

Entwicklung eines Plattformunternehmens im Internet für Musikgüter

musicbase.com

Diplomarbeit

An der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
im Fachbereich Betriebswirtschaftslehre
an der Universität Hamburg

Im Studiengang Betriebswirtschaftslehre
zur Erlangung des akademischen Grades:

Diplom Kaufmann

Betreut durch Herrn Dr. Hans-Lüder Haas
Eingereicht am 25. März 2013 (V3.6)
Überarbeitet am 04. April 2013 (V3.8)

Von
Jörn Schillmann
joern@schillmann.com
Matrikel-Nummer: 5624723
schillmann.com
0171-5245190

Für meine unbekannten Großeltern

In Gedanken bei meinem ökonomischen Mentor
Prof. Dr. Vincenz Timmermann

Zusammenfassung

Nach einer partiellen Marktanalyse der Musikmärkte werden treibende Geschäftsmodelle für ein innovatives Marktkonzept bestimmt und unter logischen und inhaltlichen Gesichtspunkten mit anderen Geschäftsmodellen der Musikwirtschaft kombiniert. In einer partiellen Geschäftsmodellanalyse werden nach einer Vorauswahl bündelungsrelevante Geschäftsmodellmodule kreiert, um damit ein effizientes, effektives und hybrides Marktkonzept für Musikgüter zu entwickeln. Dieses Gesamtkonzept wird abschließend mit einem partiellen Businessplan für einen potenziellen Markteintritt diskutiert und reflektiert. Ein Analyserahmen für Geschäftsmodelle wird aus diesen Gründen mit der Integration von direkten und indirekten Wettbewerbern erweitert und auf eine zielführende Wettbewerbsanalyse im Internet individuell ausgerichtet. Das Marktkonzept wird sich zentral durch die evolutionären Zielsetzungen messen lassen, kostenlose Digitalmusik für Fans frei anzubieten und gleichzeitig Musiker bei der Generierung von Erlösalternativen technisch und administrativ zu unterstützen.

Vorwort

Diese Diplomarbeit ist eine Kombination aus Markt- und Geschäftsmodellanalyse mit einem abschließenden operativen Markteintrittsplan für ein entwickeltes innovatives Marktkonzept. Sie wurde aus Praxisperspektive unter Wahrung wissenschaftlicher Gütekriterien und Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden von Mai 2011 bis März 2013 konzipiert und schlussendlich auf Basis internetökonomischer Konzepte und kausaler Argumentationen verfasst. Eine Praxisfragestellung resultiert aus einer seit 1998 gewerblichen Internetselbständigkeit des Autors i.V.m. einer ökonomisch begleitenden Analyse der Musikindustrie und Musikwirtschaft durch den Erwerb der Domains **onlinemusic.de** (24.09.2006) und **musicbase.com** (27.08.2009).

Mein herzlicher Dank für inhaltliche Diskussionen, Inspirationen und einer menschlichen Unterstützung gilt: Fabian Donay, Dr. Hans-Lüder Haas, Prof. Dr. Vincenz Timmermann, Brano Ivakovic, Doris Cornils, Felix Goldstein, Jonas Jacek, Prof. Dr. Michel Clement, Prof. Dr. Armin Rott, Nils Wlömert, Carsten Rasch, Stina Müssener (BVMI), Dr. Thomas Heitzmann, Nils Rossmann, Axel Metayer, Prof. Dr. Siegfried Grotherr, Vera Schillmann, Emilia Cornils, Christina Holtschmidt-Heyn, Thorsten Berlinecke, Manuela Göseke, Dr. Lisa Moos sowie der Universität Hamburg. Und nicht zuletzt dem Golden Pudel Klub für die vielen kreativen Stunden.

Ich bitte, die formalen und inhaltlichen Regelabweichungen zu entschuldigen. Nur so war es mir möglich, dem mir Innewohnenden einen harmonischen Ausdruck zu verleihen. Diese Arbeit baut auf einen hohen Anteil eigener und naheliegender Gedanken auf. Bei begrifflichen Unklarheiten bezogen auf Buzzwords, Konzepte oder eigenen Definitionen, ersuche ich daher den Leser, das Glossar im Anhang zu beachten.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Zusammenfassung | I |
| Vorwort | I |
| Inhaltsverzeichnis | II |
| Tabellenverzeichnis | IV |
| Abbildungsverzeichnis | IV |
| Definitionsverzeichnis | V |
| Abkürzungsverzeichnis | VI |
| Ergänzende Inhalte (Textüberschriften) | VIII |
| | |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Forschungsfrage | 2 |
| 1.2 Methodik | 3 |
| 1.3 Relevanzen und Aktualität | 4 |
| 1.4 Annahmen und Analogien | 5 |
| | |
| 2 Theorie | 7 |
| 2.1 Innovation und Evolution | 7 |
| 2.1.1 Innovation durch schöpferische Zerstörung | 8 |
| 2.1.2 Evolution durch innovativen Wettbewerb | 9 |
| 2.1.3 Evolution der Musikindustrie | 10 |
| 2.1.4 Evolution eines Musikers | 12 |
| 2.1.5 Der weiße Innovationsraum für Startups | 13 |
| 2.2 Strategische Perspektiven | 14 |
| 2.2.1 Internetökonomie | 16 |
| 2.2.2 Geschäftsmodelle | 18 |
| 2.2.3 Geschäftsmodellstrategien | 22 |
| 2.2.4 Geschäftsmodellsynergien | 24 |
| 2.2.5 Kreativer Regelbruch | 26 |
| 2.3 Analyserahmen (Framework) | 28 |
| 2.3.1 Geschäftsmodellkategorien für Musikgüter | 28 |
| 2.3.2 Erlösformen für Musikgüter | 30 |
| 2.3.3 Branchenzuordnungen der Wettbewerber | 31 |
| 2.3.4 Modularer Entwicklungsrahmen | 32 |
| 2.3.5 Auswahl und Kennzahlen des Wettbewerbs | 33 |
| 2.3.6 Ausprägungen des Wettbewerbes | 34 |
| | |
| 3 Partielle Marktanalyse | 36 |
| 3.1 Wettbewerbsumfeld | 36 |
| 3.1.1 Musikindustrie und Musikwirtschaft | 37 |
| 3.1.2 Marktteilnehmer und Musikformen | 41 |
| 3.1.3 Konsumgütereigenschaften | 43 |
| 3.1.4 Musikmarkteigenschaften | 45 |
| 3.1.5 Musikteilmärkte | 46 |
| 3.1.6 Urheberrecht | 51 |
| 3.1.7 Verwertungsgesellschaften | 53 |
| 3.2 Digitalmusikalische Geschäftsmodelle | 57 |
| 3.2.1 Download | 59 |
| 3.2.2 Streaming | 61 |
| 3.2.3 Mischformen | 64 |
| 3.3 Diskussion relevanter Digitalisierungseffekte | 66 |
| 3.3.1 Umbrüche in der Musikindustrie | 67 |

| | | |
|---------------|---|------------|
| 3.3.2 | Eigenmanagement von Musikern | 70 |
| 3.3.3 | Nutzerverhalten der Fans | 72 |
| 3.3.4 | Fazit für ein Plattformunternehmen..... | 73 |
| 4 | Entwicklung des Marktkonzepts..... | 74 |
| 4.1 | Markteintrittspotenziale (Makro)..... | 74 |
| 4.1.1 | Markteintrittsstrategie..... | 75 |
| 4.1.2 | Bündelungsrelevante Geschäftsmodelle..... | 76 |
| 4.1.3 | Entwicklungsziele und Vorauswahl | 77 |
| 4.2 | Hybride Geschäftsmodellmodule (Meso) | 79 |
| 4.2.1 | Social Music | 79 |
| 4.2.2 | Social Payment..... | 82 |
| 4.2.3 | Social Search | 85 |
| 4.2.4 | Social Tickets..... | 88 |
| 4.2.5 | Social Hosting..... | 89 |
| 4.3 | Social Redesign (Mikro) | 90 |
| 4.3.1 | Hilfsgeschäftsmodelle..... | 91 |
| 4.3.2 | Innovationsstrategie | 91 |
| 4.3.3 | Marktkonzept (musicbase.com)..... | 92 |
| 4.3.4 | Inhaltsperspektive für Fans | 93 |
| 4.3.5 | Erlösalternativen für Musiker | 94 |
| 4.3.6 | Makrosynergien..... | 95 |
| 4.3.7 | Brancheneffekte | 97 |
| 4.4 | Partieller Businessplan | 99 |
| 4.4.1 | Business Model Canvas | 99 |
| 4.4.2 | SWOT-Analyse..... | 101 |
| 4.4.3 | Bündelungstaktik | 102 |
| 4.4.4 | Reduzierungspotenzial (Lean Startup) | 103 |
| 4.4.5 | Positive Regelkreise (Virtuous Circles)..... | 103 |
| 4.4.6 | Wettbewerbsstrategien | 105 |
| 4.4.7 | Wettbewerbsreaktionen (Change Model)..... | 107 |
| 5 | Fazit..... | 109 |
| 5.1 | Konzeptioneller Ausblick | 110 |
| 5.2 | Wirtschaftspolitische Relevanz | 110 |
| 5.3 | Kritische Würdigung | 112 |
| Anhang | | IV |
| a) | Stimmen zum Branchenumbuch (Pro)..... | IV |
| b) | Stimmen zum Branchenumbuch (Contra)..... | V |
| c) | Gesamtauszug relevanter Wettbewerber | VI |
| | Literaturverzeichnis (Autoren) | XI |
| | Literaturverzeichnis (Domains) | XVII |
| | Glossar | XX |
| | Eidesstattliche Erklärung | XXVII |
| | Internetquellen, Plagiatskontrolle, Kontaktaufnahme | XXVII |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabelle 01: | Evolutionsphasen der Musikindustrie..... | 10 |
| Tabelle 02: | Geschäftsmodellperspektiven nach Autoren (Teilmodelle) | 19 |
| Tabelle 03: | Klassifizierung internetwirtschaftlicher Synergieeffekte | 25 |
| Tabelle 04: | Geschäftsmodellkategorien für Musikgüter | 28 |
| Tabelle 05: | Erlösmodelle im Internet für Musikgüter..... | 30 |
| Tabelle 06: | Branchenzuordnungen der Wettbewerber | 31 |
| Tabelle 07: | Analyserahmen zur Modulentwicklung..... | 32 |
| Tabelle 08: | Ausprägungen des Wettbewerbs | 34 |
| Tabelle 09: | Umsätze der Top 20 Musikmärkte 2011 in Mio. USD | 47 |
| Tabelle 10: | Geschäftsmodelle für Digitalmusik (Download) | 60 |
| Tabelle 11: | Geschäftsmodelle für Digitalmusik (Streaming)..... | 61 |
| Tabelle 12: | Geschäftsmodelle für Digitalmusik (Mischformen) | 64 |
| Tabelle 13: | Analoges vs. digitales Modell der Wertschöpfung | 66 |
| Tabelle 14: | Geschäftsmodelle für Musikgüter | 76 |
| Tabelle 15: | Lizenzarten für Digitalmusik (B2B)..... | 81 |
| Tabelle 16: | Auszug relevanter Wettbewerber (Social Music) | 81 |
| Tabelle 17: | Happenings für Musiker und Rewards für Fans (C2C) | 83 |
| Tabelle 18: | Auszug relevanter Wettbewerber (Social Payment) | 84 |
| Tabelle 19: | Auszug relevanter Wettbewerber (Social Search)..... | 86 |
| Tabelle 20: | Auszug relevanter Wettbewerber (Social Tickets)..... | 89 |
| Tabelle 21: | Auszug relevanter Wettbewerber (Social Hosting)..... | 90 |
| Tabelle 22: | Ökonomische Bewertung der Geschäftsmodellmodule..... | 91 |
| Tabelle 23: | Auszug relevanter Wettbewerber (Gesamtansicht) | VI |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|---------------|--|-----|
| Abbildung 01: | Evolutionsverlauf verschiedener Musikertypen | 12 |
| Abbildung 02: | Der weiße Innovationsraum für Startups..... | 14 |
| Abbildung 03: | Einfache Struktur der populären Musikindustrie..... | 38 |
| Abbildung 04: | Musikwirtschaft aus Branchenperspektive..... | 40 |
| Abbildung 05: | Gesamtumsätze der globalen Musikindustrie (IFPI)..... | 47 |
| Abbildung 06: | Durchschnittliche Ticketpreise in Nordamerika 1998-2008..... | 49 |
| Abbildung 07: | Tour Umsätze in Nordamerika 1998-2008 | 49 |
| Abbildung 08: | Gesamtumsätze der musikwirtschaftlichen Teilmärkte | 50 |
| Abbildung 09: | Creative Commons Lizenzen (Version 3.0)..... | 54 |
| Abbildung 10: | Musikmarktprognose digitaler Geschäftsfelder (GfK)..... | 59 |
| Abbildung 11: | Erlösverteilung Tonträger und Download..... | 60 |
| Abbildung 12: | Erlösverteilung für Streaming (Play) | 63 |
| Abbildung 13: | spotify.com Premium Abos (nach Quartal) | 64 |
| Abbildung 14: | Globaler Umsatzwachstum digitaler Musik | 67 |
| Abbildung 15: | Länderspezifische Digitalquoten nach technischer Akzeptanz | 68 |
| Abbildung 16: | Divergenz der musikindustriellen Wertschöpfung | 69 |
| Abbildung 17: | Kreuzkorrelation zwischen Tonträger, Download, Streaming | 72 |
| Abbildung 18: | Marktkonzept (Geschäftsmodellperspektive) | 93 |
| Abbildung 19: | Marktkonzept (Musikinhaltsperspektive für Fans) | 94 |
| Abbildung 20: | Marktkonzept (Erlösperspektive für Musiker) | 95 |
| Abbildung 21: | Interdimensionale Rekonfiguration durch musicbase.com | 98 |
| Abbildung 22: | Struktur der Musikindustrie (nach Redesign) | 99 |
| Abbildung 23: | Marktkonzept (Erlösperspektive für den Betreiber) | 104 |

Definitionsverzeichnis

| | | |
|----------------|---|----|
| Definition 01: | Innovation (Hauschildt & Salomo) | 7 |
| Definition 02: | Evolution | 10 |
| Definition 03: | Allgemeinanbieter | 14 |
| Definition 04: | Spezialanbieter | 14 |
| Definition 05: | Sortimentsbreite | 15 |
| Definition 06: | Sortimentstiefe | 15 |
| Definition 07: | Lieferantenkredit | 15 |
| Definition 08: | Wettbewerbsintelligenz | 15 |
| Definition 09: | Open Strategy | 16 |
| Definition 10: | Startup | 16 |
| Definition 11: | Web 2.0 (Wirtz & Ulrich) | 16 |
| Definition 12: | Social Internet | 16 |
| Definition 13: | Plattformunternehmen | 17 |
| Definition 14: | Open Internet | 17 |
| Definition 15: | Crowdsourcing | 18 |
| Definition 16: | Social Redesign | 18 |
| Definition 17: | Geschäftsmodell (Osterwalder & Pigneur) | 18 |
| Definition 18: | Musikindustrie | 39 |
| Definition 19: | Musikwirtschaft | 39 |
| Definition 20: | Fans (1. Teilnehmer) | 41 |
| Definition 21: | Musiker (2. Teilnehmer) | 41 |
| Definition 22: | Stellvertreter (3. Teilnehmer) | 41 |
| Definition 23: | Intermediäre (4. Teilnehmer) | 41 |
| Definition 24: | Businesskunden (5. Teilnehmer) | 41 |
| Definition 25: | Musik | 42 |
| Definition 26: | Digitalmusik | 42 |
| Definition 27: | Musikprodukte | 42 |
| Definition 28: | Musikgüter | 42 |
| Definition 29: | Musikmarkt | 46 |
| Definition 30: | Musikrechteinhaber | 51 |

Abkürzungsverzeichnis

| | | |
|--------|--|---|
| AGB | Allgemeine Geschäftsbedingungen | |
| Ajax | Asynchronous JavaScript and XML | Asynchrones Programmierkonzept |
| ALC | A La Carte | <u>Hier</u> : Kostenpflichtige Musikdownloads |
| API | Application Programming Interface | Programmierschnittstelle |
| ASCAP | American Society of Composers, Authors, and Publishers | |
| A&R | Artists and Repertoire | Künstlermanagement |
| B2B | Business to Business | Gewerbeebene |
| B2C | Business to Consumer | Konsumentenebene |
| BDV | Bundesverband der Veranstaltungswirtschaft e.V. | Branchenverband |
| BITKOM | Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. | Branchenverband |
| BMI | Broadcast Music, Inc. | Verwertungsgesellschaft |
| BMI | Business Modell Innovation | Geschäftsmodellinnovation |
| BPR | Business Process Reengineering | |
| BVDW | Bundesverband Digitale Wirtschaft e.V. | Branchenverband |
| BVMI | Bundesverband Musikindustrie e. V. | Branchenverband |
| CAGR | Compound Annual Growth Rate | Jährliche Wachstumsrate |
| C2C | Consumer to Consumer | |
| CC | Creative Commons | <u>Hier</u> : Kostenlose Musikdownloads |
| CD | Compact Disc | |
| CSR | Corporate Social Responsibility | Unternehmerische Sozialverantwortung |
| CSS | Cascading Style Sheets | Formatierungssprache |
| CVP | Customer Value Proposition | Kundennutzen |
| DIY | Do It Yourself | „Mach es selbst“ |
| DRM | Digital Rights Management | Digitale Rechteverwaltung |
| DVD | Digital Versatile Disc | |
| E&M | Entertainment & Media | Branchenbezeichnung (Meta) |
| FAQ | Frequently Asked Questions | Reduktionsansatz von Supportanfragen |
| FIM | The International Federation of Musicians | Branchenverband |
| FMCG | Fast Moving Consumer Goods | Schnelldrehende Konsumprodukte |
| GEMA | Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte | Verwertungsgesellschaft |
| GERA | Global Entertainment Retail Association (Europe) | Branchenverband |
| GfK | Gesellschaft für Konsumforschung | Beratungsgesellschaft |
| GIART | International Organisation of Performing Artists | Branchenverband |
| GSVA | German Silicon Valley Accelerator | |
| GVL | Gesellschaft zur Verwertung von Leistungsschutzrechten | Verwertungsgesellschaft |
| HTML | Hypertext Markup Language | Auszeichnungssprache |
| ICMP | International Confederation of Music Publishers | Branchenverband |
| IFPI | International Federation of the Phonographic Industry | Branchenverband |
| IMPA | International Music Publishers Association | Branchenverband |
| IMPALA | Independent Music Companies Association | Branchenverband |
| IKT | Informations- und Kommunikationstechnik | Branchenbezeichnung (Meta) |
| IMMF | International Music Managers Forum | Branchenverband |
| KPI | Key Performance Indicator | Kernleistungskennzahl |
| MBC | Musicbase Credits | Internes Bonussystem |
| MBW | Markt-, Branchen-, und Wettbewerbsstrukturen | |
| MP3 | Eigenschreibweise des Audioformats MPEG Audio Layer III | |
| MySQL | „My“ Structured Query Language | Relationale Datenbankverwaltung |
| NL | Netlabel | Internet Plattenfirma |
| OECD | Organisation for Economic Co-operation and Development | |
| P2P | Peer to Peer | Rechner zu Rechner |

| | | |
|-------|--|---|
| PC | Price Comparison | Preisvergleich |
| PHP | Hypertext Preprocessor (rekursives Akronym) | Serverseitige Skriptsprache |
| PPC | Pay per Click | <u>Hier</u> : Vergütung nach Klicks |
| PWC | PricewaterhouseCoopers | Beratungsgesellschaft |
| RSS | Really Simple Syndication | Strukturiertes Veröffentlichungsformat |
| RBV | Resource- Based View | ressourcenbasierte Sichtweise |
| SCP | Structure Conduct Performance | Struktur-Verhaltens-Ergebnis |
| SEO | Search Engine Optimization | Suchmaschinenoptimierung |
| SESAC | Society of European Stage Authors & Composers | Verwertungsgesellschaft |
| TIME | Telekommunikation, Information Medien und Entertainment | Branchenbezeichnung (Meta) |
| TKA | Transaktionsansatz | |
| TKP | Tausenderkontaktpreis | <u>Hier</u> : Vergütung nach Reichweite |
| UGC | User Generated Content | Nutzergenerierte Inhalte |
| URL | Uniform Resource Locator | Komplette Internetadresse |
| USP | Unique Selling Proposition | Einzigartiges Nutzenversprechen |
| WTP | Willingness to Pay | Zahlungsbereitschaft |
| WOM | Word of Mouth | Mundpropaganda |
| XML | Extensible Markup Language | Standardisierte Auszeichnungssprache |

| | |
|--------|--|
| c.p. | ceteris paribus (unter sonst gleichen Bedingungen) |
| ggf. | gegebenenfalls |
| i.d.R. | in der Regel |
| i.e.S. | im engeren Sinne |
| i.G. | in Gründung |
| i.V.m. | in Verbindung mit |
| m.E. | meines Erachtens |
| o.g. | oben genannt |
| u.a. | unter anderem |

Ergänzende Inhalte (Textüberschriften)

| | |
|--|-----|
| Problemstellung der Musikindustrie | 2 |
| Fragestellung im Forschungsumfeld | 2 |
| Zielsetzung als Versuch einer Problemlösung | 2 |
| Das nachfrageorientierte Postulat der horizontalen Sortimente | 6 |
| Soziales Redesign im Internet | 18 |
| Geschäftsmodellperspektiven (Teilmodelle) | 19 |
| Kundenwerte durch Bedürfnisbefriedigung | 20 |
| Erlösmodelle als Erfolgsmaß | 20 |
| Geschäftsmodellarten (Kategorien) | 21 |
| Notwendigkeit individueller Analyserahmen | 21 |
| Geschäftsmodellinnovation | 22 |
| Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellinnovationen | 22 |
| Geschäftsmodelladaptionsformen | 23 |
| Unternehmensstrategie, Geschäftsmodellstrategie, Geschäftsmodelltaktik | 23 |
| Querfinanzierung von Geschäftsmodellen | 23 |
| Musik als Erfahrungsgut | 43 |
| Musik als emotionales Gut | 44 |
| Musik als künstlerisches Gut | 44 |
| Musik als kulturelles Gut | 44 |
| Musik als evolutionäres Gut | 45 |
| Mehrseitigkeit des Musikmarktes | 45 |
| Ordnung der Interdependenzen der Marktteilnehmer | 46 |
| Erlösquellen für Musiker | 46 |
| Konzerte als zweiter Erlösstrom | 48 |
| Märkte musikwirtschaftlicher Nebenbranchen | 50 |
| Konsequenzen des Urheberrechts | 52 |
| Urheberrecht in Russland | 53 |
| Creative Commons (CC) als Lizenzalternative | 54 |
| Cultural Commons Collecting Society (C3S) als Verwertungsalternative | 55 |
| Schaden durch Internetpiraterie | 55 |
| Ökonomische Ursachen für negative Umsatzeffekte | 56 |
| Geschäftsmodellarten der Digitalmusik | 58 |
| Hybride Geschäftsmodelle | 65 |
| Digitalmusik in Ökosystemen | 65 |
| Konsolidierungsprozesse und Divergenz der industriellen Wertschöpfung | 68 |
| Promotionseffekte | 71 |
| Ursachen für eine eingeschränkte Zahlungsbereitschaft | 72 |
| Synergien durch mehrseitige Musikmärkte | 96 |
| Synergien im Datenmodell (Items) | 96 |
| Synergien der Erlösmodelle (Monetarisierung) | 96 |
| Der Musiker im Zentrum | 98 |
| Stufenplan der Entwicklung | 102 |
| Erlösregelkreislauf | 104 |
| Marktmachtskreislauf | 105 |
| Wachstumsstrategie (Marketing) | 105 |
| Finanzierungsstrategie | 106 |
| Personaltaktik als Strategieinstrument | 106 |
| Finanzierungsbedarf | 107 |
| Problemlösungen durch das Marktkonzept | 109 |

„Ohne Musik wäre das Leben ein Irrtum“ – Friedrich Wilhelm Nietzsche (1888)

1 Einleitung

Die globale Musikindustrie hat sich durch die Musikdigitalisierung und die neuen Möglichkeiten des Internets in allen musikwirtschaftlichen Teilbereichen grundlegend gewandelt. Nach vielen Jahren des Umbruchs, geht es nunmehr um digitale Neuorganisation und Erlösnachhaltigkeit für Musiker.

Auf der Angebotsseite sind eine Vielzahl von innovativen Geschäftsmodellen um die Musik entstanden, mit der Folge, dass die globale Anbietervielfalt kaum überschaubar ist und alte Marktakteure sich ständig Herausforderungen ausgesetzt fühlen. Neue Wettbewerber werden schon direkt nach ihrem Auftreten durch die Marktdynamik i.V.m. einer zunehmenden Konvergenz der Medienprodukte bei gleichzeitiger Divergenz der Geschäftsmodelle vom Markt- und Wettbewerbsdruck erfasst. Auch Musikkreative sind diesen Veränderungen – oft mit Widerständen – unterworfen und sehen sich vor allem in der Erlösgenerierung für ihre Digitalmusik herausgefordert. Auf der Nutzerseite war es nie so einfach und kostengünstig Digitalmusik zu genießen oder Musikgüter zu konsumieren. Durch vielfältige legale und illegale Angebote haben die Fans eine Angebotsvielfalt vor sich, aus der sie auch ohne Zahlungsbereitschaft nahezu grenzenlos wählen können. Bei Musikgütern und Musikdienstleistungen hat sich das Angebot ebenfalls deutlich erhöht. In Wechselwirkung mit neuen Geschäftsmodellen und nicht-kommerziellen Angeboten digitaler Musik konnten sich daher eine Vielzahl von divergenten Konsumentenperspektiven und Konsumpräferenzen bilden (Emanzipation der Fans).

Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung einer tragfähigen Geschäftsmodelllösung für dieses digitale Branchendilemma in inhaltlicher Anlehnung an die Domain **musicbase.com**, mit deren Hilfe die Verbindung zwischen Musikern und Fans neu und direkt abgebildet werden kann. Dazu werden aktuelle Branchenentwicklungen der Musikwirtschaft durch das Internet in Bezug auf die Veränderungen durch Digitalmusik, die digitale Distribution von Musikgütern und die Nutzung digitaler Musikdienstleistungen in der Musikwirtschaft aufgezeigt. Die relevanten Geschäftsmodelle werden dafür ökonomisch unter Berücksichtigung der Wettbewerber analysiert, um anschließend unter wettbewerbsintelligenten Gesichtspunkten ein neues hybrides Geschäftsmodell zu kreieren. Am Ende soll das Marktkonzept eines Plattformunternehmens für Musikgüter als Vorlage für einen Businessplan mit anschließenden globalen Markteintritt im Internet entstehen.

1.1 Forschungsfrage

Problemstellung der Musikindustrie

Im Internet gibt es auf der Nachfrageseite das weitreichende Problem der fehlenden oder eingeschränkten Zahlungsbereitschaft für Digitalmusik. Auf der Angebotsseite existieren alte machtvolle Branchenstrukturen (z.B. Major-Labels) mit vielen Intermediären (z.B. Musikrechtehändler) und Stellvertretern (z.B. Verwertungsgesellschaften), die an der künstlerischen Leistung der Musikkreativen partizipieren und teilweise mit harten Mitteln um ihr eigenes Überleben als Gatekeeper kämpfen. So spielen Labels schon heute kaum eine Rolle für die Long-Tail-Verteilung von Musik und werden zunehmend auch für populäre Musiker aufgrund alternativer Vertriebsmöglichkeiten und des sozialen Fandrucks unattraktiver. Neue internetwirtschaftliche Wettbewerber sind innovativ in den Markt eingetreten und brechen sowohl die Marktmacht als auch die Branchenstrukturen weiter auf.

Fragestellung im Forschungsumfeld

Mit Musik als Inhalt auf Anbieterseite scheinen sich viele Möglichkeiten für Internetgeschäftsmodelle anzubieten. Es bleiben jedoch stets die Fragen nach einem sinnvollen Beitrag zur Problemlösung und nach einer betriebswirtschaftlichen Durchführbarkeit. Hier wird versucht, das aktuelle ökonomische, rechtliche und technische Dilemma der Digitalmusik als Chance für einen zunächst ergänzenden, aber radikalen Ansatz für ein soziales Redesign zu nutzen. Die Sinnhaftigkeit ergibt sich dabei durch die Marktfähigkeit eines innovativen Konzepts auf Kostenseite sowie durch den geschickten Umgang mit Wettbewerbern sowie rechtlichen und technischen Rahmenbedingungen. Wie kann ein Marktkonzept alte Strukturen nachhaltig verändern, den Markt neu gestalten (Redesign) und welche Markteintrittslücken bieten sich dafür an (White Spaces)?

Zielsetzung als Versuch einer Problemlösung

Das Ziel ist eine Steigerung von Effizienz, Effektivität und zeitlichem Moment auf Anbieter- und Nachfrageseite durch Synergien als ökonomische und technische Herausforderung im Internet mit der Domain **musicbase.com**. Dies soll mit dem Konzept eines globalen Plattformunternehmens für die Musikwirtschaft erreicht werden, indem durch Bündelung zuvor getrennter Geschäftsmodelle eine soziale und emotionale Wertschätzung mit mehr Unabhängigkeit und Transparenz entsteht. Als Voraussetzung sollen existenzielle Marktkernteilnehmer unabhängig alter Strukturen direkt zusammengebracht werden, um eine tragfähige soziale Entlohnung von Musikern bei gleichzeitiger Bedürfnisbefriedigung der Fans zu gewährleisten. Am Ende soll die Digitalmusik dahingehend befreit werden, dass sie kostenlos für Jedermann verfügbar ist (Konzeptziel).

1.2 Methodik

Eine Analyse von Markt-, Branchen-, und Wettbewerbsstrukturen ist relevant. Dazu gibt es aus der Ökonomie, dem Management oder der Wirtschaftspolitik differenzierte Betrachtungsperspektiven. Beispiele hierfür sind der Structure-Conduct-Performance (SCP) Ansatz aus der Industrieökonomie aufbauend auf Bain (1956) und Mason (1957),¹ die Branchenstrukturanalyse nach Porter (1980) oder die ORANK-Analyse nach Kortmann (2003). Es existieren ferner eine Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Perspektiven, wie z.B. die strategische Marktanalyse nach Aaker (1984) oder die einfache SWOT-Analyse. Seit der Auflösung von klassischen Produkt-, Markt- und Branchenstrukturen durch das Internet ist eine klassische Betrachtung eines Wirtschaftszweigs zunehmend weniger sinnstiftend, da eine zunehmende Konvergenz und Divergenz der beobachteten Objekte zu erkennen ist.

Es eignet sich daher die Betrachtung auf Geschäftsmodellebene für die Internetwirtschaft und für die Musikindustrie. Analytische Zielsetzung ist, die relevanten Branchenstrukturen und die Wechselwirkungen der Marktteilnehmer mit der Musikdigitalisierung zu verbinden. Eingegrenzte Aspekte wie Wertketten, Branchenbetrachtung, Wettbewerber, Produkte, Marktteilnehmer, Geschäftsmodelle und Strategien müssen hier im Rahmen einer wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit für einen potenziellen Markteintritt geöffnet und mit anderen spezifischen Betrachtungen kombiniert werden, um den Ist-Zustand abbilden zu können (partielle Marktanalyse).

In der Musikbranche ist eine Analyse durch die Mehrseitigkeit der Musiktellmärkte mit allen ihren Wechselwirkungen geprägt, wodurch eine inhaltlich scharfe Abgrenzung von Musikwirtschaft, Musikmärkten, Musikgütern und Musikmarktteilnehmern erforderlich scheint, weil genau diese Interdependenzen der Marktteilnehmer durch die Musikdigitalisierung als treibend wirken. Deshalb wird hier versucht, den Analyserahmen durch eine Geschäftsmodellebene als abstrakte Perspektive mit relevanten Teilmodellen zu fokussieren (partielle Geschäftsmodellanalyse).

Diese individuellen Analysen soll ferner durch ein assoziatives Vorgehen inhaltlich angereichert werden, indem artverwandte Merkmale, Trends, Fallbeispiele oder Experten dem Konzeptziel zusätzlich konzentrierend dienen (Analogien). Für eine theoretische Entfaltungsmöglichkeit bei gleichzeitiger Stringenz der Ergebnisse werden zudem hypothetische, relevante Markteigenschaften für eine wissenschaftliche Gültigkeit des Marktkonzepts angenommen (Annahmen).

¹ Nach Mason (1939) umfasst die Marktstruktur grundlegend alle Bedingungen, die ein Unternehmen bei seinen Planungen, Zielen und Entscheidungen eigentlich berücksichtigen müsste.

Zudem werden eigene, individuelle und problemlösende Gruppierungen von beobachteten Eigenschaften, Merkmalen und Ausprägungen einzelner Wettbewerber, Marktteilnehmer oder Geschäftsmodellen vorgenommen (Objektklassifizierungen). Wie bei jeder Kategorisierung kann es dabei zu inhaltlichen Merkmalsüberschneidungen einzelner Objekte kommen, die eine eindeutige Zuordnung erschweren, weshalb hier im Zweifel die Zuordnung nach größter qualitativer Überschneidung subjektiv aus Konzeptperspektive nach augenscheinlicher Dominanz der Ausprägungen erfolgt.

