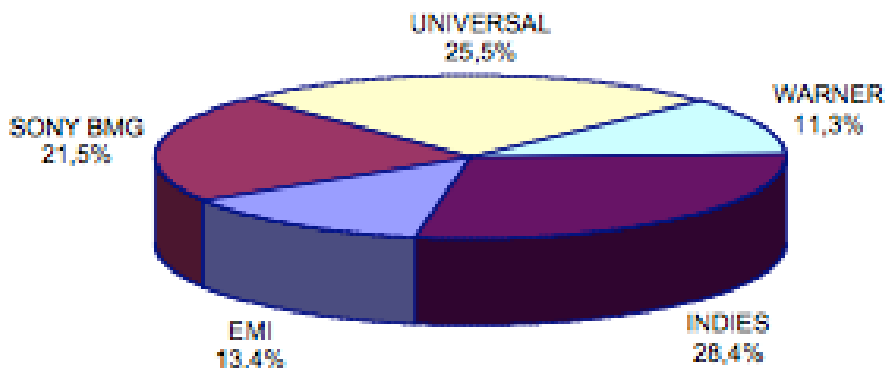


Abb. 13: Marktanteile global

(Quelle: IFPI, TRIIN 2005)

Der Marktanteil der einzelnen Majors sah 2004 so aus: EMI hat global 13,4% Marktanteil, Sony BMG hat 21,5%, Universal 25,5% und ist damit Marktführer. Warner verzeichnete einen Marktanteil von 11,3%. (IFPI, 2005, The Recording Industry in Numbers, S.5)

Der Markt scheint sich nach dem oft beschriebenen Tief in den letzten Jahren wieder zu erholen. Die IFPI schreibt in ihrem jährlich erscheinenden Handbuch „The Recording Industry in Numbers“ 2005: *The music business is emerging from a period frequently described in recent years as a ‚crisis‘. The year 2004 was industry’s best year-on-year performance for five years – and while tough times lay ahead, the industry has clearly turned a corner.*“ (IFPI, 2005, S.3)

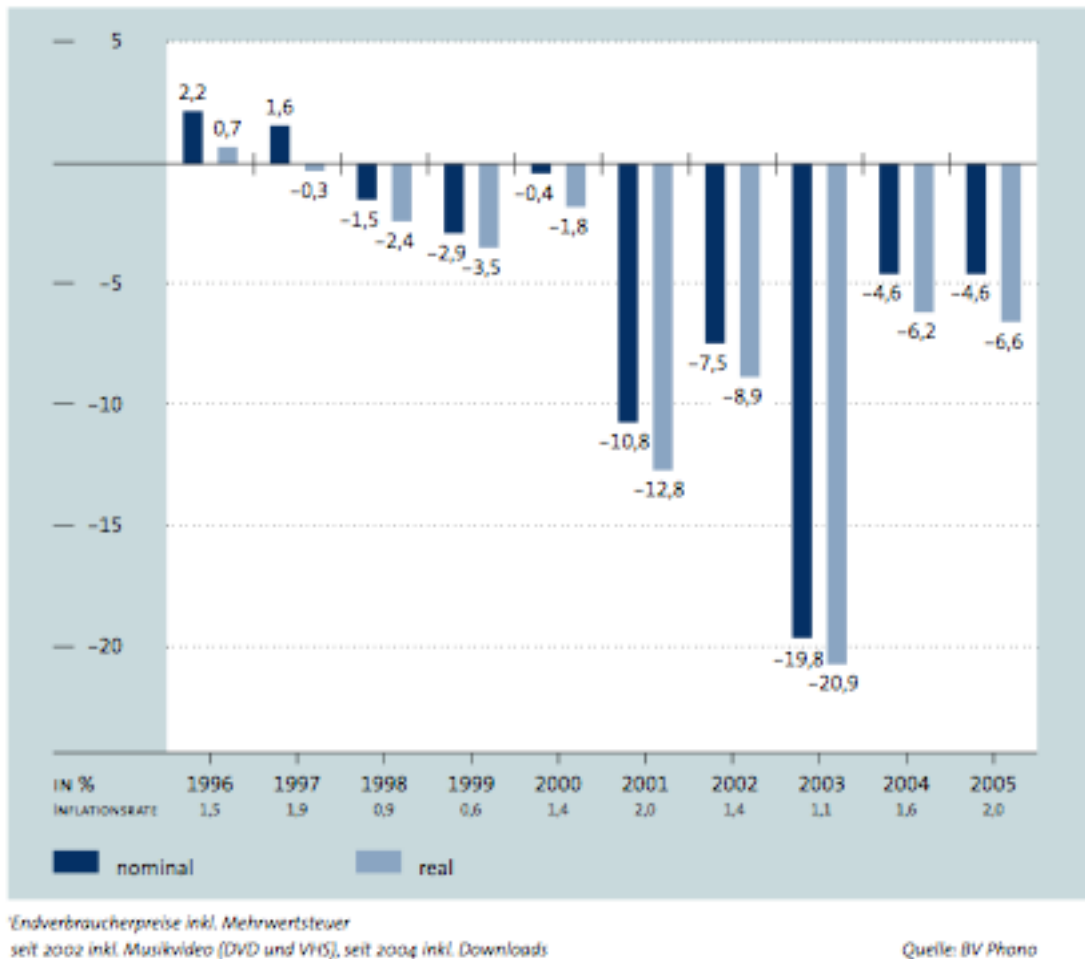


Abb. 14: Umsatzentwicklung, Veränderung nominal und real gegenüber dem Vorjahr (Quelle: IFPI, 2005, Jahreswirtschaftsbericht 2005)

Umsätze durch digital vertriebene Musik steigen jährlich. 2004 waren es 1,5% des Gesamtumsatzes der Majorlabel, Mitte 2005 ist der Anteil der digitalen Musik am Gesamtumsatz weltweit auf 6% gestiegen. Schon im ersten Halbjahr 2006 verzeichnet der Downloadmarkt ein Wachstum von 36% gegenüber dem Vorjahr. Digitaler Vertrieb

von Musik ist der am stärksten wachsende Vertriebskanal für Musik und wuchs 2005 dreimal so stark wie 2004. Die IFPI schreibt, dass dieser Erfolg besonders auch den zunehmenden Downloads auf mobile Endgeräte zuzuschreiben ist, und zirka 60% der Umsätze bei digital vertriebener Musik durch Onlinemusik und 40% durch Mobilemusik generiert wurden. Der Download von Singletracks verdoppelte sich 2005 auf 420 Millionen Einheiten und ist damit das beliebteste Musikprodukt. Die Hauptanbieter für Musikdownloads bieten mittlerweile mehr als 2 Millionen Songs und 165.000 Alben zum Download an, und haben den Onlinekatalog damit zum Vorjahr verdoppelt. Im Jahr 2004 kamen 180 Anbieter für digitale Musik neu auf den Markt. Insgesamt gibt es somit nach Angaben der IFPI über 335 Anbieter für digitale Musik, 200 davon allein in Europa. Die Musikkataloge der großen Anbieter sind auf über 1 Million Titel gewachsen. 2,2 Millionen Musikabos sind weltweit verkauft worden und allein im Jahr 2004 auf um 880.000 Nutzer gewachsen. In England, Frankreich und Deutschland zusammengenommen wurden im Jahr 2004 157 Millionen digitale Musikfiles verkauft. (IFPI, 2006, Digital Music Report 2006, S.4, und IFPI, 2005, The Recording Industry in Numbers, S.15)

### Mobile:

Der Mobile-Markt ist in den letzten Jahren weiter gewachsen. Die so genannte dritte Generation unter den Mobilfunkstandards, die 3G- Technologie, die besonders durch das UMTS-Verfahren bekannt ist, ermöglicht mittlerweile Übertragungsraten zwischen 156 kbps und 2 Mbps. (Frings, 2002, S.9) Die 3G-Technologie verzeichnete 2005 in Deutschland 2,3 Millionen Nutzer. Weltweit waren es 47,3 Millionen. In Japan verwendeten schon 22,4 Millionen Nutzer UMTS und in Italien waren es 9 Millionen Nutzer. (heise news, 15.02.2006, <http://www.heise.de/newsticker/result.xhtml?url=/newsticker/meldung/69661&words=3G%20UMTS>, 09.03.07) Im Juni 2006 wurden international bereits 100 Millionen Nutzer von 3G-Technologien gezählt.

(teltarif.de, 17.09.2006, <http://www.teltarif.de/arch/2006/kw37/s23149.html>, 09.03.07)

Das Handy erfüllt also immer mehr alle Bedingungen digitale Daten zu laden. Hinzu kommt, dass ausschließlich Handys auf den Markt kommen, die als MP3- Player

funktionieren. Bei vielen Handys setzen die Anbieter gezielt auf die Musikplayerfunktionen ihrer Handys bei deren Vermarktung. (Nokia N91, Sony Ericsson Walkman Phone, Samsungi300 ...) Besonders im Vordergrund bei der Vermarktung von Handys und Handyverträgen stehen mittlerweile Videostreams. Das Livestreaming von Musikvideos und Musikfernsehen, sowie normalen Fernsehprogrammen, sind ein Schlüsselement im Produktmix der meisten Netzanbieter. Die IFPI sieht besonders im Musikvideo einen positiven Verstärker für Mobilemusik. (IFPI, 2006, Digital Music Report 2006, S.7) Mit *Musicstation* ist bereits ein Abosystem an den Markt gegangen, das für rund 3 Euro im Monat etwa 1,2 Millionen verschiedene Titel zum Download anbietet. (heise news, 12.02.2007, <http://www.heise.de/newsticker/meldung/85192>, 09.03.07) Der Markt für Musik im Mobile-Bereich lässt also starkes Wachstum erwarten.

Zusammenfassend kann festgehalten werden:

- Die Digitalisierung hat die Wertschöpfungskette für Unternehmen von außerhalb der traditionellen Musikindustrie geöffnet (Kapitel 4)
- Filesharing ermöglicht illegales Beziehen von Musikfiles (Kapitel 4)
- Kunden können gezielter Informationen beziehen und gezielter angesprochen werden (Kommunikationsrückkanäle) (Kapitel 4)
- Der physische Handel leidet am steigenden digitalen Handel (Kapitel 4)
- Musik wird häufiger entbündelt bezogen (Kapitel 4)
- Urheber können ihre Musik direkt an den Nutzer verkaufen (Kapitel 4)
- Die Marktanteile der Majors haben sich in den letzten drei Jahren nicht sonderlich verändert
- Die so genannte Krise der letzten Jahre (2000 – 2003) scheint überwunden
- Einnahmen durch digital vertriebene Musik haben sich 2005 verdreifacht
- Der wachsende Markt für Mobile (besonders durch 3G) verstärkt den Verkauf von Musik positiv
- Der Single-Track-Download war das erfolgreichste Produkt der Musikindustrie 2005
- Die Anzahl der Anbieter für digitale Musik wächst stetig, auch für Mobiledownloads
- Begrenzte Bandbreite wird wohl in Zukunft auch im Mobile- Bereich keine Rolle mehr spielen
- Sowohl MP3-Player als auch mobile Telefone zeigen besonders in Europa, einen hohen Absatz auf

### **5.1.2 Analyse der Kundenbedürfnisse**

Um potentielle Kundengruppen zu identifizieren, soll im Folgenden nun die Marktforschung herangezogen werden.

#### Zielgruppe Kinder und Jugendliche:

Die KIM-Studie des Medienpädagogischen Forschungsverbund Südwest 2003 hat bei einer repräsentativen Stichprobe von 1203 Zielpersonen zu den Themen Medienausstattung, Freizeitaktivitäten, Medienbindung, Medienfunktionen, Fernsehen, Radio und MP3, Computer, Lernprogramme, Internet/Chat und Handynutzung befragt. Repräsentativ für ca. 6 Millionen Kinder zwischen 6 und 13 in der BRD wurde festgestellt, dass 47% an Musik interessiert und 33% sehr interessiert sind. Musikstars und Bands generell weckten bei 41% Interesse und bei 24% starkes Interesse. Musik wurde nach Freundschaften als zweit-interessantestes Themengebiet angegeben. Auch Computer, Handy und Internet regen das Interesse vieler Kinder. Bei Mädchen ist dabei generell mehr Interesse für Musik festzustellen. (KIM-Studie, 2006, S.7)