Ergänzend dazu wird versucht, durch eine spezifische Entwicklungsrelevanz inhaltliche Schwerpunkte für eine mögliche Innovation setzen zu können (Relevanzen). Für eine eindeutige Betrachtung werden abschließend unscharfe Schlagworte, Sinnbilder und Konzepte begrifflich angepasst oder selbst definiert (Definitionen).

1.3 Relevanzen und Aktualität

Zur Zielerfüllung existiert eine Entwicklungsrelevanz, die sich aus einer Bündelungsrelevanz, einer Systemrelevanz und einer Wettbewerbsrelevanz ergibt. Als bündelungsrelevant gelten hier interessante und noch näher zu bestimmende Geschäftsmodelle oder Inhaltsformen von direkten oder indirekten Wettbewerbern (Mikrorelevanz). Als systemrelevant gelten hier Geschäftsmodelle oder Inhaltsformen, die unabhängig von Wettbewerbern einen systemrelevanten Einfluss deshalb haben, weil sich diese Aspekte im Markt durch Diffusion und Akzeptanz durchgesetzt haben und deshalb im Kern unabdingbar für eine Bündelung erscheinen (Makrorelevanz). Und als wettbewerbsrelevant gelten hier Wettbewerbsstrategien oder innovative Bewegungen von Wettbewerbern im Markt, die entscheidend auf das zu entwickelnde Konzept wirken (Wettbewerbsinterdependenzen). Auf klassische Art ergeben sich ferner eine theoretische Relevanz aus den Forschungsfeldern Geschäftsmodellinnovation, Medienkonvergenz und Mediendigitalisierung; eine praktische Relevanz aus der Wettbewerbsdichte der Musikindustrie, der Branchenveränderungen aufgrund der Musikdigitalisierung und mögliche Geschäftsmodellinnovationen für digitale Märkte im Umbruch (Startups); eine inhaltliche Relevanz durch eine mangelnde Erlösgenerierung i.V.m einer fairen Entlohnung für Musiker als kreativer Urheber von Musikprodukten. In einer anhaltenden Debatte zum Urheberrecht zu Verwertungsgesellschaften wird eine Neugestaltung am Ende i.d.R. auch als technische Herausforderung begriffen (technische Relevanz).

Die Aktualität des Themas wird vor allem durch die rasant fortschreitende Musikdigitalisierung und durch den Markteintritt der Internetriesen bestimmt (z.B. **google.com** (1)², **facebook.com** (2), **amazon.com** (8), **microsoft.com** (31) oder **apple.com** (41)), die Musik als Inhaltsanreicherung in ihre Ökosysteme integrieren. Ferner sind Geschäftsmodellinnovationen entstanden, die Marktteilnehmer vor fundamental neue Perspektiven stellen (z.B. **spotify.com** (1.210)). Eine Distribution ergänzender Musikgüter (z.B. Tickets, Tonträger, Instrumente und Fachpresse) geschieht ebenfalls zunehmend online. In der Internetökonomie sind außerdem Plattfortrends, Metaperspektiven und hybride Geschäftsmodelle bei gleichzeitiger sozialer Emanzipation der Nutzer zu beobachten (Social Internet). Insgesamt erfordert die Zielsetzung eine sehr zeitnahe Datenbearbeitung, weshalb im Zweifel aktuelle Daten und Quellen den renommierten vorgezogen werden.

1.4 Annahmen und Analogien

Als Einführung werden übergeordnete Annahmen, Analogien und Trends gezeigt, auf die diese Arbeit aufbaut, bzw. an denen sie sich anlehnen möchte (Makroebene). In der Arbeit werden diese Annahmen, Analogien und Trends – sofern passend – an gegebener Stelle integriert, belegt, begründet oder angepasst (Mikroebene). Zu den generellen Makroannahmen in dieser Arbeit gehören:

- Das Internet wandelt sich schnell und permanent (etablierte Ansätze sind immer veraltet).
- Innovationen ergeben sich nur durch die Aufdeckung unbekannter Aspekte.
- Innovationen sind nur in Innovationsräumen möglich (White Spaces).
- Es waren immer Evolutionsschritte, die einen neuen Innovationsraum geöffnet haben.
- Der (technische) Fortschritt und damit das Potenzial für Innovationen sind nie erschöpft.
- Jedes Geschäftsmodell hat einen Lebenszyklus und damit eine bestimmte Überlebenszeit.
- Bei emotionalen Gütern treibt die emotionale Wertschätzung die Zahlungsbereitschaft.
- Bei Machtverlust der Stellvertreter (Labels) steigt automatisch die WTP der Fans.
- Jeder Mensch ist emotionaler Musikliebhaber und potenzieller Musikkonsument.

² Die Zahlenwerte aller genannten Internetanbieter stellen den „Alexa Traffic Rank“ von **alexa.com** (1.391) als Wettbewerbskennzahl dar. Siehe dazu ausführlich „Auswahl und Kennzahlen des Wettbewerbs“ (2.3.5).

Das nachfrageorientierte Postulat³ der horizontalen⁴ Sortimente

Für die bedarfsgerechte und konsumentennahe Befriedigung der Nachfrage bietet sich eine Ordnung des Sortiments nach allen Präferenzen der Zielgruppe an, anstatt Sortimente durch externe Bedingungen der Wertschöpfungskette einzugrenzen. Aufbauend auf das Konzept der Wertkette nach Porter (1985)⁵ könnte man auch sagen: Anstatt das Sortiment vertikal nach den Regeln seiner Wertkette aus Angebotssicht zu kreieren (zu begrenzen), ist es sinnvoll, das Sortiment, unabhängig von Wertketten oder Branchenstrukturen, aus Nachfragesicht ganzheitlich am horizontalen Bedarf des Konsumenten auszurichten (dynamisch zu öffnen). Da viele konventionelle Wettbewerber, selbst in der Internetwirtschaft, nach wie vor vertikale Sortimente anbieten, ergeben sich Innovationspotenziale und Innovationsräume (Whites Spaces) schon allein als Differenzierungsmöglichkeit zu den klassischen vertikalen Akteuren durch Diversifikationen. Eine Differenzierung des Angebots durch horizontale Sortimente wird hier als ökonomische Tendenz der Internetentwicklung der kommenden Jahre mit zunehmender Relevanz verstanden.

Analogien und Trends

Analogien durch andere Innovationen und Inventionen erweitern das analytische Betrachtungsspektrum, wohingegen Marktabgrenzungen die kreative Entwicklung nur beschneiden können. Zu den Kernanalogien und Trends dieser Arbeit gehören folgende Aspekte aus der Internetwirtschaft und Internetkultur (Makroanalogien):

- Bündelung von Geschäftsmodellen als Trend der Internetentwicklung (Hybrid).
- Im physikalischen Internetprodukthandel wandert die Marge zum Preisvergleich.⁶
- Es sind Plattformanbieter mit großer Macht entstanden (z.B. google.com, amazon.com).
- Es haben sich soziale Inhalte (Social) und nutzergenerierte Inhalte etabliert (UGC).
- Produkte werden zunehmend aus übergeordneter Zwischenperspektive angeboten (Meta).
- Zunehmende Integration von Digitalmusik in Ökosystemen (Medienkonvergenz).
- Soziale Transparenz, Mitbestimmung und Aktivismus treibt die Internetnutzer der Neuzeit.⁷

³ Postulat wird hier im Sinne Immanuel Kants (1765) verstanden.

⁴ Hier werden die Begriffe horizontal, vertikal und lateral als Bewegungsrichtung eines Wettbewerbers in einem Raum verwendet. Dabei wird sich an die Begrifflichkeit der Literatur gehalten. Übertragen auf das Konzept der Wertkette bedeutet vertikal, die Bewegungen entlang einer Wertkette (Vorwärtsintegration, Rückwärtsintegration). Horizontal, die Bewegungen zu anderen Wertketten, aber auf ähnlicher Wertstufe und lateral, Bewegungen zu anderen Wertketten sowie auf andere Wertstufen (Diversifikation).

⁵ Vgl. Porter (1985/2010), S. 63ff.

⁶ Gleichzeitig zum Trend der Disintermediation von Wertschöpfungsstufen durch das Internet, hat sich im Handel physikalischer und digitaler Güter durch den sogenannten Preisvergleich eine zusätzliche Wertschöpfungsstufe mit größter Marktmacht am Ende eines jeden Produktwertschöpfungsprozesses etabliert.

⁷ Innovatoren partizipieren am Internet durch eine soziale und selbstbestimmte Beteiligung an den Prozessen. Siehe dazu die Diffusion (als Erfolgsmaß) inhaltlich sozialer Projekte mit tragfähigen Erlösmodellen wie z.B. wikipedia.org, craigslist.com, wikileaks.org, change.org. Siehe dazu auch den Wahlerfolg der Piratenpartei in Deutschland (partizipierte Basisdemokratie).

„He who moves not forward, goes backward“ – Johann Wolfgang von Goethe

2 Theorie

Es existiert eine Vielzahl von theoretischen Ansätzen der Forschungsgebiete Geschäftsmodelle,⁸ Internetökonomie, Wettbewerbsstrategien, Produktinnovation oder Entrepreneurship, die sich in der inhaltlichen, räumlichen oder zeitlichen Dimension ergänzen, bedingen, ausschließen oder widersprechen. Hier scheinen grundsätzlich nur internetökonomische Konzepte oder auf das Internet übertragbare Perspektiven sinnstiftend. Daher wird versucht, entwicklungsrelevante Konzepte zu verwenden, die analytisch auf eine internetökonomische Fragestellung und die Zielsetzung der Arbeit anwendbar sind oder einen übergeordneten evolutionären Charakter haben und deshalb Innovationen schon strukturell fördern. Anstatt diese relevanten theoretischen Perspektiven umfassend auszuführen – falls diese überhaupt eindeutig in der Literatur vorhanden sind – wird versucht, nur kernrelevante Konzepte darzustellen und diese für einen abschließenden Analyserahmen als Instrument anzupassen oder selbst zu entwickeln. Dafür werden auch Wortsinnbilder (Buzzwords) aus der Internetwirtschaft auf begrifflicher Ebene für das Wirtschaftsumfeld „Musik“ und „Internet“ angepasst oder ebenfalls selbst definiert, um in den Analyseteilen trennscharf unterscheiden zu können. Es wird auf Definitionen verzichtet, die in der betriebswirtschaftlichen Literatur etabliert sind. Soweit dabei für eine lokale Sinnhaftigkeit erforderlich scheint, wird versucht, Begriffe an den passenden Stellen in den jeweiligen Kapiteln – ansonsten auf übergeordneter Ebene – einzuführen.

2.1 Innovation und Evolution

In der Produktentwicklung kann als Innovation folgendes verstanden werden:

Definition 01: Innovation (Hauschildt & Salomo)

Innovationen sind qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand „merklich“ – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden.⁹

Streng genommen handelt es sich jedoch erst um eine Innovation, wenn aus einer reinen Idee tatsächlich auch neue Produkte entstehen (Invention), die im Markt eingeführt werden und diesen dann auch tatsächlich durchdringen (Diffusion).¹⁰ Da aber die Marktverbreitung einer Idee nur ex post betrachtet werden kann, wird hier als Innovation die Entwicklung der Idee als solche gesehen.

⁸ Einen Überblick gängiger Geschäftsmodellkonzepte siehe Zott, Amit & Massa (2010).

⁹ Hauschildt & Salomo (2011), S. 5.

¹⁰ Vgl. Müller-Prothmann & Dörr (2011), S. 7.

Demnach ist die Innovation ein freier, kreativer und fallspezifischer Prozess für die wirtschaftliche Nutzung einer Idee (Erfindung). Die Innovation ist dabei ökonomisch, technisch oder gesellschaftlich getrieben und im ersten Schritt unabhängig von der Frage der wirtschaftlichen Realisierbarkeit unter dem bereits Bekannten, weil die Innovation ex ante neu und unbekannt ist.

Nach Timmermann & Scholing (2005)¹¹ unterliegen der technische Fortschritt – und damit auch jede einzelne Innovation – generell nicht dem Ertragsgesetz, sondern ist konstant im Zeitablauf entwickelbar, wodurch Innovationen (c.p.) immer möglich sein sollten. Bei hohem Innovationsgrad einer Branche setzen Innovationen demnach zwar einen hohen aber relativierbaren Aufwand für Forschung & Entwicklung voraus. In einer Branche wie der Internetwirtschaft ist dieser Aufwand deshalb schon geringer, weil das Innovationspotenzial durch die Digitalisierung deutlich höher (elastischer) sein muss als in klassischen Wirtschaftsbranchen, gemessen an der Summe aller Internetinnovationen der vergangenen 20 Jahre. Als ökonomische Innovationen im Internet wurden neben klassischen Produktinnovationen¹² in diesen 20 Jahren vor allem ungeahnt viele Geschäftsmodellinnovationen beobachtet.

2.1.1 Innovation durch schöpferische Zerstörung

Nach Schumpeters Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung (1911, 1926) ist die unternehmerische Innovation eine Durchsetzung neuer Kombinationen von Produktionsfaktoren. Dabei spielen Pionierunternehmer für die wirtschaftliche Dynamik eine entscheidende Rolle, indem sie laufend nach neuen Kombinationsmöglichkeiten suchen und diese auch gegen Widerstände von außen durchsetzen (dynamischer Unternehmer). Dazu existieren für den Unternehmer in ursprünglicher Weise grundsätzlich folgende Möglichkeiten:¹³

1. Einführung eines unbekanntes Gutes (oder eine Qualitätssteigerung).
2. Einführung einer unbekanntes Produktionsmethode.
3. Erschließung eines unbekanntes Absatzmarktes.
4. Einnahme neuer Bezugsquellen von Rohstoffen oder Erzeugnissen.
5. Neuorganisation der Marktposition durch Durchbrechung eines Monopols.

¹¹ Sie haben mit zwei Messmodellen und einem Strukturmodell ($R^2=0,87$) empirisch gezeigt, dass sich technischer Fortschritt makroökonomisch allgemein isoelastisch aus 1,02 multipliziert mit dem Aufwand für Forschung & Entwicklung ergibt.

¹² Alternativ könnte man die Innovation im Internet z.B. auch als Service-, Dienstleistungs-, Prozess-, Angebots-, Nachfrage- oder Systeminnovation verstehen. Letztendlich ist aber ein Internetkonzept aus betriebswirtschaftlicher Perspektive am Ende des Tages ein Produkt am Markt. So kann man z.B. auch Dienstleistungen aus einem Handelsbetrieb als Produkt sehen (vgl. Haas, 1993, S. 1154).

¹³ Vgl. Schumpeter (1926), S. 100f.

Diese Unternehmer tauchen dabei zunächst sukzessiv zerstörerisch neben den bereits agierenden Unternehmen auf und gestalten sodann schöpferisch den Wirtschaftsprozess neu (Unternehmer als schöpferischer Zerstörer).¹⁴ Die kreative Durchsetzung dieser neuen Kombinationen ist nach herrschender Meinung aus ökonomischer Sicht auch heute noch der Kern einer wirtschaftlichen Innovation. Aus Entwicklungsperspektive im Internet wird hier deshalb als Innovation ein ökonomisch merklich neues Internetkonzept verstanden, das als neues Produkt am Markt auf Geschäftsmodellebene analysiert und interpretiert wird (Produktentwicklung i.V.m. Geschäftsmodellinnovation). Ausgeschlossen werden hier technische Innovationen (wie z.B. Programmiersprachen oder Datenbankredundanz) und auch gesellschaftliche Innovationen (wie z.B. Bedienbarkeit oder kollektiver Nutzen), obwohl beide einen indirekten und markanten ökonomischen Nutzen im Internet stiften können.¹⁵

2.1.2 Evolution durch innovativen Wettbewerb

In Verbindung mit Schumpeters Theorie der Konjunkturzyklen (1939) scheint es zudem sinnvoll, Evolution als signifikante Weiterentwicklung eines Wirtschaftszweiges aufgrund eines natürlichen Entwicklungsprozesses, getrieben durch eine oder mehrere Innovationen anzusehen. Diese evolutionäre Perspektive¹⁶ kann auch betriebswirtschaftlich dediziert für ein Geschäftsmodell,¹⁷ ein Produkt,¹⁸ ein Unternehmen,¹⁹ ein Startup²⁰ oder spezifischen Diffusionsverläufen von Innovationen²¹ eingenommen werden. Auf dem Kapitalmarkt haben Zyklusverläufe und Trendkurven ebenfalls einen evolutionären Hintergrund. So bieten Evolutionsverläufe in Wechselwirkung mit einer Nutzerakzeptanz eine ergänzende Perspektive zur Erklärung des Wettbewerbs in relevanten Branchenstrukturen.

¹⁴ Vgl. Schumpeter (1911), S. 132; Schumpeter (1926), S. 101.

¹⁵ Der Komfort und die Art der Bedienbarkeit einer Internetseite (Usability) kann zweifelsohne als ökonomisch hoch relevant im Internet gelten, gleiches gilt natürlich z.B. auch für die geschickte technische Integration von Programmierschnittstellen (API) i.V.m. effizienten oder effektiven Programmiersprachen.

¹⁶ Inspiriert von Schumpeters Ansätzen zum dynamischen Unternehmer (1911, 1923) und den Konjunkturzyklen (1939), ist die natürliche evolutionäre Metabetrachtung der Wirtschaft als eigenständige ökonomische Disziplin entstanden (Evolutionsökonomik).

¹⁷ Eine Evolutionsbetrachtung auf Geschäftsmodellebene z.B. mit dem „Business Model Lebenszyklus“ (vgl. Wirtz, 2010, S. 230f.).

¹⁸ Eine Evolutionsbetrachtung auf Produktebene z.B. mit dem „Produktlebenszyklus“ (Entstehungszyklus, Produktzyklus, Marktzyklus) aufbauend auf Vernon (1966).

¹⁹ Eine Evolutionsbetrachtung auf Unternehmensebene z.B. mit „Corporate Evolution“ (vgl. Kay, 1997).

²⁰ Ein evolutionärer Verlauf auf Ebene des Eigentums eines Startups ergibt sich dadurch, dass i.d.R. durch mehrere Finanzierungsrunden (Startfinanzierung, Phasenfinanzierungen, Exit) aufgrund eines schnellen Wachstums die Eigentümeranteile durch Eigenkapitalzufuhr angepasst werden müssen und Gründer schrittweise aus der Unternehmung gedrängt werden (Entwässerung der Gründungsanteile).

²¹ Zur Evolution auf Diffusionsebene siehe z.B. die „Diffusionstheorie“ i.V.m. mit dem Übernahmeverhalten einer Innovation (Adopter kategorien) (vgl. Rogers, 1962/2003, S. 279ff.). Als spezifizierte Ausbreitungsverläufe siehe auch das Diffusionsmodell mit Innovations- und Imitationseffekten nach Bass (1969) oder das Diffusionsmodell für Netzeffektgüter bei kritischen Massen aufbauend auf Fritz (2001) bei z.B. Beck (2011), S. 21.

Definition 02: Evolution

Die Evolution als Tempomaß ist ein Prozess aus signifikanten Innovationen mit zerstörerischen und schöpferischen Ansätzen, immer eingeleitet durch regelbrechende Veränderungen oder Technologien, die sich ursprünglich nur aus wettbewerbsstrategischen Gesichtspunkten als kreatives Spiel ergeben haben.

Wenn der Marktwettbewerb also nichts anderes als ein evolutionärer Prozess mit wirtschaftlichen Triebkräften ist,²² ist es der Wettbewerb selbst, der einen Zyklus treibt oder ankündigt, ihn beschleunigt oder abbrechen lässt. Besonders anfällig für Veränderungen und geeignet für Innovationen sind deshalb Branchen mit sehr dichten Wettbewerbsstrukturen oder innovativen Wettbewerben, aus denen unter Zwang früher oder später weitere Innovationen und Evolutionsschritte hervorgehen müssen, oder wie der kaufmännische Volksmund weiß: „Konkurrenz belebt das Geschäft“. Nach dem Soziologen Bourdieu (1997) könnte man diese Konstellation als die „ernsten Spiele des Wettbewerbs“²³ bezeichnen bzw. das Zusammenspiel aus Wettbewerb und kreativem Spiel als die eigentlichen Innovationstreiberkräfte ausmachen und daraus eine Evolutionsgeschwindigkeit für einzelne Wirtschaftszweige ableiten. Reid Hoffman, der Gründer des führenden Social Business Networks **linkedin.com** (12), meint dazu treffend:

*These rules of entrepreneurship are not laws of nature. You can break them. After all, the nature of entrepreneurship is that you're doing something for the first time.*²⁴

2.1.3 Evolution der Musikindustrie

Die Marktstruktur der Musikindustrie hat sich in der Geschichte durch verschiedene technologische und ökonomische Produktinnovationen bereits mehrmals fundamental gewandelt. Unter Annahme der Existenz von Evolutionsverläufen für Branchen, Märkte oder Produkte lassen sich nach signifikanten Innovationssprüngen ex post spezifische Evolutionsphasen abgrenzen. Diese Grenzen verlaufen fließend und es gibt jeweils ergänzende Überreste einer jeden Evolutionsphase, wie es z.B. auch im Jahr 2013 noch immer einen bedeutenden und sogar steigenden Schallplattenmarkt für Vinyl-Liebhaber gibt.²⁵

Tabelle 01: Evolutionsphasen der Musikindustrie

| | Evolutionsphase | Beschreibung |
|----------|-----------------------------|--|
| 1 | Musikspiel | <ul style="list-style-type: none">▪ Auftrittsgetriebenes Musikangebot▪ Innovationen: Noten und Instrumente |
| 2 | Analoge Aufzeichnung | <ul style="list-style-type: none">▪ Elektromagnetische analoge Aufzeichnung von Musik▪ Zusätzlich tonträgergebundener Musikkonsum▪ Innovationen: Grammophon, Magnetband, Vinyl |

²² Vgl. Mantzavinos (2001/2007), S. 198ff.

²³ Bourdieu (1997), S. 203.

²⁴ Reid Hoffman auf venturebeat.com (15.03.2011).

²⁵ IFPI (2012): „The Evolution of the Physical Product“ S. 17 und „Top Ten Vinyl Marktes Trend“ S. 99.

| | Evolutionsphase | Beschreibung |
|---|------------------------------------|---|
| 3 | Digitalisierung (Tonträger) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalisierung der Masterkopie ▪ Digitalisierung der Tonträger ▪ Innovationen: CD-Technologie |
| 4 | Digitalisierung (Format) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Signifikante Komprimierung der digitalen Masterkopie ▪ Innovationen: MP3 (disruptive Technologie) |
| 5 | Digitalisierung (Nutzung) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Breite Internetdiffusion digitaler Musik ▪ In dieser Arbeit die eigentliche Digitalmusik ▪ Innovationen: Internet Music (Download, Streaming) und Mobile Music (Apps) |
| 6 | Social Music (Postulat) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Freie und kostenlose Digitalmusik ▪ Sozialer Ausgleich durch emotionale Wertschätzung ▪ Quersubvention durch alternative Erlösformen ▪ Verfügbarkeit und Verbreitung im sozialen Internet ▪ Innovationen: Social Internet, Crowdsourcing, Open Internet |

Quelle: Schillmann (2013) in Anlehnung an Raschka (2006), S. 8ff.; Tschmuck (2012); Gronow & Saunio (1998); Friedrichsen et al. (2010).

Da die Verbreitung von Digitalmusik durch das komprimierende MP3-Format seit der vierten Phase keine Frage des Tonträgers mehr ist, sondern des digitalen Datenformats, stellt sich aufgrund der aktuellen Erlösprobleme der Musiker zwangsläufig die Frage, wie sich die Verbreitung der Musik im Zuge internetökonomischer Evolutionen wie z.B. Social Internet oder Crowdsourcing weiterentwickeln wird. Es ist ein Evolutionsprozess, der gerade durch die Digitalisierung und die Möglichkeiten des Internets bereits eine besondere Bedeutung auch für andere klassischen Medienformen erfahren hat und im Extremfall auch als ersetzendes Ergebnis erscheinen könnte.

In der Literatur wird dahingehend zwischen evolutionären und disruptiven Technologien unterschieden. Evolutionäre Technologien verbessern sukzessiv bestehende Produkte und wirken damit ergänzend und innovationsfördernd, wobei dies auch radikal und nachhaltig geschehen kann. Der Fortschritt durch disruptive Technologien hingegen wirkt ersetzend und bringt führende Unternehmen zu Fall. Produkte auf Basis disruptiver Technologien können mit bestehenden Produkten in punkto Leistungsfähigkeit und Qualität zwar nicht mithalten, befriedigen dafür aber neu geweckte Kundenbedürfnisse.²⁶ Auf medialer Kommunikationsebene hingegen werden nach Riepl (1913) alte Medien durch höher entwickelte Medien nicht verdrängt, sondern die Kommunikation durch sie lediglich ergänzt und erweitert (Rieplsches Gesetz).

Da wir uns bei Digitalmusik in einem Käufermachtmarkt befinden, das MP3-Format nach herrschender Meinung als disruptive Technologie gilt und eine (emotionale) Wertschätzung von Fans gegenüber ihren Lieblingsmusikern weiterhin besteht, wird hier postuliert, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis Digitalmusik zum großen Teil kostenlos und frei verfügbar sein wird. Musiker müssten als Folge ihre Kosten durch alternative Erlösformen und Erlösstrategien decken oder sie würden als Künstler untergehen, um dann von beugsameren Musikern ersetzt zu werden. Zu dieser Entwicklung findet die erfolgreiche Independent-Musikerin Amanda Palmer folgende Worte:

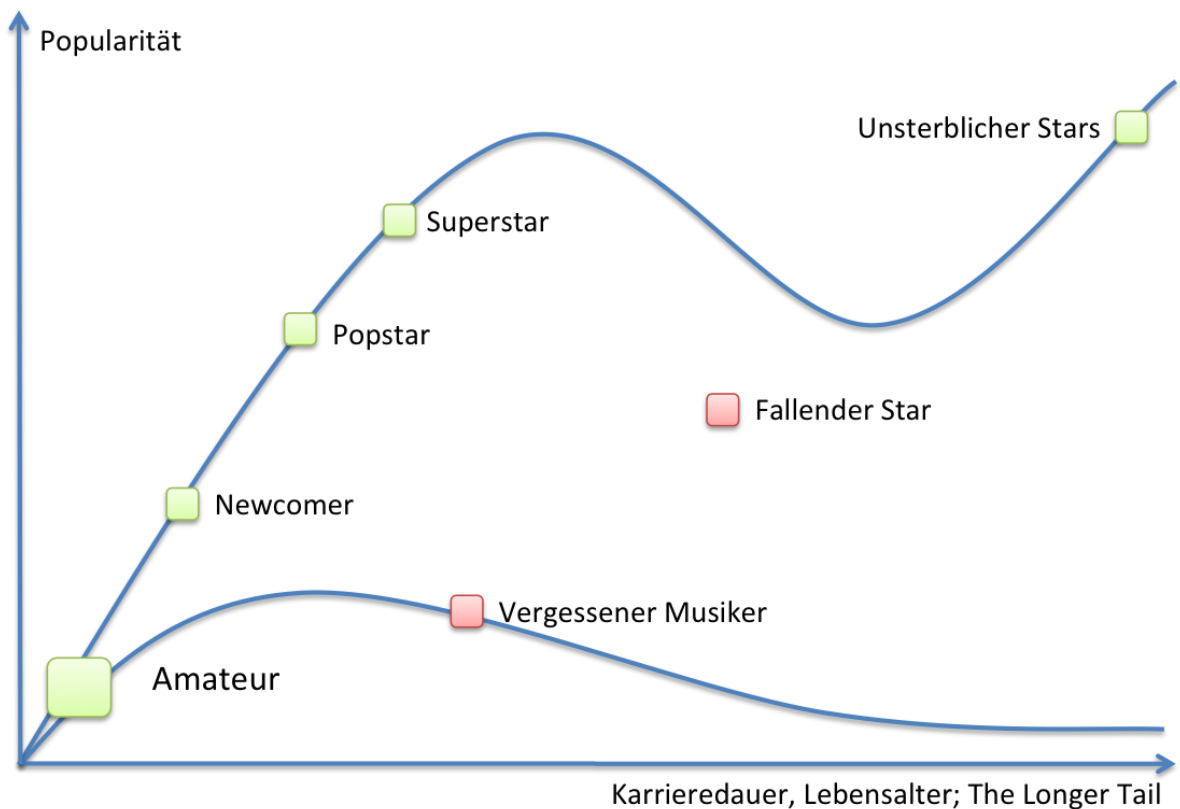
²⁶ Vgl. Christensen (1997/2011), S. 6f; Bower & Christensen (1995).

Da kann man über jeden illegalen Download so lange jammern, wie man will, aber das ändert nichts an der Tatsache, dass alle Musik in diesem Zeitalter digital und umsonst verbreitet wird.²⁷

2.1.4 Evolution eines Musikers

Die Entwicklung eines idealtypischen Musikers kann im Sinne der Evolutionstheorie ebenfalls mit einem idealtypischen zyklischen Verlauf in Abhängigkeit des tatsächlichen Erfolgs (Popularität) und der Karrieredauer des Musikers wie folgt dargestellt werden:

Abbildung 01: Evolutionsverlauf verschiedener Musikertypen



Quelle: Schillmann (2013) in Anlehnung an Wirtz (2013), S. 594.

Ein Karrierebeginn als Amateur ist dabei emotional, sukzessiv und eigeninitiativ. Es wird sich recht schnell zeigen, ob der Musiker Fans findet und sein Hobby als Newcomer durch das ihm entgegengebrachte Interesse zu einem Beruf machen kann (Popkurve), oder er als relativ unbekannter Künstler eine Einzelkämpferkarriere gehen wird (Independentkurve). Natürlich gibt es eine Vielzahl von Sonderfällen in den Verläufen und damit nicht erklärbare Musikertypen.

²⁷ Amanda Palmer in Dallach (2012), S. 22.

Allerdings führen diese Musikentwicklungsphasen i.V.m. den Möglichkeiten des Internets in Hinblick auf das Selbstmanagement²⁸ konsequent dazu, dass ständig neue Musiker auftauchen und diese in den ersten Phasen ihrer Entwicklung nach Formen suchen, sich im Musikmarkt – mit welchen Motivationen auch immer – nachhaltig anzubieten (Musikertraum). Nach Anderson (2006) haben auch unpopuläre Musiker zwar relativ geringe, aber nachhaltige Absatzmöglichkeiten für ihre Nischenprodukte im Internet (The Long Tail). Nach Bynjolfsson, Hu & Smith (2010) ist das Volumen dieser einzelnen Nischenprodukte in der Summe durch eine erweiterte Diffusion unbekannter Autoren im Zeitablauf als Absatzsumme größer geworden (The Longer Tail Over Time).

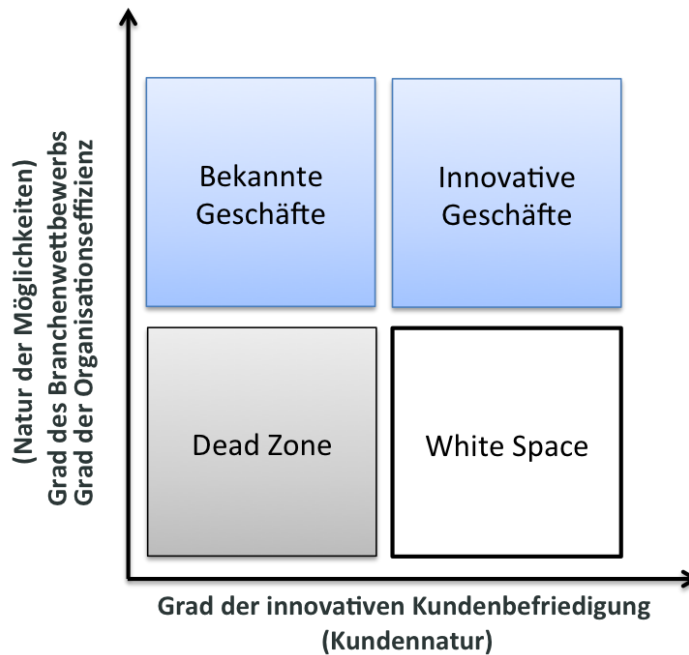
2.1.5 Der weiße Innovationsraum für Startups

Nach Johnson (2010) ist der weiße Raum (White Space) eine generelle Entwicklungsalternative für bestehende Unternehmen. Dieser weiße Raum ergibt sich dort, wo die Organisation einen schlechten Fit mit bereits existierenden Handlungsmöglichkeiten hat (Natur der Möglichkeiten) und gleichzeitig alte und neue Kunden auf radikale Art innovativ befriedigt werden könnten (Natur der Kunden).²⁹ Wäre der Fit mit bereits existierenden Handlungsmöglichkeiten als hoch zu bewerten (organisationseffizienter Wachstum), wäre es lediglich eine innovative Erweiterung der Marktmöglichkeiten, jedoch keine radikale Neupositionierung in einem weißen Innovationsraum. Dieser weiße Raum ist also dadurch gekennzeichnet, dass für alle anderen Organisationen dieser Fit ebenfalls gering ist und demnach (noch) kein direkter Wettbewerb existieren kann. Übertragen auf ein Startup ergibt sich der weiße Innovationsraum an der Stelle, an der alle bisherigen Unternehmungen einen uneffizienten Fit ihrer Organisationen mit sich aufzeigenden Möglichkeiten haben und ferner alle Kunden in der Branche auf radikale Art innovativ und alternativ befriedigt werden könnten.

²⁸ Siehe dazu „Eigenmanagement von Musikern“ (3.3.2).

²⁹ Vgl. Johnson (2010), S. 8ff.

Abbildung 02: Der weiße Innovationsraum für Startups



Quelle: Schillmann (2013) in Anlehnung an Johnson (2010), S. 8.

Je stärker der Branchenwettbewerb, desto eher ist eine Veränderung bestehender Organisationen durch Geschäftsmodellinnovationen oder Diversifikationen als innovative Erweiterung der Marktmöglichkeiten sinnvoll. Bei sehr starkem Wettbewerb mit Konsolidierungsprozessen und Schwierigkeiten weiterer Alleinstellungsmerkmale bietet sich eine evolutionäre radikale Veränderung der Branchenstrukturen an. Auf Grundlage des Wettbewerbsdrucks zeigt diese Entwicklungsform des Marktes eine schlagartig reduzierte Wettbewerbsdichte und neue radikale Möglichkeiten in einem weißen Innovationsraum an (White Space).

2.2 Strategische Perspektiven

Eine Sammlung und Anpassung von strategischen Konzepten und Perspektiven, insbesondere zur Wettbewerbsklassifizierung, zur strategischen Intelligenz, zur Neugestaltung von Branchen und zum Markteintritt:

Definition 03: Allgemeinanbieter

Wettbewerber mit allgemeinem Sortiment, in dem Musikprodukte oder Musikgüter nur ein Teil der Angebotspalette oder des Geschäftsmodells darstellen (Warenhaus mit Musik im Angebot).

Definition 04: Spezialanbieter

Wettbewerber mit musikspezialisiertem Sortiment, in dem Musikprodukte oder Musikgüter den Inhalt der gesamten Angebotspalette oder des Geschäftsmodells ausmachen. Neben fokussierten Produktanbietern sind alle spezialisierte Musikdienstleister gemeint (Musikfachgeschäfte).

Definition 05: Sortimentsbreite

Relatives Dichtemaß der Anzahl verschiedener Warengruppen (Produktarten) im Sinne einer Angebotsvielfalt und Produktvielfalt durch z.B. eine Sortimentserweiterung (differenziertes Angebot).

Definition 06: Sortimentstiefe

Relatives Dichtemaß der Anzahl von warengruppenspezifischer Variationen und Sorten eines Artikeltyps innerhalb einer Warengruppe (Produktart) durch z.B. eine Sortimentserweiterung (spezialisiertes Angebot).

Definition 07: Lieferantenkredit

Der Lieferantenkredit ist eine indirekte Kreditform zur Finanzierung des Warenumschlags unter Kaufleuten, bei dem der Verkäufer keine sofortige Zahlung verlangt, sondern dem Käufer ein meist zinsloses Zahlungsziel einräumt.³⁰ Dieses Konzept aus der Handelsbetriebslehre scheint hier am ehesten geeignet zu sein, um die kumulative Anhäufung von Guthaben der Mitglieder auf der Plattform ökonomisch zu beschreiben. Der Lieferantenkredit beschreibt hier also die kumulative, virtuelle und zinslose Kreditsumme durch späteren Auszahlungen von Guthaben nach Erreichen einer Mindestauszahlungsgrenze (ex post). Durch indirekte marginale Einzelkredite der beteiligten Long-Tail-Lieferanten (Musiker, Intermediäre, Stellvertreter) entstehen kostenlose, aber prekäre Kreditsummen für den Betreiber.³¹

Definition 08: Wettbewerbsintelligenz

Intelligenz bedeutet die „Fähigkeit [...], abstrakt und vernünftig zu denken und daraus zweckvolles Handeln abzuleiten“.³² Im Wettbewerb also die Fähigkeit ein Problem zusammen mit dem Wettbewerb durch vernünftige, dem Zweck erfüllende Maßnahmen nach effizienten und – soweit möglich – effektiven Gütekriterien zu erkennen und zielgerichtet zu lösen. Wettbewerbsintelligenz ist demnach ein strategisch-taktisches Verhalten zur nachhaltigen Wertschöpfung im starken Wettbewerb und bedeutet hier in umkämpften Branchen entweder starke Wettbewerber zu meiden, sie in das Konzept zu integrieren oder ihnen innovativ und radikal zu begegnen. Dabei können Geschäftsmodelle nur innoviert werden, nachdem die Branchenstrukturen neutral betrachtet und radikal neu bewertet wurden (Abstraktion).

Intelligentes Verhalten ist dabei als neuer Anbieter strukturell immer einfacher, weil z.B. mögliche Anpassungskosten i.V.m versunkenen Kosten wegfallen und zudem keine zwanghaften Branchenabhängigkeiten (Coopetitions) im Sinne eines möglichen Gefangenendilemmas durch das Bereuen einer nicht-kooperativen Strategiewahl existieren können (Nash-Gleichgewicht³³).

³⁰ Vgl. Timmermann (1971), S. 13.

³¹ Lieferantenkredite können geldtheoretisch als Schöpfungsfaktor für die verfügbare Geldmenge einer Volkswirtschaft interpretiert werden.

³² duden.de (19.02.2013).

³³ Vgl. Nash (1950).

Definition 09: Open Strategy

Ergebnisoffenes und kreatives Strategiekonzept der Internetökonomie, in dem sich Strategiepläne dynamisch an die Nachfragepräferenz im Sinne einer aktiven und transparenten Kundenbeteiligung orientieren und sich neuen Inhaltsformen (Trends) anpassen können.

2.2.1 Internetökonomie

Hier werden zentrale Begriffe der Internetökonomie definiert und angepasst:

Definition 10: Startup

Ein Modell zur Erklärung und Durchführung einer Geschäftsneugründung im Internet als Gesamtprozess. Der Begriff entstand durch den Internetboom Ende der 1990er Jahre und gilt heute als spezifische Gründungsform der Internetwirtschaft mit besonderen Charakteristika im Vergleich zu klassischen Unternehmensgründungen.³⁴

Definition 11: Web 2.0 (Wirtz & Ulrich)

Web 2.0 beschreibt innovative Applikationen und Plattformen im Internet mit hohem Gestaltungspotenzial. Dabei bestimmt die aktive Gestaltung der Inhalte durch die kooperative Partizipation der Nutzer und Anbieter den Aufbau sozialer Netzwerke, mit dem Ziel der permanenten Vernetzung der Nutzer sowie der Verteilung von Inhalten.³⁵

Tragendes Element des „Web 2.0“ ist hierbei die technische Interaktion des Nutzers und die Kollaboration mit anderen Nutzern (Vernetzung), wodurch dieser sich vom Konsumenten emanzipiert und als Prosument³⁶ in einer Zweikanalform in die Wertschöpfung des Angebotes eingezogen wird.

Definition 12: Social Internet

Das Konzept „Social Internet“ baut ergänzend auf das eher technische Konzept „Web 2.0“ auf und stellt zunehmend kulturell und ökonomisch eine Alternative im Internet dar. Tragende Erweiterung ist die soziale Interaktion³⁷ auf gleichberechtigter Augenhöhe mit anderen Nutzern und dem Betreiber des Angebots, wodurch der Einzelne durch eine Vielzahl von sozialen Medien unabhängig und machtvoll in der Wahrung seiner Interessen geworden ist (Social Media).

³⁴ Als Startup werden hier Neugründungen verstanden, die ein im Kern internetbasiertes Geschäftsmodell betreiben, und keine Neugründungen, die lediglich im Internet „präsent“ sein wollen oder müssen.

³⁵ Wirtz & Ulrich (2008), S. 20.

³⁶ Produzent und Konsument

³⁷ Vgl. Sjurts (2011), S. 565.

Als Folge des sozialen Wettbewerbs in einem transparenten Internetkäufermarkt führt diese Demokratisierung dazu, dass der Prosument als Einzelner unabhängig von einer Marktmacht oder einer gesellschaftsrechtlichen Stellung identische Angebote und Möglichkeiten nutzen kann, wie ein Großabnehmer oder eine Institution (Soziale Emanzipation). So verschwimmen Grenzen zwischen B2C, B2B, B2A nicht nur, sondern existieren teilweise grundsätzlich nicht mehr.³⁸ Ein starker Bedeutungsanstieg sozialer Aspekte im Internet ist auf vielen Ebenen zu beobachten und kommt bereits u.a. in den Konzepten „Social Network“, „Social Commerce“, „Social Channels“ und „Social Entrepreneurship“ zur Geltung. Die Bundesverbände BVDW und BITKOM halten es daher im Sinne ihrer Interessensvertretung für existenziell erforderlich, diese Entwicklungen in die Wirtschaftsaktivitäten ihrer Mitglieder nachhaltig zu integrieren.³⁹

Definition 13: Plattformunternehmen

Ein Plattformunternehmen bringt mehrere, sich wechselseitig bedingende Kundengruppen transparent zusammen. Plattformunternehmen selbst sind unabhängig und beseitigen für jeden Gruppenteilnehmer individuelle Informationsasymmetrien. Sie sind nur dann von Wert, wenn mehrere Kundengruppen auch tatsächlich anwesend sind und eine effektive sowie effiziente Interaktionen zwischen diesen ermöglicht wird, also durch Netzeffekte ein nachhaltiger direkter und indirekter Nutzen für alle anwesenden Gruppen gestiftet wird.⁴⁰

Im Extremfall bringen Plattformunternehmen alle relevanten Formen von Nachfrage und Angebote aller Interessensgruppen eines Themas zusammen. Das Plattformkonzept bekommt vor allem im Internet eine neuartige Tragweite, da der Plattformbetreiber unter einer einzelnen Internetadresse (Domain) als technische Programmierlösungen verschiedene Marktzeige, Marktteilnehmer und Perspektiven bündeln kann. Ein soziales Plattformunternehmen ist von der Idee des „Social Entrepreneurship“⁴¹ getrieben, d.h. es versucht sich innovativ und pragmatisch für einen positiven nachhaltigen wirtschaftlichen Wandel einer Gesellschaft oder Subkultur mit seiner Plattform einzusetzen (Social Platform).

Definition 14: Open Internet

Das offene Internet ist die technische Öffnung und Vernetzung der Schnittstellen (API) der Informationsanbieter. Als Folge ist es die dynamische, bedarfsangepasste und abstrahierte Nutzung oder Verfügbarkeit von Rechenleistung, Dienstleistungen oder Softwareanwendungen durch die Infrastrukturen der Internets (Cloud-Computing).

³⁸ Bedeutende Startups (Social) wie z.B. facebook.com, twitter.com, linkedin.com, pinterest.com verbinden B2C, B2B, B2A und behandeln jeden Nutzertyp zwar rechtlich getrennt, aber am Ende auf die gleiche Art und Weise, mit den gleichen Möglichkeiten auf der Plattform zu interagieren und sich sozial zu integrieren.

³⁹ Vgl. BVDW (2012a); BVDW (2012b); BITKOM (2012).

⁴⁰ Erweiterung des Konzepts „multi-sided pplatform“ von Osterwalder & Pigneur (2010/2011), S. 81.

⁴¹ Muhammad Yunus erhielt 2006 den Friedensnobelpreis für sein Projekt „Grameen Bank“ wodurch das Konzept des Social Entrepreneurship maßgeblich geprägt wurde. Zum diesem ökonomischen Konzept siehe ausführlich Lorenz (2012).

Definition 15: Crowdsourcing

Aufbauend auf der Beobachtung der „Weisheit der Vielen“ durch Galton (1906) wird der „Crowd“ als Internetnutzermasse eine Schwarmintelligenz eingeräumt (vox populi). Crowdsourcing beschreibt das Auslagern von Unternehmensaufgaben in eine systemintegrierte Menge von freiwilligen und selbständigen Nutzern als Schwarm (Crowd) im Internet, welches i.d.R. eine kostengünstige Form der Externalisierung darstellt (Schwarmintelligenz als Weisheit der Vielen).

Soziales Redesign im Internet

Nach Hammer & Champy (1993) sind signifikante Verbesserungen bedeutender Kennzahlen, also Kosten, Qualität, Service oder Geschwindigkeit nur durch radikales Neugestalten aller relevanten Geschäftsprozesse und durch fundamentales Umdenken in der Organisation möglich.⁴² Wenn man diese Businessprozesse in Unternehmen radikal neu gestalten kann, ist dies auf Metaebene ebenso für Prozesse in Wirtschaftszweigen oder für einzelne Märkte auf die gleiche Art und Weise möglich. In Kombination mit der „Social Internet“-Perspektive bedeutet eine solche Neugestaltung der Musikindustrie mit den Möglichkeiten des Internets hier folgendes:

Definition 16: Social Redesign

Die sozial verträgliche und nachhaltige Neugestaltung zuvor getrennter Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle im Internet als Alternative zu bisherigen Ansätzen von Labels oder Medienkonzernen. Ziel dieser sozialen Neugestaltung ist die soziale Interaktion und direkte Wertschätzung zwischen Fans und Musikern.

2.2.2 Geschäftsmodelle

Durch das Internets haben sich Geschäftsmodelle als abstrakte Betrachtungsperspektive der vernetzten Internetwirtschaft etabliert. Neben der Digitalisierung schien dies u.a. durch neue Produktarten, Netzeffekte und Branchenumbrüche notwendig.⁴³ Aufbauend auf Timmers (1998), der Geschäftsmodelle nach Innovationsgrad und funktionaler Integration gruppierte, schien es nun durch das Forschungsfeld Geschäftsmodelle (Business Models) eine Möglichkeit zu geben, innovative Internetanbieter zu erklären. Timmers unterschied Geschäftsmodelle nach Produktarchitektur, Kreisläufen, Geschäftsvorteilen und Einnahmequellen. Als Geschäftsmodell wird hier eine einfache und offene Form von Osterwalder & Pigneur (2010) verwendet:

Definition 17: Geschäftsmodell (Osterwalder & Pigneur)

Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Werte schafft, vermittelt und erfasst.⁴⁴

⁴² Vgl. Hammer & Champy (1993/1996).

⁴³ Vgl. Bieger, Rüegg-Stürm & Rohr (2002), S. 35ff.

⁴⁴ Osterwalder & Pigneur (2010/2011), S. 18.

Geschäftsmodellperspektiven (Teilmodelle)

Neben Timmers existieren eine Vielzahl weiterer Perspektiven zur Charakterisierung von Geschäftsmodellen. Bei der Betrachtung dieser Teilmodelle fällt auf, dass Autoren im Zeitablauf versuchen, zuvor eigenständige Ursprungskonzepte wie z.B. Wertketten, Wettbewerbsvorteile, strategische Konzepte, ressourcenbasierte Sichtweisen (RBV), Transaktionsansätze (TKA) oder Netzwerktheorien tiefer zu integrieren⁴⁵ oder intern auf Teilmodellebene zu differenzieren. Durch diese Wechselwirkungen steigt zwangsläufig die Anzahl der Dimensionen, der Grad der internen Überschneidungen sowie der Grad der externe Überschneidungen mit anderen artverwandten Konzepten. Diese Dimensionen werden hier als Auszug in Form gängiger Teilmodelle aufgeführt:

Tabelle 02: Geschäftsmodellperspektiven nach Autoren (Teilmodelle)

| Stähler (2002) | Johnson (2010) | Osterwalder (2010) | Wirtz (2011) |
|--|--|--|---------------------|
| Nutzenversprechen (Value Proposition) | Kundenwertsprechen (Customer Value Proposition) | Kundensegmente (Customer Segments) | Strategiemodell |
| Architektur (Leistungserstellung) | Profitformel (Profit Formula) | Wertangebote (Value Propositions) | Ressourcenmodell |
| Ertragsmodell | Schlüsselressourcen (Key Resources) | Kanäle (Channels) | Netzwerkmodell |
| | Schlüsselprozesse (Key Processes) | Kundenbeziehungen (Customer Relationships) | Kundenmodell |
| | | Schlüsselressourcen (Key Resources) | Marktangebotsmodell |
| | | Einnahmequellen (Revenue Streams) | Erlösmodell |
| | | Schlüsselaktivitäten (Key Activities) | Leistungserstellung |
| | | Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships) | Beschaffungsmodell |
| | | Kostenstruktur (Cost Structure) | Finanzmodell |

Quelle: Eigene Darstellung nach Stähler (2002), S. 42ff.; Johnson (2010), S. 24ff; Osterwalder & Pigneur (2010/2011), S. 20ff.; S. Wirtz (2011), S. 123ff.

Es ist strittig, ob z.B. die Wettbewerbsdimension im Internet als Teilmodell des Geschäftsmodells zu sehen ist, oder auf übergeordneter Ebene einzuordnen wäre. Dazu kann eine Einordnung der Perspektive auf einer [1] konzeptionellen Metaebene, [2] charakterisierenden Kategorieebene, [3] Unternehmensebene oder [4] wahrgenommen Kundenebene helfen.⁴⁶ Für diese Arbeit scheinen sich Teilmodelle als Betrachtungsrahmen für eine Geschäftsmodellanalyse zu eignen. Für ein Startup sollten im besten Fall nur die wahrgenommene Kundenebene i.V.m. der Ebene der Unternehmensneugründung eingenommen werden. Daher wird es für ein Analyseinstrument erforderlich, einen inhaltlichen Kundenmehrwert sowie eine gründungsrelevante Erlösbetrachtung auf Produktebene herauszuarbeiten. Der Wettbewerb selbst wirkt aufgrund strategischer Markteffekte eher außerhalb der Geschäftsmodellperspektiven, ist aber durchaus in ein Analyserahmen integrierbar.

⁴⁵ Vgl. Bucherer (2010, S. 22); Amit & Zott (2001).

⁴⁶ Vgl. Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005), S. 8ff.

Kundenwerte durch Bedürfnisbefriedigung

Werte können sich durch das Nutzenversprechen (Value Proposition: VP) für Wertschöpfungspartner und durch das Kundenwertsprechen (Customer Value Proposition: CVP) für die tatsächlich zahlenden Endkunden ergeben. Entscheidend dabei ist nicht der suggerierte Produktnutzen, sondern die tatsächliche Nutzengenerierung bzw. die eigentliche Bedürfnisbefriedigung durch das Geschäftsmodell. Besonders das Kundenwertsprechen setzt also eine Definition der Bedürfnisse der Zielgruppe voraus und impliziert des Weiteren auch alle Nichtaktivitäten des Geschäftsmodells.⁴⁷ Ein Plattformunternehmen im Internet sollte demnach die wahrnehmbaren Mehrwerte der Endnutzer herausstellen und damit die Kernmarktteilnehmer für Musikgüter klar und spezialisiert als Endkunden ansprechen (CVP).

Erlösmodelle als Erfolgsmaß

Ein Erlösmodell gilt besonders für potenzielle Kapitalgeber als entscheidendes Bewertungskriterium für Startups oder für die spätere Unternehmensbewertung in einer Finanzierungsrunde. Im Internet gibt es eine Vielzahl von Erlösmodellen oder Kombinationen aus Teilerlösmodellen. Ein Erlösmodell bildet die Wertschöpfung einer Unternehmung ab und generiert mittels einer individuellen Werteroberung (Value Capture) die eigentlichen Cash Flows eines Anbieters. Es kann differenziert werden nach „Erlösstrategien“, als die strategische Erlösintegration in das Geschäftsmodell, und nach „Erlösformen“ als die eigentliche Monetarisierungsart. Ferner nach direkten oder indirekten sowie transaktionsabhängigen oder transaktionsunabhängigen Erlösmodellen.⁴⁸ In der Praxis ist festzustellen, dass Geschäftsmodelle mit transaktionsabhängigen Erlösformen (c.p.) überlebensfähiger und nachhaltiger scheinen, da Erlöse skalierbar werden, gerechtfertigter wirken und die Erlösabsicht für den Endnutzer akzeptierbar wird. Allerdings ist diese Annahme nur zu treffen, wenn der Nutzer grundsätzlich eine Zahlungsbereitschaft mitbringt, was bei Digitalmusik tendenziell nicht der Fall ist oder nur eingeschränkt zutrifft.⁴⁹

⁴⁷ Vgl. Stähler (2002) S. 43; Johnson (2010), S. 24ff.

⁴⁸ Vgl. Wirtz (2010a), S. 141ff.

⁴⁹ Zur eingeschränkten Zahlungsbereitschaft siehe „Nutzerverhalten der Fans“ (3.3.3).

Geschäftsmodellarten (Kategorien)

Je nach Autor gibt es unterschiedliche Geschäftsmodellarten, die sich signifikant in ihrer Artenvielfalt voneinander unterscheiden.⁵⁰ Im deutschsprachigen Raum hat das 4C-Konzept weite Verbreitung gefunden (Content, Commerce, Context, Connection).⁵¹ Durch Geschäftsmodellinnovationen wurden Geschäftsmodelle im Laufe der Zeit hybrider, multifunktionaler⁵² und selbst in Fällen einer Komplexitätsreduktion, technisch umfangreicher. Aufgrund des Drucks nach innovativen Alleinstellungsmerkmalen durch Differenzierungen vom Wettbewerb sowie durch die technische Möglichkeiten des „Web 2.0“, der Vernetzung der Schnittstellen (Open Internet), des „Cloud Computing“ und des „Crowdsourcing“ divergierten diese Geschäftsmodelle weiter. In der Folge brachte eine evolutionäre Internetentwicklung auch eine stärkere Nutzeremanzipation in Form einer aktiven, integrativen und machtvollen Teilhabe mit sich (Social Internet). Im Jahr 2013 haben viele Anbieter diese technisch modernen und sozialen Aspekte in ihre Geschäftsmodelle integriert. Als Folge lösen sich zunehmend die Grenzen zwischen B2B, B2C und C2C auf, wodurch die Anzahl der Ausprägungen und Sonderformen einzelner Geschäftsmodelle weiter ansteigt.

Notwendigkeit individueller Analyserahmen

Durch die zunehmende Ausprägungen und den Variationen der Autoren sind sowohl Teilmodelle als auch Geschäftsmodellarten als Analyserahmen nur durch individuelle Anpassung mit einer fallspezifischen Zielsetzung brauchbar – auch weil Teilmodelle und die Geschäftsmodellartenvielfalt meist ex post für bestehende Unternehmen beobachtet und strukturiert wurden. Für Startups sollten alle Aspekte ausreichend spezifisch und aktuell sein, weil vor allem eine ex ante Betrachtung des Wettbewerbsumfelds erforderlich ist. Eine Individualisierung überzeugt auch deshalb, weil eine wettbewerbsintelligente Entwicklung für die Musikwirtschaft ihren spezifischen Branchencharakter hat und am Ende die Innovation vor allem durch bisher unbekannte Aspekte getrieben werden sollte. Aufgrund der Komplexität einer individuellen Anpassungen, wird der Entwicklung eines auf Geschäftsmodelle aufbauenden Analyserahmens ein eigenes Unterkapitel eingeräumt (Framework). Es sei abschließend darauf hingewiesen, dass sich für Startups bei Kapitalgebern die „Business Model Canvas“ auf Basis von Osterwalder (2004) als einheitliches Kommunikationselement durchgesetzt hat, weshalb diese Landkarte für das Marktkonzept im Rahmen des partiellen Businessplans zusätzlich kurz analysiert werden soll.

⁵⁰ Tapscott, Ticoll & Lowy (2000, S. 28) unterscheiden digitale Geschäftsmodelle in fünf Kategorien, Rappa (2000) skizziert insgesamt 50 Formen und Johnson (2010, S. 131) kommt auf 19 Arten.

⁵¹ Vgl. Wirtz (2010), S. 220ff. Zusammen mit „Coordination“ von Afuah & Tucci (2002) spricht man auch von einem 5C-Konzept.

⁵² Vgl. Wirtz (2010), S. 325ff.

2.2.3 Geschäftsmodellstrategien

Als Geschäftsmodellstrategien werden hier potenzielle und individuelle Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellinnovation und ausgewählte taktische Elemente auf Geschäftsmodellebene gesehen, die auch an gegebener Stelle direkt in die Arbeit integriert werden können.

Geschäftsmodellinnovation

Die Weiterentwicklung und Anpassung von Geschäftsmodellen an veränderte Rahmenbedingungen wird allgemein als Geschäftsmodellinnovation (Business Modell Innovation: BMI) bezeichnet. Man kann auch auf Geschäftsmodellebene zwischen Innovation, Invention und Evolution unterscheiden. Das stechende Erfolgsmaß ist die Akzeptanz der adressierten Nutzer und als Folge die Diffusion des Modells im Markt. Für dieses „Take Off“ eines Geschäftsmodells ist i.d.R. eine kritische Masse im Sinne der Netzwerkeffektstheorie erforderlich (Installed Base).

Die Akzeptanz oder Reaktanz der Nutzer ergibt sich aus ihrem Übernahmeverhalten (Adoption) oder ihrem Ablehnungsverhalten (Rejektion) im Zeitablauf.⁵³ Idealerweise hat Innovation die Eigenschaft mit höchstmöglichem Innovationsgrad eine maximierte Akzeptanz und Diffusion als Wertpotenzial schöpfen zu können (New To The World). Naturgemäß kleineres Potenzial, mit abnehmender Unsicherheit hätten Geschäftsmodellinnovationen, die [2] „New To The Country“, [3] „New To The Customer“ oder [4] „New To The Company“ wären.⁵⁴

Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellinnovationen

Es gibt eine Vielzahl von möglichen Erfolgsfaktoren für Geschäftsmodellinnovationen, die in der Literatur bisher nicht zentral zusammenfassend dargestellt wurden und auch aufgrund ihrer weichen Eigenschaften als Variablen wohl nie absolut bestimmbar sein werden (latente Konstrukte). Hinzu kommt, dass Erfolgsfaktoren von gestern im Sinne einer wirklich neuartigen Innovation morgen schon keine Erfolgsfaktoren mehr sein können, da der Erfolg sich schon eingestellt hat. Für **musicbase.com** scheinen folgende individuelle Erfolgsfaktoren zentral zur Erfüllung des Konzeptziels relevant:

- Der tatsächliche gestiftete Kundenmehrwert (**CVP**).
- Der Grad der inhaltliche Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zu Wettbewerbern (**USP**).
- Die Möglichkeit zur Querfinanzierung eines Erlösmodells mit verschiedenen Erlösformen.
- Die Art und Weise der Kommunizierbarkeit einer Geschäftsmodellinnovation (**Storytelling**⁵⁵).
- Die Qualität der Internetadresse und der Fit zwischen Domain und Marktconcept (**Domain**).
- Die Wettbewerbsintelligente Integration von Wettbewerbern.
- Der Grad der Datenkontrolle, Datenhoheit und Datenmacht (**Root**).⁵⁶

⁵³ Vgl. Rogers (1962).

⁵⁴ Vgl. Garcia & Calantone (2002), S. 124.

⁵⁵ Vgl. Kaplan, 2012, S. 77ff.

⁵⁶ Das Root-Konzept kommt aus der Computersystemverwaltung, in der der Stammnutzer (Root) die größtmöglichen Rechte zur Datei- und Nutzerverwaltung besitzt. Hier ist die Rootebene der Ursprungsort von Daten im Internet im Sinne des Unternehmens, welches diese Daten auf tiefster Ebene verwaltet, administriert, verändert oder nutzt. Die Kontrolle über den Datenursprung ist ein wirtschaftlich starkes Machtinstrument im Internet. Siehe dazu die Datenhoheit von z.B. google.com, facebook.com oder

Geschäftsmodelladaptionen

Eine Adaption ist allgemein die Anpassung eines Subjekts an veränderte Umweltbedingungen (evolutionäre Anpassung). Somit ist eine Geschäftsmodelladaption i.e.S. die erstmalige Anpassung eines Geschäftsmodells an veränderte allgemeine oder spezifische evolutionäre Umweltbedingungen (First Mover). Eine Transformation ist allgemein die Umformung eines Subjekts in Anlehnung an ein anderes bereits erfolgreiches Objekt, das ihm dabei als Vorlage der Nachahmung dient. Demnach ist eine Geschäftsmodelltransformation die Weiterentwicklung eines ähnlichen Geschäftsmodells in Anlehnung an bereits erfolgte Anpassung eines direkten oder indirekten Wettbewerbers (Follower). Der Extremfall dieser Transformation wäre die komplette Übernahme des gesamten Geschäftsmodells mit allen seinen Teilmodellen als Nachahmung eines erfolgreichen Vorbilds (Clon oder Copycat). Besonders die deutsche Internetwirtschaft hat sich in der Vergangenheit durch zahlreiche Komplettkopien erfolgreicher Vorbilder aus den USA ausgezeichnet.⁵⁷ Eine Geschäftsmodellintegration ist die Übernahme von nur einigen erfolgreichen Teilaspekten in die eigenen Teilmodelle sowie die Integration von existentiellen Wettbewerbern als dienende Hilfsakteure.

Unternehmensstrategie, Geschäftsmodellstrategie, Geschäftsmodelltaktik

Die Frage, ob die Strategie eines Geschäftsmodells als Partialmodell gilt oder übergeordnet auf Unternehmensebene anzuordnen ist, wird in der wissenschaftlichen Literatur rege debattiert. Es gibt hier keine eindeutige Strategieperspektive und die Betrachtung bleibt am Ende immer abhängig von der individuellen Unternehmensperspektive (Gesamtstrategie, Teilstrategien, Taktiken, Branchen, Märkte, Produkte). Für ein Startup ist die Geschäftsmodellstrategie gleich der Unternehmensstrategie, da das Unternehmen nur ein einziges Geschäftsmodell oder ein gebündeltes Geschäftsmodell vorzuweisen hat. Man kann für jede Ebene gleichsam feststellen, dass es einen Strategieprozess gibt: Aus der Gesamtstrategie folgt die Geschäftsmodellstrategie, die jeweils mit spezifischen Geschäftsmodelltaktiken umgesetzt wird.⁵⁸

Querfinanzierung von Geschäftsmodellen

Querverkäufe (Crossselling) und Zusatzverkäufe (Upselling) sind zur Absatzsteigerung in der analogen und digitalen Wirtschaft gern verwendete Marketingwerkzeuge. Ein Querverkauf ist ein zusätzlich ergänzendes oder neutrales Element in Folge eines zuvor bereits gekauften oder genutzten Elements. Ein Zusatzverkauf ist entweder die Erhöhung des Auftragsvolumens durch mehreren Einheiten oder eine Aufwertung in eine hochpreisige Version der gleichen Kaufsache.⁵⁹

amazon.com. Steve Jobs meinte dazu sinnbildlich, auf Schlüsseltechnologien bezogen: „I've always wanted to own and control the primary technology in everything we do“ (businessweek.com (11.10.2004)).

⁵⁷ Zur deutschen Copycat-Debatte siehe z.B. gruenderszene.de (22.10.2011).

⁵⁸ Vgl. Casadesus-Masanell & Ricart (2009), S. 13ff.

⁵⁹ Vgl. Kamakura (2008), S. 42.

Durch Kombination beider Betrachtungsweisen kann bei der Innovation von Geschäftsmodellen auch die Querfinanzierung von Geschäftsmodellen abgeleitet werden. So ergibt sich die Möglichkeit der teilweisen oder kompletten Finanzierung eines schwachen Geschäftsmodells mit einem inhaltlich ergänzenden starken Geschäftsmodell. Besonders im Internet bekommt diese Möglichkeit durch die weite Verbreitung von traditionell gewachsenen kostenlosen Geschäftsmodellen eine hohe Relevanz, wenn sie mit stark monetären Geschäftsmodellen kombiniert werden könnten. Auf diese Herausforderung für alte Medienkonzerne hat besonders Anderson (2009) mit der Lösung des Dilemmas durch eine Querfinanzierung von kostenlosen Geschäftsmodellen im Internet verwiesen.

2.2.4 Geschäftsmodellsynergien

Synergien⁶⁰ sind in der Ökonomie positive Effekte, resultierend aus der Zusammenarbeiten und dem Zusammenwirken zweier oder mehrerer Objekte. Auf Geschäftsmodellebene übertragen sind dies Effekte, die durch geschickte Gestaltung von Maßnahmen eines Zusammenschlusses einzelner Partialmodelle (Architektursynergien) oder ganzer vormals getrennter Geschäftsmodelle (Bündelungssynergien) entstehen. Sie haben eine wahrnehmbare und messbare Steigerung von Effizienz oder Effektivität zur Folge.

Es gibt eine Reihe von konkreten, sich gegenseitig fördernden, Synergieeffekten, die durch die Bündelung von Geschäftsmodellen entstehen können. Oder anders: Synergievorteile sind auf Anbieterseite der Treiber für die Verbindung vormals getrennter Geschäftsmodelle (hybride Geschäftsmodelle).⁶¹ Eine effizienztheoretische Sichtweise stellt nun maßgeblich das Synergiepotenzial als Treiber von wettbewerbsstrategischen Bewegungen in den Vordergrund.⁶² Synergiekonzepte wurden hier aus den Perspektiven des industriellen Managements, der Unternehmensführung und der Internetökonomie⁶³ übernommen und angepasst. Als Übersicht stellen sich die relevanten Geschäftsmodellsynergien für eine Internetentwicklung wie folgt dar:

⁶⁰ Dysergien als Gegenteil bezeichnen negative Effekte durch das ökonomische Zusammenwirken.