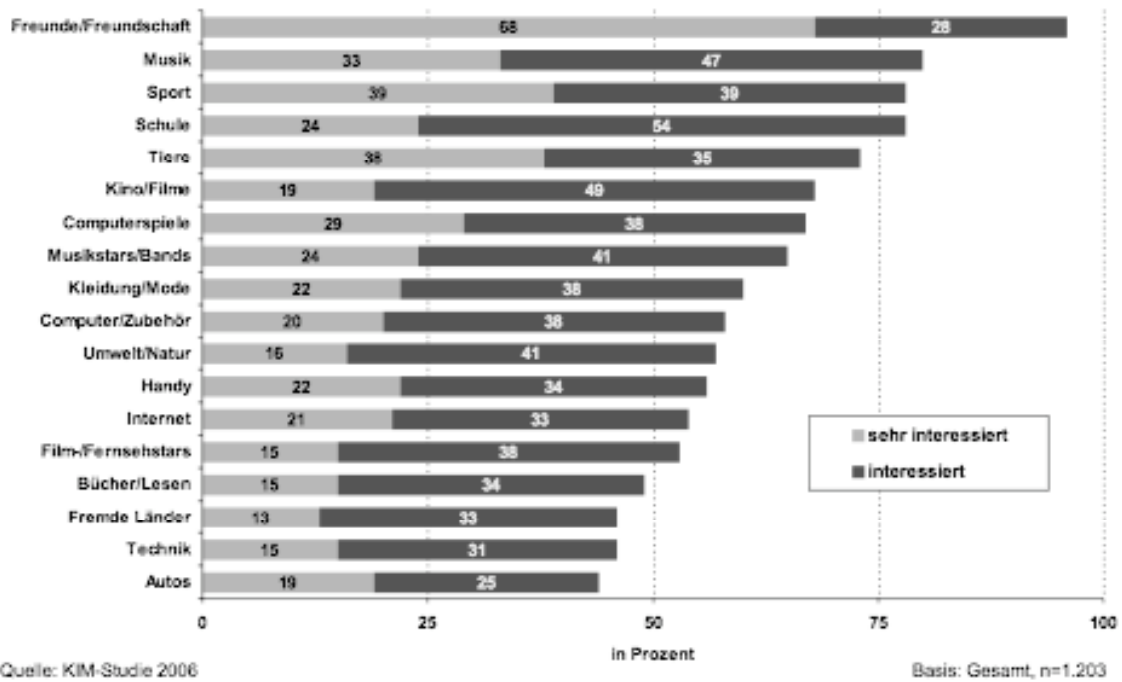


Abb. 15: Interessen von Kindern zwischen 6 und 13 Jahren

(Quelle: KIM-Studie, S.7, <http://www.mpfs.de/fileadmin/KIM-pdf06/KIM2006.pdf>, 05.03.07)

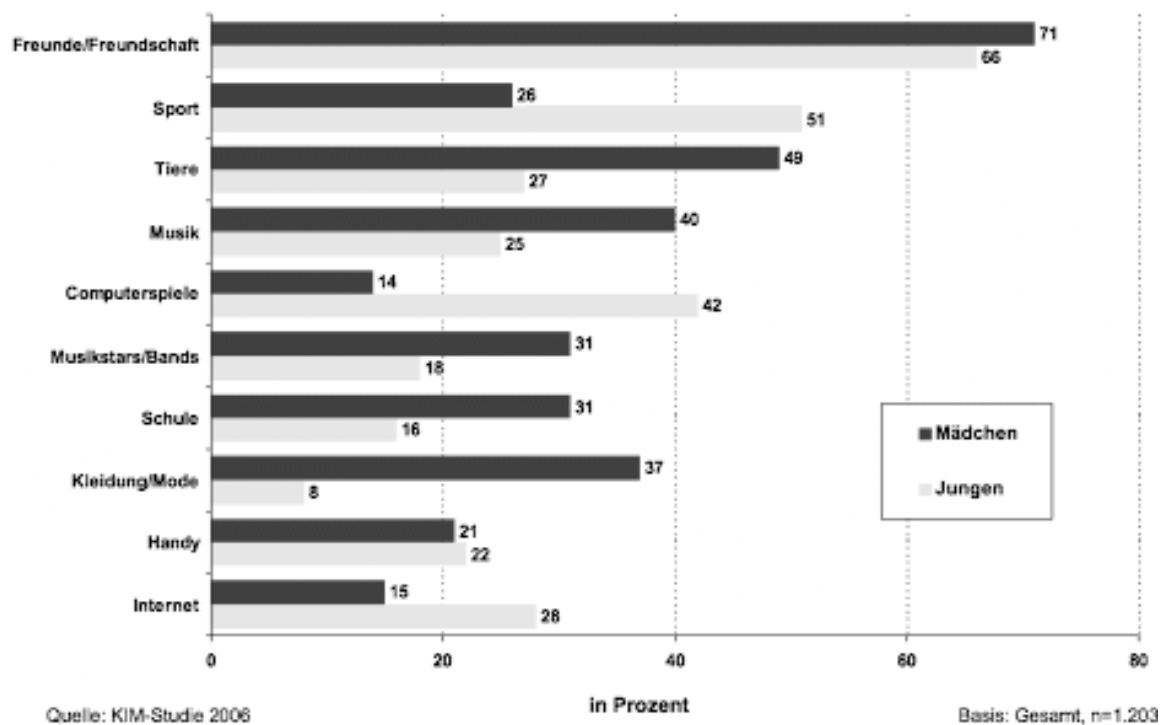
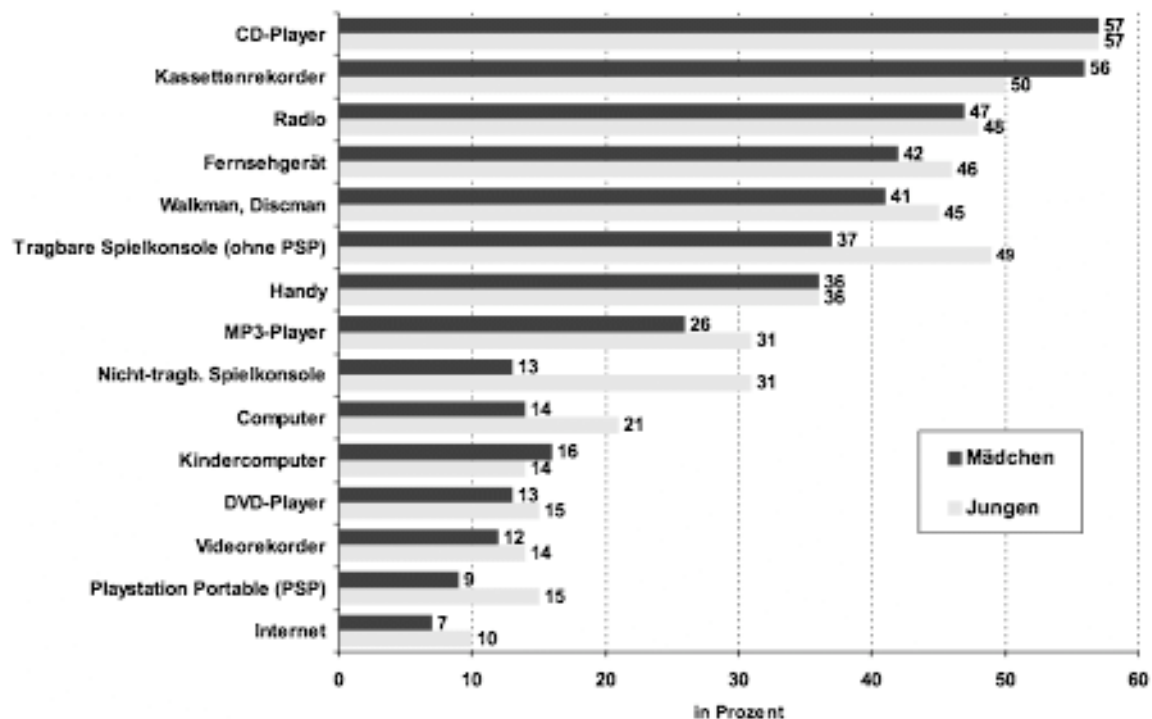


Abb. 16: Aufteilung auf Jungen / Mädchen

(Quelle: KIM-Studie, S.8, <http://www.mpfs.de/fileadmin/KIM-pdf06/KIM2006.pdf>, 05.03.07)

Die Geräteausstattung der Haushalte, in denen die Kinder sich befinden zeigt eine sehr hohe Penetration von Handys (95%), Radios (94%), CD-Playern (94%), Computer (89%), Internet (81%), DVD-Playern (81%), Kassettenrekordern (80%) und MP3-Playern (42%). (KIM-Studie, 2006, S.9) Von den Kindern selbst besitzen 57% einen eigenen CD-Player. 31% der befragten Jungen besitzen einen MP3-Player.

Die Befragung zeigt, dass 19% der Kinder ein- oder mehrmals pro Woche MP3s hören, 12% hören täglich MP3s. (KIM-Studie, 2006, S.13) Der Fernseher spielt im Mediengebrauch der Kinder aber eine weitaus größere Rolle als Radio und MP3-Player. Nur 2% der Kinder gaben an am wenigsten auf ihren MP3-Player oder ihr Radio verzichten zu können. Den Fernseher hingegen würden 70% als ihr meist favorisiertes Medium bezeichnen. (KIM-Studie, 2006, S.19) Nach Einschätzung der Erzieher hören Kinder durchschnittlich 41 Minuten pro Tag Radio.



Quelle: KIM-Studie 2006

Basis: Gesamt, n=1.203

Abb. 17: Gerätebesitz der Kinder

(Quelle: KIM-Studie, S.11, <http://www.mpfs.de/fileadmin/KIM-pdf06/KIM2006.pdf>, 05.03.07)

Jugendliche zwischen 12 und 19 Jahren wurden im Zuge der JIM-Studie 2006, die ebenfalls vom Medienpädagogischen Forschungsverband Südwest herausgegeben



wurde, befragt. Der Gerätebesitz der Jugendlichen zeigt besonders ein enorm hohes Aufkommen an MP3-Playern. Ca. 79% der Befragten besitzen ein Gerät zur Wiedergabe von Audiofiles. Ca. 84% der Jugendlichen besitzen einen CD-Player, ca. 82% besitzen ein Radio. Und ca. 37% der Jugendlichen haben einen eigenen Internetzugang. (JIM-Studie, 2006, S.10)

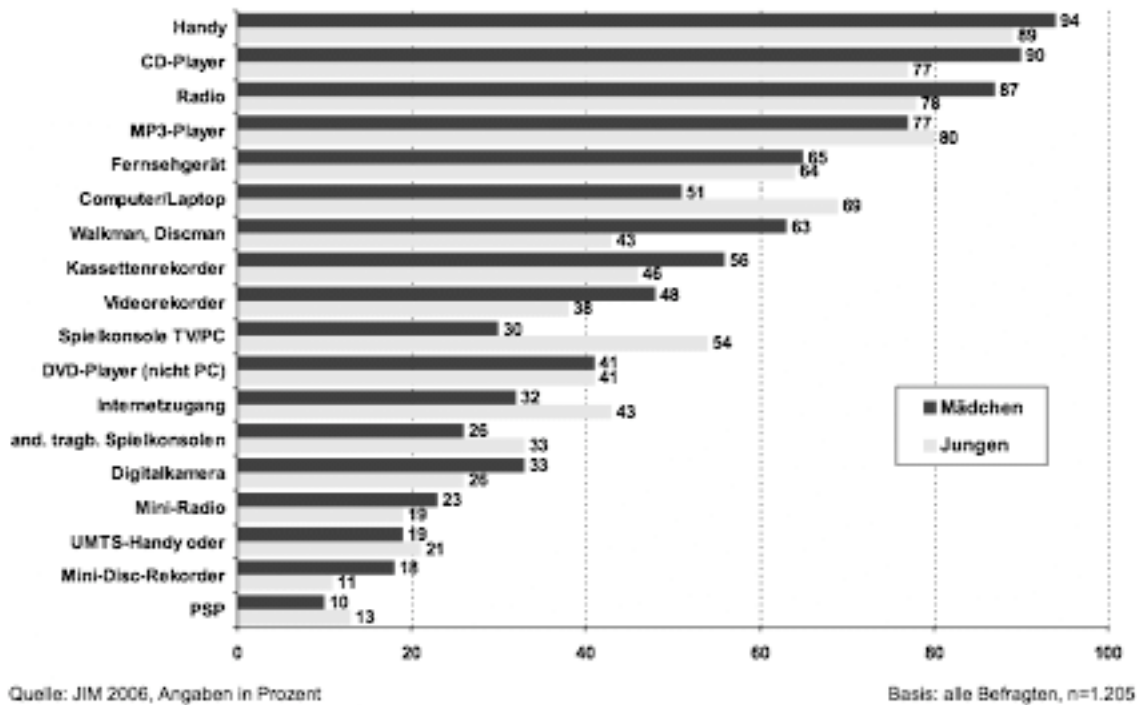
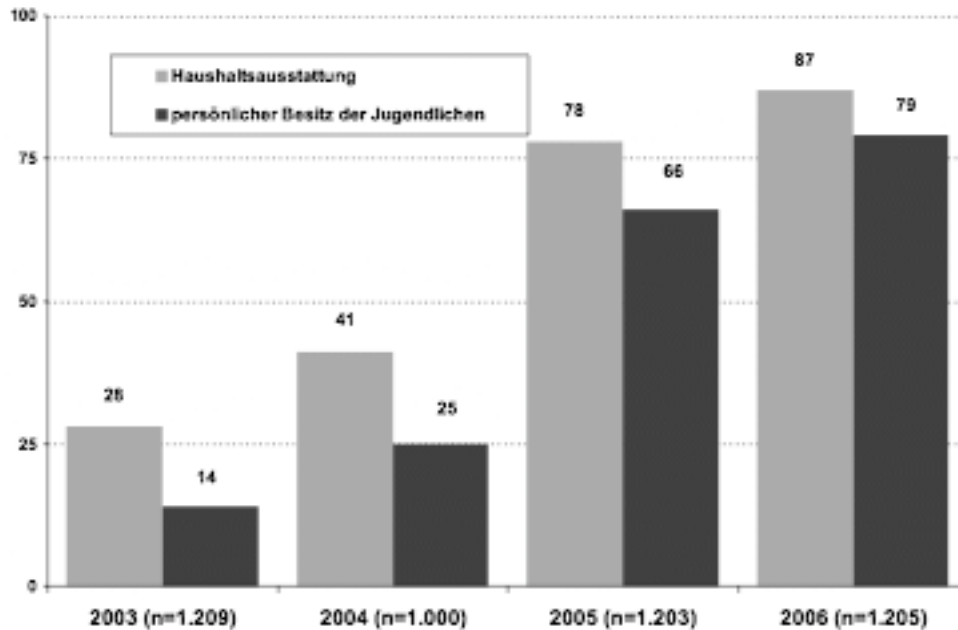


Abb. 18: Gerätebesitz Jugendlicher 2006

(Quelle: JIM-Studie, S.10, <http://www.mpfs.de/fileadmin/JIM-pdf06/JIM-Studie%2006.pdf>, 04.03.07)

CDs belegen in der Medienbeschäftigung der Jugendlichen Platz drei, ca. 80% nutzen sie regelmäßig und MP3s belegen mit ca. 78% Platz 4. (JIM-Studie, 2006, S.12) Seit 2004 hat sich die Anzahl der Haushalte, die MP3- Player besitzen von 41% auf 87% fast verdoppelt. Die Zahl der MP3-Player in persönlichem Besitz der Jugendlichen ist von 14% im Jahr 2003 auf 79% im Jahr 2006 enorm gestiegen. Nur 9% der Jugendlichen hört nie MP3 Dateien, der Rest hört zumindest einmal die Woche MP3s. Im Durchschnitt besitzt ein Jugendlicher 913 MP3-Titel, welches eine beachtliche Menge ist. Jungen besitzen dabei gegenüber Mädchen dreimal mehr Titel, welches einen klaren Unterschied zur generellen Musikknutzung der jüngeren Altersgruppe aufzeigt.