⁶¹ Vgl. Wirtz (2010), S. 325.

⁶² Vgl. Küpper (2011), S. 113.

⁶³ In der Makroökonomie z.B. wäre eine Subadditivität ein Fall, in dem ein Anbieter die Nachfrage kostengünstiger befriedigen kann als mehrere einzelne Anbieter für sich genommen. Die Bedeutung natürlicher Monopole hat im Internet stark zugenommen, weil in einigen Bereichen durch Netzeffekte und Großenvorteile zunehmend nur wenige Anbieter als natürlich erscheinen.

Tabelle 03: Klassifizierung internetwirtschaftlicher Synergieeffekte

| | Effektperspektive | Bedeutung |
|---|-------------------------|---|
| 1 | Größenvorteile | <p>Erhöhung des Outputs pro Zeiteinheit. Vorteile durch Größenkostensparnisse, die sich durch die Steigerung der Inputfaktoren ergeben (Skaleneffekte): Effizienzsteigerung der Produktion durch niedrigere Stückkosten bei positiver Steigerung der Niveau-Produktionsfunktion. Eine positive Veränderung der Produktionsmenge, wenn einzelne Produktionsfaktoren (marginal) erhöht werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lerneffekte: Effekte aufgrund wiederholender Tätigkeiten oder Feedbacklernschleifen durch Integration der Kundenbedürfnisse auf Geschäftsmodellebene (Learning Model).⁶⁴ ▪ Qualitätseffekte: Vorteile durch eine höhere Produktionsmenge, in der die Qualitätseffizienz i.d.R. durch Produktoptimierungen erhöht werden kann. ▪ Geschwindigkeitseffekte: Vorteile durch effizientes Timing, erhöhte Systemgeschwindigkeit und schnelle Anpassung an wandelnde Kundenbedürfnisse. |
| 2 | Verbundvorteile | <p>Erhöhung des Outputs pro Arbeitseinheit (Kraft * Weg). Vorteile, die sich durch den Zusammenschluss von Inputfaktoren ergeben (Verbundeffekte). Sie beschreiben die qualitative Auswirkung einzelner gleichzeitig auf mehrere Produkte bezogener Aktivitäten auf die Nutzenfunktionen von Marktteilnehmern durch Bündelungseffekte und Verkettungseffekte. Effizienzvorteile ergeben sich ferner durch die Erhöhung der Leistungsbreite oder Leistungstiefe pro Arbeitseinheit.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dichtevorteile: Reduzierte Kosten oder erhöhte Absätze durch eine relative Ballung von Nachfragern und/oder anderen Anbietern in geografischen oder virtuellen Räumen (Cluster). ▪ Suchkostensenkung: Durch Verbund von Geschäftsmodellen können Suchkosten der Nutzer gesenkt werden. ▪ Risikodiversifikation: Durch Verbund der Geschäftsmodelle wird das Risiko der Erlösmodelle und der CVP gestreut. |
| 3 | Virtuous Circles | <p>Mögliche Stimulation von positiven selbstverstärkenden Regelkreisen auf Geschäftsmodellebene.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Netzeffekte: Durch Erhöhung der Reichweite oder Nutzerbasis wirken direkte und indirekte Netzeffekte, besonders in „Winner Takes It All“ Märkten wie z.B. Social Networks. Ein Sonderfall sind Netzwerkexternalitäten, die durch äußere Einflüsse Netzeffekte stimulieren können. ▪ Marktmacht: Erhöhung der Marktmacht durch Schlüsselressourcen, Schlüsseltechnologien oder Schlüsseldaten (Root). ▪ Lock In Effekte: Vorteile durch die Gefahr potenzieller Wechselkosten oder versunkenen Kosten durch Geschäftsmodellarchitekturen oder Erlösmodellstrukturen.⁶⁵ ▪ Erlöseffekte: Vorteile des Zusammenschlusses im Erlöskreis des Geschäftsmodells und durch multiple Verbindung einzelner Erlösformen. |

⁶⁴ Vgl. Itami & Nishino (2010).

⁶⁵ Vgl. zu Knyphausen-Aufseß, van Hettinga, Harren & Franke (2011), S. 170ff.

| | Effektperspektive | Bedeutung |
|---|-------------------|---|
| 4 | Interneteffekte | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Convenience: Durch Zusammenschluss steigt der Grad der Gesamtmehrwerte für einen täglichen Konsumbedarf des Internetnutzers. Die Steigerung der CVP für die integrierte tägliche komfortable Nutzung des Internetprojekts als Service. ▪ Domain⁶⁶: Durch die Verbindung von Inhalten oder Geschäftsmodellen treten für die Domain positive Effekte auf, wie z.B. durch den Zusammenschluss der internen und externen Verlinkung. Ein Sonderfall sind Apps, die in einem Appstore nicht nach Domains sondern nach Softwarenamen bezeichnet sind. ▪ Vernetzung: Durch den Verbindung von Geschäftsmodellen oder Nutzern kann die Knotenrelevanz im Internet gesteigert werden (Bot). Es resultieren positiven Effekte bei der Netzwerkaktivität in Bezug auf Inhalte und Integration in das wahrnehmbare Internet. Eine bessere Vernetzung wiederum wirkt sich z.B. positiv auf das Gesamtranking und die Wahrnehmung in den Suchmaschinen aus. |

Quelle: Schillmann (2013) in Anlehnung an Wirtz 2010, S. 325ff; Welge & Al-Alham (2008), S. 517ff; Küpper (2011), S. 76ff.

Ein Sonderfall bei sehr dynamischen oder hybriden Geschäftsmodellen sind selbstverstärkende positive Regelkreise (Virtuous Circles) durch Wechselwirkungen der Teilmodelkomponenten im Zeitverlauf als positive Feedbackschleifen (Business Model Interdependence). Das Funktionsverständnis und die Bewertung des Geschäftsmodells in Bezug auf Effizienz erfordert die Berücksichtigung dieser Wechselwirkungen, sodass sich eine Evaluation durch das Maß ihrer Komponenten ergeben kann: [1] Organisatorische Zielerfüllung (Alignment To Goal), [2] ergänzende sofortige Verstärkungen (Reinforcement), [3] ergänzende dynamische Verstärkungen im Zeitverlauf (Virtuousness), die [4] Nachhaltigkeit und innere Konsistenz im Sinne einer Widerstandsfähigkeit gegenüber Wettbewerbern⁶⁷ sowie eine allgemeine konzeptionelle Haltbarkeit (Robustness).⁶⁸

2.2.5 Kreativer Regelbruch

Nach Bickhoff (2008) ist es ein kreativer Akt, die Gesetze der bisherigen Geschäftswelt zu brechen. Bei zunehmenden Konsolidierungsprozessen oder intensiven Wettbewerb bietet ein kreativer Regelbruch eine generelle Entwicklungsmöglichkeit für ein Unternehmen. Mit einem solchen Regelbruch auf Geschäftsmodellebene haben z.B. Ryanair, IKEA, Dell oder H&M in ihren tradierten Branchen- und Marktstrukturen signifikante Marktanteile gewinnen können, nicht mit regelkonformen Strategien, sondern mit gezielten Regelbrüchen genau dieser bisherigen Strategien. Erforderlich ist, die Regeln von Branchen, Märkten, Wettbewerb und Produkten zu kennen, sie zu systematisieren und dann unter Abwägung von Chancen und Risiken gezielt und kreativ zu brechen.

⁶⁶ Domains können als Immobilien oder Marken für das Internetprojekt interpretiert werden.

⁶⁷ Wettbewerber könnten u.a. durch Imitation oder durch eigene Geschäftsmodellinnovationen auf ein erfolgreiches Geschäftsmodell reagieren oder generell mit angebotenen Substituten die eigene Nachhaltigkeit stören.

⁶⁸ Vgl. Casadesus-Masanell & Ricart (2007), S.8ff.

Das erhöhte Maß an Unsicherheit setzt oft den Zwang zur Veränderung einzelner Marktteilnehmer oder risikofreudiges Verhalten voraus. Zwingend erforderlich scheint dabei, von tradierten Denkmustern abzuweichen, um lediglich marginale Strategieänderungen zu vermeiden. Die Gefahr einer Betriebsblindheit existiert hierbei ganz natürlich durch das gegebene Umfeld der Betrachtung. Um diese gefangene Perspektive zu brechen, eignen sich externe Experten oder Vorstände aus anderen Branchen, externe Berater oder eine interne Jobrotation im Unternehmen, die einen begleitenden Kreativitätsprozess aus Analysieren und Regelbrechen begleiten.⁶⁹

Mit dem Rule-Breaking-Creator haben zu Knyphausen-Aufseß, Bickhoff & Bieger (2006) ein praxisgetriebenes und systematisches Strategietool entwickelt, mit dem ein kreativer Prozess der Organisation ermöglicht werden soll, um eigene innovative Strategien zu entwickeln. In vier Schritten sollen ökonomischen Risiken des Regelbruchs minimiert und gleichzeitig die strategische Kreativität gefördert werden:

1. Allgemeingültiger Analyserahmen

- Regeln identifizieren und systematisch hinterfragen.
- Was sind die existierenden Regeln des Geschäfts?
- Welche alternativen Regeln gibt es?
- Warum sind diese Regeln besser?
- Welche ermöglichenden Faktoren (Enabler) stecken hinter diesen Regeln?
- Welche treibende Faktoren (Driver) stecken hinter diesen Regeln?
- Wie lassen sich diese Regeln implementieren?

2. Kreation innovativer Ansätze

- Kreation und Kombination der gewonnenen Informationen zu innovativen Ansätzen.
- Kombination der Beobachtungen.
- Verwendung aller verfügbaren Kreativitätstechniken.⁷⁰
- Überprüfung vor dem Hintergrund des Unternehmens.

3. Übertragung in unternehmensspezifische Alternativen

- Übertragung auf das Geschäftssystem und die Unternehmenssituation.
- Interne Perspektive ohne Berücksichtigung der Konzernorganisation.
- Konzeption innovativer Business Opportunities.

4. Evaluierung von Alternativen und Integration in Strategien

- Überprüfung und Bewertung der Business Opportunities.
- Faire und unabhängige externe Perspektive.
- Evaluation durch Kapitalmarktexperten (Investmentbanker, Fondsmanager).
- Evaluation durch Praktiker (Manager, Berater).

⁶⁹ Vgl. Bickhoff (2008), S. 19ff.

⁷⁰ Intuitiv-kreative Ansätze (wie z.B. Brainstorming, Kundenfeedback, Synektik, Methode 635, etc.) oder systematisch-logische Ansätze (wie z.B. Problemerkisanalyse, Relevanzbaumverfahren, morphologische Methode, etc.)

Durch Kombination der einzelnen Instrumente sollen Kreativtechniken mit der Kapitalmarktperspektive und der Unternehmensperspektive kombiniert werden. Für neue Unternehmen kann dieser Ansatz ebenfalls verwendet werden, da der kreativer Regelbruch als dynamisches Element für die Regeländerung am Ende entscheidend ist und sich grundsätzlich Wettbewerbsvorteile in einer jeden Branche ergeben könnten.⁷¹

2.3 Analyserahmen (Framework)

Durch dieses Framework sollen potenzielle Geschäftsmodelle der Musikwirtschaft für ein innovatives Konzept klassifizierbar und analysierbar werden. Für die Zielsetzung ergibt sich dabei immer die Fragestellung, in wie weit sich einzelne Geschäftsmodelle für eine Bündelung eignen, sich evtl. in Bezug auf Kundenmehrwerte inhaltlich ausschließen oder ergänzen und ob sie von ihrem Profitbeitrag in Abhängigkeit zum Gesamtaufwand überhaupt tragfähig sind. Immer unter der Annahme, dass sich die ökonomische Perspektive aus der Spezialisierung einzelner Geschäftsmodelle für Musikgüter ergibt, anstatt ein Geschäftsmodell für alle möglichen Güterarten anzubieten. Daher wird versucht, die vorgestellten Partialmodelle mit einer wettbewerbsorientierten Perspektive unter Berücksichtigung ökonomischer Bestimmungsmaße zu verbinden. In allen Fällen erfolgt die Einordnung und Klassifizierung für Musikgüter im Internet aus Sicht des Plattformbetreibers (Marktsicht).

2.3.1 Geschäftsmodellkategorien für Musikgüter

Für eine bündelungsrelevante Verwendung einzelner Geschäftsmodelle sind alle Geschäftsmodellarten als Produktkomponenten im Sinne einzelner wahrnehmbarer Inhaltskomponenten für das Gesamtkonzept interpretierbar (Content). Auf Grund der Vereinbarkeit mit allen tatsächlichen Marktausprägungen, erfolgt hier die Kategoriebildung sowohl aus Angebotssicht als auch aus Nachfragesicht, also nach angebotenen und wahrgenommenen Produkteigenschaften (Marktsicht). Diese Geschäftsmodellkategorien werden aus Sicht von **musicbase.com** für die Musikwirtschaft wie folgt klassifiziert:

Tabelle 04: Geschäftsmodellkategorien für Musikgüter

| Kategorie | Beschreibung |
|-----------|--------------|
|-----------|--------------|

⁷¹ Vgl. zu Knyphausen-Aufseß, Bickhoff & Bieger (2006), S. 369ff.; Bickhoff (2008), S. 19ff.

| | Kategorie | Beschreibung |
|---|-----------|--|
| 1 | Music | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Musikdigitaler Content bzw. „Content (Music)“ ▪ Wahrgenommene Inhalte aus <u>Nachfragesicht</u>, die Fans einen tatsächlichen und direkten Konsum digitaler Musik ermöglichen ▪ Kostenlose oder kostenpflichtige Digitalmusik ▪ Keine Tonträger, die physikalisch gekauft werden müssen (Shopping) |
| 2 | UGC | <ul style="list-style-type: none"> ▪ User Generated Content (UGC) bzw. „Content (User)“ ▪ Inhalte aus <u>Angebotssicht</u>, die nur durch eine aktive Teilhabe partizipierender Nutzer entstehen können (Social, Open, Crowd).⁷² Diese nutzergenerierten Inhalte sind gemäß OECD (2007) kreative, in Eigenleistung und außerhalb von professionellen Routinen publizierte Inhalte.⁷³ |
| 3 | Shopping | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommerzieller Content bzw. „Content (Shopping)“ ▪ Inhalte aus <u>Angebotssicht</u>, die nur oder zum großen Teil aus kommerziellen und kostenpflichtigen i.d.R. physikalischen Produkten bestehen, wodurch Erlöse aus erfolgsabhängigen Provisionen erzielt werden können. ▪ Auch Social Shopping (Web 2.0) und Live Shopping |
| 4 | Apps | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobiler Content bzw. „Content (Mobil)“ ▪ Wahrgenommene Inhalte aus <u>Nachfragesicht</u>, die vor allem auf mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablets sinnstiftend erscheinen, weil der Content vor allem mobil und unterwegs benutzt werden möchte. ▪ Klassifizierung unabhängig von der Art des mobilen Inhalts |
| 5 | Redaktion | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redaktioneller Content bzw. „Content (Redaktion)“ ▪ Inhalte aus <u>Angebotssicht</u>, die nur mit redaktioneller menschlicher Arbeit zu bewerkstelligen ist. Im Zuge der Mediendigitalisierung sind redaktionelle Inhalte durch eine schwindende Wertschätzung für redaktionelle Inhalte durch negative Erlöseffekte schlechter finanzierbar geworden |
| 6 | TC | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Technischer Content bzw. „Content (Technisch)“ ▪ Inhalte aus <u>Angebotssicht</u>, die mit technischen Mitteln erzeugt oder aus den Inhalten anderer Anbieter integriert oder aggregiert werden |
| 7 | Tools | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hilfsmittel als Content bzw. „Content (Tools)“ ▪ Inhaltsart aus <u>Nachfragesicht</u>, die als Service oder Hilfsmittel in der Cloud interpretiert und im Vergleich zu lokalen oder analogen Hilfsmitteln dem Anwender Effizienz- oder Effektivitätssteigerungen versprechen (Software as a Service). |

Quelle: Schillmann (2013).

Es existieren ferner folgende interne Geschäftsmodellklassen, für die interne Perspektive und Bewertung für die Produktentwicklung:

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Geschäftsmodellmodule</u> ▪ <u>Kerngeschäftsmodelle</u> ▪ <u>Systemgeschäftsmodelle</u> ▪ <u>Hauptgeschäftsmodelle</u> ▪ <u>Hilfsgeschäftsmodelle</u> | <ul style="list-style-type: none"> hybride, sich inhaltlich ergänzende Geschäftsmodelle hoher Profitbeitrag zur Querfinanzierung hoher existenzieller Inhaltsbeitrag für Nachfrager aus <u>Betreibersicht</u> die höchste Entwicklungsrelevanz aus <u>Betreibersicht</u> nur reduziert und dienend |
|--|---|

⁷² Zur Motivation und Ausprägungen von kreativer Publikumsproduktivität in Online Gemeinschaften im Musikkontext siehe z.B. Beck (2011), S 59ff.

⁷³ Vgl. OECD (2007), S. 4.

2.3.2 Erlösformen für Musikgüter

Eine Klassifikation und Anpassung aller im Internet relevanten Erlösformen für die Geschäftsmodellanalyse. Dabei wird nicht nach modelltheoretischen Aspekten unterschieden, sondern nach den vorhandenen Schwerpunkten auf den jeweiligen, für das Geschäftsmodell repräsentativen, Internetseiten.

Tabelle 05: Erlösmodelle im Internet für Musikgüter

| | Kategorie | Beschreibung |
|---|-------------------|--|
| 1 | Free | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aus strategischen Gründen ganz kostenlos ▪ Gründe z.B. WOM, Diffusion oder Netzeffekte ▪ Auch wegen späteren Geschäftsmodellintegration kostenlos ▪ Auch wegen EXIT-Strategie der frühen Kapitalgeber oder Gründer ▪ BSP: instagram.com (Free) von facebook.com (Mutter) |
| 2 | Freemium | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sonderform von Free ▪ Kombination aus kostenloser Version und Premiumversion ▪ Tarifpläne mit kostenloser und umfangsreduzierter Einstiegsversion ▪ Kostenlose Version meist werbefinanziert oder querfinanziert |
| 3 | Donation | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sonderform von Free ▪ Spendensystem auf freiwilliger Basis (sozialer Ausgleich) ▪ „Pay as you like“-Mentalität (Social Internet) ▪ „Don't be evil“-Mentalität (Social Internet) ▪ Sonderfall Nonprofit: nicht kommerzielle Anbieter, Märkte oder Güter |
| 4 | Subvention | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sonderform von Free ▪ Indirekte Querfinanzierung mit Erlösen aus anderen Geschäftsmodellen ▪ Für den Nutzer auf den ersten Blick kostenlos ▪ Auch als versteckte Kosten möglich |
| 5 | Abo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auch „Flatrate“ ▪ Erlöse durch i.d.R. monatliche Gebühren (Subscription) ▪ Meist kostenloses Testangebot für z.B. 30 Tage (Testversion) ▪ Leistungsumfang durch Tarifplan wählbar (Preisdifferenzierung) |
| 6 | Werbung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sonderform von Free ▪ Werbefinanzierung durch Vermarkter oder Werbenetzwerke ▪ Volumenabhängig (TKP) oder Klickabhängig (PPC) ▪ Auch durch versteckte Werbung (Sponsored Posts) ▪ Finanziert durch indirekte Businesskunden (Kontextbasierte Werbung) |
| 7 | Provision | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Provisionen bei erfolgreicher Vermittlung (Lead) oder Verkauf (Sale) ▪ Affiliatemarketing: Provisionen durch Partnerprogramme ▪ Servicegebühr für Dienstleistungen (Commission) ▪ Servicegebühr für technische Internetinfrastruktur ▪ Provisionen wird Partner ausbezahlt ▪ Margen können einbehalten werden (Transaktionskostenerlöse i. e. S.) |
| 8 | Sponsor | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erlöse durch Kooperationen und Partnerschaften (Sponsoring) ▪ Auch durch Linkverkauf (Suchmaschinenoptimierung) ▪ Direkte Businesskunden: Entertainment, Media, Konsumgüter (FMCG) |
| 9 | Data | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Statistische Auswertung von Nutzerdaten (Data-Mining) ▪ Kommerzielle Verwertung (Datenverkauf, Datenmissbrauch) |

Quelle: Schillmann (2013) in Anlehnung an Anderson (2009/2011), S. 28ff; Wirtz (2011), S. 141.

Es muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass für Anwendungen (Apps) auf Smartphones und Tablets signifikante Abwandlungen der dargestellten Erlösformen existieren können, da Apps durch ihre Eigenschaft als Softwareprodukt im Vergleich zu einem Internetprojekt andere Absatzcharakteristika haben. Zu den Unterschiede gehören der [1] einmalige Verkauf der Software (Sale) und [2] der Kauf von virtuellen Produkten oder die Freischaltung zusätzlicher Optionen (Features) zur besseren Softwarenutzung (In App Sale). Nahezu identisch sind [3] kostenlose aber i.d.R. werbefinanzierte Software (Werbung) und eine [4] wiederkehrende monatliche Abogebühr (Abo).

2.3.3 Branchenzuordnungen der Wettbewerber

Klassische Zuordnungen der Wettbewerber nach ihren Aktivitäten in der Wertschöpfungskette eines bestimmten Wirtschaftszweiges als Charakteristika ihres wirtschaftlich sichtbaren Handelns. Es wird nicht nach Ursprungsbranche differenziert, weil in vielen Fällen die Unternehmensstruktur einheitlich der Internetwirtschaft⁷⁴ entspringt, wodurch diese Zuordnung keine wettbewerbsrelevante Aussagekraft hätte.

Tabelle 06: Branchenzuordnungen der Wettbewerber

| | Kategorie | Beschreibung |
|---|----------------------|--|
| 1 | Music | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Musikindustrie (TIME) ▪ Digitalmusik, Tonträger, Merchandise |
| 2 | Tickets | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bündelungsrelevante Subbranche der Musikwirtschaft (TIME) ▪ Bündelungsrelevante Subbranche der Entertainmentbranche (TIME) ▪ Eintrittskarten für Konzerte, Festivals und Clubs |
| 3 | Hardware | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bündelungsrelevante Subbranche der Musikwirtschaft ▪ Bündelungsrelevante Subbranche der Elektronikbranche ▪ Instrumente, Hifi, Equipment, Zubehör, ... |
| 4 | Internet | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wertschöpfung in allgemeiner Internetbranche ▪ Keine Wertschöpfung in anderen Zielbranchen identifizierbar ▪ Akteure der Internetwirtschaft agieren in der Internetbranche |
| 5 | Hosting | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bündelungsrelevante Subbranche der Internetbranche (TIME) |
| 6 | Media | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Allgemeine Medienbranche (TIME) ▪ Auch bundelungsrelevante Subbranche der Musikwirtschaft |
| 7 | Entertainment | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entertainmentbranche (TIME) |

Quelle: Schillmann (2013).

⁷⁴ Die Internetwirtschaft gründet ein Marktkonzept i.d.R. in einer spezifischen Zielbranche.

2.3.4 Modularer Entwicklungsrahmen

Für ein Plattformunternehmen ist die Kombination der Geschäftsmodelle aus Nachfragersicht und die interne Konsistenz des Gesamtmodells entscheidend. Deshalb werden hier Kategorien nach wahrgenommen Kundennutzen (CVP) aus nutzerbezogene Inhaltsperspektive des Geschäftsmodells gebildet. Entscheidend bleibt der tatsächlich wahrgenommene Nutzen als zentrales Gestaltungselement. Der Analyserahmen wird hier in Anlehnung an die Teilmodelle mit [1] Kundenwerten, [2] Wettbewerbern und einer [3] Profitformel auf das Wesentlichste reduziert und individuell angepasst.

Tabelle 07: Analyserahmen zur Modulentwicklung

| | Kategorie | Beschreibung |
|---|---------------------|--|
| a | Analysekern | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pyramidale Zusammenfassung des Moduls ▪ Kernangebote des Moduls ▪ Marktteilnehmer des Moduls ▪ Geschäftsmodelle des Moduls |
| 1 | Kundenwerte | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Problemstellung für und Problemlösung durch das Modul ▪ Eigene Kundenmehrwerte und Nutzenversprechen (CVP) ▪ Soziale Interaktionen (Social) ▪ Eigene Geschäftsmodellinnovationen (BMI) ▪ Alleinstellungsmerkmale gegenüber Wettbewerber (USP) ▪ Marktkonzeption des hybriden Moduls |
| 2 | Wettbewerb | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tangierte Märkte, Subbranchen, Branchen ▪ Wettbewerbsstrategien bündelungsrelevanter Anbieter (Fokus) ▪ Wettbewerber (Besonderheiten, Bewegungen, CVP, USP, BMI) ▪ Wettbewerbsanalogien aus artverwandten Branchen ▪ Wettbewerbsintensität und dynamischer Wettbewerb ▪ Wettbewerbsdichte |
| 3 | Profitformel | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Profitbeitrag der einzelnen Geschäftsmodelle (Erlöse, Kosten) ▪ Profitstrategien (Erlösstimulierung, Kostensenkung) ▪ KPI (Prozesse, Ressourcen) ▪ Synergien (Meso) ▪ Treibende Geschäftsmodelle im Modul ▪ Mögliche rechtliche Probleme |

Quelle: Schillmann (2013).

2.3.5 Auswahl und Kennzahlen des Wettbewerbs

Zur Auswahl der Wettbewerber plädiert Aaker (1984) für eine Wahl aus der Sicht des Kunden, anstatt diejenigen zu wählen, die höchste relative Marktanteile haben, da am Ende der Kunde durch seine Konsumpräferenzen die relevanten Wettbewerber bestimmt,⁷⁵ auch weil andere Aspekte potenzielle Bedrohungen signalisieren könnten (konkrete Wettbewerber und potenzielle Wettbewerber). Für die Bestimmung der Wettbewerbsstärke eignen sich generell verschiedene qualitative und quantitative Methoden. Im Onlinemarketing werden i.d.R. jedoch nur domainbasierte⁷⁶ Rankingmethoden für die Ermittlung einer Seitenpopularität (Site Popularity) verwendet.⁷⁷

Qualitativ können mit dem „Nielsen Net Rating“ und quantitativ z.B. mit **compete.com** oder **comscore.com** Analysedaten herangezogen werden. Es gibt auch Angebote von z.B. **seomoz.org**, **seitwert.de** oder **sistrix.com**, die verschiedene quantitative wettbewerbsrelevante Maße auf Metaebene mit eigenen Methoden zu neuen Kennzahlen gewichten und aggregieren. Alle Angebote sind kostenpflichtig, werden als Wettbewerbsvorteil verkauft und sind demnach nur exklusiv für Kunden geöffnet.

Wegen der einheitlichen Vergleichbarkeit soll jedoch ein öffentlich verfügbares und zudem kostenloses Maß verwendet werden. Dazu reicht es aus, die Popularität einer Website lediglich im Vergleich zu anderen Websites zu erheben (Ranking) oder einen repräsentativen Messwert absolut zu interpolieren (Traffic Value), wobei die Grundgesamtheit idealerweise alle öffentlich zugänglichen Webseiten darstellt. Für diese Zielsetzung bieten sich aktuell nur die beiden kostenfreien Anbieter von Seitenpopularitäten **alexa.com** und **quantcast.com** an, wobei „Alexa“ ein relatives Ranking aller Seiten untereinander bildet und **quantcast.com** einen absoluten Trafficwert approximativ erzeugen möchte. Da „Alexa“ als Pionier bereits seit 1996 am Markt ist und dieser Wert in der Internetökonomie aus den oben genannten Gründen trotz aller Vor- und Nachteile⁷⁸ breite Verwendung findet, wird hier einheitlich für alle Wettbewerber der Verkehrsrang ihrer Domain in folgender Schreibweise verwendet: **domain.tld** (Global Alexa Traffic Rank).

⁷⁵ Vgl. Aaker (1984/2009), S. 66ff.

⁷⁶ Zu unterscheiden ist zwischen Domain (Internetname mit Endung) und URL (gesamte Internetadresse) einer Website. Die Domain ist der kleinste mögliche Nenner, unter den Unterseiten oder Subdomains im Sinne des tatsächlichen Traffics summiert werden können.

⁷⁷ Eine Übersicht von 15 Tools zur Seitenpopularität im Internet bietet sixrevisions.com (10.10.2008).

⁷⁸ Zu den Vor- und Nachteilen von alexa.com als Methode siehe ausführlich Krishnamurthy, Patel & Kaushal (2005), S. 22.

Dieser Wert ist direkt unter **alexa.com** einzusehen und wird täglich aktualisiert.⁷⁹ Die populärsten Internetseiten sind aktuell **google.com** (1), gefolgt von **facebook.com** (2) und **youtube.com** (3).⁸⁰ Die Datengrundlage liefern Nutzer, die eine kostenlose Alexa Toolbar⁸¹ für ihrem Browser installiert haben oder den Wert per Browser-Plugin eines Drittanbieters abfragen, wobei die Toolbar vom Mutterkonzern **amazon.com** (5) stimuliert wird und derzeit mehrere Millionen Nutzer aufweisen kann. Zusätzlich werden auch externe Trafficdaten verwendet.⁸² Allerdings ist zu erwähnen, dass der Rankingwert vielleicht nur unter 100.000⁸³ eine ausreichend repräsentative Aussagekraft im Sinne des zentralen Grenzwertsatzes der Statistik (ZGWS) besitzen könnte. Wenn man den Wert allerdings in Bezug zu der Individualität der Wettbewerber mit ähnlichen Geschäftsmodellen interpretiert, ist zumindest eine Tendenzaussage auch für höhere Rankingwerte aussagekräftig. Besonders bei Geschäftsmodellen, die nicht viel Traffic auf Ihren Präsenzen erzeugen, dafür aber eine monetär große Wertschöpfung, wie z.B. die Anbieter für digitale Musikdistribution (B2B).

Für die hiesige Analyse ergibt sich auch das Problem, dass für innovative Anbieter noch keine relevanten Daten existieren, da nur eine Betrachtung nach tatsächlicher Marktpopularität ex post ermöglicht wird, weshalb sich für neue Anbieter eine zusätzliche qualitative Betrachtung nach Innovationspotenzial und Innovationsgeschwindigkeit ergeben müsste. Ferner bieten auch nicht alle Anbieter ihr relevantes Produkt auf einer eigenen Domain an. So ist z.B. der brasilianische Digitalmusikanbieter **sonor.com** (Streaming & Download) von „Terra Networks“ zwar unter **sonor.com** (2.442.485) zu erreichen, integriert sein Angebot allerdings in den medienkonvergenten Auftritt **terra.com.br** (331) per URL-Weiterleitung. In solchen Fällen wird der Rankingwert der Zieldomain verwendet und der Wert zu Interpretation mit URL markiert, also z.B. **sonor.com** (URL) (331).

2.3.6 Ausprägungen des Wettbewerbes

Eigenschaften der Wettbewerber in den einzelnen Geschäftsmodelle für Musikgüter, um beobachtete Sonderformen, Differenzierungsmerkmale und Erscheinungsarten der Anbieter für eine wettbewerbsrelevante Perspektive sichtbar zu machen.

Tabelle 08: Ausprägungen des Wettbewerbs

| | Kategorie | Beschreibung |
|---|-----------|---|
| 1 | Meta | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Auch „Aggregator“; in z.B. Metasuchmaschine ▪ Im Sinne einer Metaperspektive aus einer höheren Ebene ▪ Anbieter nimmt übergeordnete und vermittelnde Funktion ein ▪ Produktunabhängig, transparent, hohe Marktmacht ▪ Anbieter i.d.R. am Ende der Wertschöpfung |

⁷⁹ In dieser Arbeit wurden alle Werte im letzten Monat vor der Abgabe abgefragt oder nochmals aktualisiert, also zwischen dem 25.02.2013 und dem 25.03.2013

⁸⁰ Vgl. alexa.com (17.03.2013).

⁸¹ Vgl. alexa.com (10.03.2013).

⁸² Zur Datenerhebungsmethode siehe alexa.com (18.03.2013).