Quelle: JIM 2003 – 2006, Angaben in Prozent

Abb. 19: MP3- Player, Haushaltsausstattung und persönlicher Besitz

(Quelle: JIM-Studie, S.10, <http://www.mpfs.de/fileadmin/JIM-pdf06/JIM-Studie32006.pdf>, 04.03.07)

Es lässt sich bei den Kindern und Jugendlichen eine schnelle Adoption der MP3 Technologie feststellen. Musik spielt bei Kindern und speziell bei Jugendlichen eine große Rolle, während gleichzeitig die Nutzung digitaler Geräte und Angebote steigt. Computer und Handy sind in Besitz fast aller Jugendlichen und sind schon heute vollwertige Mediaplayer.

### Musikkäufer:

Die Musikkäufer werden im Jahreswirtschaftsbericht der IFPI in drei Gruppen eingeteilt. Das sind die Gelegenheitskäufer, die Durchschnittskäufer und die Intensivkäufer. Als Intensivkäufer werden jene Musikkäufer bezeichnet, die mehr als 9 Tonträger im Jahr beziehen. Im Jahr 2005 belief sich der Anteil der Intensivkäufer an den insgesamt verkauften Tonträgern in Deutschland auf 4,9%. Damit generierten sie 2005 (inklusive der Downloads) 40,3% des Umsatzes der Musikbranche. Die Durchschnittskäufer mit 4 bis 9 gekauften Tonträgern im Jahr, stellt 10,3% der potentiellen Nachfrager und kauften 2005 30,6% aller Tonträger (inklusive Downloads). 24,9% aller Käufer sind

Gelegenheitskäufer. Sie kaufen 1 bis 3 Tonträger im Jahr und erzeugten so 29,1% des Gesamtumsatzes 2005. Der Anteil der Nichtkäufer ist mit 59,9% der größte bei den potentiellen Nachfragern. (IFPI, Jahreswirtschaftsbericht 2005, <http://www.ifpi.de/jb/2006/musikhandel.pdf>, 13,03.07)

IN % exkl. Musik-Downloads	2000	2001	2002	2003 <sup>1</sup>	2004	2005
Intensivkäufer (mehr als 9 Stück pro Jahr)	44,0	37,5	36,0	38,8	38,2	38,9
Durchschnittskäufer (4-9 Stück pro Jahr)	32,2	34,2	34,2	31,6	30,2	30,9
Gelegenheitskäufer (1-3 Stück pro Jahr)	23,9	28,3	29,8	29,6	31,6	30,2

<sup>1</sup>ab 2003 inkl. SACD und DVD-Audio, inkl. Musikvideo

Quelle: GfK Panel Services

Abb. 20: Umsatzanteile nach Käufergruppen, 2000 bis 2005

(Quelle: IFPI, Jahreswirtschaftsbericht 2005, <http://www.ifpi.de/jb/2006/musikhandel.pdf>, 13,03.07)

Die Intensivkäufer erzeugen also den größten Teil des Umsatzes in der Tonträgerbranche. Schaut man sich den Anteil der Tonträgerkäufer in den verschiedenen Altersgruppen an, fällt auf, dass bei den 30- bis 39- Jährigen der Anteil bei 63% liegt. Damit ist der Anteil der Musikkäufer in diese Altersgruppe im letzten Jahr von 59% um über 6% gewachsen. In der folgenden Abbildung kann sehr gut beobachtet werden, wie sich in den letzten Jahren der Anteil der Tonträgerkäufer in den verschiedenen Altersgruppen entwickelt hat. Der sinkende Anteil der Käufer in den Altersklassen unter 30, wird von der IFPI durch die intensivere Nutzung von illegalen Tauschbörsen begründet.

Anteile der Tonträgerkäufer I in den einzelnen Altersgruppen 1996 – 2005

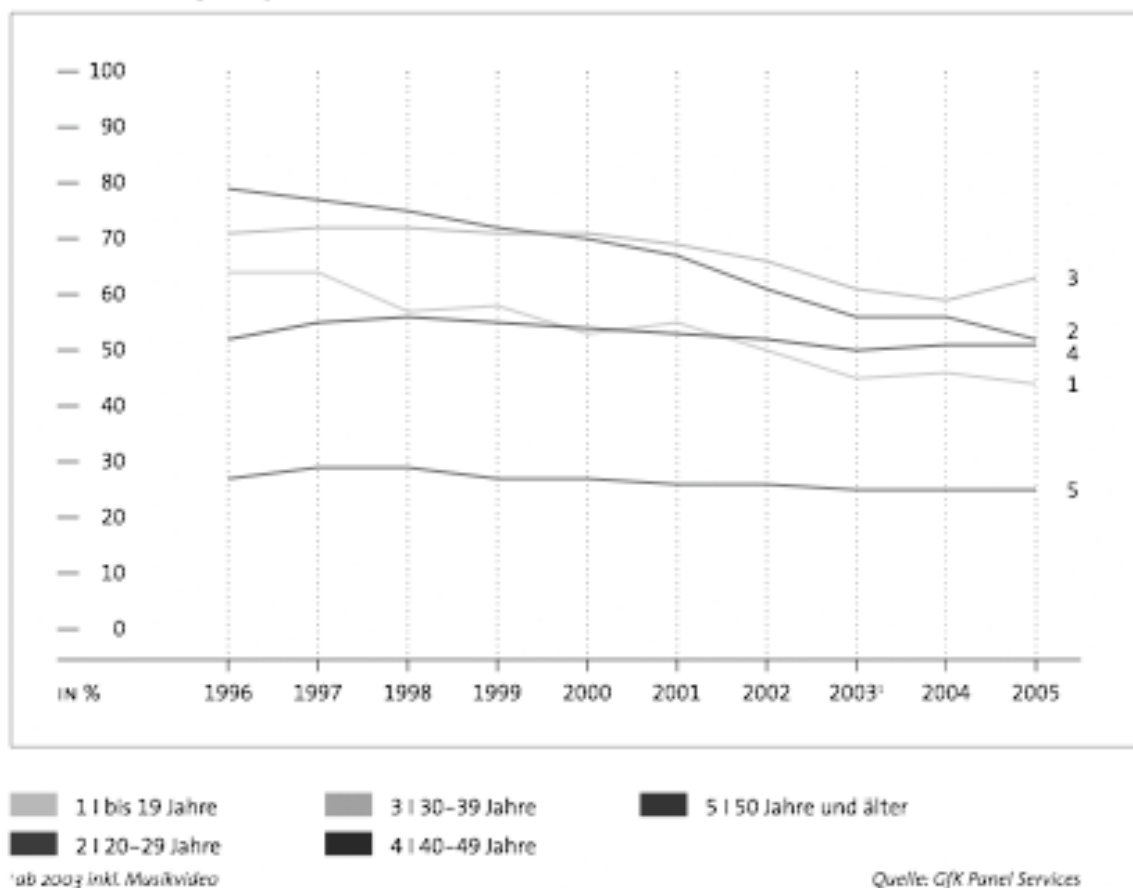


Abb. 21: Anteile der Tonträgerkäufer in den einzelnen Altersgruppen

(Quelle: IFPI, Jahreswirtschaftsbericht 2005, <http://www.ifpi.de/jb/2006/musikkaeufer.pdf>, 13.03.07)

Am gesamten Tonträgermarkt haben die 10- bis 19- Jährigen einen Anteil von 12,1%, die 20- bis 29- Jährigen eine Anteil von 19,5%, die 30- bis 39-Jährigen einen Anteil von 24,9%, die 40- bis 49-Jährigen einen Anteil von 21,2% und die über 50-Jährigen einen Anteil von 22,3%. f)ter Käufer über 30 stellen also den Großteil der Nachfrage. (IFPI, Jahreswirtschaftsbericht 2005, <http://www.ifpi.de/jb/2006/musikkaeufer.pdf>, 13.03.07)

### 5.1.3 Analyse der Unternehmensziele

Als Tonträgerverkäufer muss man sich einerseits an den gegebenen Rahmenbedingungen orientieren, andererseits aber natürlich auch an den Zielen des Unternehmens. Die Ziele eines Unternehmens lassen sich als Pyramide darstellen, wobei verschiedene Ebenen zu unterscheiden sind, die aufeinander aufbauen.

Untergeordnete Zielebenen sind dabei Mittel zur Erreichung übergeordneter Zielebenen. Die Zielpyramide besteht aus Handlungszielen und übergeordneten Zielen. Übergeordnete Ziele sind der Unternehmenszweck und die Unternehmensidentität. Untergeordnete Ziele sind die Oberziele der Unternehmung, die Funktionsbereichsziele, die Marketingzwischenziele und die Marketingunterziele. (Tschmuck, 2004, S.18)

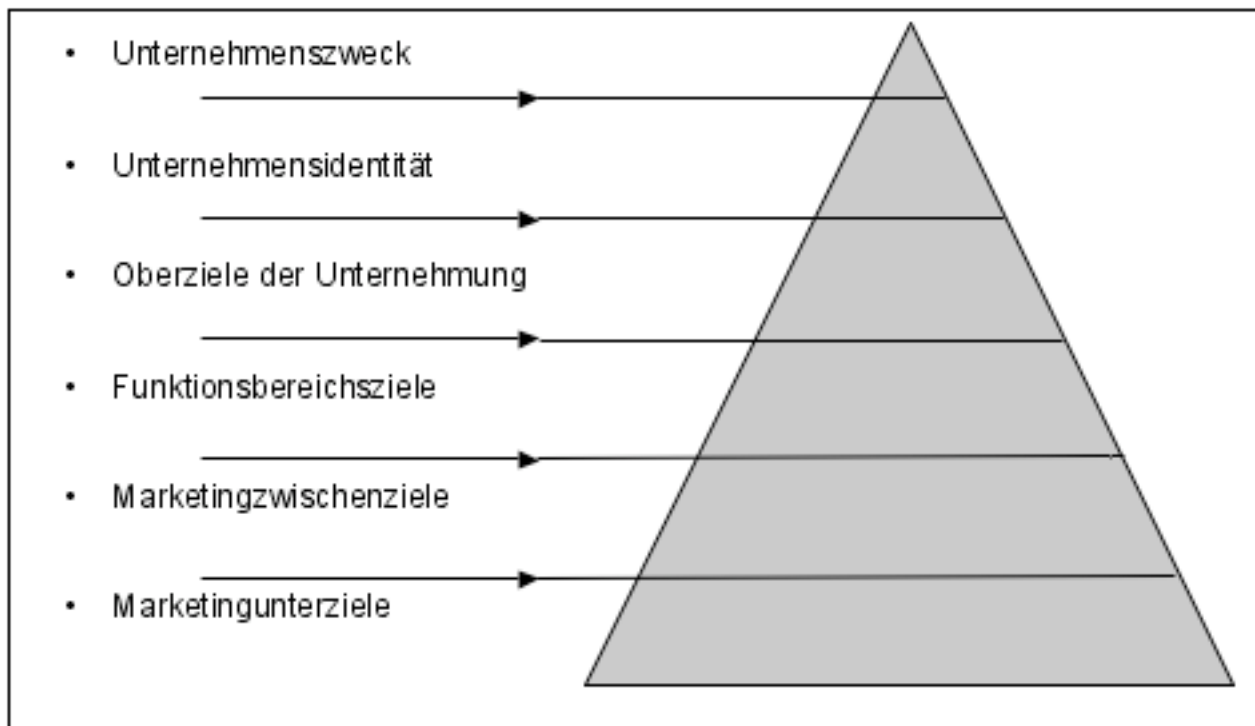


Abb. 22: Zielpyramide eines Unternehmens

(nach Tschmuck, 2004, S.18)

Die Marketingziele einer Unternehmung werden durch die übergeordneten Ziele beeinflusst. Die Basiskategorien der Oberziele eines Unternehmens können unterteilt werden in Marktstellungsziele, Rentabilitätsziele, finanzielle Ziele, soziale Ziele und sonstige Ziele. Für ein Unternehmen, das digital Musik vertreiben will, sind die besonderen Eigenschaften digitaler Güter grundlegend wichtig, um sich die richtigen Ziele zu setzen. Je nachdem wie die Kernkompetenz des Unternehmens definiert wird ergibt sich eine andere Ausrichtung und Notwendigkeit für Marketingstrategien zum Musikabsatz. Für das bereits angeführte Modell von CocaCola als Getränkehersteller, der Musik verschenkt, spielen andere Marketingstrategien eine Rolle als bei traditionellen Tonträgerherstellern. Musik ist für CocaCola ein Loss Leader-Artikel und

Teil des Marketings zum Absatz der Getränke, und somit auch daran ausgerichtet. Für Universal zum Beispiel geht es aber prinzipiell darum eine Nachfrage nach Musik zu aktivieren um Gewinne zu erwirtschaften.