⁸³ Vgl. Croll & Power (2009), S. 38f.

| | Kategorie | Beschreibung |
|---|-------------------|---|
| 2 | BMI | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anbieter als innovatives „Startup“ ▪ Bedeutende und signifikante Geschäftsmodellinnovationen ▪ Anbieter als „First Mover“ oder „Early Adopter“ |
| 3 | Hybrid | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hybrid⁸⁴: „aus Verschiedenartigem zusammengesetzt“ ▪ Verbundene Geschäftsmodelle oder Teilmodelle ▪ Anbieter verbindet inhaltlich ergänzende Geschäftsmodelle |
| 4 | Öko | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalmusik also Content in Ökosystemen ▪ Inhaltsanreicherung mit technischer Struktur (PC, Tablet, Smartphone) ▪ Proprietäre technische Systeme mit Lock-In-Effekten ▪ Musik als Integration in das Gesamtkonzept (Content Add On) ▪ Ganzheitliches Ökosystem (Content und Technik) |
| 5 | Konvergenz | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inhaltskonvergenz des Mediums Digitalmusik (Medienkonvergenz) ▪ Musik als mediale Integration in das Gesamtkonzept (Content Add On) ▪ Musik wird mit anderen Medienarten kombiniert |
| 6 | Social | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestaltungspotenzial durch technische, dynamische Inhalte (Web 2.0) ▪ Soziale Interaktion und Gleichberechtigung der Nutzer (Social Internet) |
| 7 | Allgemein | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Allgemeinanbieter ▪ Ein oder mehrere Geschäftsmodelle für <u>alle</u> möglichen Güterarten ▪ Fokussiertes Warenhaus mit internetfähigen Gütern für alle Nutzer ▪ BSP: Wettbewerber wie ebay.com (20) („Mein ein für Alles“) |
| 8 | Spezial | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Spezialanbieter ▪ Ein spezialisiertes Geschäftsmodell für eine <u>spezielle</u> Güterart ▪ Fokussierung auf eine musikalische Subkultur (Genres) ▪ BSP: Wettbewerber wie beatport.com (2.969) (Netlabel für Techno) |
| 9 | Substitut | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nicht kommerzieller Anbieter (Nonprofit) ▪ In Deutschland illegale, aber systemrelevante Anbieter (Grauzone) |

Quelle: Schillmann (2013).

Für alle Geschäftsmodelle können über die in diesem Framework vorgestellten Objekte weitere fallbezogene zusätzliche Merkmalsausprägungen einzelner Merkmale nach adressierter Zielgruppe oder interner Eigenschaft auftauchen. Diese werden grundsätzlich in Klammern nach den Merkmalen der Objekte zusätzlich differenziert. In den Geschäftsmodellkategorien wird ein Tool für Musiker z.B. mit „Tools (Musiker)“ oder ein Geschäftsmodell für soziale Digitalmusik mit z.B. mit „Download (ALC) (Social)“ kenntlich gemacht.

⁸⁴ Vgl. duden.de (13.03.2013).

3 Partielle Marktanalyse

Hier werden entwicklungsrelevante Aspekte der musikwirtschaftlichen Veränderungen durch das Internet im Sinne der Zielsetzung aufgezeigt. Die Branchenveränderungen für die Musikwirtschaft sind dabei von der klassischen globalen Musikindustrie abhängig und werden von ihr getrieben. Deshalb dient die Musikindustrie als Ausgangspunkt der Betrachtungen und an gegebener Stelle werden Ausblicke auf Aspekte der gesamten Musikwirtschaft gegeben. Von einer globalen Betrachtung wird immer dann abgewichen, wenn für einzelne Regionen stichhaltigere Daten oder Prognosen vorliegen. In solchen Fällen wird grundsätzlich eine globalen Tendenz vermutet, es sei denn, es gibt offensichtliche Gründe, dies nicht annehmen zu können.

3.1 Wettbewerbsumfeld

Die stellvertretenden Akteure der Musikindustrie, vor allem die Major-Labels, leiden durch Digitalmusik an Umsatzrückgängen, fokussieren sich stärker auf Superstars und kämpfen insgesamt um das Überleben ihrer Marktmacht (Gatekeeper). Die Musikwirtschaft ist durch das Internet und die Konsumentenmacht in sehr dynamischen, nachhaltigen und sozialen Veränderungsprozessen. Insgesamt wurden in der Vergangenheit sowohl in der Musikindustrie als auch in der Musikwirtschaft neue Allgemeinanbieter und Spezialanbieter mit vielen Geschäftsmodellinnovationen beobachtet (Divergenz). Auf Anbieterseite ist es durch das Internet für Musiker heutzutage so einfach wie nie, Musik zu produzieren, zu verbreiten und sich künstlerisch auszudrücken. Dementsprechend ist die Anzahl der Musiker und die Verfügbarkeit von künstlerischen Werken groß und weiter steigend. Die Hürde einer Veröffentlichung oder eines Konzertes ist durch das soziale Internet hingegen geringer und weiter fallend. Auf der Nachfrageseite ist eine geringe Zahlungsbereitschaft (WTP) für Digitalmusik und eine mangelnde Wertschätzung für das künstlerische Werk als ökonomisches Produkt auszumachen. Die Liebe zur Musik und die kulturelle Identifikation mit Musikern sind jedoch gleichzeitig im sozialen Internet zunehmend vorhanden (Social Music).

3.1.1 Musikindustrie und Musikwirtschaft

Die Musikindustrie (Music Industry, Music Business) ist je nach Zuordnung Teil der „Entertainment Industry“,⁸⁵ der „Entertainment & Media Industry“ (E&M)⁸⁶ oder der „TIME“-Branche⁸⁷. Nun ergeben sich durch die Musikdigitalisierung, den Internetmöglichkeiten auf Produktebene sowie der Medienkonvergenz⁸⁸ verschiedene Perspektiven auf diese Musikindustrie. Je nach Autor wird entweder von Musikindustrie, Tonträgerindustrie, Musikbranche, Musikwirtschaft oder Musikmarkt gesprochen, wobei diese Begriffe auch als Synonyme⁸⁹ verwendet werden und diese Betrachtungen immer durch das Angebotsmonopol der Plattenfirmen der Populärmusik getrieben wird. Das Auftauchen neuer Anbieter wird deshalb als Bedrohung der Musikindustrie verstanden und als Ausblick einer signifikanten Veränderung der Strukturen betrachtet, wodurch die Musikindustrie weiterhin vereinfacht nur auf die Plattenfirmen unter den sich verändernden Bedingungen beschränkt ist.⁹⁰ Diese Eingrenzung wird auch durch die Musik-Branchenverbände begünstigt, die mit ihren zu vertretenden Interessen und ihrer Datenerhebung streng genommen auch nur diese Betrachtung zulassen. Da aber hier die Abgrenzung wankt, ergeben sich vor allem im amerikanischen Raum Betrachtungsweisen aus der Sicht der Erlösströme,⁹¹ in denen die Veranstaltungsseite (Konzerte, Clubs, Festivals) eine gleichberechtigte Rolle für die Branche spielt.

⁸⁵ Vgl. Hull, Hutchison & Strasser (2011), S. 1ff.

⁸⁶ Vgl. Steinkrauß, Gmelin & Günnel (2008), S. 27f.

⁸⁷ Vgl. Gläser (2011), S. 217.

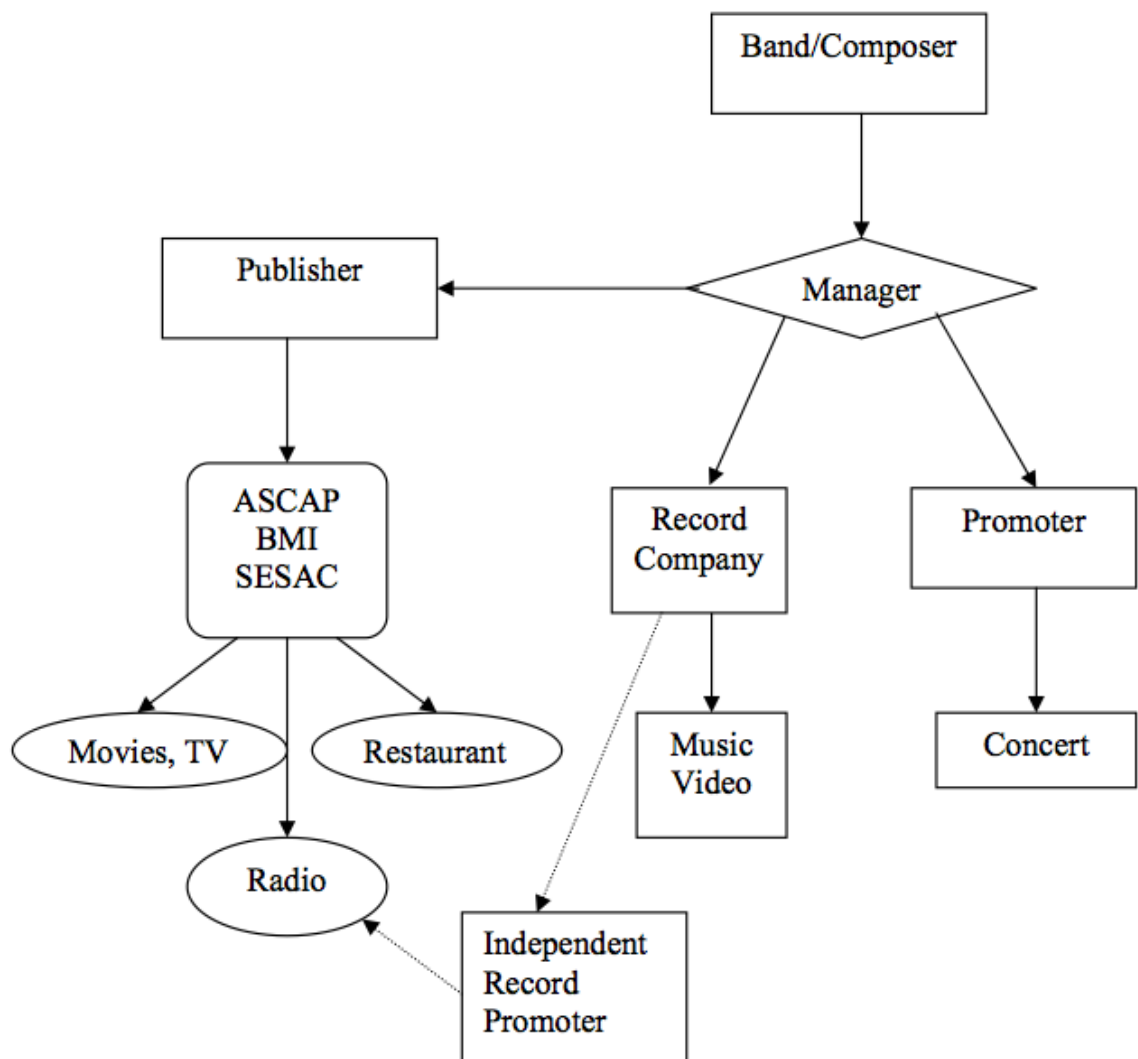
⁸⁸ Konvergenz als tendenzielles Zusammenwachsen der Medien- und Technologiebereiche durch Digitalisierung (Medienkonvergenz). Siehe dazu u.a. Wirtz (2010), S. 53ff.

⁸⁹ Wirtz (2013, 560ff.) verwendet Musikmarkt, Tonträgermarkt, Musikindustrie und Musikwirtschaft als Synonym für die Wertschöpfung der Plattenfirmen als Stellvertreter für Musiker und den unmittelbaren Intermediären zur Erfüllung der Distribution.

⁹⁰ Gläser (2011, S. 217) sieht den Musikmarkt z.B. angebotsseitig aus Sicht der Musikunternehmen (Musikverlage, Musikproduzenten, Tonstudios und Produzenten). Er sieht als Kommunikatoren die Medienunternehmen (Radio, Fernsehen) und die Filmindustrie.

⁹¹ Nach Erlösströmen sind zwangsläufig auch alle auftrittsbezogenen Akteure Teil der Musikindustrie (Konzerte und Events). Hull, Hutchison & Strasser (2011, S. 42ff.) sehen deshalb die „Recording Industry“ als Teil des „Music Business“ und unterscheiden die Branchenakteure nach [1] „Music Publishing / Songwriting Streams“ [2] „Live Performance Streams“ und [3] „Recording Streams“. Connolly & Krueger (2006, S. 670ff.) sehen in diesem Zusammenhang auch die Publisher (Verlage und Verwertungsgesellschaften) als existenziell an.

Abbildung 03: Einfache Struktur der populären Musikindustrie



Quelle: Connolly & Krueger (2006), S. 670ff.

Publisher sind Musikverlage oder andere Intermediäre, die eine mediale Verbreitung des Künstlers begleiten. ASCAP, BMI und SESAC sind amerikanische Verwertungsgesellschaften. Es wird davon abgesehen, einzelne Perspektiven im Detail zu diskutieren, weil es weder im Sinne der Zielsetzung ist, noch die Konzepte überhaupt eindeutig zusammenzuführen wären. Stattdessen werden die Begriffe „Musikindustrie“ und „Musikwirtschaft“ wie folgt definiert:

Definition 18: Musikindustrie

Für die Musikindustrie ist aus logisch-begrifflicher Sicht die industrielle Massenfertigung von analogen, digitalen oder audiovisuellen Tonträgern i.V.m. dem Management von Musikern kennzeichnend. Sie ist eine Ansammlung von Akteuren, die durch den kreativen Akt der Musikerstellung (Produktion) mit einhergehender materieller Verbreitung der Musik (Distribution) den Musikkonsumenten durch ihre Musik am Markt erfreuen oder langweilen. Gemeint sind i.d.R. Plattenfirmen (Major oder Independent-Labels), die durch Herstellung und Vertrieb von Tonträgern i.V.m. ihrer Schlüsselfunktion (Gatekeeper) und ihren Kernkompetenzen „Artists and Repertoire“ (A&R),⁹² Marketing und Vertrieb den Branchenschwerpunkt ausmachen⁹³ (Musikbranche im engsten Sinne).

Definition 19: Musikwirtschaft

Die Musikwirtschaft ist aus ökonomischer Sicht in einer sachlicher Trennung ein übergeordneter Wirtschaftszweig mit weiteren ergänzenden Akteuren und Intermediären.⁹⁴ Diese Betrachtung wird relevant durch sich auflösenden Branchengrenzen, durch das Auftreten neuer Anbieter sowie durch das Aufkommen neuer und hybrider Geschäftsmodelle, weshalb die Musikbranche hier im weitesten Sinne betrachtet wird. Als Musikwirtschaft werden alle mit der Musik direkt oder indirekt verbundenen Wirtschaftseinheiten in allen Erscheinungsformen und Begleitformen für Musik verstanden. Das sind neben der Produktion und Distribution der Musik als Tonträger oder Digitalmusik auch alle Aspekte der Aggregation und des Marketings⁹⁵ für ein musikalisches Medienprodukt. Also alle Unternehmen oder Kreative, die der Musikindustrie auf der Angebotsseite zuarbeiten und sie im weitesten Sinne unterstützen, stimulieren oder ergänzen.

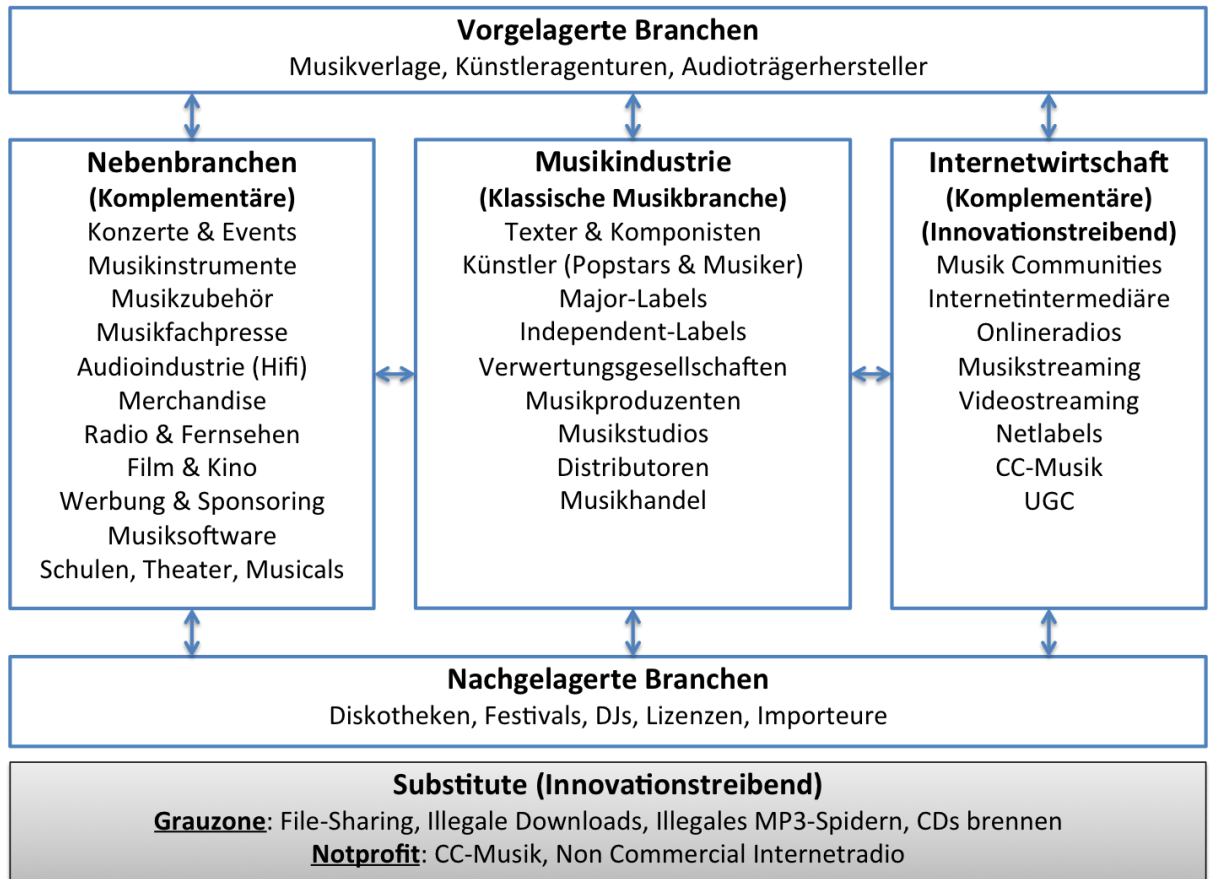
⁹² A&R kann als Künstlermanagement und als redaktionelle Arbeit eines Labels verstanden werden.

⁹³ Vgl. Steinkrauß, Gmelin & Günnel (2008), S. 27f.

⁹⁴ Vgl. Schildhauer (2012), S. 83; Raschka (2006), S. 71ff.

⁹⁵ Vgl. Clement (2012): Die vier zentralen Wertschöpfungsebenen der (digitalisierten) Medienindustrie.

Abbildung 04: Musikwirtschaft aus Branchenperspektive



Quelle: Schillmann (2013) in Anlehnung an Raschka (2006), S. 73f.; Porter (1980/2008), S. 35ff.; Hull, Hutchison & Strasser (2011), S. 43ff.

Akteure der Internetwirtschaft betrachten Musik entweder als populären Content zur inhaltlichen Anreicherung ihrer Internetprojekte oder als Entwicklungsobjekt im Sinne eines Innovationspotenzials eines erkannten weißen Raumes. Ulrich Dolata (Uni Stuttgart) bringt die Leistungen der Internetwirtschaft diesbezüglich treffend auf den Punkt:

Die Rekonstruktion des technikgetriebenen Wandels der Musikindustrie zeigt, dass die wesentlichen Impulse der Restrukturierung von den Rändern des Sektors beziehungsweise von sektorexternen Akteuren ausgingen – und nicht von den etablierten Musikkonzernen.⁹⁶

⁹⁶ Dolata (2011), S. 3.

3.1.2 Marktteilnehmer und Musikformen

Aus den beteiligten Branchen der Musikwirtschaft können nun einzelnen Marktteilnehmer abgeleitet werden. Da die Anzahl der Marktteilnehmer aber auch die Nachfrageseite umfasst und auf der Angebotsseite einzelne Teilnehmer ein Vielfaches der Anzahl der Branchen ausmachen, wird deshalb von Kernmarktteilnehmergruppen mit ökonomischen Internetbedürfnissen ausgegangen. Gemäß des Konzeptziels sind das Musiker, die Musik anbieten und Fans, die Musik nachfragen. Alle anderen sich wechselseitig bedingenden Marktteilnehmer werden zusammengefasst betrachtet. Dabei wird grundsätzlich angenommen, dass alle zusätzlichen Akteure den Musiker lediglich vertreten (Stellvertreter) oder ihm zur Erfüllung seiner Marktaufgabe mit ihren vielfältigen Funktionen dienen (Intermediäre).

Definition 20: Fans (1. Teilnehmer)

Alle Typen von Musikkonsumenten, die je nach Musikgeschmack und Konsummotivation differenziert werden könnten nach z.B. Popfans, Independentfans, Musikliebhaber, Vinylliebhaber, Audiophile, Radiohörer, Musiksammler, etc.

Definition 21: Musiker (2. Teilnehmer)

Alle kreativen Typen von Musikern, die je nach Art ihres Musikangebotes und ihrer Popularität differenziert werden könnten nach z.B. Superstars, Schlagerstars, Independentkünstler, Popmusiker, Newcomer, klassische Musiker, Komponisten, Orchesterspieler, Songwriter, Sänger, Bandmusiker, Sounddesigner, Produzenten, etc.

Definition 22: Stellvertreter (3. Teilnehmer)

Vertretende Akteure der Musikwirtschaft, die die Interessen von Musikern durch die Übernahme ihrer Rechte vertreten und in deren Auftrag handeln, um Fans effizienter, effektiver und professioneller erreichen zu können. Stellvertreter sind z.B. Manager, Major-Labels, Independent-Labels, Netlabels, Musikverlage, Konzertveranstalter, Konzertkassen, Verwertungsgesellschaften, etc.

Definition 23: Intermediäre (4. Teilnehmer)

Vermittelnde Akteure der Musikwirtschaft zwischen Musikern und Fans. Der Übergang zwischen Intermediären und Stellvertretern kann multifunktional und fließend sein. Intermediäre sind z.B. DJs, Festivalveranstalter, Clubbetreiber, Produzenten, Musikfachpresse, Publisher, Tonstudios, Musikredakteure, Musikhändler, Musikvertrieb, Instrumenthersteller, Hardware- und Softwarehersteller, Musiklehrer, Musikhändler, Künstleragenturen (Booking), Promoter, etc.

Definition 24: Businesskunden (5. Teilnehmer)

Zahlende Wirtschaftskunden mit monetärer Wertschätzung als Gegenleistung für Dienstleistungen des Musikers. Kunden kommen i.d.R. aus der Entertainmentbranche und benötigen redaktionelle Inhalte oder es sind Konsumgüterhersteller, die Musiker für ihr Markenimage verwenden und sich Absatzeffekte für ihre schnelldrehenden Konsumgüter (FMCG) versprechen.

Aufgrund der Wechselwirkungen zwischen den Akteuren und möglichen multifunktionalen Aktivitäten und Interessen kann der Übergang zwischen den o.g. Marktteilnehmern fließend sein. Auch mehrere Rollen einzelner Akteure sind hierbei möglich und werden i.d.R. auch ausgefüllt. Aus diesen Interdependenzen resultieren auch eine grundsätzliche Mehrseitigkeit des Musikmarktes und dahingehend treibende Marktteilnehmer sowie individuelle Perspektiven und Bedürfnisse dieser reduzierten Kernakteure. Für die sachliche Grundlage dieser Marktteilnehmer wird im Sinne der Zielsetzung zwischen folgenden Musikerscheinungsformen differenziert:

Definition 25: Musik

Als Musik ist hier im engsten Sinne lediglich der künstlerische Inhalt gemeint, also die akustisch wahrnehmbare, ungebundene, elektromagnetische Schwingung eines musikalischen Werkes.

Definition 26: Digitalmusik

Mit Digitalmusik ist hier digitalisierte Musik als digitale Datei gemeint, keine audiodigitale Tonträger wie z.B. CDs. Neben populären Musikformaten wie MP3 können auch Formate wie WAVE, AAC oder andere digitale Musikdateitypen wie Samples, Beats, DJ-Sets oder Sounddesign gemeint sein (Tracks).

Definition 27: Musikprodukte

Als Musikprodukt werden alle produzierten Produkte des künstlerischen Ausdrucks von kreativen Musikern auf einem Trägermedium verstanden, also Musik auf physikalischen, audiodigitalen und audiovisuellen Tonträgern. Das sind Digitalmusikprodukte (Download & Streaming) und physikalische Tonträger (CDs, Vinyls, DVDs, MCs, etc.).

Definition 28: Musikgüter

Als Musikgüter werden alle Arten von Produkten und Dienstleistungen verstanden, die direkt oder indirekt für die Erstellung (Angebot) oder den Konsum (Nachfrage) von Musik benötigt werden. Also alle physikalischen, digitalen und audiovisuellen Arten von Gütern für Fans, Musiker, Stellvertreter oder Intermediäre (auch Vorprodukte und Nebenprodukte). Das sind neben Digitalmusik und Tonträger auch z.B. Tickets, Instrumente, Merchandise, Hifi, Equipment, Lizenzen, Noten, Musikunterricht, Events, Musiksoftware, Musikpresseartikel, Bühnentechnik, etc.

3.1.3 Konsumgütereigenschaften

Jedes Konsumentenverhalten, auch wenn es ökonomisch schwer generalisierbar scheint, ist rational und/oder emotional getrieben, weil der Konsument sich im Sinne seiner Mündigkeit – aus welchen Gründen auch immer – dafür entschieden hat (Entscheidungsanomalien).⁹⁷ Hier wird versucht, die besonderen Konsumgütereigenschaften für Musik herauszustellen. Andere als die folgend dargestellten Mediengütereigenschaften – wie das Konzept des Vertrauensgutes,⁹⁸ des meritorischen Gutes⁹⁹ oder des Medienproduktes¹⁰⁰ – scheinen für Musik im Sinne der Zielsetzung irrelevant.

Musik als Erfahrungsgut

Musik gilt als Erfahrungsgut, weil Qualität und Nutzen im Vorfeld nicht sicher erkannt werden können. Diese Informationsasymmetrien als partielles Marktversagen können entweder durch eine Informationssuche bei Bessergestellten (Screening) oder durch reputative Instanzen (Signaling) reduziert werden.¹⁰¹ In der Musik wird das Screening durch Experteneinschätzungen in Form von z.B. Plattenkritiken oder musikredaktionellen Empfehlungen und das Signaling durch die Reputation eines Labels, eines Künstlers oder eines Produzenten erfüllt. Die Bedeutung der Informationsasymmetrien hat durch die Musikdigitalisierung und durch die Internetmöglichkeiten signifikant an Bedeutung verloren, weil [1] sämtliche musikalischen Werke „irgendwo“ in der „Cloud“ kostenlos verfügbar sind oder [2] zumindest in einer gekürzten Vorabversion bei jedem Digitalanbieter hörbar sind. Außerdem werden [3] die Musikvorlieben Anderer interpoliert und für alle Nutzer sichtbar gemacht (Charts als dynamischer Content) oder den Fans werden [4] passende Alternativen zum individuellen Musikgeschmack vorgeschlagen (Suggestions als dynamischer Livecontent).¹⁰²

⁹⁷ Zu Entscheidungsanomalien im Konsumentenverhalten siehe z.B. Frey (1990).

⁹⁸ Vgl. Sjurts (2011), S. 637.

⁹⁹ Siehe Kiefer (2011), S. 407f.

¹⁰⁰ Kennzeichnendes Element eines Medienproduktes ist die wechselseitige Beziehung des Medienmarktes bezogen auf die Inhaltsform und Trägerform, den Rezipientenmarkt und Werbmarkt sowie in der Folge eine eingeschränkte Marktfähigkeit (Vgl. Sjurts, 2011, S. 386ff.). Die Mehrseitigkeit des Musikmarktes ergibt sich aus anderen als den klassischen medialen Beweggründen.

¹⁰¹ Vgl. Sjurts (2011), S. 168.

¹⁰² Für dynamische Inhalte einer Internetseite werden Programmiererelemente des Web 2.0 oder Algorithmen verwendet, wie z.B. eine dynamische Kategorieführung mit Schlagworten (Tags) anstatt statischer Kategoriebäume (dynamischer Content). Zudem können in Echtzeit dynamische Elemente benutzt werden, die per asynchroner Datenübertragung für den Nutzer eine Änderung auf der Internetseite erzeugen, ohne dafür die Internetseite neu laden zu müssen (dynamischer Livecontent). Ein Beispiel wäre ein Vorschlag von möglichen und populären Suchbegriffen (Suggestions) mit dem Programmierkonzept „Ajax“.

Musik als emotionales Gut

In der Literatur zum Konsumentenverhalten wird zwischen hedonischen Gütern (Hedonic Goods) und Gebrauchsgütern (Utilitarian Goods) als zwei Extremformen eines Spektrums für Kaufentscheidungen unterschieden.¹⁰³ Nach herrschender Meinung gilt Musik demnach als hedonisches Produkt, da Konsumenten die Musik vordergründig lustgetrieben mit Freude konsumieren, dabei das besondere Erlebnis suchen, mit Spaß und Vergnügen ihre Emotionen spüren möchten und so die Musik als Anregung für ihre Phantasien benutzen (positive Emotionen).¹⁰⁴ Für Musik scheint ein rein positives Konsummotiv unzureichend, weil beim Musikkonsum auch negative Emotionen für den Konsumenten treibend sein könnten. So werden bei vielen musikalischen Werken Trauer, Schmerz und Leid zentral für die Musik verwendet und augenscheinlich von vielen Musikliebhabern nachgefragt (negative Emotionen). Hinzu kommt, dass hedonische Eigenschaften bei medialen Produkten wie Musik, Filmen oder Büchern zwar dominierend erscheinen, aber auch traditionellen Konsumgüter wie Zigarren, Weine oder Autos grundsätzlich lusttreibend in der Nachfrage sind.¹⁰⁵ Musik wird deshalb hier als emotionales Produkt mit allen möglichen emotionalen Kaufeigenschaften in Bezug auf das Konsumentenverhalten und der Nutzerakzeptanz verstanden.

Musik als künstlerisches Gut

Musik hat künstlerisch treibende Eigenschaften, was dazu führt, dass Musiker und Fans der Kunst wegen Musik, Musikprodukte oder Musikgüter konsumieren oder sie deshalb auch ablehnen könnten. Besonders Musiker verstehen sich am Ende immer auch als Künstler und suchen in ihrer Musik eine künstlerische Form sich auszudrücken, Grenzen zu erfahren oder neue Horizonte zu entdecken (Innovationen). Kunst und künstlerischer Ausdruck mit gänzlich unwirtschaftlichen Beweggründen und Motiven, Musik der Kunst willen und aus Gründen der Selbstverwirklichung mit persönlichem unentgeltlichem Engagement. Kunst selbst ist sehr subjektiv, weshalb für künstlerische Güter ganz andere Gesetzmäßigkeiten gelten könnten.

Musik als kulturelles Gut

Musik hat kulturell treibende Eigenschaften, was dazu führt, dass Musik, Musikprodukte, Musiker und Musikgüter förderungsfähig im Sinne einer staatlichen Kulturförderung sind. Ferner könnten sie durch eine persönlichen Kulturförderung (Mäzen) oder durch eine unternehmerische Sozialverantwortung (Corporate Social Responsibility) gefördert werden. Diese gesellschaftlich gewünschte und geförderte Musikkultur könnte als Kultursubventionen bezeichnet werden, die eine natürliche Konsumnachfrage (c.p.) nach Musik erhöht.

¹⁰³ Vgl. Dhar & Wertenbroch (2000).

¹⁰⁴ Vgl. Clement, Papiés & Albers (2008), S. 51f.

¹⁰⁵ Vgl. Franck & Winter (2003).

Musik als evolutionäres Gut

Aufgrund der Evolution der Musikindustrie und der Evolution eines Musikers befindet sich auch die Musik selbst in einem evolutionären Prozess. Dies kann man unter anderem an der Differenzierung der Musikstile (Genres) der letzten Jahrzehnte sehen. Durch Musikdigitalisierung und den Marketingmöglichkeiten im Internet sind Kosten für Produktion und Distribution der Musik drastisch gefallen, was dazu führt, dass die Anzahl der Musiker stark zugenommen hat und wohl weiter steigen wird. Dieses evolutionäre Verhalten der Musiker wird aus emotionalen, künstlerischen und kulturellen gespeist und kann als der immerwährende Drang nach neuen musikalischen Angeboten und Darbietungsformen beschreiben werden. Dieser Drang nach Neuem ist auch auf Nachfragerseite durch die Fans zu beobachten. Vorhandene Musik in der (digitalen) Plattensammlung wird für viele Fans nach mehrmaligen Hören – bis auf wenige Evergreens – schnell langweilig. In der Folge sind Fans immer auf der Suche nach neuer Musik zur Befriedigung ihrer musikalisch individuellen Vorlieben (permanentes latentes Screening). Dabei kann die Musik auch eine Abgrenzungsfunktion zu musikalischen Trends oder stereotypischen Fans erfüllen. So bedingen sich neue Hörerlebnisse wechselseitig mit dem Katz und Maus Spiel von Innovatoren aus Subkulturen mit Imitatoren des Mainstreams. Als Resultat dieser differenzierten, divergenten und schnelllebigen Musikvielfalt ist die Musik selbst durch eine evolutionäre Nachfrage gekennzeichnet, die sehr dynamisch und grundsätzlich größer ist, als ein rationaler Musikbedarf, gemessen an der Nachfrage nach geläufigen Gebrauchsgütern.

3.1.4 Musikmarkteigenschaften

Nun folgt eine Betrachtung der Kerneigenschaften des modernen Musikmarkts bezogen auf die Marktvielfältigkeit, die Ordnung der Wechselwirkungen und die Erlösquellen für Musiker.

Mehrseitigkeit des Musikmarktes

Da die Marktteilnehmer in wechselseitiger Interaktion miteinander stehen, sind auch die Musikmärkte mehrseitig in Bezug auf Angebot und Nachfrage. Musiker sind Anbieter von Musikprodukten und gleichzeitig Nachfrager von Musikgütern oder Musikprodukten anderer Künstler. Fans sind Nachfrager von Musikprodukten, Musikgütern und gleichzeitig teilweise getrieben, selbst Musiker zu werden (emotionale, künstlerische und kulturelle Selbsterfüllung). Intermediäre und Stellvertreter sind Anbieter und Nachfrager von Musikprodukten oder Musikgütern, teils aus wirtschaftlich bedingten Gründen, teils aus emotionalen Gründen. Businesskunden sind Nachfrager von Musikprodukten, Musikgütern und darüber hinaus an Musikern selbst interessiert – aus unternehmerischer sozialer Kulturverantwortung (CSR) oder um Marken mit (populärer) Musikkultur positiv zu belegen (Stareffekte).

Ordnung der Interdependenzen der Marktteilnehmer

Die Frage der treibenden Marktteilnehmer ist bei starken wechselseitigen Abhängigkeiten im Musikmarkt aus vielerlei Hinsicht entscheidend.¹⁰⁶ Welcher Marktteilnehmer wird von welchen Akteuren getrieben und stimuliert (Wer treibt wen)?¹⁰⁷ Aus entwicklungsrelevanter Perspektive sind die treibenden Marktteilnehmer z.B. für die Kommunikationsstrategie (Storytelling) und für das eigentliche Marktdesign entscheidend. Für das Angebot sind die Musiker der treibende Marktteilnehmer, da nur durch ihre Musikprodukte der Musikmarkt existiert. Für die Nachfrage sind in erster Linie die Fans treibende Kraft, besonders bezogen auf ihr verändertes und emanzipiertes Nutzungsverhalten aufgrund der Musikedigitalisierung und des sozialen Internet.

Erlösquellen für Musiker

Für Musiker gibt es zwei Haupterlösquellen und damit auch nur zwei relevante Märkte auf denen Musiker und Fans direkt zusammen kommen. Die Haupterlöse für Musiker (Revenue Streams) werden i.d.R. durch Veröffentlichungen (Music Publishing) und durch Konzerte (Live Entertainment) generiert,¹⁰⁸ wobei für allen Erlösformen Intermediäre und Stellvertreter eine entscheidende Rolle spielen. Zudem existieren verschiedene Nebenerlösarten für Musiker, die vor allem durch Verwertungsgesellschaften indirekt erhoben werden (z.B. Radio, Diskotheken) oder direkt mit den Künstlern abgewickelt werden (z.B. Sponsoring). Besonders das Sponsoring bekommt dabei eine zunehmend Bedeutung,¹⁰⁹ vor allem wenn Werbeverträge direkt und ohne Intermediäre beim Künstler landen könnten.

3.1.5 Musikteilmärkte

Definition 29 Musikmarkt

Der Musikmarkt ist der räumliche Ort des Handels von Musikprodukten und Musikgütern. Im weitesten Sinne treffen hier Angebot und Nachfrage aller Marktteilnehmer der Musikwirtschaft wechselseitig und abhängig aufeinander.

Aufgrund der Datenerhebungsproblematik¹¹⁰ und der Literaturlage sind diese Musikmärkte i.d.R. die globalen oder länderspezifischen Märkte der Musikindustrie, die deshalb auch hier den treibenden Schwerpunkt bilden (müssen).

¹⁰⁶ Zur Bedeutung der Ordnung von Interdependenzen siehe z.B. Timmermann & Scholing (2000), S. 1ff.

¹⁰⁷ Diese Frage ist abzugrenzen von der Analyse selbstverstärkender Regelkreisläufe auf Geschäftsmodellebene (Virtuous Circles) (4.4.5).

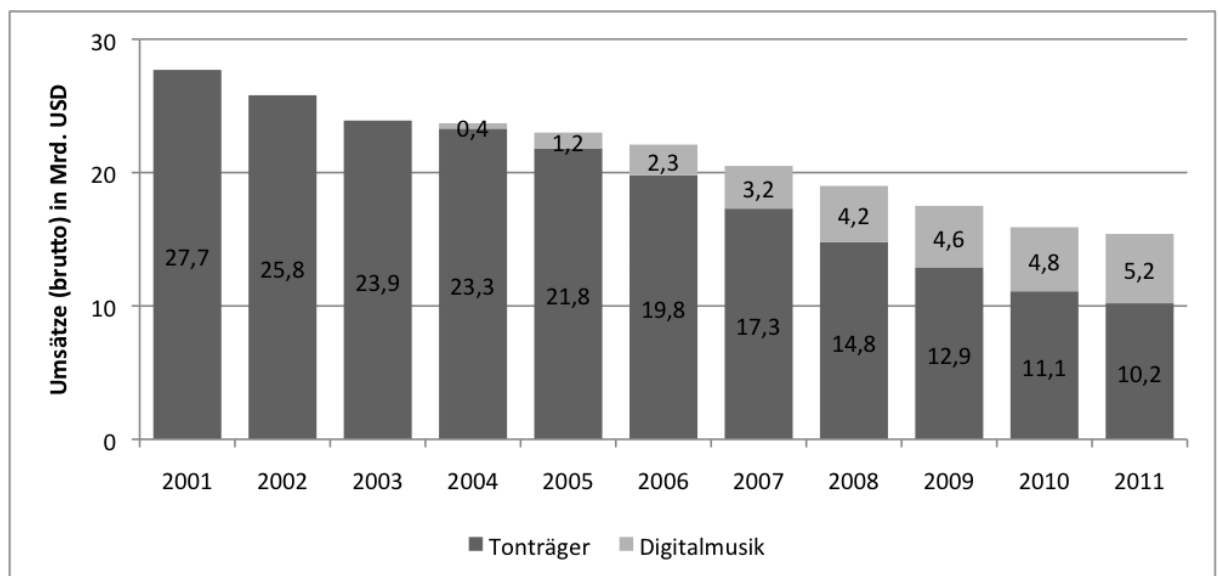
¹⁰⁸ Vgl. Hull, Hutchison & Strasser (2011), S. 111ff. und S. 143ff.

¹⁰⁹ Vgl. Hund-Göschel (2009), S. 31ff.

¹¹⁰ Die Datenerhebung der Branchenverbände ist nur auf ihre definierten Branchenmitglieder beschränkt und bezieht sich auf deren Interessen, nicht aber auf mögliche interdimensionale Branchenüberschneidungen oder unabhängige Akteure wie z.B. Netlabels.

Durch die internetökonomische Zielsetzung sind aber prinzipiell alle globalen Märkte der Musikwirtschaft relevant, zu denen jedoch nicht immer Daten existieren oder deren umfangreiche Datenbetrachtung den Rahmen sprengen würde. Zudem ist eine Abgrenzung zwischen tatsächlichem Musikmarkt, ergänzender Zweige und lediglich durch den Musikmarkt angeregt, aber davon unabhängiger Märkte nicht konsequent möglich. Während beispielsweise **vevo.com** (1.709) explizit als Musikvideo-Plattform auftritt und damit eine klare Zuordnung möglich macht, versteht sich **youtube.com** (3) originär als universelle Videoplattform und ist nicht zwangsläufig dem Musikmarkt zuzuordnen. Im Jahr 2012 befanden sich dort allerdings unter den zehn meistgesehenen Videos neun Musikvideos.¹¹¹ Daher wird im Rahmen dieser Arbeit lediglich versucht, einige andere Musikmärkte (z.B. Musikinstrumente oder Tickets) einschließend zu betrachten sowie konvergente Medienmärkte als Ausblick zu integrieren.

Abbildung 05: Gesamtumsätze der globalen Musikindustrie (IFPI)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IFPI (2012), S. 8.

Die klassische Musikindustrie ist nach Jahren des Umsatzwachstums durch die Tonträgerumstellung von Schallplatten auf CDs mittlerweile durch eine breite Musikdigitalisierung stark geschrumpft. Da die Musikindustrie den Umsatztiefpunkt bisher nicht erreicht hat,¹¹² ist sie weiterhin verwundbar (Vulnerabilität¹¹³). Da der Umsatzverlust aus Tonträgern in jedem Jahr höher war als der Umsatzzugewinn aus der neuen Digitalmusik, wird der Gesamtumsatz wohl auch weiter fallen. Die einzelnen regionalen Musikmärkte zeigen sich jedoch sehr unterschiedlich:

Tabelle 09: Umsätze der Top 20 Musikmärkte 2011 in Mio. USD

| Nr | Land | Umsatz (L) | Change (10) | Tonträger | Digital | PR | SYN | Umsatz (H) |
|----|------|------------|-------------|-----------|---------|----|-----|------------|
|----|------|------------|-------------|-----------|---------|----|-----|------------|

¹¹¹ IFPI (2013), S. 10.

¹¹² Der Tiefpunkt der Umsatzkurve als Wendepunkt der Branchenveränderungen wurde schon mehrmals von z.B. PWC (2006, 2010) prognostiziert, aber bisher nie erreicht.

¹¹³ Die globale Musikindustrie ist verwundbar, weil sie externen Stressfaktoren ausgesetzt wird (externe Dimension), sie diese nicht selbst bewältigen kann (interne Dimension) und unter den Folgen der Nichtbewältigung im Sinne von Chambers (1989) sichtbar leidet.

| | | | | | | | | |
|----|---------------|-----------------|--------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------------|
| 1 | USA | 4.372,9 | -0,1% | 42% | 51% | 3% | 4% | 6.485,0 |
| 2 | Japan | 4.087,7 | -7,0% | 75% | 22% | 2% | 1% | 5.545,5 |
| 3 | Germany | 1.473,7 | -0,2% | 78% | 15% | 6% | 1% | 2.017,6 |
| 4 | UK | 1.433,7 | -3,1% | 58% | 32% | 8% | 2% | 1.904,2 |
| 5 | France | 1.002,2 | -3,7% | 71% | 19% | 8% | 2% | 1.391,5 |
| 6 | Australia | 475,2 | 5,7% | 55% | 38% | 5% | 2% | 658,9 |
| 7 | Canada | 434,0 | 2,6% | 54% | 38% | 4% | 4% | 535,2 |
| 8 | Brazil | 262,6 | 8,6% | 74% | 17% | 8% | 1% | 365,9 |
| 9 | Netherlands | 240,2 | -12,1% | 71% | 14% | 15% | 0% | 286,2 |
| 10 | Italy | 239,9 | -6,4% | 68% | 20% | 9% | 3% | 304,5 |
| 11 | South Korea | 199,5 | 6,4% | 44% | 54% | 1% | 1% | 388,0 |
| 12 | Spain | 190,0 | -3,3% | 56% | 24% | 19% | 1% | 203,1 |
| 13 | Switzerland | 158,3 | -16,2% | 72% | 23% | 5% | 0% | 199,4 |
| 14 | Sweden | 155,3 | 3,0% | 45% | 44% | 10% | 1% | 240,8 |
| 15 | Mexiko | 141,2 | 5,5% | 70% | 28% | 1% | 1% | 203,8 |
| 16 | India | 141,2 | 6,2% | 41% | 46% | 8% | 5% | 227,7 |
| 17 | Belgium | 140,5 | -10,2% | 75% | 13% | 12% | 0% | 208,5 |
| 18 | Austria | 118,9 | -7,3% | 70% | 18% | 11% | 1% | 195,8 |
| 19 | Norway | 115,1 | -0,7% | 43% | 45% | 11% | 1% | 156,6 |
| 20 | South Africa | 102,0 | -18,7% | 93% | 6% | 0% | 1% | 152,9 |
| | Global | 15.484,1 | -3,0% | 61% | 31% | 6% | 2% | 23.335,5 |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IFPI (2012), S. 8.

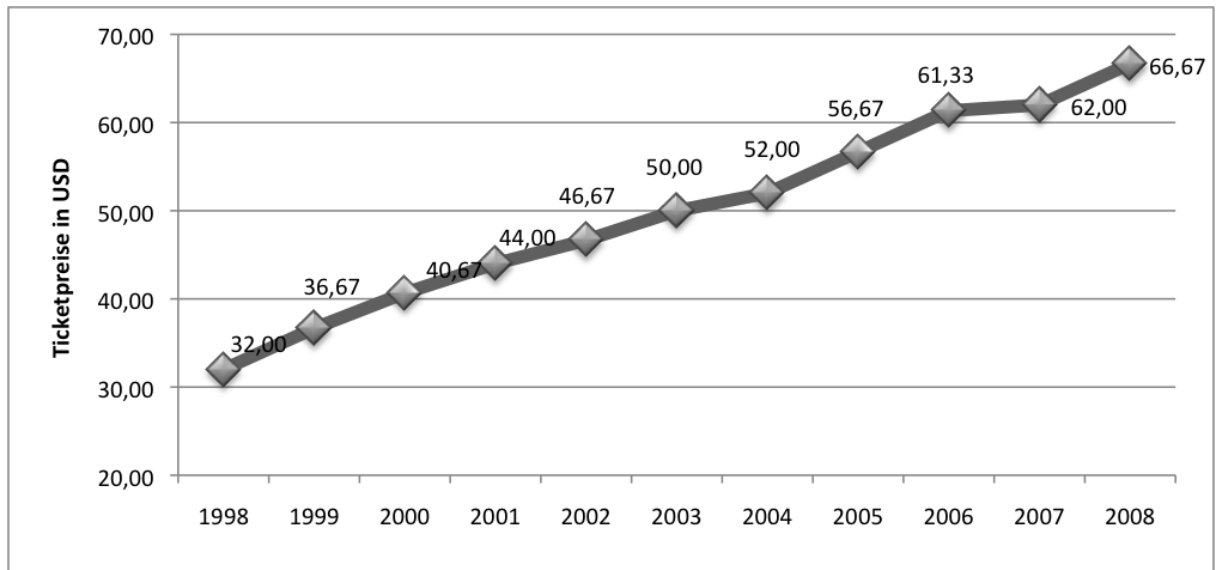
Mit „Umsatz (L)“ sind die Labelumsätze und mit „Umsatz (H)“ die Handelsumsätze aus einer Paneldatenerhebungen gemeint. Der „Change (10)“ ist die Änderung gegenüber dem Vorjahr 2010 in Prozent. Die Anteile der Labelumsätze sind aufgliedert nach physischen Produkten (Tonträger), digitalen Produkten (Digital), Erträge aus Performance Rights (PR) und Erträge aus Synchronisation (SYN)¹¹⁴. Fallende Werte sind vor allem in Ländern mit geringer Digitalquote festzustellen, steigende Werte vor allem in Ländern mit aufstrebenden Märkten (Emerging Markets) oder hoher Digitalquote.

Konzerte als zweiter Erlösstrom

Die zuvor beschriebenen Umsatzeinbußen basieren überwiegend auf sinkenden Umsätzen aus Tonträgerverkäufen. Zwar konnten neue Einnahmequellen durch Digitalmusik generiert werden, diese können den Abwärtstrend des Marktes aber nur teilweise auffangen. Für Industrie wie Künstler gewinnen deshalb alternative Erlösquellen an Relevanz. Neben beispielsweise dem Verkauf von Musikrechten zu Werbezwecken und Einnahmen aus Merchandise, sind Eintrittskarten für Konzerte, Clubs und Festivals die Möglichkeiten, spürbare Erlöse außerhalb des Tonträgerverkaufs zu generieren.

¹¹⁴ IFPI (2012), S. 6.

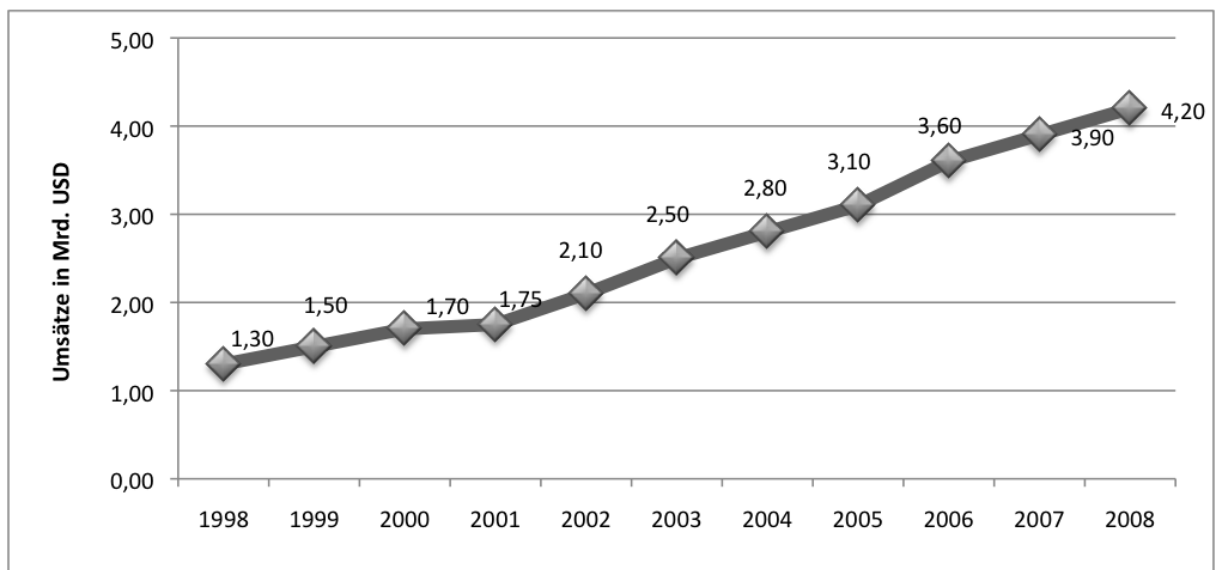
Abbildung 06: Durchschnittliche Ticketpreise in Nordamerika 1998-2008



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hull, Hutchison & Strasser (2011), S.144.

Es wird deutlich, dass der Preisanstieg bei den Ticketverkäufen größer ist als die allgemeine Preisentwicklung der jeweiligen Jahre. Die Vermutung, dass die Ticketpreiserhöhung einen negativen Effekt auf den Umsatz durch negative Mengeneffekte hätte, kann durch den Umsatzverlauf im gleichen Zeitraum nicht bestätigt werden:

Abbildung 07: Tour Umsätze in Nordamerika 1998-2008



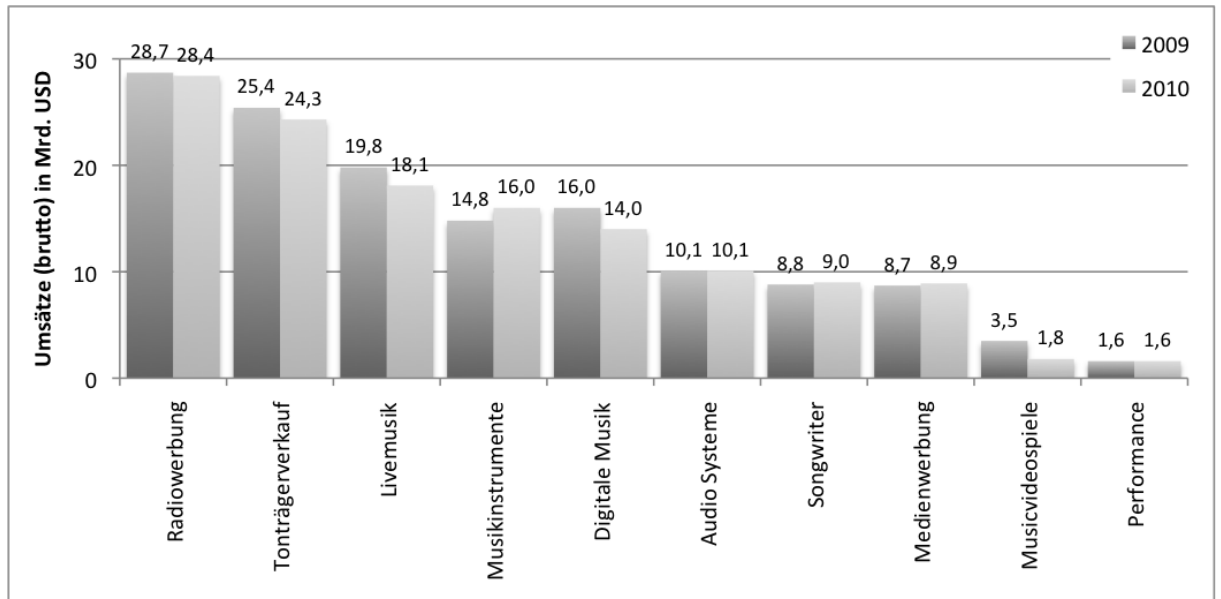
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hull, Hutchison & Strasser (2011), S.144.

Insgesamt ist ein sehr angenehmer Anstieg für Konzertveranstalter und Musiker, zumindest bei den Superstars, festzustellen. Im direkten Vergleich mit den Umsatzzahlen der Musikindustrie kann man durchaus von einer alternativen und kompensierenden Erlösquelle sprechen, vor allem wenn man die globale Dimension aller Live-Auftritte skizzieren würde (Superstars und Independentkünstler).

Märkte musikwirtschaftlicher Nebenbranchen

Wie einleitend erwähnt, lässt sich der Einfluss der Umbruchsituation im Musikmarkt nicht nur auf den eigentlichen Musikmarkt begrenzen. In der umfassenderen Musikwirtschaft lassen sich auch Teilmärkte betrachten. Der Umfang gebietet hier jedoch eine relevante Eingrenzung, die mit den Umsatzdimensionen der Nebenmärkte (Border Markets) erfüllt sein sollte. Besonders stark ist hier der Markt für Radiowerbung, wobei hier die Schutzrechte der Musikrechteinhaber generell über Verwertungsgesellschaften vergütet werden und nicht über Musiklabels.

Abbildung 08: Gesamtumsätze der musikwirtschaftlichen Teilmärkte



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IFPI (2011), S. 26f.

Die Gruppe „Livemusik“ umfasst hier Tickets und Sponsoring, wobei die Werte sich durch die jeweiligen globalen Angaben der Branchenverbände ergeben. „Medienwerbung“ umfasst alle Werbeerlöse aus Musikfernsehen und Musikmagazinen. In allen Fällen ist anzumerken, dass Erlöse von digitalen Komplementären aus der Internetwirtschaft wie z.B. Internetradios, Netlabels oder eTickets nicht ganz oder nur teilweise enthalten sein können, weil die jeweiligen Anbieter aus der Internetwirtschaft nur selten von den Branchenverbänden vertreten werden.

3.1.6 Urheberrecht

Da das Feld des Musikrechts – im speziellen die Urheberschutzrechte und Leistungsschutzrechte – sehr weit, national und strittig ist, wird hier nur auf die rechtlich bündelungsrelevanten Aspekte und Veränderungstendenzen im Sinne der Zielsetzung eingegangen. Der Fokus liegt auf Musikkreativen in Deutschland, da eine deutsche Kapitalgesellschaft (i.G.) in erster Linie die deutsche Rechtsstruktur wahren muss und umfangreiche deutsche Regelstruktursysteme ferner die Eigenschaft haben, durch Vereinfachungen auf andere internationale Systeme übertragbar zu sein.¹¹⁵ Der konträre Rechtsraum Russland soll exemplarisch als öffnender Ausblick betrachtet werden. Zu den generellen ökonomischen Effekten des Urheberrechtsschutzes im Sinne eines partiellen Marktversagens siehe z.B. Haller (2005). Zum Urheberrecht in den USA siehe z.B. Hull et al. (2011).¹¹⁶

Die rechtlichen Rahmenbedingungen im Sinne der digitalen Produkteigenschaften haben sich – wie in allen anderen Medienbereichen auch – besonders in Deutschland bisher kaum an das Internet angepasst. Die entwicklungsrelevanten Folgen dieser statischen Reaktanz des Musikrechts i.V.m. den Erhaltsbemühungen der Stellvertretermacht bzw. den üppiger Erträgen aus Tantiemen der Popmusiker sind:

1. Deutsche Akteure der Internetwirtschaft wurden daran gehindert, sich den technischen und kulturellen Veränderungen dynamisch anzupassen und kreativ zu innovieren.
2. Viele deutsche Musiker werden durch die rechtliche Bindung an ihren Plattenfirmen und der faktischen Zwangsmitgliedschaft bei den Verwertungsgesellschaften in ihren künstlerischen Ausdrucksmöglichkeiten gehindert und fühlen sich gefesselt.
3. Viele deutsche Fans werden durch sozial akzeptierte Grenzüberschreitungen in die Grauzone getrieben, haben weite Teile ihrer digitalen Zahlungsbereitschaft verloren oder nie gelernt, sie aufzubauen und sollen an anderen Stelle stattdessen von den Verwertungsgesellschaften zur Kasse gebeten werden (z.B. Clubbesuche, Datenträgerkauf).

Definition 30: Musikrechteinhaber

Musikrechteinhaber sind Musikkreative als Schöpfer der Musik (Urheberschutzrechte) und als Leistungsbeteiligte der äußeren Formgebung der Musik (Leistungsschutzrechte). Urheber im Sinne des Musikrechtes sind z.B. Texter, Komponisten, Tonmeister, Musikverlage. Leistungsbeteiligte sind z.B. Sänger, Bandmitglieder, künstlerische Produzenten und Plattenfirmen.¹¹⁷

¹¹⁵ Siehe z.B. die deutsche Industrienorm (DIN), TÜV oder das deutsches Steuerrecht.

¹¹⁶ Vgl. Hull, Hutchison & Strasser (2011), S. 51ff.

¹¹⁷ Vgl. Homann (2007), S. 5f.

Konsequenzen des Urheberrechts

Trotz ihrer theoretisch unendlichen Vervielfältigungs- und Bewegungsmöglichkeiten ohne Qualitätsverlust und Kosten, unterliegt Digitalmusik Restriktionen rechtlicher wie technischer Form. Rechtlich fällt digitale Musik unter das Urheberrecht und ist mit einer Lizenz ausgestattet, die die Verwertbarkeit des Gutes regelt und früher seine Nutzung drastisch einschränkte. Im Gegensatz zu physischen Tonträgern besteht bei kommerzieller Digitalmusik in Downloadform nur ein eingeschränktes Besitzverhältnis, sodass Weiterverkauf, Vererbung und Privatkopie¹¹⁸ nicht vollständig möglich sind.

Neben kommerziell lizenzierten Downloads existieren mittlerweile zahlreiche Downloads unter freien Lizenzen (CC-Lizenz). Werke unter freien Lizenzen sind deutlich von als lizenzfreie bezeichneten Werken zu unterscheiden. Der Begriff lizenzfrei wird für Werke verwendet, die gegen eine einmalige Gebühr zur weiteren gebührenfreien bzw. quasi lizenzfreien Nutzung in nahezu jeglicher Form erworben werden können und spielt im Musikmarkt nur eine marginale Rolle. Freie Lizenzen werden folgend genauer analysiert.

Zur Durchsetzung der rechtlichen Nutzungsbeschränkungen wurden analog zum CD- und DVD-Kopierschutz auch im Downloadbereich technische Maßnahmen zur Einschränkung der Nutzung und Verbreitung eingeführt. Ein DRM-System (Digital Rights Management), das die Abspielbarkeit auf bestimmte Geräte, Autorisierungen etc. beschränken sollte, fand zu Anbeginn der Musikdownloads bei einer Vielzahl der Anbieter Verwendung, wurde jedoch von Konsumentenseite stark kritisiert.

In Konsequenz zu einer breiten Diskussion aller Marktteilnehmer hat **itunes.com** (URL) (49) nach einem Appell von Steve Jobs¹¹⁹ aus dem Jahre 2007 als Pionier zwei Jahre später begonnen, das DRM-System abzubauen.¹²⁰ Heute besitzt von den zehn populärsten Anbietern lediglich **napster.com** (62.166) noch ein DRM-System. Unter freien Lizenzen veröffentlichte Musik implizierte von Anfang an Kopierschutzfreiheit. Bei Anbietern, die Musik per Streaming statt Download anbieten ist das Rechtemangement bereits durch die Infrastruktur gegeben, da jeder Abspielvorgang nur mit Verfügbarkeit des Streams möglich ist und dieser dem Nutzer jederzeit wieder verwehrt werden könnte.

¹¹⁸ Privatkopie: In Deutschland bis zu sieben legale Kopien eines rechtmäßig erworbenen aber urheberrechtlich geschützten Werkes zum privaten Gebrauch und ausschließlich privater Weitergabe.

¹¹⁹ Vgl. apple.com (06.02.2007).

¹²⁰ Vgl. zdnet.de (07.01.2009).

Urheberrecht in Russland

Die Situation in Russland soll hier exemplarisch für Länder gelten, die ein sehr lockeres Urheberrecht im Sinne der Willensbildung ihrer Gesellschaft leben. Um es auf den Punkt zu bringen: In Russland existiert faktisch kein Urheberrecht. So werden dort populäre Musikalben, Kinofilme oder Computerspiele von privaten Straßenhändlern öffentlich auf selbstgebrannten Datenträgern verkauft. Diese Situation ist im Internet ähnlich eindeutig: So ist z.B. die urheberrechtsfreie digitale Musikintegration als Inhaltsanreicherung (Streaming) fester Bestandteil des populären russischen Social Networks **vk.com** (25). Diese Inhaltsanreicherung ist auch Diffusionstreiber des Netzwerks (c.p.) im Wettbewerb zu **facebook.com** (2).¹²¹ Da die digitale Diffusion durch fehlende Landesgrenzen und Netzeffekte kaum zu dämmen scheint, verwundert es auch nicht, dass z.B. deutsche Internetnutzer geschützt auf **vk.com** (25) kostenlos ihre digitale Musiksammlung pflegen und teilen können.

3.1.7 Verwertungsgesellschaften

Musikrechteinhaber werden in Deutschland durch die Verwertungsgesellschaften GVL (Leistungsschutzrechte) und GEMA (Urheberschutzrechte) in Form einer faktischen Zwangsmitgliedschaft¹²² vertreten. Die Verwertungsgesellschaft GEMA hat sich in der jüngsten öffentlichen Diskussion als von Künstlerseite sehr kritikwürdig herausgestellt, weil sie mit ihrem konservativen Ansatz zu massiven rechtlichen Schwierigkeiten und Hürden bei der sozialen Erlösgenerierung der Musiker geführt hat, i.V.m. dem Wunsch, ihre Musik frei zu verbreiten. Besonders durch das Internet und die Digitalisierung lassen sich Musikprodukte nun aber frei bewegen und möchten sozial integriert werden. Die GEMA hat in Deutschland seit dem Jahr 2000 wachsende Lizenzerträge und erreichte bei einem Kostensatz von zuletzt 14,9% im Jahr 2011 einen Höchststand von 825,49 Mrd. EUR.¹²³ Sie kann demnach als relativ ineffizient bewertet werden, zumal das System der GEMA oft aufgrund eines undurchsichtigen Abrechnungssystems und einer fehlenden Gleichberechtigung unter den Mitgliedern als ungerecht kritisiert wird.¹²⁴ Diese Ungerechtigkeit wird vor allem dann empfunden, wenn es zwar nur geringe Verbreitung einzelner Stücke gibt, diese aber aufgrund geringer Relevanz gar nicht vergütet werden.

¹²¹ Im aktuellen Jahreswirtschaftsbericht von facebook.com ist vk.com (vormals vkontakte.ru) einer von vier direkt benannten bedrohlichen Wettbewerbern für das Wachstum der derzeit populärsten Community im Internet (vgl. facebook.com, 01.02.2013, S. 10).

¹²² Kein Musikerkreativer wird rechtlich gezwungen, sich von einer Verwertungsgesellschaft vertreten zu lassen. Da jedoch die Vertriebsarten von analoger und digitaler Musik sehr vielfältig sind, ist es bisher technisch-administrativ kaum möglich, alle Rechte selbst zu erfüllen (z.B. beim herkömmlichen Radio oder in Clubs). Da die Verwertungsgesellschaften in Deutschland eine Monopolstellung haben, erfolgt die Mitgliedschaft demnach unter faktischem Zwang.

¹²³ GEMA (2011), S. 6.