## 5.2 Bestimmung der Marketingziele

Die Kernkompetenzen der Tonträgerhersteller sind das Finden, Produzieren und Vermarkten von Musik. Ausgehend davon werden die von den Unternehmenszielen abgeleiteten Marketingziele eine prinzipielle Bewerbung der Künstler und Tonträger sein. Es geht dabei um eine „*Beeinflussung von Markttransaktionen zur kunden- und wettbewerbsbezogenen Profilierung.*“ (Tschmuck, 2004, S.20) „*Ziel (...) ist es, den Kunden zum Kauf bzw. zur Nutzung des Produkts zu bewegen.*“ (Tschmuck, 2004, S.20) Zur Erreichung erhöhter Kaufbereitschaft und Kaufwahrscheinlichkeit gelten besonders die Faktoren Bekanntheit, Kaufmotivation, Einstellung und Produktimage als entscheidend. Mögliche Marketingziele sind folglich: Erhöhung des Bekanntheitsgrades, Verbesserung des Produktimages und Herstellung der Zufriedenheit mit dem Produkt. (Tschmuck, 2004, S.20) Dies war in der Tonträgerbranche so, und daran wird sich wohl auch durch die Digitalisierung nichts ändern. „*Music marketing has always been, and will always be, about exposure and discovery. Without exposure, an artist's new music will not get heard. And without being discovered by new fans, an artist's career is at a standstill. But when the traditional exposure and discovery method hits the digital highway, it gets a thousand times faster, larger, and more competitive.*“ (Kusek/ Leonhard, 2005, S.57) Lediglich die Instrumente haben sich verändert. Zur Erreichung der Marketingziele müssen so genannte Instrumentalziele erreicht werden. Diese Instrumentalziele können unterschieden werden in Produktziele, Serviceziele, Distributionsziele, Kontrahierungsziele und Kommunikationsziele. Produktziele können zum Beispiel Exklusivität, Qualität, Konzeption, innovativer Charakter und Design als Parameter haben. Serviceziele können über Lieferbedingungen, Kundendienste und Garantieleistungen erreicht werden. Distributionsziele können erreicht werden durch zum Beispiel Quantität, Struktur, Qualität und Geschwindigkeit der Distributionskanäle. Kontrahierungsziele können unter anderem durch Einflussnahme auf Preisstabilität,

Preiskontrolle, Preisimage, Rabattstrukturen und Zahlungsmodalitäten kontrolliert werden. Kommunikationsziele stehen in Verbindung mit Aufmerksamkeit, Bekanntheit, Produktwissen, Einstellung, Kaufabsicht und Kaufbestätigung.

### 5.3 Ableitung der Marketingstrategie

Mit der Marketingstrategie soll geklärt werden, wie auf die Bedürfnisse des Marktes eingegangen werden soll. Die Frage „*Was mache ich und was mache ich nicht?*“ sollte begründet werden. (Tschmuck, 2004, S.22) Dazu wird eine Grundstrategie erstellt, von der die konkrete Strategie abgeleitet wird. Zur Erstellung der Grundstrategie muss eine strategische Geschäftseinheit gebildet werden, dann die eigene Marktstellung definiert werden und dann die Marktpositionierung definiert werden. Die Geschäftseinheiten der Tonträgerunternehmen trennen den Vertrieb der Musik, die Verlagsarbeit und die Labelarbeit, und sie sind häufig in kleinere Label aufgeteilt, die verschiedenen Marktsegmente abdecken. Dabei wird hauptsächlich versucht, einzelne Musikgenres von einander getrennt zu bearbeiten. Die Marktstellung der einzelnen SGEs wird unter anderem durch wöchentliche Charts veröffentlicht. Dabei werden Charts nach Labels, nach Vertrieben und nach Konzernen veröffentlicht.

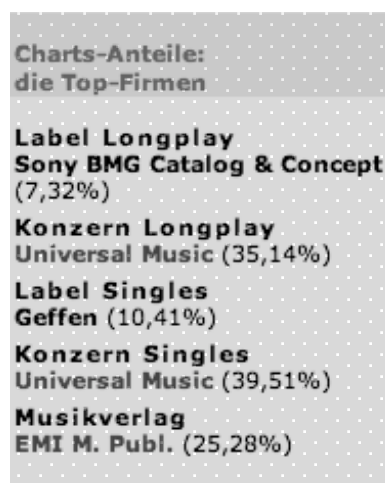


Abb. 23: Chart- Anteile nach Firmen

(Quelle: MusikWoche.daily, Newsletter vom 09.03.2007)

Prinzipiell ist für den Deutschen Markt festzuhalten, dass die Musikkäufer sich nicht an den Label orientieren, die ihnen die Musik anbieten, sondern eher an den Künstlern. (vgl. Canibol, in Moser/ Scheuermann, S.247-248) Jeder Tonträger ist also immer wieder ein neues Projekt, das mit einer neuen Strategie auf den Markt gebracht wird. Jeder Künstler muss vom Tonträgerunternehmen individuell positioniert und mit einem individuellen Marketing-Mix vermarktet werden. Dabei wird bei der Vermarktung von einem festgelegten Budget ausgegangen. Bestimmte Marketinginstrumente sind dabei standardmäßig in Anwendung, andere werden für den Künstler und an das Budget angepasst, individuell gewählt.

#### **5.4 Marketinginstrumente und Marketing- Mix**

Die Strategien, die zu einem Marketing-Mix zusammengestellt werden, sind für Tonträgerfirmen individuell an den einzelnen Künstler anzupassen. Der Marketing-Mix unterteilt sich grundlegend in der üblichen betriebswirtschaftlichen Lehre in eine Produktpolitik, in eine Preis- und Konditionenpolitik, in eine Distributionspolitik und in eine Kommunikationspolitik (der sog. 4-P-Ansatz: Product, Price, Place und Promotion). Die Onlinevertriebe, die nicht von den Musikkonzernen selbst initiiert auf den Markt gebracht wurden (iTunes Music Store, Snocap, Beatport, eMusic, REAL Musicstore...), haben eigene Marketingstrategien die auch die Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Vertriebspolitik festlegen. Durch ein Anbieten des eigenen Katalogs in firmenfremden Onlineshops, wird das eigene Produkt durch die Marketingstrategie des Onlinevertriebs in das Geschäftsmodell des fremden Vertriebs eingebunden. Bestimmte Marketinginstrumente, die beim physischen Vertrieb von Musik teilweise noch von den Marketingstrategien der Tonträgerfirmen und des Handels bestimmt wurden sind Teil des Geschäfts- und Erlösmodells neuer Firmen, die sich besonders durch ihre unterschiedlichen Geschäftsmodelle definieren. Grob zu unterscheiden sind Abomodelle, bei denen die Nutzer eine regelmäßige Gebühr bezahlen, um auf einen Katalog zugreifen zu können (REAL Musicstore, Yahoo Music...), Pay-Per-Download-Shops, bei denen Songs einzeln abgerechnet und heruntergeladen werden können



(iTunes Music Store, Musicload, Snocap... ) und Shops die beides anbieten, wie Napster.

### **5.4.1 Produktpolitik**

Bei der Produkt- oder Leistungsprogrammpolitik wird entschieden was für ein Produkt überhaupt angeboten wird. Durch die Digitalisierung haben sich verschiedene Möglichkeiten aufgetan, das Produkt das angeboten wird an die Wünsche des Konsumenten anzupassen. Das Leistungsprogramm- Management muss drei Aufgaben nachkommen: der Informationsaufgabe und der Bewertungsaufgabe, die schon Teil der Marktpositionierung sind, und der Gestaltungsaufgabe. Die Gestaltungsaufgabe verlangt vom Management, die Leistung auszugestalten, also das Produkt strategisch sinnvoll zu konzipieren. Mögliche Parameter um das Produkt zu verändern sind in der klassischen Betriebswirtschaftslehre die Qualität, das Leistungsprogramm, die Produktneuartigkeit, die Markenführung, das Design und die Verpackung und der Kundendienst. Bei Informationsgütern lassen sich diese Produktdimensionen nicht immer sinnvoll einsetzen, dafür aber in beliebig vielen Kombinationen. Durch die geringen Grenzkosten bietet sich eine Variantenvielfalt in der digitalen Ökonomie an. Die sog. Variantenbildung tut eben dies. Sie lässt den Nutzer aus einer Auswahl an verschiedenen Produkten auswählen. Durch die Auswahl der Kunden erfährt man sogar etwas über ihre Vorlieben ohne den Aufwand der Zweiweg-Kommunikation. (Shapiro/Varian, 1999, S.53) Die Variantenbildung wird in verschiedener Literatur auch Mass Customization und Versioning genannt.

#### **5.4.1.1 Versioning**

Bietet man ein digitales Gut an, kann man es zum Beispiel als Amateur- und als Profivariante verkaufen. Man bietet demnach ein digitales Gut in zwei verschiedenen Varianten für verschiedene Marktsegmente an. Diese Vorgehensweise nennt man Versioning. Der Kunde bekommt so einen Anreiz, sich selbst, entsprechend seiner Zahlungsbereitschaft, in verschiedene Konsumentengruppen aufzuteilen. Eine Anpassung des Angebots an heterogene Kundenbedürfnisse ist somit möglich. (Buhse,

2004, S.81) Dazu müssen aber je nach Produkt Parameter gefunden werden, die in den Augen des Kunden einen Unterschied ausmachen. Ziel ist es, den totalen Nutzen des angebotenen Informationsgutes zu maximieren, indem die Nachfrage differenziert befriedigt wird. Es soll folglich jede individuelle Nutznachfrage befriedigt werden. Eine Betonung der Befriedigung der Nachfrage einzelner Gruppen sollte sich in einem individuellen Design ausdrücken. Verschiedene Produktvarianten sind insbesondere aus dem Softwarebereich bekannt. Viele Softwareprodukte werden als Home- oder Standardvariante und als Profi- oder Deluxevariante angeboten.<sup>4</sup> Dazu wird immer von *einem* Master ausgegangen. Für das Softwareprodukt bedeutet dies, dass die Software programmiert wird, dann eine Analyse zu den verschiedenen Versionen des später angebotenen Produkts führt, und dann das Master zu verschiedenen Versionen hin verändert wird. Zum Beispiel kann eine Einschränkung bestimmter, eigentlich programmierter Funktionen, eines Programms vorgenommen werden, um einen weniger professionellen Nutzerbereich zu versorgen. So gibt es bei den meisten Programmen Parameter und Anwendungen, die von den meisten Nutzern gar nicht verstanden werden. Im Fall von Microsoft Word ist den meisten Nutzern die Visual Basic Ebene vollkommen unbekannt, bzw. unzugänglich. Im Bereich der physikalischen Güter ist das Versioning bereits bekannt. So wird von einem Buch meist zunächst eine Hardcovervariante verkauft, und später dasselbe Buch als Taschenbuch mit Softcover. An dem Beispiel des Taschenbuchs sind zwei Parameter zu erkennen, die bei der Versionisierung eine Rolle spielen können: die Qualität des Produkts und der Zeitpunkt der Veröffentlichung. Um die variierbaren Dimensionen eines Informationsgutes zu erkennen und richtig einzusetzen, bedarf es einer Analyse der Eigenschaften des Gutes, die für manche Kunden einen erhöhten Nutzen darstellen und gleichzeitig für andere Nutzer weniger wichtig sind. (vgl. Shapiro/Varian, 1999, S.54ff) Bezogen auf Musik sind folgende mögliche Dimensionen erkennbar:

---

<sup>4</sup> Zum Beispiel Winzip, Windows XP, Stuffit, Logic usw.

- Zeit / Aktualität (Delay)
- Einfachheit der Bedienung (User Interface)
- Convenience (Suchfunktionen, Katalogisierung)
- Qualität (Auflösung / Resolution)
- Geschwindigkeit (Streaming-Bandbreite, Downloadgeschwindigkeit)
- Service / Support (Zusatzleistungen, Hilfe)
- Leistungsumfang (Flexibilität, Nutzungsmodalitäten, DRM, Informationen, Incentives..)
- Nervigkeit (Werbeeinblendungen)
- Samples (Vorhörbarkeit)

(Quelle: nach Buhse, 2004, Shapiro/ Varian, 1999 und Pohl, 2006)

Durch die verschiedenen Versionen bekommt man also Kunden mit unterschiedlicher Zahlungsbereitschaft. Eine hohe Zahl an Varianten optimiert den totalen Nutzen des Gutes, kann aber auch eine Verringerung des Netzeffektes hervorrufen. Shapiro/ Varian empfehlen mindestens drei Varianten anzubieten: Standard, Professional und Gold. Wobei Gold ein TOP-Produkt für Nutzer ist, die dem Produkt einen sehr hohen Nutzen abgewinnen können. Der normale Nutzer könnte durch die zweifache Variantenbildung eine Kaufentscheidung als zu extrem betrachten. Das Angebot der Goldvariante lässt die Standard- Variante nicht wie eine extreme Kaufentscheidung aussehen. (Shapiro/ Varian, 1999, S.70ff)

2004 führte BMG versuchsweise ein Versioning bei physischen Tonträgern ein. Ausgewählte Alben wurden in drei verschiedenen Varianten angeboten. Es gab die Premium-Edition, die Standard-Edition und die Basic-Edition. Das Premiumangebot umfasste zahlreiche Features wie zum Beispiel ein 72-seitiges Liederbuch, Multimediabeigaben, Zugang zu exklusiven Onlineangeboten und / oder Bonustracks. Der Preis für die Premiumedition betrug 16,99€. Die Standardversion kostete nur 12,99€, und umfasste die herkömmliche CD-Version inklusive Booklet und kleineren Multimediainhalten. Die Basicversion kam ohne Booklet und kostete 9,99€. Laut BMG entschieden sich 30% der Kunden für das Premiumangebot und jeweils 35% für die anderen Varianten. (Pohl, 2006) Die Unterscheidung der verschiedenen Versionen

durch verschiedene Verpackungen fällt im digitalen Bereich weg. Mögliche Unterschiede für verschiedene digital vertriebene Versionen sind:

- Aktualität (Vorveröffentlichung)
- ein bestimmtes DRM oder gar kein DRM
- Auswahl verschiedener Formate und verschiedener Auflösungen
- Die Nutzungsart (Haltbarkeit)
- Ausstattung mit Tags und Codes (Titel, Genre, Bewertungen..)
- Extracontent (Livemitschnitte, Extratracks, Batches, Bilder, Songtexte..)