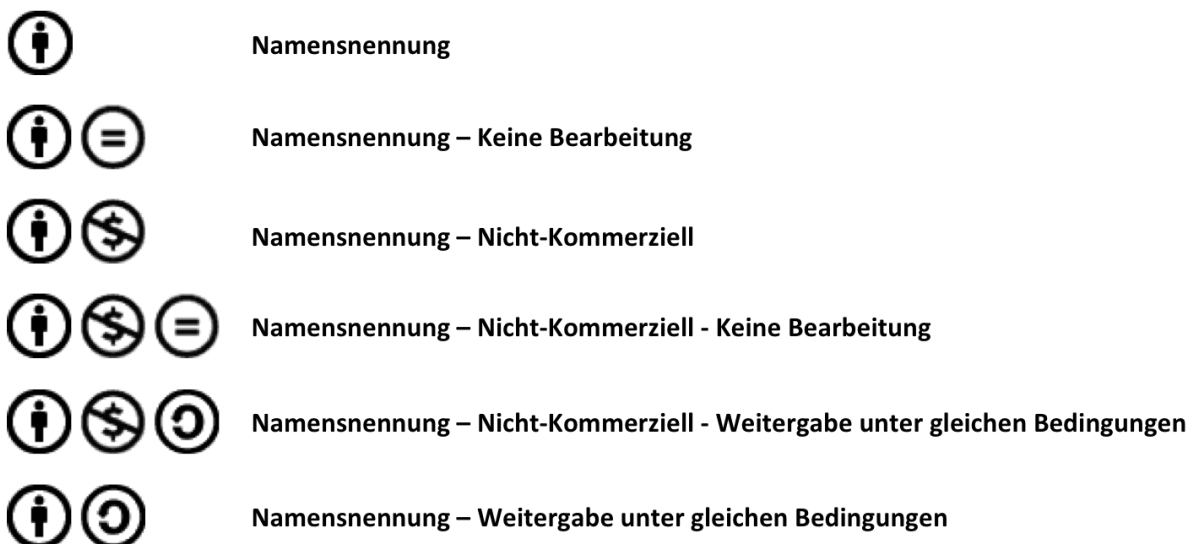
¹²⁴ Zur aktuellen Diskussion zur GEMA siehe z.B. openpetition.de (04.04.2012); gema.de (07.06.2012).

Creative Commons (CC) als Lizenzalternative

Die allgemeine Gültigkeit des Urheberrechts i.V.m. dem Verwertungsrecht hat zur Folge, dass jegliche Nutzung künstlerischer Werke einzig nach expliziter Erlaubnis ihres Schöpfers stattfinden kann (All Rights Reserved). Alternativ zur dedizierten Rechtsvergabe räumt es dem Urheber allerdings die Möglichkeit ein, Nutzungsformen und daran geknüpfte Bedingungen zu definieren und diese uneingeschränkt freizugeben (Some Rights Reserved). Relevante Aspekte sind dabei die Namensnennung des Schöpfers, die kommerzielle Nutzung, die Bearbeitung sowie die Weitergabe nur unter der gleichen Lizenz.

Die Organisation Creative Commons (CC) wurde 2001 in den USA ins Leben gerufen, mit der Idee, in der neuen digitalen Welt eine Alternative zum starren Urheberrecht zu etablieren. Um den Urhebern rechtliche Sicherheit zu geben, setzt sich die Nonprofit-Organisation CC um Prof. Dr. Lawrence Lessig¹²⁵ für die Ausgestaltung und Verbreitung mehrerer klar definierter Lizenzverträge ein, die bereits in ihrem Namen ihre wichtigsten Eigenschaften beinhalten. Aktuell stehen im deutschen Rechtsraum in dritter Version sechs verschiedene Lizenzen zur Verfügung.¹²⁶

Abbildung 09: Creative Commons Lizenzen (Version 3.0)



Quelle: de.creativecommons.org (20.01.2013)

Im Musikkontext werden CC-lizenzierte Werke insbesondere von Künstlern geschaffen, die an einer schnellen Verbreitung ihrer Inhalte interessiert sind. Da die Mitgliedschaft in der GEMA jedoch eine Übertragung des Gesamtrepertoire des jeweiligen Künstlers beinhaltet, schließen sich die parallele Veröffentlichung von lizenzierten CC-Titeln zu vergüteten GEMA-Titeln aus, wodurch CC als Lizenzalternative für etablierter Künstler meist unattraktiv wirkt.¹²⁷

¹²⁵ Rechtsprofessur in Harvard.

¹²⁶ Vgl. de.creativecommons.org (20.01.2013).

¹²⁷ Vgl. de.creativecommons.org (20.01.2013).

Cultural Commons Collecting Society (C3S) als Verwertungsalternative

Der zuvor genannte Exklusivitätskonflikt zwischen traditionellen Verwertungsgesellschaften und einer CC-Lizenzierung in Deutschland sorgt zunehmend für künstlerseitige Schwierigkeiten, sich auf innovative Verwertungsmodelle einzulassen und Alternativen zu für einige Künstler sinkenden GEMA-Einnahmen zu schaffen. Die gemeinnützige Initiative Cultural Commons Collecting Society (C3S) hat sich daher zum Ziel gesetzt, eine nicht-exklusive Verwertungsgesellschaft zu gründen und europaweit zugänglich zu machen. Das C3S-Modell soll kommerzielle Verwertung, Rechtskontrolle und Vergütung nicht ausschließen, aber ergänzend eine Vielzahl freier Lizenzen zulassen und damit einen internationalen Onlinemarkt öffnen.¹²⁸ Eine europäische Verwertungslösung wäre auch im Sinne des deutschen Musikindustrieverbandes, der den Schutz geistigen Eigentums im digitalen Zeitalter ebenfalls befürwortet und die Schaffung eines europäischen Rechtsrahmens für Verwertungsgesellschaften unterstützen möchten, allerdings nur im Sinne eines europäischen Wahrnehmungsrechts für bisherige Verwertungsgesellschaften.¹²⁹

Schaden durch Internetpiraterie

Die Immaterialität digitaler Musik hat zur Folge, dass sich urheberrechtlich geschützte Werke mit geringen Kosten vervielfältigen und verteilen lassen. Die Frage des Einflusses von Internetpiraterie (Filesharing) auf den Musikabsatz ist in der Wissenschaft und Wirtschaft strittig. Befürworter des Filesharing meinen, Piraterie stimmiere den Absatz durch Promotioneffekte, Kritiker hingegen – meist aus der ums Überleben kämpfenden Musikindustrie – meinen naturgemäß, Piraterie schade den legal abgesetzten Mengeneinheiten der Musikindustrie und zuletzt den kreativen Musikern. Die oft zitierte Studie von Oberholzer & Strumpf (2007) mit Daten aus dem Jahr 2002 kommt zu dem Ergebnis, dass es keinen signifikanten negativen Einfluss von Filesharing auf den Musikabsatz gibt.

Smith & Telang (2012) haben in einer Metastudie zu den Absatzeffekten 43 Studien zur Musik und Kinofilmen¹³⁰ in Hinblick auf ihre Datenqualität überprüft und stellten ein Endogenitätsproblem¹³¹ der Faktorvariablen sowie diverse „normale“ Probleme mit dem Experimentdesign und der Repräsentativität der verwendeten Daten fest.¹³² In dieser Metastudie wurden 22 musikrelevante Studien untersucht, von denen vier keinen signifikanten Einfluss auf den Musikabsatz auswiesen. Nach Einführung eines Qualitätsfaktors (Peer-Reviewed) verblieb nur noch Oberholzer & Strumpf (2007).

¹²⁸ Vgl. c3s.cc (03.01.2013).

¹²⁹ Vgl. BMWI (2010), S. 21.

¹³⁰ Untersuchte Mediensektoren waren Kinoerlöse, DVD-Erlöse (Motion Picture Industry Sales), Populärmusik (Music Industry Sales) und einige Studien, die ein breites Spektrum des geistigen Eigentums untersuchten (TV, Digitalgüter, Intellectual Property, Journals).

¹³¹ Ein Endogenitätsproblem liegt vor, wenn die Korrelation der Faktoren Filesharing und Musikabsatz gemessen werden, aber ein dritter Faktor (Musikerpopularität) in Wechselwirkung mit den beiden Faktoren steht und somit die eigentlich zu messenden Zusammenhang verzerrt.

¹³² In fast allen relevanten Fällen wurden u.a. nur Populärmusik betrachtet.

Für **musicbase.com** sind nur Musikstudien relevant, da Kinofilme¹³³ vollkommen andere Konsumgütereigenschaften haben könnten. Zudem könnte ein Promotioneffekt für Musikprodukte auch indirekte Wertaktivitäten der Musiker beeinflussen, wie z.B. positive Eintrittskarteneffekte (Clubs, Konzerte, Festivals), positive Sponsoringeffekte in Form von Werbeverträgen aufgrund des Popularitätszuwachses oder einen Absatzanstieg von Merchandise. Besonders Auftritte in den öffentlichen Medien werden stark von einer tatsächlichen Verbreitung eines Musikers getrieben, unabhängig von seiner Quote der legalen Verbreitung (Legalquote). Ein strukturelles Problem vieler untersuchten Studien ist zudem, dass sie aus Gründen der Datenerhebung die Umsätze der Industrieverbände als zu erklärende Variable betrachten, also Umsatzeffekte (Preis * Menge) für die Musikindustrie untersuchen (Impact on Sales), gleichzeitig aber eigentlich die tatsächliche Auswirkung von Internetpiraterie auf die abgesetzte Menge untersuchen möchten (Substitutionsbetrachtung).¹³⁴ In vielen Fällen ist zudem das Datenalter relativ hoch und damit wirken diese Studien wenig repräsentativ im Sinne der Aktualität. Daher muss hier der Vollständigkeit halber auf die aktuellste Studie der europäischen Kommission von Aguiar & Martens (2013) hingewiesen werden, nach der Fans die Piraterie nicht als Ersatz zum legalen Musikerwerb empfinden. Bei Fans aus einer großen europäischen Stichprobe¹³⁵ würden 10 Prozent mehr illegale Klicks die Zugriffe auf legale Musikseiten um 0,2 Prozent erhöhen. Ferner wäre die meiste illegale Musik nicht gekauft worden, wenn Fans illegale Angebote nicht hätten nutzen können.

Ökonomische Ursachen für negative Umsatzeffekte

Neben der Forschungsfrage des Schadens durch Onlinepiraterie digitaler Trittbrettfahrer, gibt es folgende rein ökonomische Ursachen für den deutlichen Umsatzrückgang der Musikindustrie:

- Legale Geschäftsmodelle der Digitalmusik (Promotion) ersetzen den Kauf von Digitalmusik als Produkt. Die Erlöse fließen zu Musikrechteinhabern über andere Kanäle wie z.B. über Verwertungsgesellschaften als über den Abverkauf zu.
- Der Zwang vormals gebündelter Musikwerke in einem Musikalbum entfällt, wenn der Fan nur Interesse an einem einzelnen Musikstück hat (negativer Mengeneffekt).
- Der Verkaufspreis für einzelne Musikstücke und Alben ist geringer, weil die Produktionskosten durch Musikdigitalisierung gefallen sind (negative Preiseffekte) und Kosten der Produktion und Distribution der Tonträger nicht in alter Größe anfallen. Der Umsatz bezogen auf die Outputmenge der Musik ist also zwangsläufig geringer.
- Viele Netlabels wie z.B. **bandcamp.com** (1.978),¹³⁶ die einen nicht unerheblichen Teil der Digitalmusik mit Geschäftsmodellinnovationen vertreiben, sind unabhängig und lassen sich in ihren Interessen nicht von Branchenverbänden der Musikindustrie vertreten, weil sie aus der

¹³³ wie auch bei Büchern oder Computerspielen.

¹³⁴ Dieses Problem ergibt sich schlicht aus dem Datenmaterial der Industrieverbände (Paneldaten), die keine Mengeneffekte, sondern nur die Messbarkeit von Umsatzeffekten zulassen.

¹³⁵ N = 16.290.

¹³⁶ bandcamp.com (Social Download (ALC)) erzielte bis zum 21.03.2013 einen Gesamtumsatz von 34.584.992 USD, davon 2.110.290 USD in den letzten 30 Tagen. Es wurden in dieser Zeit 5.102.351 Transaktionen mit 51.161.905 bezahlten Downloads durchgeführt (vgl. bandcamp.com (21.03.2013)).

Internetwirtschaft entspringen. Sie melden Ihre Absatz- und Umsatzzahlen auch keinen Marktforschungsinstituten zur Paneldatenerhebung.

- In den 90er Jahren, vor dem Einbruch des klassischen Musikmarktes gab es durch den technischen Formatswechsel von Schallplatten auf CDs einen erheblichen „künstlichen“ Umsatzwachstum in der Musikindustrie, weil die Fans das neue technische Format präferierten und nicht, weil die Musikindustrie ihnen substanzielle Mehrwerte anbot. Dieser Effekt ist bei der Abkehr von physischen Tonträgern nicht vorhanden, da sich physische Musik mit geringen Mitteln vom Nutzer selbst digitalisieren lassen.
- Internetpiraten könnten auch „illegal“ Musik herunterladen, an denen sie schon seit Jahren oder Jahrzehnten die Musiknutzungsrechte besitzen, da sie bereits Schallplatten oder CDs gekauft haben von Klassikern wie z.B. den „Rolling Stones“ oder den „Beatles“.

3.2 Digitalmusikalische Geschäftsmodelle

Es gibt im Kern grundsätzlich zwei Geschäftsmodellarten für musikalische Inhalte: Geschäftsmodelle für physische, tonträgergebundene sowie für digitale Musik.¹³⁷ Aufgrund der Aktualität und der innovativen Bedeutung soll schon in der Marktanalyse der Fokus auf Digitalmusik gelegt werden. Geschäftsmodelle von Tonträgern zu betrachten wäre abwegig, weil die musikökonomische Literatur ausreichend tief bearbeitet ist, im Sinne der Zielsetzung das treibende Geschäftsmodell die Digitalmusik sein soll und der Branchenumbuch der Musikindustrie disruptiv sein könnte, mindestens aber evolutionär sein wird. Diese systemrelevante Bedeutung der Digitalmusik wird auch durch die Erwartungshaltung potenziellen Nutzer auf **musicbase.com** deutlich. So gibt es dort seit Anfang 2012 für Internetnutzer die Möglichkeit, ihre Wünsche mitzuteilen und über die Relevanz abzustimmen. Bisher gingen 19 Vorschläge (Suggestions) ein und es wurden insgesamt 274 Stimmen (Votes) abgegeben. Acht der Vorschläge beziehen sich mit insgesamt 201 Stimmen eindeutig und direkt auf Digitalmusik.¹³⁸ Das Feedback der international chaotisch gestreuten Nutzer ist also eindeutig: Sie erwarten auf **musicbase.com** digitale Musik, mindestens als Download zum Herunterladen. Zwar hat die Musik auf Trägermedien, wie CDs, DVDs und Vinyl global zwar noch immer einen Umsatzvorteil, aber aus den o.g. Gründen sollen diese Geschäftsmodelle hier nur benannt werden. Auch weil diese Geschäftsmodelle mit Trägermedien aus technischen Gründen durch hohe Marktbearbeitungskosten finanzstarken Musiklabels vorbehalten zu sein scheint.

¹³⁷ Zwar ist auch der digitale Handel von Tonträgern heutzutage gängig, doch soll hier nach technischem Format differenziert und nicht nach Vertriebswegen.

¹³⁸ Vgl. musicbase.uservoice.com (19.03.2013).

Geschäftsmodellarten der Digitalmusik

Nach Angaben der Industrieinitiative **pro-music.org**¹³⁹ gibt es weltweit über 500 legale Anbieter im Internet für Digitalmusik mit diversen Geschäftsmodellen für den Vertrieb ganzer Labelkataloge (Major-, Independent- und Netlabels).¹⁴⁰ Aus Industriesicht werden diese Geschäftsmodelle nach wahrgenommenem Service in Download, Abonnement (Subscription) und Werbefinanzierung (Advertising Supported) eingeteilt.¹⁴¹ Aus Nutzersicht könnten sich allerdings durch kostenlose Substitute andere Perspektiven ergeben, wodurch es notwendig wird, eine entwicklungsrelevante Klassifikation zu finden, in der Geschäftsmodellinnovationen und Substitute sichtbar werden und sich eine Einordnung für eine technische Realisierung eignet.

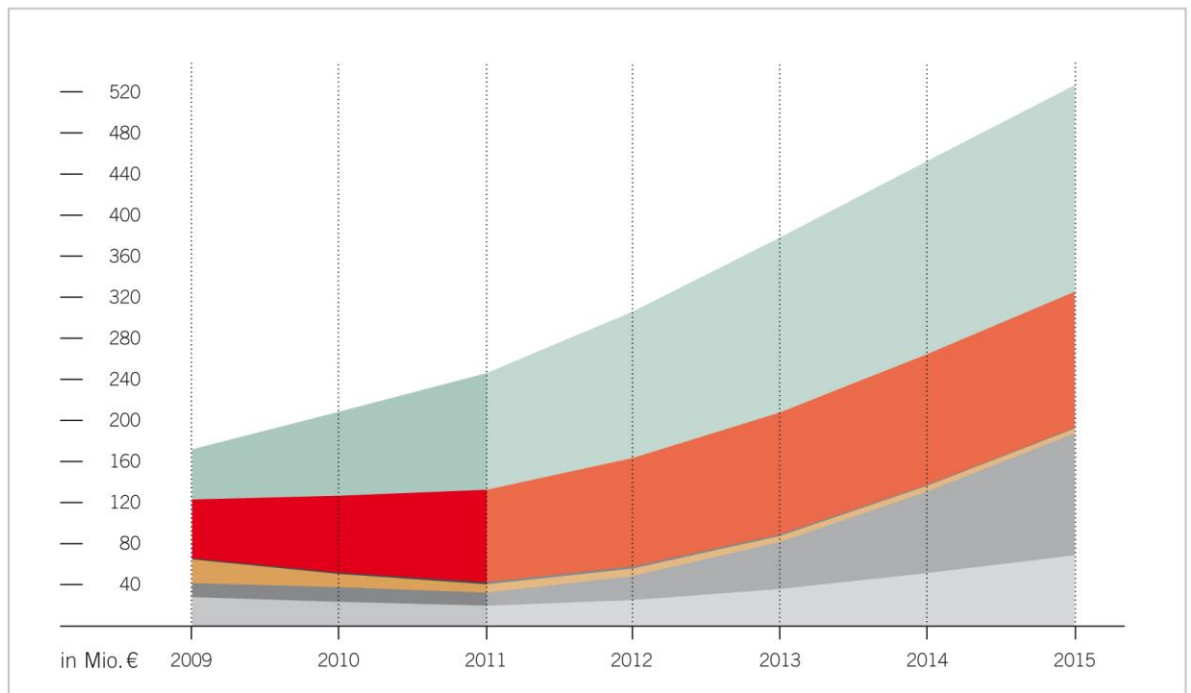
Es wird daher nach technischer Erscheinungsform aus Sicht des Plattformunternehmens unterschieden und es werden systemrelevante Geschäftsmodelle für Digitalmusik – weil populär oder innovativ – dargestellt und analysiert. Auf bündelungsrelevante Geschäftsmodelle wird im vierten Kapitel im Kontext der Zielsetzung ausführlicher eingegangen.

¹³⁹ pro-music.org ist ein globaler Zusammenschluss von Branchenverbänden mit dem Ziel, legale Musikdienste nachhaltig zu etablieren und positiv darzustellen. Die Mitglieder der Initiative sind: FIM, GERA (Europe), GIART, ICMP, IFPI, IMMF, IMPA und IMPALA (vgl. pro-music.org (09.01.2013)).

¹⁴⁰ Vgl. pro-music.org (10.01.2013).

¹⁴¹ Vgl. pro-music.org (20.01.2013); millionmedia.wordpress.com (01.03.2012).

Abbildung 10: Musikmarktprognose digitaler Geschäftsfelder (GfK)



■ Download-Singles² ■ Download-Alben² ■ Download-Video²
■ Mobile Realtones/Ringbacktones ■ Aboangebote³ ■ Sonstiges⁴

¹Umsatz zu Endverbraucherpreisen inkl. Mehrwertsteuer; Adaption der GfK-Musikmarktprognose 2011 auf Basis aktueller neu erhobener Daten

²Single, Album, Video: À-la-carte-Downloads

³Subscription Services (Napster, Musicload Nonstop, simfy Premium etc.)

⁴Werbefinanzierte Streamingservices, pauschale Einmalvergütungen aus den digitalen Geschäftsfeldern, Sonstiges

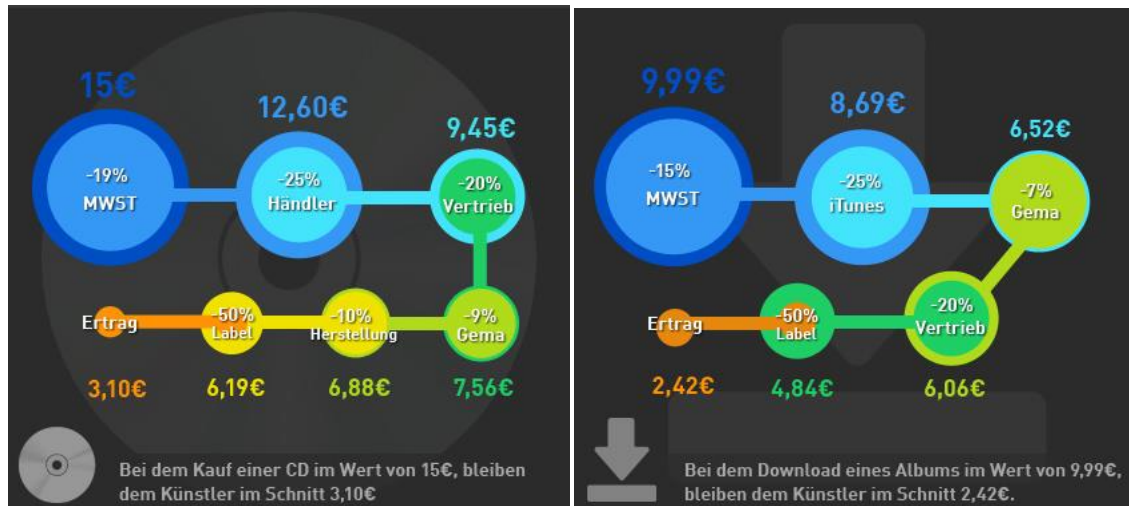
Quelle: Bundesverband Musikindustrie e. V.; GfK Panel Services

Quelle: BVMI (2012).

3.2.1 Download

Musikdownload-Angebote bieten Musikdateien zum vollständigen Download auf das Endgerät des Benutzers, von dem sie ihm Rahmen ihrer Lizenz wiedergegeben werden können, ohne dass nach Abschluss des Downloads weitere Verbindungsaufnahme zum Anbieter erfolgen muss. In diesem A-la-Carte-Modell (ALC) geht das bezahlte Werk dabei in den Besitz über als habe der Nutzer einen physischen Produktkauf getätigt. Da im Vergleich zum physischen Kauf allerdings etwaige Beigaben wie Booklet und zumindest Produktions-, Verpackungs-, Lager- und Transportkosten nicht anfallen, wird Downloadmusik i.d.R. günstiger angeboten als ihr physisches Pendant. Ebenso ist die Erlösverteilung dementsprechend verändert:

Abbildung 11: Erlösverteilung Tonträger und Download



Quelle: *hr.de* (27.03.2012).

Die Grafiken machen deutlich, dass trotz des Wegfalls der Herstellungskosten, der Ertrag des Künstlers im Download-Fall geringer ist als beim herkömmlichen CD-Verkauf. Im aufgezeigten Fall entsteht durch die Kaufpreisdifferenz von rund 5,00 EUR eine Differenz von rund 0,70 EUR. Im Download-Vertrieb von Digitalmusik lassen sich vier Kategorien von Geschäftsmodellen finden:

Tabelle 10: Geschäftsmodelle für Digitalmusik (Download)

| | Geschäftsmodell | Erlösmodelle | Beschreibung, Ausprägungen, Beispiele |
|---|-----------------|------------------|--|
| 1 | CC | Free, Subvention | <ul style="list-style-type: none"> Download von Labelkatalogen (Netlabels) Promotionseffekt durch kostenlose Verbreitung BSP: jamendo.com, mp3.com |
| 2 | ALC (Label) | Provision | <ul style="list-style-type: none"> Download von Labelkatalogen (A la Carte) Majors, Independent, Netlabels BSP: itunes.com, amazonmp3.com |
| 3 | ALC (Netlabel) | Provision | <ul style="list-style-type: none"> Direktangebot via Selbstvermarktung BSP: reverbNation.com, bandcamp.com |
| 4 | Grauzone | Werbung, Data | <ul style="list-style-type: none"> Illegale Downloads in Deutschland Filsharing (P2P) und MP3-Search-Meta-Engines BSP: filestube.com, mp3skull.com |

Quelle: *Schillmann (2013) in Anlehnung an BVMI (2011), S. 43; IFPI (2013).*

Die Digitalisierung und Demokratisierung des Musikmarktes durch das Internet führte zur Gründung von Netlabels, die sich auf digitale Vertriebswege und auf die Gesamtdarstellung des Musikers im Internet konzentrieren. Insbesondere für kostenlose, CC-lizenzierte Werke können Musikkreative und Netlabels durch Promotioneffekte profitieren und Aufmerksamkeit generieren, für die auch auf konventionellem Wege Marketingarbeit eines Labels notwendig wäre. Aber auch im ALC-Bereich sind Netlabels freier in Bezug auf die Verwertungsrestriktionen der GEMA.

Netlabels werden durch innovative Bezahl- und Vergütungsformen von Künstlern oft abseits der GEMA und meist alternativ zu klassischen Labels genutzt. Beispiele erfolgreicher Netlabels sind **reverbNation.com** (1.660), **bandcamp.com** (1.968) oder **beatport.com** (2.969). Durch den Download entstehen einige Vorteile, die auch eine höhere Zahlungsbereitschaft im Vergleich zu Streaming erklären können. Einmal heruntergeladene Titel benötigen keine Internetverbindung und erzeugen keinen Datenverkehr, was insbesondere auf mobilen Endgeräten wichtiges Kriterium ist. Die Musik liegt in Standardformaten vor, es wird keine proprietäre Software benötigt, die Musik lässt sich universell verwenden (Mixing, DJSets) und es entstehen keinerlei Wechselkosten oder versunkene Kosten beim Anbieterwechsel. Abonnements und Vertragsbindungen entfallen und die Anschaffungskosten sind einmalig. Die universelle Verwendbarkeit erlaubt außerdem das Archivieren und Verwenden in vollkommen gleicher Weise wie etwaige Musikbestände physischer Tonträger, da sich Downloads auf physischen Datenträgern speichern und physische Datenträger in die selben Formate der Downloads konvertieren lassen.

3.2.2 Streaming

Beim Musikstreaming werden die digitalen Musikdateien bei Bedarf direkt von den Servern eines Anbieters geladen bzw. liegen aus Nutzersicht eigenverantwortlich in der Cloud.¹⁴² Demzufolge benötigt eine Streaming-Wiedergabe kontinuierlichen Datentransfer und damit eine aufgebaute Internetverbindung zum Anbieter, deren Verfügbarkeit sich durch zeitlich befristete Verträge regulieren lässt. Dem Nutzer wird nicht der angefragte Musiktitel als solcher zur Verfügung gestellt, sondern lediglich der digitale Audio-„Strom“ seines Abspielens, analog zur Musikverbreitung per individuellem Hörfunk.

In ebendieser Analogie liegt begründet, dass die technische Form des Streamings lange Zeit vor den heutigen Streaming-Anbietern in Internetradio-Stationen Anwendung fand. Anstelle der individuellen Abspielmöglichkeit einzelner Titel, „senden“ Internetradios kuratierte Musikkataloge oder auch redaktionelle Beiträge, deren genaue Abspielzeit und Reihenfolge nicht durch den Benutzer beeinflussbar ist.

Die volle technische Kontrolle über den Stream auf Anbieterseiten ermöglicht werbefinanzierte Angebote, da die Musik jederzeit durch Werbung unterbrochen werden kann. Gleichzeitig kann auf diese Weise Musik ihren Weg zum Nutzer finden, ohne dass sie rechtlich in seinen Besitz übergehen muss. Auch für Kunden mit fehlender Zahlungsbereitschaft für Digitalmusik wird so eine tragfähiges Konzept angeboten, dass nicht zuletzt auch die Musikrechteinhaber und Plattenfirmen in der Weise befriedigt, dass überhaupt Erlöse fließen.

Tabelle 11: Geschäftsmodelle für Digitalmusik (Streaming)

| | Geschäftsmodell | Erlösmodelle | Beschreibung, Ausprägungen, Beispiele |
|--|-----------------|--------------|---------------------------------------|
|--|-----------------|--------------|---------------------------------------|

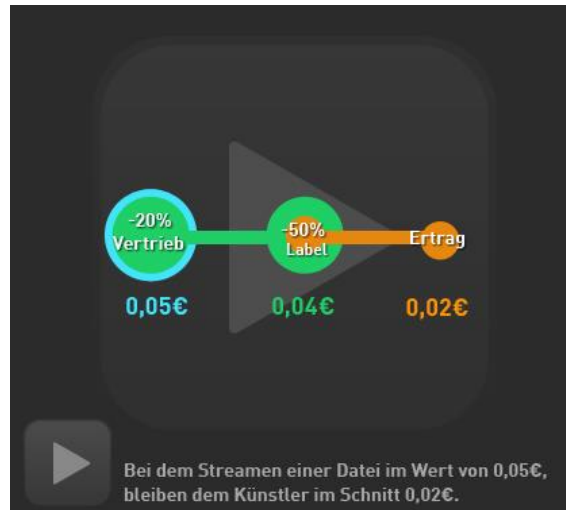
¹⁴² Vgl. musikindustrie.de (20.02.2013).

| | Geschäftsmodell | Erlösmodelle | Beschreibung, Ausprägungen, Beispiele |
|---|----------------------------------|-------------------------------|---|
| 1 | Flatrate | Freemium, Abo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Streaming ganzer Labelkataloge ▪ Majors, Independent, Netlabels ▪ Systemrelevante BMI (Music on Demand) ▪ BSP: spotify.com (Freemium), napster.com (Abo) |
| 2 | Tracks (Hosting) | Freemium, Werbung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Social Hosting von eigenen Tracks (Digitalmusik) ▪ Systemrelevante BMI (Trend) ▪ I.d.R. selbstvermarktenden Künstler ▪ kostenloses hören, teilen, interagieren mit Fans ▪ Promotioneffekt durch kostenlose Verbreitung ▪ DJs (Sets) und Independentkünstler ▪ BSP: soundcloud.com (Freemium) ▪ BSP: mixcloud.com (Werbung) |
| 3 | Internetradio (Redaktion) | Freemium, Werbung, Nonprofit | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Als Promotion Kanal für Labels ▪ BSP: radio.de (Werbung) ▪ BSP: somafm.com (Nonprofit) |
| 4 | Internetradio (Social) | Werbung, Freemium, Subvention | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Als Promotion Kanal für Labels ▪ Eigene Playlist und Channels ▪ Technischer Radioansatz ▪ Social Internet Sharing (kuratierende Gemeinschaften) ▪ BSP: pandora.com, last.fm (Freemium) ▪ BSP: myspace.com (Werbung) |
| 5 | Musikvideo (Redaktion) | Werbung, Sponsor | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Als Promotion Kanal für Labels ▪ Redaktioneller Musikvideoansatz ▪ BSP: tape.tv (Werbung) |
| 6 | Musikvideo (Social) | Werbung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Als Promotion Kanal für Labels ▪ Technischer Musikvideoansatz ▪ Social Internet Sharing ▪ BSP: youtube.com |
| 7 | Meta (Social) | Werbung, Free | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Als Promotion Kanal für Labels ▪ Streaming aus Metaperspektive von Video und Audio ▪ Aggregation aller öffentlichen Streaming Anbieter ▪ Social Internet Sharing |

Quelle: Schillmann (2013) in Anlehnung an BVMI (2011), S. 43., IFPI (2013).

Trotz des Vorbehalts der Besitzrechte entstehen beim Streaming Lizenzkosten, deren Vergütung sich mit den bisherigen Erlösmodellen vergleichen lässt. Dadurch dass beim Streaming jedes Abspielen einzeln vergütet wird und keine Pauschalvergütung für unendliches Abspielen eines Titels anfällt, fallen die Erlöse für eine einzelne Wiedergabe jedoch erheblich geringer aus:

Abbildung 12: Erlösverteilung für Streaming (Play)



Quelle: *hr.de* (27.03.2012).

Der Nutzer kann in allen Fällen sowohl per Internetbrowser, Smartphone, Tablet oder anderen internetfähigen Endgeräten auf den Stream als Gesamtkatalog zugreifen. Im Zuge der allgemeinen Cloud-Popularität, der Nutzerpräferenzänderung und der strategischen Ausrichtung der alten Anbieter, haben sich eine Vielzahl von Angeboten zum Streaming von lizenzierten Musiktiteln entwickelt oder wurden transformiert. Allerdings scheint die technische Innovation auch noch in den Kinderschuhen zu stecken, nach Gerrit Schuman, Gründer der deutschen Variante **simfy.de** (63.100):

*Ich sehe eine ganz lange Liste an Punkten, die noch gut gelöst werden müssen, damit Musikstreaming die Masse abholt. Viele Nutzer werden meiner Meinung nach noch gar nicht abgeholt, auch wenn ich mir alle anderen Marktteilnehmer anschau.*¹⁴³

Michael Robertson, der Gründer von **mp3.com** (43.700), benennt diese Probleme in einem Artikel sehr konkret und zeichnet ein Bild, nach dem ein Streaminganbieter mit Abos aufgrund der Marktmacht der Labels auf absehbare Sicht nicht profitabel sein können.¹⁴⁴ Es bleibt festzustellen, dass Streaming aufgrund der hohen Lizenzforderungen der Musikrechteinhaber¹⁴⁵ und der relativ geringen Zahlungsbereitschaft für Premium Accounts seitens der Fans aktuell ein enormes Verlustgeschäft ist. So ist der Nettoverlust von **pandora.com** (292) im Geschäftsjahr 2012 um 1,7 auf 16 Mio. USD gestiegen.¹⁴⁶ Bei **spotify.com** (1.201) ist der Nettoverlust aus den gleichen Gründen von 37,5 Mio. (2010) auf 59,1 Mio. USD (2011) gestiegen.¹⁴⁷

¹⁴³ *gruenderszene.de* (05.11.2012).