Vor allem die Zugabe von Extracontent zur Erweiterung des Leistungsumfangs ist eine beliebte und günstige Möglichkeit Nutzern bestimmter Shops oder früh entschiedenen Käufern besondere Käuferlebnisse zu beschern. Jamie Cullum's Album *Catching Tales* bot allen, die das Album bei iTunes vorbestellten, zusätzliche Livemitschnitte von Auftritten Cullum's in Ronnie Scott's Jazz Club und Videomaterial. (IFPI, 2006, Digital Music Report 2006, S.9)

Die Variantenbildung liegt aber nicht unbegrenzt in der Macht der Label. Verschiedene Parameter werden je nach Onlinevertrieb für das Label steuerbar oder auch nicht. So ist es für den Kunden bei Beatport möglich, Downloads als MP3 oder als 44,1kHz/ 16Bit PC- moduliertes File zu beziehen. Der Anbieter gibt dem Rechteinhaber aber nicht die Möglichkeit für die unterschiedliche Auflösung auch unterschiedliche Preise zu verlangen. Snocap hingegen bietet dem Rechteinhaber die Möglichkeit, sein Produkt mit DRM zu belegen, indem er sich entweder für das MP3-Format ohne DRM oder für das WMA- Format von Microsoft mit DRM entscheidet. Die Nutzungsart der Musikfiles wird insbesondere durch das DRM einzelner Anbieter beschränkt, ohne dass man dort für Marketingziele Änderungen vornehmen kann.

## 5.4.2 Preis

Der Preis umschreibt als Marketinginstrument sämtliche Gegenleistungen die der Kunde für den Erhalt der Leistung erbringen muss. (Tschmuck, 2004, S.32) Dabei spielt natürlich der objektive Preis eine Rolle. Die in der Musikbranche üblichen Preispolitischen Instrumente sind Mengenrabatt, Vergünstigungen und Abos. Den Downloads lassen sich in bestimmten Systemen individuelle Preise zuordnen (z.B. bei Snocap), in anderen Systemen gibt es einheitliche Preise, und es ist den Tonträgerfirmen überlassen ihren Katalog zu diesem Preis zu öffnen bzw. mit den Shopbetreibern zu verhandeln. Der iTunes Music Store und der REAL Musicstore nehmen 99 Cent pro Download. Musicload aber erlaubt eine Staffelung der Preise je nach Aktualität der Songs. Abonements werden zum Beispiel bei Napster und eMusic geboten. Für einen monatlichen Beitrag kann man eine bestimmte Anzahl von Songs downloaden und/ oder streamen. Natürlich gibt es auch Flatrates. Der objektive monetäre Preis für Downloads lässt sich aufschlüsseln, und offenbart einen sehr kleinen Spielraum für die Händler. Apple wird in dem Buch *iPod + iTunes* von Erdmann/ Stanek sogar ein Zuschuss zu den Songverkäufen attestiert. Bei Abosystemen ist es wiederum ausschließlich Verhandlungssache, nach welchem Model der Tonträgerhersteller an den Umsätzen des Händlers beteiligt wird.

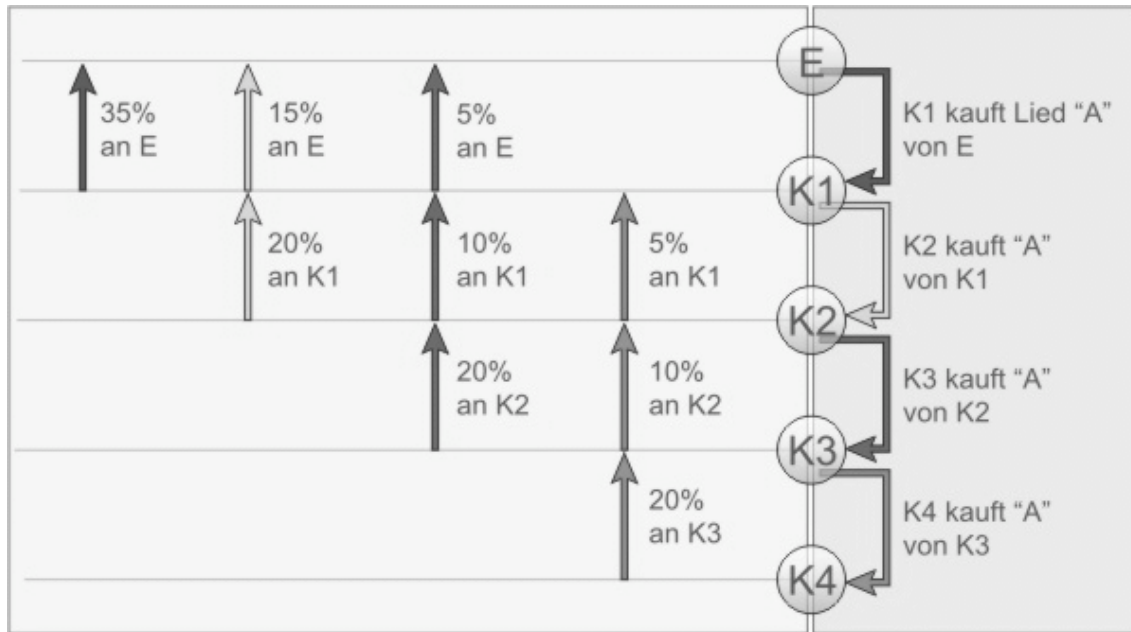


Abb. 24: Aufschlüsselung Downloadpreis beim iTunes Music Store

(Quelle: Erdmann, Stanek,

<http://vg00.met.vgwort.de/na/c515261d1d3cf3c6f6f2?l=http://www.ipodbuch.de/bonusmaterial/iTunesStore-fuer-Musiker.pdf>, 16.03.07)

Ein weiteres Abrechnungsmodell stellt ein Superdistributionssystem dar. Das Potatosystem, das vom Fraunhoferinstitut entwickelt wurde bietet Nutzern die Möglichkeit, ihre Ausgaben für Musik zu minimieren, und sogar Geld zu verdienen. Dabei stützt sich das System auf Provisionen. Der typische Ablauf eines Handelsvorgangs per Potatosystem läuft wie folgt ab: der Produzent oder Anbieter eines Musikstücks stellt das von ihm angebotene MP3-File in das Internet. Dann registriert er es online in einem Potatosystem. Das System, welches diesen Song dann zum Download anbietet, gibt dem Produzenten des Songs ein fertig programmiertes, sicheres Interface für seine Homepage, über das potentielle Kunden den Song einkaufen können. Dem Produzenten wird über das System ein Verkaufslink angeboten, den er online verbreiten kann. Er muss lediglich den angebotenen Song auf einem Server online stellen und dort lassen. Wenn nun ein Kunde über einen der Verkaufslinks den Song online kauft registriert das Potatosystem ihn und berichtet den Kauf der Gema. Der Produzent kommt so zu seinen Urheberrechtsabgaben. Bei jedem Kauf des Songs über einen Verkaufslink wird ebenfalls eine Provision an den Produzenten / Erstanbieter bezahlt. 20% des Verkaufspreises gehen direkt an den Produzenten / Erstanbieter. Der Käufer des Songs erhält, vorausgesetzt er ist im Potatosystem registriert, ebenfalls einen individuellen Verkaufslink, den er im Internet veröffentlichen kann. Wird der Song nun über einen dieser Links (Käuferlink) gekauft, werden dem ersten Käufer ebenfalls 20% des Verkaufspreises gutgeschrieben. Der Erstanbieter / Produzent erhält bei einem solchen Verkauf, der nicht durch seinen eignen Link entstand, zwar immer noch seine GEMA-Ausschüttung, wird am Verkaufspreis aber nur noch mit 10% beteiligt. Maximal werden 35% Provisionen verteilt. In vierter Verkaufsstufe bekommt das erste Glied der Kette (hier der Produzent) nurmehr seine Gemausschüttung, aber keine Provision mehr. Egal wie oft Käufer selbst wieder zu Verkäufern werden, der Urheber bleibt geschützt und bekommt in den ersten zwei Instanzen sogar eine Beteiligung an den Downloadverkäufen. Ein solches System sollte in der Lage sein sich selbst Antrieb zu geben. (<http://www.potatosystem.com/info/de/wiki/PotatoSystem>, 09.01.07)



**Legende:**

(E) Erstverkäufer, (K1)...(K4) Käufer 1 bis 4

Abb. 25: Typisches Abrechnungsmodell des PotatoSystem

(<http://www.potatosystem.com/info/de/wiki/Provisionen>, 09.01.07)

Mittlerweile gibt es auch Musikshops, die Musik legal kostenlos anbieten. Das Chinesische Webportal Sina.com hat es geschafft, die Kataloge aller Majors für sein Portal zu sichern. Einnahmen bei Sina.com sollen ausschließlich durch Werbung und Einnahmen aus mobilen Anwendungen generiert werden. (<http://www.mediabiz.de/newsvoll.afp?Nnr=228970&Biz=musicbiz&Premium=N&NL=MWD&uid=m34482>, 19.03.07)

Der wahrgenommene monetäre Preis entsteht, indem der potentielle Käufer der den objektiven monetären Preis erfährt, ihn decodiert, je nach seinem Preisbewusstsein, und ihn dann mit seinem Preiswissen vergleicht. Der wahrgenommene Nutzen entsteht gemeinsam mit dem wahrgenommenen nicht monetären Preis.

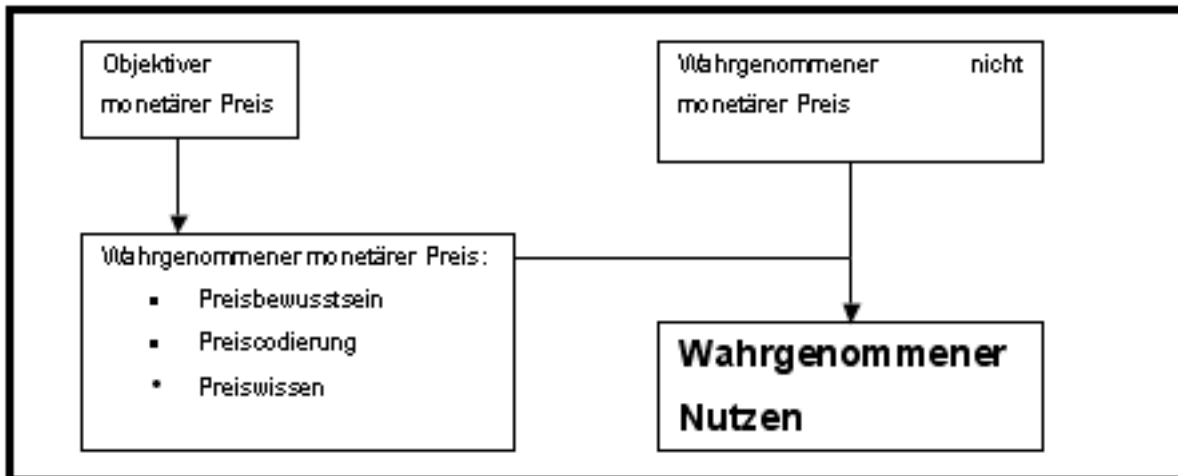


Abb. 26: Wahrgenommener Nutzen

(Quelle: nach Tschmuck, 2004)

Das Preisbewusstsein ist besonders durch die illegalen Tauschbörsen bei vielen Menschen gesunken. Da Musiktitel problemlos *umsonst* zu haben sind, fällt es potentiellen Käufern schwer die Musik überhaupt zu bezahlen. Außerdem gibt es noch digitales Radio und verhäuft Promotionstreams. (Jopling, 2006) Einzelne Musiktitel sind physisch nur schwer erhältlich, online aber kann jeder nur die Titel herauspicken, die er wirklich kaufen möchte. Durch diese Entbündelung des Albums ist es schwer dem Kunden Titel zu verkaufen, die auf einem Album als so genanntes Füllmaterial den Albumpreis rechtfertigte. Für die Plattenfirma spielte es bei der Produktion der CD keine Rolle, ob nun 4 oder 14 Titel produziert werden. Ist die Produktion erstmal angelaufen, bleiben die Kosten die gleichen. Verkauft sich aber nur ein Song pro Album, stehen die Tonträgerproduzenten vor neuen Kostenstrukturen. Die Freiheit einzelne Songs herauspicken zu können hat nach Kusek besonders großen Einfluss auf den Erfolg illegaler Tauschbörsen geführt. Die Konsumenten als erstarkte Marktkraft beziehen lieber illegal einzelne Tracks als legal zum Kauf eines ganzen Albums gezwungen zu werden, auf dem nur ein Track sie von vornherein interessiert. (Kusek, 2005, S.123ff) Sean Ryan, Real Networks Vice- President of Music Services wird von Kusek wie folgt zitiert: „*The only way to make money with a 99-cent download service is in a mix of services, including subscriptions, downloads, and radio streams.*” (Kusek, 2005, S.123ff)



Eine möglichst breite Abdeckung verschiedener Abrechnungsmodelle ist für die Tonträgerfirmen wahrscheinlich am idealsten, vor allem vor dem Hintergrund, dass die Zahlungsbereitschaft für legale Downloads noch wächst und die neuen Freiheiten der Nutzer Songs einzeln herunter zu laden noch unklare Auswirkungen auf den Markt hat. (Buhse, 2004, S.200) Das Preiswissen der Käufer ist durch das Internet sehr schnell gewachsen. War man damals vor die Entscheidung gestellt, sich in verschiedenen Läden über ihre Preise zu informieren, so kann man heute im Internet die Preise der einzelnen Online-Anbieter in kürzester Zeit miteinander vergleichen. Es gibt sogar Geschäftsmodelle im Internet, die kostenlos verschiedene Anbieterpreise zu einem Produkt übersichtlich auf einer Seite einander gegenüberstellen. Der potentielle Käufer ist weit besser informiert als früher, möchte aber nicht mehr so viel für Musik bezahlen die er auch kostenlos haben kann, und pickt sich beim Pay-Per-Download die Hits aus den Albumproduktionen, und erschwert so eine Finanzierung der Produktionen.

Der wahrgenommene nichtmonetäre Preis der durch psychische, sensorische, ortsbezogene und zeitbezogene Eindrücke entsteht, kommt zum Beispiel durch zusätzlichen Aufwand und Zusatzkosten zustande. Ist es für einen potentiellen Käufer zu umständlich den begehrten Song in einem Shop zu finden, entsteht dadurch ein Aufwand, der sich in einer geringeren Kaufbereitschaft ausdrückt. Fällt es einem Nutzer aber schwerer einen Song bei einer illegalen Tauschbörse zu finden als bei einem legalen Onlineshop, resultiert dies in einem erhöhten wahrgenommenen Nutzen des Onlineshops beim Nutzer.<sup>5</sup> Das Fingerprintingverfahren ermöglicht es per Handy einen Song, dessen Namen man nicht kennt, computergestützt erkennen zu lassen. Dadurch wird dem Käufer das Auffinden eines begehrten Songs so einfach gemacht, dass der wahrgenommene Nutzen enorm steigt. (Buhse, 2004, S.201) Das MPEG7-Verfahren des Massachusetts Institute of Technology ermöglicht sogar Sprachanalyse der Songtexte. Mit MPEG7 ist es möglich Songs nach bevorzugten Tonarten, Geschwindigkeiten, Instrumentalisierung usw. zu suchen. Daraus ermöglichte Such- und Empfehlungssysteme für die Zukunft werden es legalen Anbietern ermöglichen in Sachen Suchkosten einen großen Schritt nach vorne zu machen. (<http://sound.media.mit.edu/mpeg4/audio/faq/mpeg7.html>, 16.03.07)

---

<sup>5</sup> Das sog. Spoofing versucht genau dies zu bewirken.

Die Kostenstruktur digitaler Güter (hohe Fixkosten, niedrige variable Kosten, Fixkosten sind *sunk costs*, Vervielfältigung kostet fast nichts und kennt keine Kapazitätsgrenzen) ermöglicht eine Preisdifferenzierung, die sich nicht an den Grenzkosten orientiert, sondern an der Zahlungsbereitschaft der Kunden. Mit Hilfe von Userprofilen und der vernetzten Auswertung verschiedener Informationen über das individuelle Konsumverhalten eines potentiellen Kunden, lassen sich sehr detaillierte Informationen über einzelne Internetnutzer sammeln. Dieses Wissen befähigt zu Annahmen über die Zahlungsbereitschaft einzelner Nutzer. Da man von verschiedenen Nutzern für dasselbe Produkt nicht verschiedene Preise verlangen kann, erstellt man Pakete oder Bündel zu verschiedenen Preisen, die bei zahlungswilligen Kunden in einem geringeren Preis bzw. in einem erhöhten Nutzen pro Einheit resultieren. (Shapiro/ Varian, 1999, S.37ff)

### **5.4.3 Place**

Die Distributionspolitik umfasst die Akteure Leistungsersteller, Leistungsverteiler und Leistungsempfänger. Die Distribution umfasst die akquisitorische und die physische Distribution. Die akquisitorische Distribution umfasst planerische und konzeptionelle Vorarbeiten zur Ermöglichung der physischen Distribution, folglich die logistische und die Absatzkanalfunktion. (Tschmuck, 2003, S.34)

Damit Musik im Internet aufgefunden werden kann, muss Vorarbeit in Form von Metadaten geleistet werden. Dazu gehört das Einspeisen der zu vertreibenden Songs in die Fingerprint-Datenbanken. Fingerprints werden zum Beispiel genutzt, um Airplaycharts zu erstellen. Außerdem muss für den Fall eines Fingerprint- basierten DRMs ebenfalls ein Fingerprint erstellt, und in eine Datenbank gespeist werden. Eine besondere Rolle spielt das Einspeisen der Songs in Fingerprint-Datenbanken von Firmen wie m2many die das Fingerprintingverfahren nutzen um Musik für Nutzer auffindbar zu machen und Suchkosten zu minimieren (s. Price). Geringe Suchkosten können für die Verbreitung von Musik sehr wichtig sein und so die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs erhöhen, denn *„(...)für Onlinemusik gilt, dass die installierte Basis entsprechend notwendiger Technologien und die Erwartung der Konsumenten über die zukünftige Verbreitung entscheidend für seine Marktchancen sind.“* (Buhse, 2004, S.305) Die Erwartungen eines Konsumenten über die Verbreitung eines Songs sind

dabei natürlich abhängig von der Verbreitung, die der Konsument vor seiner Kaufentscheidung vorfindet, beziehungsweise wahrnimmt. (Stähler, 2002, S.242) Weitere Metadaten sind sog. Trackstammdaten wie der ISRC-Code, der jeden Track identifizierbar macht (nicht aber in komprimierten Files) und ID-3 Tags, die in einem MP3-File liegen und dem Nutzer Informationen über Titel, Album, Künstler, Komponist, Songtext, Herstellungsjahr u.s.w. geben. Songinformationen müssen ebenfalls in Online- Datenbanken eingegeben werden die digitalen Musikplayer mit den Informationen und Coverbildern über einen Song versorgen. Gracenote (<http://www.cddb.com>) ist so eine Datenbank die über 7.5 Millionen Songs erkennt und die Titelinformationen an verschiedene Musikplayer sendet. (Bricklin, 2001, S.42) Auch der iTunes Music Store bietet die Möglichkeit Songinformationen auf einem Server zu speichern.

Die logistischen Schwierigkeiten der Lagerung und der begrenzten Verkaufsflächen, die sich beim Vertrieb physischer Tonträger auftun, fallen beim digitalen Vertrieb weg. Digitale Musikfiles brauchen keinen Lagerplatz und sind online in unendlich großer Vielfalt beziehbar. Einzig die Speicherung der Files auf Servern muss noch gewährleistet werden, dann sind die Files orts- und zeitunabhängig beziehbar. Grundsätzlich kann man den Absatzkanal nach Tiefe und Breite beurteilen. *„Die Tiefe gibt an, wie direkt oder indirekt der Absatz der Leistungen an den Endverbraucher erfolgt. (...) Die Breite des Absatzkanals ist definiert durch (die) Anzahl der Akteure, die auf einer Absatzstufe miteinander interagieren.“* (Tschmuck, 2003, S.35, 36)

Die Tiefendimension beim Onlineverkauf von Musikfiles kann sehr unterschiedlich sein. Wird Musik direkt über die Homepage eines Künstlers zum Download angeboten, findet eine direkte Distribution ohne Zwischenstufen statt. Durch den direkten Verkauf an den Hörer entsteht eine hohe Gewinnspanne. Es ist niemand zwischen Plattenfirma und Käufer geschaltet, der am Umsatz beteiligt werden müsste. Der Verkauf kann direkt gesteuert werden, und unterliegt keinerlei fremden Entscheidungen, außer der Kaufentscheidung des Kunden. Es liegt daher bei der Plattenfirma, welchen Preis sie nimmt, zu welchen Konditionen sie den Song verkauft und in welchem Format. So kann die Plattenfirma eigene Bündel schnüren, verschiedene Versionen anbieten, und durch den direkten Verkauf kann ein direkterer Kundenkontakt entstehen. (Tschmuck, 2003, S.35-36) Durch das Internet ist es sehr einfach geworden direkt an den Kunden zu

verkaufen. Es entstehen bei der Plattenfirma nur geringe Kosten für eine Künstlerhomepage. Die Implementierung eines Shops ohne Zuhilfenahme bestehender, modularer Shopsysteme wie Snocap, Manymusics oder Potato verlangt aber auch Kosten für die Verwaltung des Shops. Künstlerhomepages und der direkte Vertrieb, also eine geringe tiefe des Absatzkanals, ist wahrscheinlich für kostenlose Promotional Downloads am besten geeignet, da sie Hörer auf die Homepage lockt und einen minimalen Aufwand erfordert. Eine andere Möglichkeit der direkten Distribution entsteht, wenn ein Künstler ohne Plattenfirma direkt an die Hörer verkauft. In diesem Fall liegen die Kosten der Produktion und der Vermarktung beim Künstler. Dem Künstler bleibt die Möglichkeit Verträge mit Downloadshops, Netradios und / oder Streamingsservices zu schließen, die seine Musik in ihr Produktsortiment aufnehmen. Bei bereits hoher Nutzenwahrnehmung durch den Hörer, kann es ein Künstler sogar schaffen, über seine eigene Homepage unabhängig von einer Plattenfirma Songs zu verkaufen. Noch unabhängige Künstler können über Erfolge beim Direktverkauf ihre Verhandlungsposition gegenüber interessierten Musiklabels verbessern. (Buhse, 2004, S.105)

Die indirekte Distribution kann mehrstufig sein, und läuft vom Label oder Künstler über sog. Intermediäre wie den iTunes Music Store, Musicload oder Napster. Diese Onlinehändler sorgen selbst für ein geordnetes Angebot, Kundenbeziehungen und innovative Verkaufsideen. Durch das Einschalten von Intermediären haben die Plattenfirmen die Möglichkeit ihre Musik in verschiedenen Geschäftsmodellen zu platzieren, die jeweils unterschiedlich einen Nutzen für den Konsumenten generieren. Dadurch wird die Musik verschiedenen Ansprüchen gerecht, da sie Konsumenten mit unterschiedlichen Zahlungspräferenzen anspricht und bedienen kann. Durch eine hohe Anzahl an Verkaufsorten werden auch verschiedene geschlossene Hardwaresysteme abgedeckt. Auch die Vielfalt in der Distributionstechnik kann so optimal ausgeschöpft werden, denn es bleibt dem Nutzer die Wahl zwischen Abo-, Download- und Streamingsystemen. Sowohl webbasierte als auch clientbasierte Angebote wie Mobileangebote können so bedient werden. Für kleine Labels und einzelne Künstler gibt es die Möglichkeit, durch eine zweistufige Distribution über Aggregatoren wie Finetunes ebenfalls den Weg in Produktsortimente großer Onlineshops zu finden. (Spielkamp, 2006) Neben den Internetshops und Mobileshops die Musik ähnlich einem Plattenladen

ordnen, bewerben und verkaufen, gibt es noch weitere „Orte“ im Internet, an denen Musik an den Hörer gelangt. Durch die steigenden Bandbreiten ist Musik immer häufiger auf vielen Homepages als Hintergrund vorhanden. Durch die hohen Bandbreiten ist auch das streamen und downloaden von Videos für immer mehr Internetnutzer möglich. Durch gezielte Verlagsarbeit wird Musik als Hintergrund für Werbung und Film schon längst in den traditionellen Medien positioniert. Die Ausweitung der Verlagsarbeit auf Multimediaproduzenten sollte im Marketingmix einer Musikveröffentlichung bedacht werden. (Ende, 2003, S.298) Die Breite des Absatzkanals für Musik hat durch das Internet einen ubiquitären, also sehr breiten Charakter bekommen. Durch die Erschließung des Mobilemarkts für Musik wird dies noch verstärkt werden.

#### 5.4.4 Promotion

Als vierter Teil des 4-P-Ansatzes müssen nun die Kommunikationspolitischen Maßnahmen geregelt werden. Dazu gibt es vier Instrumente: die Verkaufsförderung, die Öffentlichkeitsarbeit, die Werbung und der persönliche Verkauf. (Tschmuck, 2003, S.38)

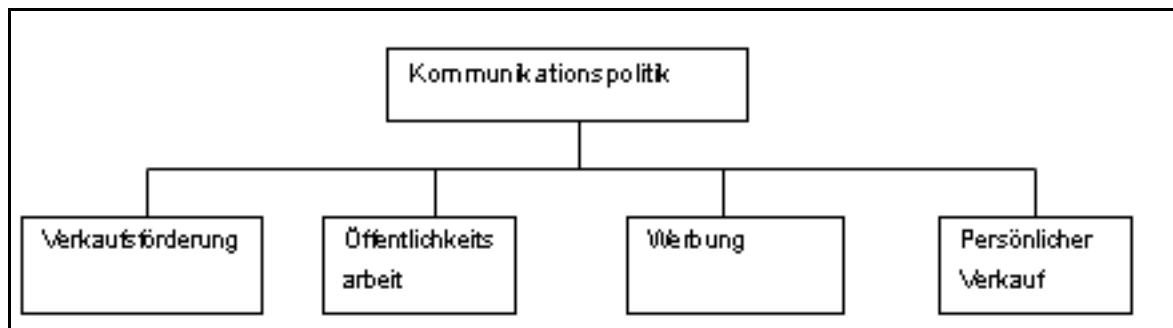


Abb. 27: Instrumente des Kommunikations-Mix

(Quelle: Tschmuck, 2003, S.38)

Die Verkaufsförderung soll die Nachfrage steigern. Das Produkt soll dem Kunden nah gebracht werden, und der wahrgenommene Nutzen soll möglichst groß gemacht werden. Die Consumer Promotion, als Teil der Verkaufsförderung, setzt beim Kunden an, und versucht zum Beispiel mittels Prospekten, Gutscheinen, Musterproben, Preisausschreiben und Zugaben zum Kauf anzuregen. Auch das Merchandising gehört zur Verkaufsförderung. Die Provisionen der Superdistribution können ebenfalls als

Verkaufsförderung betrachtet werden. Der persönliche Verkauf dient zur Förderung der Kommunikation mit dem Kunden. Das Internet als Vertriebsweg öffnet dabei neue Wege, um Informationen über die Kunden zu sammeln. Die Kommunikation mit den Medien steht im Zentrum der Öffentlichkeitsarbeit. Durch die neu aufgekommenen Onlinezeitungen, die sich mit Musik befassen, und den traditionellen Zeitungen, die ihre Präsenz ins Internet übertragen haben, profitieren die Hörer durch direkte Verlinkung mit multimedialen Inhalten. Werbung fasst den Bereich klassischer Kommunikationskanäle wie Annoncen, TV-Werbung, Radiowerbung und Plakatwerbung zusammen. Gemeinsam haben diese Kanäle, dass sie nur in eine Richtung funktionieren. Dabei wird natürlich versucht, eine Zielgruppe zu erreichen, und attraktiv zu informieren, Interesse zu wecken und eine positive Einstellung gegenüber dem Projekt zu bewirken. (Tschmuck, 2003, S.38-39)

Die verschiedenen Kommunikationsinstrumente können mit Hilfe eines Kommunikationsplans aufeinander abgestimmt werden. Dabei soll der Kommunikationsplan die zentralen Fragen beantworten:

- WER kommuniziert?
- WAS wird kommuniziert?
- An WEN wird kommuniziert?
- WIE wird kommuniziert?
- WANN wird kommuniziert?
- Mit WELCHEM Ergebnis wird kommuniziert?

Bei der Erstellung des Kommunikationsplans müssen die Situationsanalyse und die daraus abgeleiteten Stärken / Schwächen und Chancen / Risiken bedacht werden. (Tschmuck, 2003, S.42-43) Die Höhe des Budgets für jedes Projekt erfolgt dabei in der Musikindustrie aufgrund von Erfahrungswerten. Das Internet als Kommunikationskanal (*WIE?*) bietet eine Vielfalt an neuen Mitteln zur Kommunikation mit den Musikhörern. Das World Wide Web und die darin enthaltenen Homepages und Internetseiten werden schon lang von Künstlern und Labels genutzt um sich selbst darzustellen. Besonders die Künstlerhomepage bietet die Möglichkeit schnell auffindbar zu sein, und gezielt Informationen über einen Künstler und seine Discografie zu veröffentlichen. Für die

Homepage gilt aber, wer sie nicht sucht, wird auch nicht per Zufall auf sie stoßen. Das heißt, dass besonders die direkte Distribution vom Künstler an den Hörer, aber auch im Fall eines zwischengeschalteten Labels, nicht ausschließlich über die Künstlerhomepage kommuniziert werden kann. Die Promotion durch das Label bleibt prinzipiell notwendig, um einen Künstler bekannt zu machen. Aber immer mehr Künstler nehmen die Promotionsaufgaben selbst in die Hand, da das Internet neben den Homepages noch weitere Möglichkeiten bietet, Musik bekannt zu machen. Die Künstlerhomepage wird in der Regel vom Label gehostet. Darauf werden Tourdates und Merchandising, genauso wie aktuelle Blogs der Band präsentiert. CD-Veröffentlichungen sollten dort auf jeden Fall publik gemacht werden. Häufig hat man auf Künstlerseiten die Möglichkeit CDs vor ihrem Veröffentlichungsdatum vorzubestellen. Auf der Homepage von Jennifer Lopez (<http://www.jenniferlopez.com/>, 26.03.07) wird zum Beispiel der direkte Link zu Amazon angeboten, unter dem man das Album bestellen kann. Auch Links zum iTunes Music Store, sowie zu Napster, AOL Music, Yahoo! Music, REAL Music und Rhapsody sind dort zu finden. Auf der Künstlerseite wird auch direkt darauf hingewiesen, dass bei einer Vorbestellung beim iTunes Music Store ein Video gratis dazu gegeben wird und eine Single ebenfalls. Der Extracontent wird also nicht auf der Seite direkt angeboten, sondern bei den Intermediären. Extracontent ist aber eine ganz besondere Stärke von Homepages. Der interessierte Hörer (er muss interessiert sein, sonst hätte er den Weg zur Homepage des Künstlers nicht beschritten) kann auf zahlreichen professionellen Künstlerseiten Videoclips und Musik der Künstler hören und sehen. Teilweise können Inhalte heruntergeladen, teilweise nur gestreamt werden. Auf der Homepage von Nelly Furtado werden zum Beispiel typische Minivideos, vom Star selbst angefertigt, angeboten. (<http://www.nellyfurtado.com/news/default.aspx/nid/11070>, 26.03.07) Die aktuellen Musikvideos werden ebenfalls auf fast allen Künstlerseiten öffentlich gemacht. Auf der Homepage von *Melani C* gibt es einen passwortgeschützten Zugang für sog. VIPs (also besonders interessierte Fans), die dann auf Extracontent zugreifen können. Dazu muss die eigene Emailadresse angegeben werden, über die man dann zusätzlich informiert wird. (<http://www.melaniec.net/>, 26.03.07) Eine Künstlerhomepage erreicht ausschließlich Fans und besonders hart gesottene Fans, da die Homepage gezielt aufgerufen werden muss. Sie eignet sich also besonders für die Kommunikation zu einer bereits

erschlossenen Hörerschaft. Hier könnten folglich genauere Informationen über die affine Hörergruppe gesammelt werden. Vorabveröffentlichungen und promotional Downloads über die Künstlerseite erreichen so gezielt die Zielgruppe eines Projekts. Weitere typische Inhalte auf Künstlerseiten sind Wallpapers, Ringtones und Ringuptones (ein Sound, den man anstelle des Freizeichens hört, wenn man einen Fan anruft), Ankündigungen und Aufzeichnungen von TV- Auftritten, Archivmaterial und Gewinnspiele. Außerdem gibt es auf fast allen professionellen Homepages ein Forum in dem sich Fans austauschen können. (<http://www.jenniferlopez.com/>, 26.03.07)

Neben dem World Wide Web gibt es noch weitere Möglichkeiten das Internet als Kommunikationskanal zu nutzen. Insbesondere der Newsletter lässt eine direkte Kommunikation mit interessierten Hörern zu. Mit dem Newsletter können aktuelle Informationen, die auch auf der Homepage stehen in das Postfach der Fans geschickt werden, ohne, dass diese die Homepage wiederholt besuchen. Das Besondere daran ist, dass auch mit dem Newsletter ausschließlich Menschen erreicht werden, die offensichtlich Interesse an den Produkten eines Künstlers haben. Die Informationen des Newsletters können sogar offline gelesen werden. Verlinkungen in den Newslettern ermöglichen dem Label festzustellen, welche Inhalte im Internet durch einen Klick in einen Newsletter erreicht wurden, und wie lange nach Aussendung dies geschehen ist. Die Attraktivität einer Information kann somit exakt erörtert werden. Mit Hilfe von Cookies kann in dieser Weise auch festgestellt werden, ob einem Klick in den Newsletter ein Besuch des Onlinestores folgte, und ob tatsächlich etwas gekauft wurde (für den Fall, dass der Kauf über die Künstlerseite stattfindet) oder ein promotional Download genutzt wurde. Auf Homepages der Label kann mit Hilfe von Cookies überprüft werden welche Künstler dieselbe Fangruppe ansprechen. Ein weiteres Kommunikationsinstrument neben dem World Wide Web ist der RSS-Feed. RSS- Feeds brauchen nur sehr geringe Bandbreiten und versorgen die Nutzer browserfrei mit aktuellen Informationen, die in einer individualisierten Umgebung vom Nutzer gelesen werden können. Der Gebrauch von RSS-Feeds unterscheidet sich vom Gebrauch des WWW und Emails, und bietet so eine weitere Möglichkeit besonders auch im mobilen Bereich Informationen zusätzlich verfügbar zu machen. Aktuelle Nachrichten, Links aber auch Podcast und Videocasts (die beide höhere Bandbreiten verlangen) können auf den persönlichen Speicher interessierter Hörer transferiert werden, die diese dann zu einem



beliebigen Zeitpunkt konsumieren können. Durch diese Funktionen können auch Künstler ohne Superstar- Status eine große Zahl ihrer Fans mit Informationen versorgen, da diese sich aktiv dafür eintragen, und daher auch ohne TV, Radio oder andere klassischer Werbekanäle erreicht werden können und vor allem, weil diese Art der Kommunikation sehr günstig ist. Die geringen Kosten der Internetkommunikation bieten auch für Label die Möglichkeit Künstler ohne großen Erfolg zu vermarkten. Auf den Homepages wird im speziellen die Möglichkeit genutzt Musik per Stream zu spielen, und meistens in geringer Qualität eine Auswahl der Songs eines Künstlers hörbar zu machen. Unabhängige Webradios die Playlists streamen, stellen eine ähnliche Möglichkeit für Labels dar, ihre Songs auf Plattformen zu veröffentlichen, die sogar kleine Nischen abdecken oder eine breite Zielgruppe ansprechen. Somit gibt es für jeden Musikgeschmack unzählige Internetradios, die theoretisch global empfangbar sind. Durch die häufig eng abgegrenzten Musikstile der einzelnen Sender, lässt sich die Zielgruppe eines Projekts mit hoher Sicherheit erreichen.

Was sich bei der Betrachtung der neuen technischen Möglichkeiten zur Kommunikation klar hervorhebt, sind die Vorteile des Internets, Zielgruppen genauer zu treffen, und sogar personalisierte Kommunikation zu ermöglichen. Denn *„die Netzwerkökonomie ermöglicht es, die Qualität und Quantität ökonomischer Beziehungen zu Konsumenten zu untersuchen. Die Nutzung dieser Beziehungen entwickelt sich daher zu einer zentralen Determinante für den wirtschaftlichen Erfolg der Onlinemusik.“* (Buhse, 2004, S.91) Die Kundenbindung über das Internet hat die mögliche Kundenbindung durch persönlichen Verkauf in ihrer Effizienz überholt, denn sie ermöglicht eine massenhafte Personalisierung. So sollte auch die Kommunikationspolitik als viertes P im 4-P-Ansatz wie die drei vorangegangenen P's auf eine individuelle Politik für jeden Kunden abzielen. Genaue Kundenpräferenzen lassen sich mit Hilfe von Kundenprofilen ermitteln. Dazu muss ein Nutzer sich zu erkennen geben. Dies geschieht, wenn sich ein Nutzer für einen Newsletter anmeldet oder sich für ein Forum registriert. Genaue Informationen über die Präferenzen eines Nutzers lassen sich dann auf zwei Arten sammeln: Tracking und direkte Abfrage. Tracking ist das technisch gestützte Aufzeichnen des Onlineverhaltens des Users. Mit steigender Aktivität seitens des Nutzers steigt auch die Genauigkeit der Informationen über ihn. Die direkte Präferenzabfrage kann eine Befragung des Users während des Registrierungs Vorgangs

sein. Erstellung und Auswertung einer solchen Abfrage gestaltet sich computergestützt leichter als es eine persönliche Befragung wäre. (Buhse, 2004, S.95) Internetcommunities wie Facebook oder Myspace fordern von jedem Nutzer eine Registration mittels Emailadresse. Die Aktivitäten der User innerhalb der Communities kann per Tracking aufgezeichnet werden. Und ermöglicht die Bildung von Clustern. User in gleichen Clustern können anschließend ähnliche Angebote gemacht werden. (Buhse, 2004, S.96) Der Nutzen von Communities für User ist die Kommunikation der verschiedenen User untereinander. Dabei spielt die Präsentation der eigenen Hobbies und Vorlieben eine große Rolle. Musik als Ausdruck der eigenen Persönlichkeit spielt dabei eine wichtige Rolle. Die Onlinecommunity last.fm hat sich dabei ausschließlich auf Musik als verbindendes Glied zwischen den Mitgliedern spezialisiert. Jedem Nutzer wird ermöglicht über eine Zusatzsoftware die Songs, die er auf seinem Computer hört, zu tracken und online bei last.fm seine eigenen Charts zu erstellen. Ist der Account des Users mit genügend Informationen gefüttert, zeigt last.fm dem User andere User, die einen ähnlichen Musikgeschmack wie er aufweisen. Typisch für Communities sind auch die Gruppen, die bei last.fm die Möglichkeit bieten Mitglieder mit ähnlichen Interessen zusammenzufassen. Neben den Musikpräferenzen geben die User ihr Alter und ihre Herkunft an. Die daraus entstandenen Möglichkeiten für direkte Kommunikation sind enorm. Um neue Künstler kennen zu lernen, kann man auf last.fm von fast allen Songs kostenlos Kostproben hören. Durch die genauen Informationen, die in der Datenbank von last.fm über jeden Nutzer gespeichert sind, kann der Service sogar ein personalisiertes Webradio anbieten, das jedem Nutzer eine Zusammenstellung verschiedener Künstler vorspielt, die zu seinem Musikgeschmack passen. Ein Label kann Tracks für das Webradio von last.fm freigeben und jeden potentiellen Hörer persönlich bewerben. Bei [www.upcoming.org](http://www.upcoming.org) geben User ihre bevorzugten Livebands an und zeigen, bei welchen Veranstaltungen sie anwesend waren, zu welchen Veranstaltungen sie gehen werden und bei welchen Veranstaltungen sie sich noch nicht entschieden haben, ob sie sie besuchen werden. Dort wird ebenfalls individuelles Nutzerverhalten gesammelt, welches über die Kaufbereitschaft einzelner Musikhörer Aufschluss gibt. Die Community Myspace bietet die Möglichkeit, Songs von Künstlern auf der eigenen Profilseite zu posten und Profile von Künstlern zu besuchen. Die bevorzugten Künstler können dann in das eigene Profil als Freunde integriert werden.

Aus dem Verhalten der Nutzer lassen sich so direkte Präferenzen und Zusammenhänge erkennen. (Buhse, 2004, S.97)

Ein weiterer Kommunikationskanal im Internet sind die Musikmagazine. Zeitschriften wie Tonspion.de kombinieren ausführliche Informationen über aktuelle Musik mit Promotional Downloads und einem Onlinemusikshop. Die Zeitschriften sind für alle Internetuser kostenlos zugänglich. Kostproben und promotional Downloads auf solchen Seiten sind besonders deshalb interessant, weil sie sich stets mit redaktionellen Beiträgen, aktuellen Informationen und Bannerwerbung verbinden lassen. Es ist also zusammenfassend festzuhalten, dass direkte Kommunikation durch das Internet nicht nur ermöglicht wird, sondern durch verschiedene Geschäftsmodelle in den Mittelpunkt der Nutzengenerierung gerückt wird und von der Tonträgerbranche richtig genutzt werden muss.

## **6 Abschließende Betrachtung:**

Die Grundlegenden Eigenschaften digitaler Güter lassen erkennen, dass beim Vertrieb von Musik in Zukunft vollkommen neue Wege beschritten werden. Musik wird eingebunden sein in verschiedene Geschäftsmodelle, die Marktführerschaft anstreben um die Effekte der digitalen Güter richtig zu nutzen. Als Datei erscheint Musik in rein digitaler Form und birgt so als Erfahrungsgut besondere Chancen und Herausforderungen. Die Möglichkeit Musikfiles kostenfrei zu duplizieren erleichtert das Anbieten von promotional Downloads aber auch das Aufkommen von illegalen Tauschbörsen. Zum Abbau von Unsicherheiten kann besonders auch die Infosphäre des Internets besser beitragen als der Musikhandel es je konnte.

Die Onlinevertriebe für digitale Musik unterliegen den Gegebenheiten eines veränderten Wettbewerbs, der besonders durch den Netzeffekt geprägt ist. Dabei wird nicht bloß das Erreichen sondern schon eine vom Kunden wahrgenommene Marktführerschaft angestrebt. Die Tonträgerhersteller können dabei in der Regel keinen Einfluss auf den Markt nehmen und sollten ihre Kataloge allen Vertrieben gegenüber öffnen. Durch das Zusammenwirken von Stückkostendegression, Netzeffekten und Lock- In- Effekten zeichnet sich die Vorherrschaft weniger Anbieter für digitale Musik ab. Die Five- Forces- Analyse hat gezeigt, dass neben dem Wettbewerb der Tonträgerhersteller untereinander die erstarkten Positionen der Käufer und der Künstler eine Konzentration der Tonträgerhersteller auf ihre reduzierten Kernkompetenzen verlangt. Denn die Aufmerksamkeit die für den erfolgreichen Verkauf von Musik nötig ist kann von Künstlern selbst nur begrenzt erreicht werden. Für die neu in den Markt eingestiegenen, branchenfremden Unternehmen bleiben die Kompetenzen der Tonträgerhersteller unerlässlich, wenn auch erste Label von Getränkeherstellern, Computerspielherstellern und Gastronomieketten neue Modelle etablieren. Dabei wird Musik häufig zu einem Loss- Leader.

Beim Marketing ergeben sich hinsichtlich bei der Preisbildung, auf Grund der Kostenstruktur digitaler Güter, Probleme. Die Entbündelung des Albums verlangt nach neuen Konzepten bei der Finanzierung von Musikproduktionen. Die Kommunikation mit den Kunden aber, wird durch das Internet in eine vollkommen neue Sphäre bewegt. Die Möglichkeit mit jedem Kunden individuell zu kommunizieren ermöglicht für die Zukunft

eine Optimierung der Kommunikation. Durch die Digitalisierung werden auch bei der Produktkonfiguration völlig neue Wege beschritten werden können. Der Mobile- Markt scheint dabei auf Grund seines Wachstums und seiner Nutzengenerierung eine besonders große Rolle zu spielen. Computer, Breitbandanschlüsse und Musikplayer verzeichnen bei Jugendlichen ein stark wachsendes Aufkommen, was für einen weiter stark wachsenden Markt für Onlinemusik spricht.

Um den Marketing- Mix für einen Tonträger mit Hilfe des Internets zu konfigurieren können neue Wege mehr und mehr sinnvoll beschritten werden. Die Versioning spielt bei der Produktpolitik eine besonders große Rolle. Die Distributionspolitik sollte versuchen sowohl Abo-, als auch Pay- Per- Download- Modelle mit einzubeziehen und möglichst mit allen Anbietern auf dem Markt zu kooperieren. Dem Abomodell ist dabei wohl die erfolgsversprechendere Zukunft gewährt. Label öffnen ihre Kataloge für Aboanbieter und beziehen dafür Pauschalbeträge. Dadurch wird besonders eine Konzentration auf die Erlösgenerierung durch Lizenzauswertungen, und damit verbunden die Beziehungen der Label zu den Verwertungsgesellschaften, in Zukunft für die Tonträgerhersteller eine größere Rolle spielen. Bei der Kommunikationspolitik ergeben sich wohl, wie oben schon erwähnt, die interessantesten Änderungen für die Tonträgerhersteller durch das Internet. Die traditionellen, einseitigen Kommunikationskanäle werden durch Feedback- fähige Kanäle ersetzt und bieten eine konzentrierte und individualisierte Kommunikation mit den potentiellen Käufern. Täglich neu aufkommende Geschäftsmodelle im Internet generieren ihren Nutzen durch eben für die Tonträgerhersteller interessante Kommunikationswege und ermöglichen Clusterbildung von Nachfragern, die wiederum im Optimalfall eine effizientere Abdeckung von Nischen fördert.

## Quellen:

- Buhse, Willms, Wettbewerbsstrategien im Umfeld von Darknet und Digital Rights Management, Szenarien und Erlösmodelle für Onlinemusik, Deutscher Universitäts- Verlag, Wiesbaden (2004)
- Bricklin, Dan, in Oram, Andy, Peer to Peer: Harnessing the Power of Disruptive Technologies, O'Reilly Verlag (2001)
- Emes, Jutta, Unternehmergeinn in der Musikindustrie, Wertschöpfungspotentiale und Veränderungen der Branchenstruktur durch Digitalisierung, Deutscher Universitäts- Verlag, Würzburg (2003)
- Ende, Peter, in Moser, Scheuermann, Handbuch der Musikwirtschaft, Joseph Keller Verlag, Starnberg und München (2003)
- Frank Zimmermann, Entwurf und Implementierung eines User-File Matching-Algorithmus unter Verwendung eines MySQL-Datenbanksystems im Potato-System, Technische Universität Ilmenau, 2003
- Frings, Gabriele, Mobile Computing, Betriebssysteme und Entwicklungsumgebungen, (Juni 2002)
- Illik, Anton J., Electronic Commerce – systematische Bestandsaufnahme. In: HMD Theorie der Wirtschaftsinformatik, 35. Jahrgang, Heft 199, Hüthig Verlag, Heidelberg (1998)
- Jopling, Keith, Skript Digital Musicmarket Outlook, Skript zur Vorlesung Musik und Internet an der Donauuniversität, Masterlehrgang Musikmanagement, 2006
- Kusek, David, Leonhard, Gerd, The Future of Music, Manifesto For The Digital Music Revolution, Berklee Press, Boston (2005)

- Porter, Michael E., On Competition, The Harvard business review book series (1998)
- Pohl, Gerrit, Skript zur Vorlesung Musik und Internet an der Donauuniversität, Masterlehrgang Musikmanagement, 2006
- Shapiro, C., Varian, H. R.: Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston 1999
- Spielkamp, Matthias, Was kaufe ich im Online- Musikgeschäft?, DRM und seine (mangelnde) Transparenz für den Kunden, Schwerpunkt in Datenschutz und Datensicherheit, Ausgabe 30, 2006
- Stelzer, D.: Digitale Güter und ihre Bedeutung in der Internet- Ökonomie, WISU- Das Wirtschaftsstudium 6 (2000), S. 835- 842
- Stähler, Patrick, Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, Eul Verlag, Köln (2002)
- Tschmuck, Peter, Marketing, Skriptum, UMDK, IKM, Wien, WS 2004/05
- Tschmuck, Peter, Kreativität und Innovation in der Musikindustrie, Studienverlag, Innsbruck (2003)

## Internetquellen:

- <http://www.futureofmusic.org/articles/orangealley.cfm>, 08.01.07
  - Interview mit dem Geschäftsführer von Orangealley
- <http://www.tonspion.de/newsartikel.php?id=747>, 08.01.07
  - Tonspion, Online Musikmagazin mit Potatosystem- basiertem Shop
- <http://www.idmt.fraunhofer.de/de/projekte/themen/potato.htm>
  - Homepage des Fraunhoferinstituts für digitale Medientechnologie
- <http://www.business-model-innovation.com/definitionen.htm> (13.01.07)
  - Homepage von Patrick Stähler, Autor von Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie, 2001
- <http://www.tonspion.de/newsartikel.php?id=747>, (20.01.07) Interview vom 19.02.04 mit dem Seitenbetreiber von Tonspion.de Oliver Schütz
- <http://www.emusic.com/> (20.01.07) Emusic
- <http://enjoyment.independent.co.uk/music/features/article2264672.ece> (20.02.07) Gumbel , Andrew, Artikel in der Onlineausgabe des *The Independent*, Artikel vom 13.02.07
- San Francisco Chronicle, One billion songs sold on iTunes, In 3 Years, Apple has become top Net music force, Artikel von Matthew Yi, <http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?file=/chronicle/archive/2006/02/24/BUG9THDRI31.DTL&type=business>, 26.02.07
- OECD Report on Digital Music <http://www.oecd.org/dataoecd/13/2/34995041.pdf>, 26.02.07
- Heise - Artikel zum Thema 3G, UMTS <http://www.heise.de/newsticker/result.xhtml?url=/newsticker/meldung/69661&words=3G%20UMTS> 26.02.07
- Spiegel Online, Artikel über Paul McCartney's angeblichen Vertrag mit Starbucks, <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,471386,00.html>, 13.03.07
- Erdmann, Gerald, Stanek, Charlotte, Der iTunes Store für Musiker, Bonuskapitel zu dem Buch iPod + iTunes, O'Reilly, Onlineausgabe, <http://vg00.met.vgwort.de/na/c515261d1d3cf3c6f6f2?l=http://www.ipodbuch.de/bonusmaterial/iTunesStore-fuer-Musiker.pdf>, 16.03.07



- Erklärung des MIT über die MPEG7- Technologie, <http://sound.media.mit.edu/mpeg4/audio/faq/mpeg7.html>, 16.03.07
- Artikel in Musikwoche- Online über Vertrag der Majors mit chinesischem Onlinevertrieb, <http://www.mediabiz.de/newsvoll.afp?Nnr=228970&Biz=musicbiz&Premium=N&NL=MWD&uid=m34482>, 19.03.07
- Homepage von Your-Lovesong.de die individuelle Liebeslieder produzieren. <http://www.your-lovesong.de>, 21.03.07
- Schaumann Jochen über die Erfolgspolitik der Musikindustrie bei [www.musikermagazin.de](http://www.musikermagazin.de), <http://www.musikermagazin.com/mm/index.php3?site=theme&detail&artaction=show&themeid=2&artid=8>, 26.02.07)

## **Anhang:**

### **Abstract:**

Mit der reflexiven Arbeit „*Marketing vor dem Hintergrund des digitalen Musikvertriebs*“ wird versucht, zu erläutern auf welchen Grundlagen ein verändertes Marketing stattfinden sollte, um die neuen Marktgegebenheiten durch die vollkommene Digitalisierung der Produktion und des Vertriebs von Musik zu berücksichtigen und in die Marketingpolitik einfließen zu lassen. Dazu werden Grundlegende Eigenschaften digitaler Güter aufgezeigt, deren Kenntnis notwendig ist, um am Musikmarkt professionelles Management betreiben zu können. Der Wettbewerb im Zeitalter des Internets hat gravierende Veränderungen nach sich gezogen und lässt Musik als Content in neuen Geschäftsmodellen erscheinen deren Gesetzmäßigkeiten erläutert werden. Die Tonträgerbranche sieht sich neuen Marktstrukturen ausgesetzt, die die Wertschöpfungskette unwiderruflich neu geordnet haben. Als eine der verbleibenden Kompetenzen der Tonträgerhersteller muss das Marketing an diese neuen Gegebenheiten angepasst werden. Dabei zeigt sich das Internet als Chance für zukünftige Marketingstrategien.