¹⁴⁴ *gigaom.com* (11.12.2011).

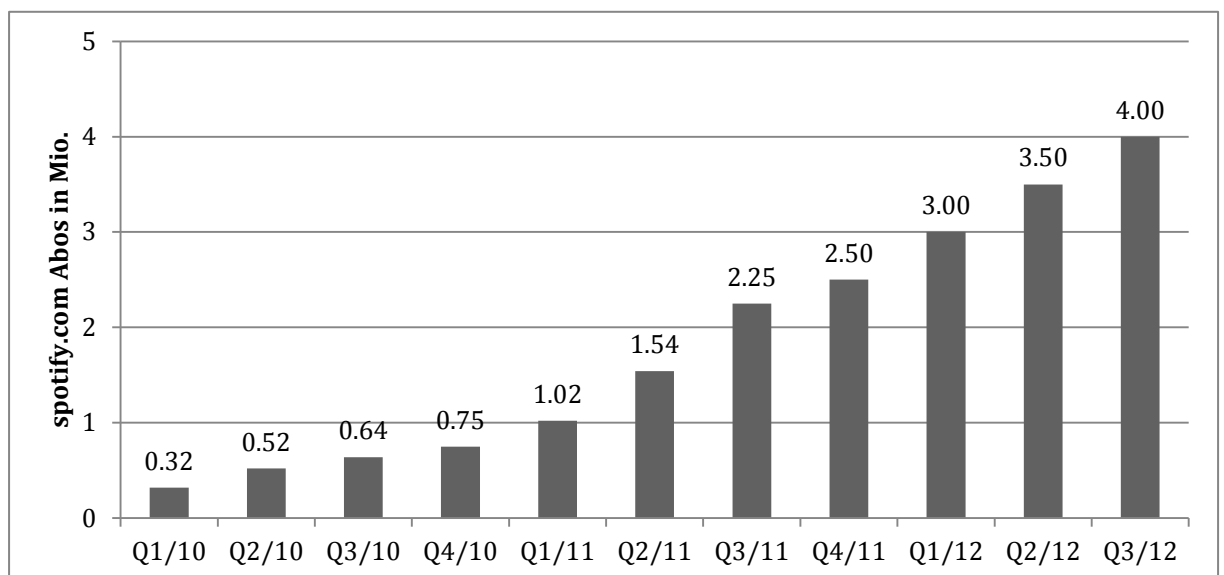
¹⁴⁵ Musikrechteinhaber werden an dieser Stelle entweder direkt durch Labels oder indirekt durch Verwertungsgesellschaften vertreten.

¹⁴⁶ *musikmarkt.de* (09.03.2012).

¹⁴⁷ *mashable.com* (02.10.2012).

Die Vorteile des Streaming gegenüber dem Download liegen vor allem in der großen Auswahl und der Möglichkeit, ein breites Spektrum an Musik ausprobieren zu können, ohne die Kosten von Fehlkäufen zu spüren. Außerdem lässt sich jeglicher Stream mit verschiedenen Geräten nutzen, ohne Dateien kopieren und synchronisieren zu müssen. Gleichzeitig entfällt dadurch die Notwendigkeit von Dateiverwaltung, Speicherplatz, Sicherung- und Archivierung oder Verschleiß bis hin zum Verlust. Es gibt einige derzeit populäre Streaminganbieter wie **pandora.com** (292), **grooveshark.com** (966), **deezer.com** (1257) oder **spotify.com** (1.201), wobei letzterer im europäischen Raum als Synonym für diese Weiterentwicklung steht, da sie es mit Hilfe der Erlösform „Freemium“ geschafft haben, kostenlose Musik werbefinanziert anzubieten. **spotify.com** (1.201) machte bisher zudem mehrmals auf sich aufmerksam, z.B. durch die spektakuläre Kooperation mit der Deutschen Telekom AG¹⁴⁸ oder zuletzt durch die Integration ihrer Flatrate bei Volvo¹⁴⁹ oder Ford¹⁵⁰.

Abbildung 13: spotify.com Premium Abos (nach Quartal)



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an privco.com (11.2012).

3.2.3 Mischformen

Als Mischform aus Streaming und Download existieren hybride Geschäftsmodelle, die beide technischen Ansätze verbinden, und Ökosystemanbieter, die Streaming und Download in ihr Ökosystem zu Inhaltsanreicherung integrieren. Das bekannteste Beispiel bietet **itunes.com** (URL) (49), das mit Lösungen „iCloud“ und „iMatch“ z.B. bereits gekaufte Downloadtitel zusätzlich zum Download auch als Stream zur Verfügung stellt und damit geräteunabhängig konsumierbar macht.

Tabelle 12: Geschäftsmodelle für Digitalmusik (Mischformen)

| Geschäftsmodell | Erlösmodelle | Beschreibung, Ausprägungen, Beispiele |
|-----------------|--------------|---------------------------------------|
|-----------------|--------------|---------------------------------------|

¹⁴⁸ Vgl. gruenderszene.de (31.08.12).

¹⁴⁹ Vgl. telekom-presse.at (07.03.2013).

¹⁵⁰ Vgl. bild.de (26.02.2013).

| | Geschäftsmodell | Erlösmodelle | Beschreibung, Ausprägungen, Beispiele |
|---|-----------------|----------------|--|
| 1 | Hybrid | Provision, Abo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Download & Streaming gemeinsam ▪ Musikinhalten mit anderen Inhalten in Kombination ▪ BSP: musicload.de ▪ BSP: sonor.com; mediamarkt.de/downloads |
| 2 | Ökosystem | Provision, Abo | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Download & Streaming wird in Ökosystem integriert ▪ Musik als medialer Content i.V.m. ▪ Technischer Infrastruktur und Endgeräte ▪ BSP: itunes.com; play.google.com; xbox.com/music |

Quelle: Schillmann (2013).

Hybride Geschäftsmodelle

Es gibt zwei Arten von hybriden Geschäftsmodellen: Integration von ausschließlich Content in bestehenden Inhaltssysteme oder technisch zusammengeführte Geschäftsmodellbündelungen. Die Inhaltskonvergenz ergibt sich nur auf der medialen Ebene des zusammengehenden Inhalts (Medienkonvergenz), wohingegen sich die Geschäftsmodellkonvergenz aus der geschickten Integration von ganzen Geschäftsmodellen in Hinblick auf ganzheitliche Kundenmehrwerte und Multi-Erlösströme ergeben kann (Geschäftsmodellkonvergenz).

Digitalmusik in Ökosystemen

In ganzheitlichen Ökosystemen dient Digitalmusik in einer technischen Symbiose aus Inhalten und proprietären Nutzerendgeräten (PC, Tablet, Smartphone) als attraktive Inhaltsanreicherung. Ziel ist eine optimale Verknüpfung zwischen Software, medialen Inhalten und eigenen innovativen Endgeräten. Innerhalb der Digitalmusik in Ökosystemen herrscht eine größere Anbieterhomogenität als in anderen Bereichen. Konvergenzen sorgen hier für eine nicht-eindeutige Zuordnung. Multimediale Ökosysteme, wie **itunes.com** (URL) (49), **play.google.com** (URL) (1), **amazon.com** (9) oder auch **xbox.com/music** (URL) (763) bieten in ihrer Inhaltsbündelung viele Vorteile für ihre gebundenen Nutzer, sorgen aber auch für eine gewisse Gefangenheit auf der Systemseite (Locked-In), da ein Anbieterwechsel nur mit großem Aufwand möglich ist. Die Möglichkeit, sowohl Download als auch Streaming nutzen zu können und zusätzlich zur Musik auch Bücher, Filme und Apps angeboten zu bekommen, liefert nachhaltige Konsumanreize (Medienkonvergenz). Die erworbenen Produkte lassen sich jedoch kaum von einem in ein anderes Ökosystem übertragen. Auch Anbieter, deren eigentliches Geschäftsmodell kaum Musikbezug besitzt, beginnen digitale Musikangebote zu integrieren. So arbeitet **facebook.com** (2) natürlich auch permanent an Integrationsfunktionen für Musikinhalte.

3.3 Diskussion relevanter Digitalisierungseffekte

Der Wandel der Musikdigitalisierung geht mit dem allgemeinen Medienwandel der Neuzeit und den Veränderungen der Medienkultur einher. Die Anbieter in den tangierten Branchen stellte das vor fundamental neuen Bedingungen ihrer Wertschöpfung, durch sowohl technische Innovationen als auch durch Nutzerwünsche getrieben. Zu den zentralen Veränderungen in Hinblick auf Produktions- und Distributionseigenschaften können folgende Rahmenbedingungen gezählt werden:

Tabelle 13: Analoges vs. digitales Modell der Wertschöpfung

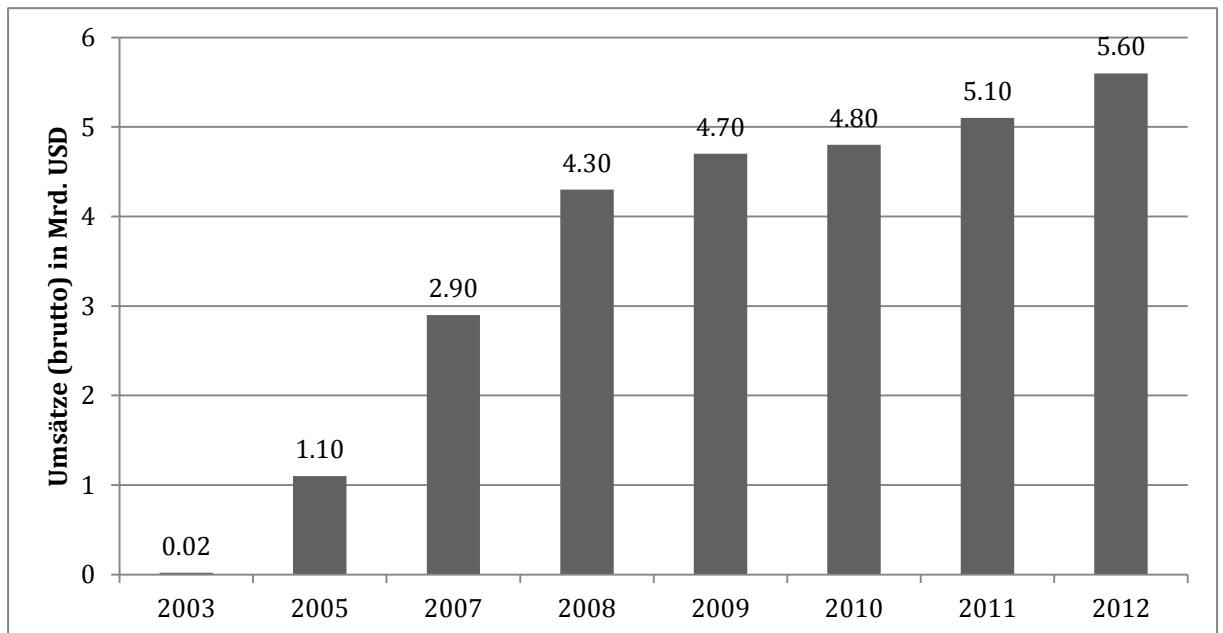
| Ebene | Analoges Modell | Digitales Modell |
|--------------------|---|--|
| Medium | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diskrete, physische Tonträger ▪ Haptisches Produktempfinden | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalmusikalische Geschäftsmodelle ▪ Digitale Produktformate |
| Erlöse | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktbasierte Einnahmen ▪ Tonträgerverkäufe | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicebasierte Einnahmen ▪ Konzerttickets ▪ Musik als Promotion |
| Produktion | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Knappe Produktionsressourcen ▪ Hohe Produktionskosten | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbreitete Produktionsmethoden ▪ Günstige Produktionsressourcen ▪ Digitale Masterkopie |
| Märkte | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentralisierte Massenmärkte ▪ The Big 3 Major Labels | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dezentrale Nischenmärkte ▪ Tausende Produzenten |
| Ökonomie | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ökonomie der Knappheit ▪ Ökonomie der Stars | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ökonomie der Reichhaltigkeit ▪ Ökonomie der persönlichen Entfaltung |
| Vertrieb | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Massendistribution ▪ First Copy Costs | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nutzerdistribution (Social Internet) ▪ WOM, Netzeffekte, Internetpiraterie |
| Signaling | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zentrale Content Auswahl ▪ Expertenurteile in Genres ▪ Redaktionelle Aufbereitung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Differenzierte Content Auswahl ▪ Kollektives Massenerurteile ▪ Kuratierende Gemeinschaften |
| Marketing | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planmäßige Vermarktung ▪ Nach Künstlern differenziert | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstorganisierte Vermarktung ▪ Nach Musiktiteln differenziert |
| Lizenzen | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proprietäre Musik ▪ Tonträger als Sammlung von Musikstücken | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Musik mit offenen Lizenzmodellen ▪ Kostenlose Digitalmusik |
| Triebkräfte | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dichotomie zwischen Schöpfer und Konsument ▪ Verfügbarkeit erzeugt Popularität | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Konvergenz zwischen Schöpfer und Konsument ▪ Popularität erzeugt Verfügbarkeit |

Quelle: Schillmann (2013) in Anlehnung an Föllmer (2009), S. 270f.

3.3.1 Umbrüche in der Musikindustrie

Für Musikprodukte lassen sich durch den Wechsel von analoger zu digitaler Wertschöpfung massive Änderungen der Anforderungen der Produktion feststellen, die zum einen den schnelleren, direkteren und kostengünstigeren Kanal zum Kunden betreffen, zum anderen aber auch Unsicherheiten auf Anbieterseite verursachen. Zwar sind die Möglichkeiten der Selbstvermarktung und damit gerade die Chancen für Nischenmusik (Long Tail) im digitalen Musikmarkt deutlich größer geworden, gleichzeitig ist durch schnellere und dynamischere Effekte wenig Planungssicherheit vorhanden. Sowohl das Problem der illegalen Trittbrettfahrer als auch die vielfältigen Bezugsmöglichkeiten im legalen Segment, sorgen für eine geringere Kundenbindung und sinkende Emotionalität, die nur mit höheren Marketingaufwendungen aufgefangen werden können.¹⁵¹

Abbildung 14: Globaler Umsatzwachstum digitaler Musik

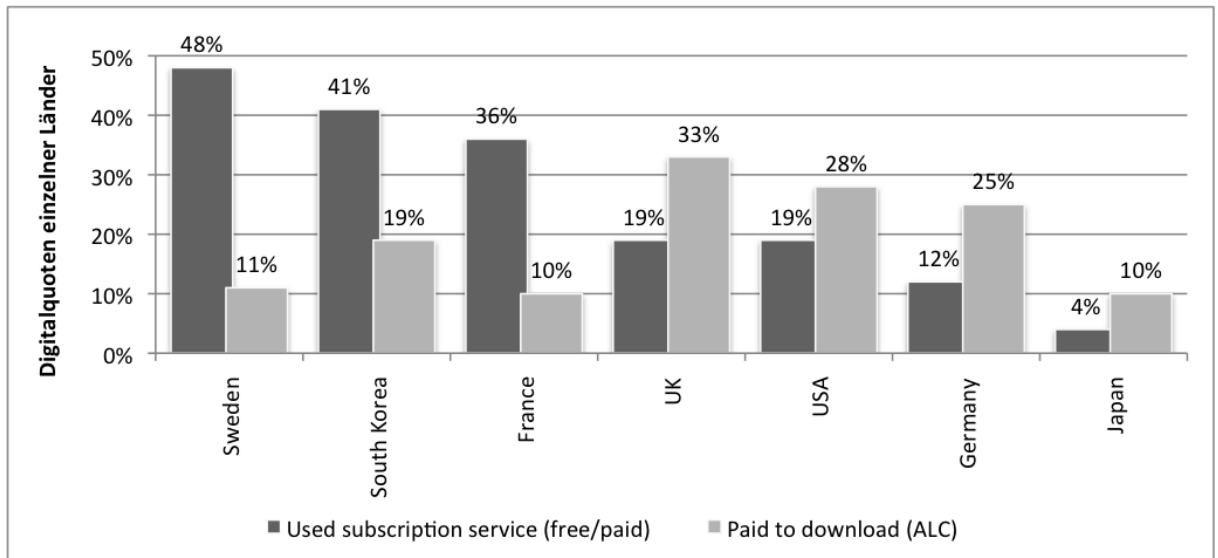


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IFPI (2013), S. 6; IFPI (2012), S. 7; Wirtz (2013), S. 577.

Für Digitalmusik liegt die durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) über die Jahre 2003 bis 2012 bei 87,03% und weiteres Wachstum ist anzunehmen, zumal nur Anbieter, die Umsätze an Industrieverbände melden, in den Zahlen enthalten sind. Im Ländervergleich liegen unterschiedliche Nutzervorlieben in der technischen Nutzungsart von Digitalmusik vor:

¹⁵¹ Vgl. BVMI (2011), S. 43.

Abbildung 15: Länderspezifische Digitalquoten nach technischer Akzeptanz



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an IFPI (2013), S. 7.

Konsolidierungsprozesse und Divergenz der industriellen Wertschöpfung

Die klassische Musikindustrie gilt als enges Oligopol und zeichnet sich durch Konsolidierungen aus. Die vier größten Major-Labels hatten in Deutschland im Jahr 2010 einen Marktanteil von 68%.¹⁵² Universal Music hat am 11.11.2011 von EMI die Tonträgersparte für ca. 1,4 Mrd. EUR übernommen.¹⁵³ Durch diese Übernahme verbleiben aktuell noch drei weltweit große Plattenfirmen: Universal (EMI), Warner Music und Sony Music.¹⁵⁴ Die klassische Wertschöpfung der Musikindustrie ist durch Integrationsstrategien, Konvergenz zwischen den Branchen und Divergenz in der Branche zunehmend aufgebrochen. Das eigentliche industrielle Konzept wird – mit Anmerkung der Veränderungen – in der Literatur beibehalten und erweitert oder durch eine digitale und hybride Wertschöpfung ergänzt, um Veränderungen abbilden zu können.¹⁵⁵

Da allerdings alle Marktteilnehmer im Jahr 2013 digitale Vertriebsstrukturen in ihre ursprüngliche Wertschöpfung integriert haben, wird hier nicht die Ursprungswertschöpfung betrachtet. Im Sinne der Zielsetzung ist der Grad der direkten Teilhabe der Fans (Nutzerintegration) und der Musikern (Selbstvermarktung) entscheidender. Die Produktion und der Vertriebsweg sind als Betrachtungsdimension irrelevant und hybride Mischformen werden nicht auf der Wertschöpfungsebene, sondern direkt auf der Geschäftsmodellebene betrachtet.

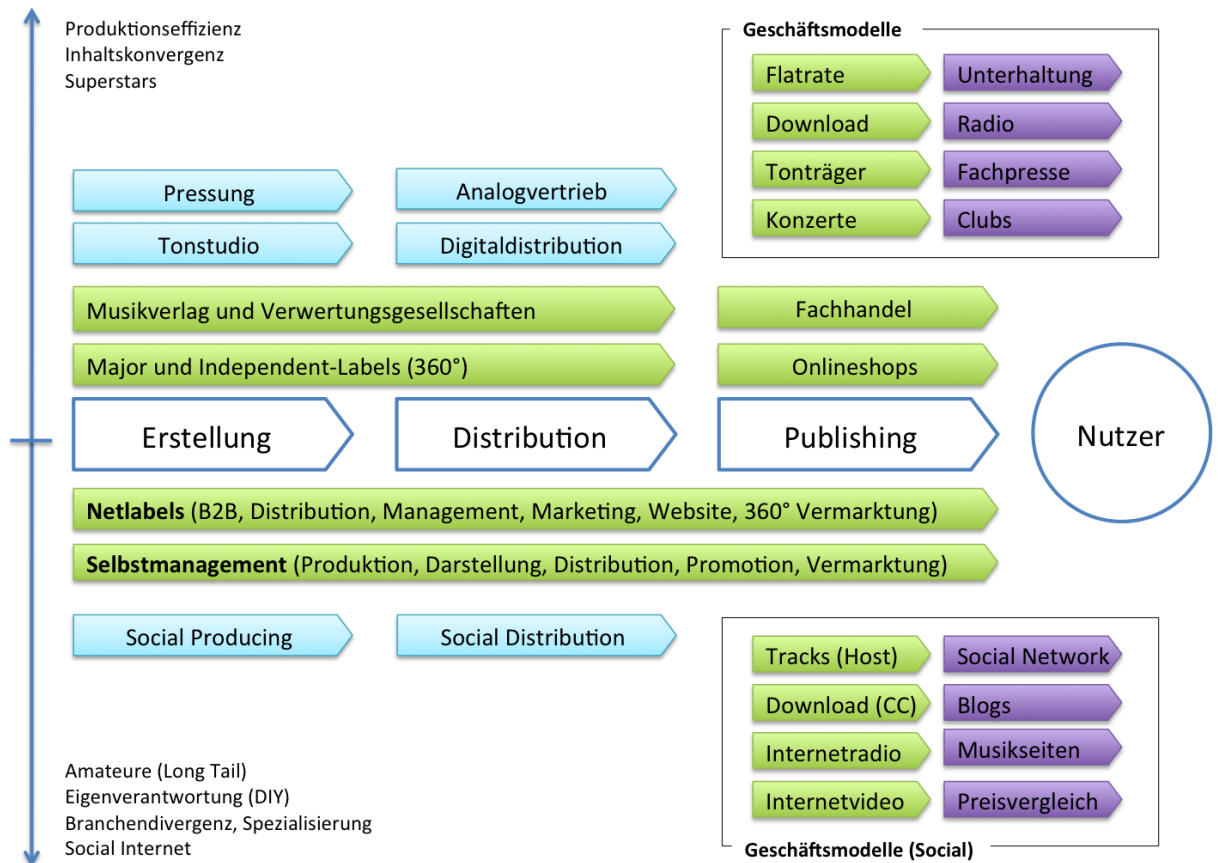
¹⁵² Vgl. Wirtz (2013), S. 563.

¹⁵³ Vgl. sueddeutsche.de (11.11.2011).

¹⁵⁴ Schon 2004 ging Sony Music mit BMG zusammen.

¹⁵⁵ Vgl. Raschka (2006), S. 79ff.

Abbildung 16: Divergenz der musikindustriellen Wertschöpfung



Quelle: Schillmann (2013) in Anlehnung an Raschka (2006), S. 83; Wirtz (2013), S. 582.

Die Internetwirtschaft hat die Musikindustrie maßgeblich durch Geschäftsmodellinnovationen wie z.B. „Streaming (Flatrate) (Freemium)“ oder „Streaming (Tracks) (Social)“ getrieben und die Musikeremanzipation in Hinblick auf sein Selbstmanagement entzieht der Musikindustrie zusätzlicher Arbeitsaufgaben. Insgesamt kann von einer gewissen Ambivalenz der Musikindustrie gesprochen werden, da zwar eine Konvergenz der Inhalte, aber auch eine gleichzeitige Divergenz der Geschäftsmodelle auszumachen ist. Die Labels reagieren auf die Veränderungen unter anderem mit:

- Fokussierung auf Superstars (Risikoreduktion)
- 360 Grad Marketing Perspektive
- Widerveröffentlichungen mit Zusatzmaterialien (Reissues)
- Kopierschutzmaßnahmen (DRM) oder sonstige Lizenzrestriktionen
- Urheberrechtsdurchsetzung mit allen rechtlichen Mitteln wie z.B. Schadensersatz oder Schauprozessen

3.3.2 Eigenmanagement von Musikern

Auf der Angebotsseite ist der Musiker aufbauend auf dem 360-Grad-Konzept der Labels ebenfalls an der ganzheitlichen digitalen Umsetzung seiner Aktivitäten bemüht. Durch die Digitalisierung von Musik und den Möglichkeiten des Internet mit allen Formen der künstlerischen Selbstdarstellung, ist es heutzutage vor allem für neue und unabhängige Musiker selbstverständlich, sich mittels Internet selbst darzustellen, selbst zu managen und selbst zu vertreiben. Viele Künstler sind deshalb – aus welchen Gründen auch immer – heutzutage in Bezug auf Eigenfinanzierung, Eigendarstellung und Eigenvertrieb selbständig tätig und wünschen sich dahingehend weitere zunehmende technische und ökonomische Gestaltungsfreiheiten. Sie betreiben in Eigenfinanzierung und Selbstvermarktung neben der eigenen Homepage auch eigene Onlineshops und können durch den Wegfall der physikalisch benötigten Infrastruktur ihre Werke auch selber distribuieren.

Antiproportional zu der abnehmende Zahlungsbereitschaft der Fans¹⁵⁶ ist eine zunehmende Zahl von Künstlern zu verzeichnen, die durch die Vereinfachungen auch bereit sind, kostenlose Inhalte anzubieten oder zur Finanzierung in den Dialog mit ihren Fans treten und mit Crowdfunding-Methoden sichere Vorfinanzierung ihrer Arbeit gewährleisten können. Die Anzahl der Musiker, Genres und Angebote steigen und sogar kollaborative Musikproduktionen über das Internet sind möglich (Social Producing).¹⁵⁷ So ist heute für einen Musiker vor allem Erfolg auf soziale Musikseiten wie z.B. **facebook.com** (2), **soundcloud.com** (225) und **youtube.com** (3) für den Karrierestart vergleichbar entscheidend wie früher ein Plattenvertrag. Um neue Musik zu entdecken, gilt zwar Radio als populärster Weg, gefolgt von der persönlichen Empfehlung, an dritter Stelle wird jedoch inzwischen neue Musik auf **youtube.com** (3) entdeckt, da dieser Kanal für jeden Musiker und Hörer uneingeschränkt erreichbar ist und von 64% der Teenager zum Musikkonsum genutzt wird (Radio 56%, CD 50%), ist er optimale Anlaufstelle für Selbstvermarkter.¹⁵⁸

Welche Auswirkungen er mit sich bringen kann, zeigt jüngst der Erfolg des Musikers Park Jae-Sang, bekannt als „PSY“. Mit 803 Million Aufrufen wurde sein Video zum meistgesehenen Video der YouTube-Geschichte gekürt.¹⁵⁹ Anstatt sich jedoch konventionell über Verwertungsrechte und Tantiemen vergüten zu lassen und rechtlich gegen die unzähligen Parodien, Nachahmer und Remixer vorzugehen, hat er sich lediglich an allen Werbeeinnahmen beteiligen lassen und konnte trotzdem einen Umsatz von 8,1 Million USD verbuchen.

¹⁵⁶ Siehe dazu ausführlich „Nutzerverhalten der Fans“ (3.4.3)

¹⁵⁷ Vgl. zeit.de (06.02.2013).

¹⁵⁸ Vgl. nielsen.com (14.08.2012).

¹⁵⁹ Vgl. billboard.com (21.12.2012).

Zudem folgten auf den YouTube-Erfolg Auftrittsmöglichkeiten in vielen Medien und beispielsweise auch bei den „MTV Video Music Awards“. Natürlich ist dies ein Ausnahmephänomen, das aber stellvertretend für alle kleineren Karrieren die Macht des Internet verdeutlicht. Eine fiktionale Künstlerkarriere lässt sich also heutzutage wie folgt skizzieren: Der Künstler lädt ein Video auf **youtube.com** (3), sorgt für eine Präsenz auf **facebook.com** (2) und kann bereits über diese Kanäle seine Werke im privaten Umfeld kommunizieren und auf virale Effekte spekulieren. Weitere Streuung seiner Musik über **soundcloud.com** (225) und die Präsenz auf einem Netlabel können diese Effekte unterstützen. Mit den so getätigten „Veröffentlichungen“ ist es bereits möglich, sich für Auftritte zu bewerben und auf diesen wiederum Aufmerksamkeit auf die Internetangebote zu lenken. Zwar würde so noch keinerlei Vergütung entstehen, was aber auch in konventionellen Karrierenverläufen erst nach einiger Zeit erreicht werden konnte. Der kanadische Künstler Abel Tesfaye (The Weeknd) hat 2011 medienwirksam bewiesen, dass sich auch Konzepte, die das Nutzererlebnis in den Vordergrund stellen und die Monetarisierung auf einen späteren Zeitpunkt verschieben, auszahlen können. Auf etliche kostenlose Downloads folgten ausverkaufte Konzerte, Labelangebote, Gagen von 25.000 USD und in Gesamtbetrachtung eine Musikkarriere ohne einen einzigen Verkauf von Tonträgern oder lizenzierte Digitalmusik.¹⁶⁰

Promotionseffekte

Durch die veränderten Bedingungen für einen Musiker kommt es vermehrt zu einer parallelen Nutzung verschiedener digitaler Geschäftsmodelle. Musiker sind zunehmend verpflichtet, sich selbst darzustellen und den potenziellen Fans kostenlose Musik zur Präsentation anzubieten, um eine Verbreitung zu erfahren. Aus Musikersicht können die Promotionskanäle entweder als indirekte Erlösarten oder Substitute für ihre verkaufte Digitalmusik interpretiert werden. Diese Interpretation ist auch von der Popularität des Musikers abhängig. Des Weiteren scheinen Promotionseffekte sehr individuell sowie vom Genre, vom Talent des Musikers und auch von der Fanwahrnehmung in Abhängigkeit vom Karrierealter des Musikers abhängig zu sein. Legaler Erwerb von Digitalmusik findet derzeit in direkter Form durch [1] Downloads (ALC) und [2] Streaming (Abo) statt. Aus Sicht der Musikindustrie stellen alle anderen Geschäftsmodellformen indirekte Erlösarten für Musikrechteinhaber über Verwertungsgesellschaften dar. Als Alternativen zum Erwerb legaler Digitalmusik können positive oder negative Promotionseffekte auftreten, die zur nachhaltigen Verbreitung eines Künstlers im Internet führen können:

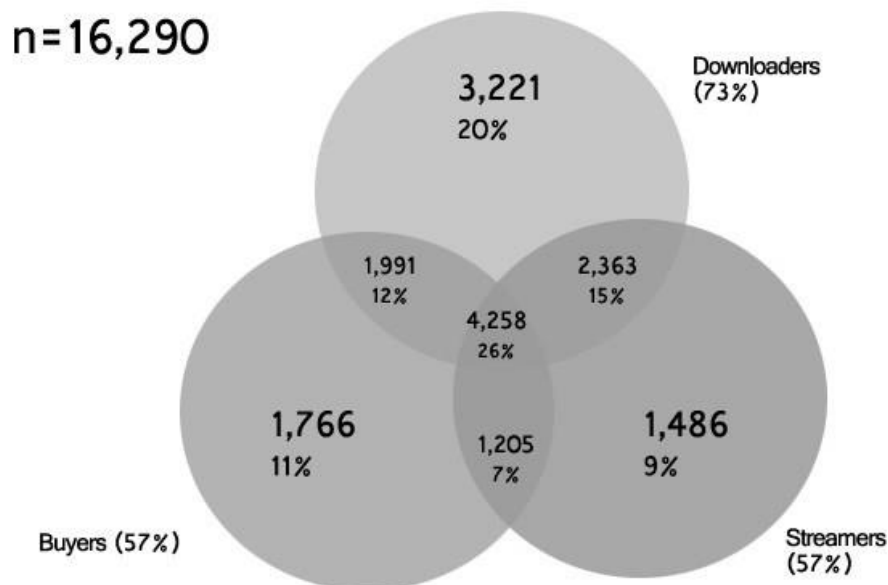
- [3] Onlineradio (Streaming) führt zu Erlösen aus Verwertungsgesellschaften
- [4] Onlinevideos (Streaming) führt zu Erlösen aus Verwertungsgesellschaften
- [5] Onlineradio (Streaming) (Nonprofit) Nonprofit ohne direkte Erlöse
- [6] Streaming und Download (Grauzone) Internetpiraterie ohne direkte Erlöse

¹⁶⁰ Vgl. guardian.co.uk (29.12.2011).

3.3.3 Nutzerverhalten der Fans

Die Nachfrageseite wirkt entscheidend für die bisher genannten Digitalisierungseffekte. Die Internetnutzer als kreative Musikliebhaber treiben den Aufbruch der Branchenstrukturen. Frei nach Nietzsche (1888) ist jeder Mensch ein Musikliebhaber und potenzieller Fan. Der Musikliebhaber als Internetnutzer unterscheidet sich demnach nur durch seine individuelle Zahlungsbereitschaft, den Grad seiner medialen Budgetmöglichkeiten und den Grad seiner sozialen Integration. Bei der Nutzung der ihm zur Verfügung stehenden technischen Mitteln ist er neben vielen möglichen Formen der Musikpromotion auch mehrdimensional in der Nutzung überschneidend:

Abbildung 17: Kreuzkorrelation zwischen Tonträger, Download, Streaming



Quelle: Aguiar & Martens (2013); digitalmusicnews.com (18.03.2013);

Ursachen für eine eingeschränkte Zahlungsbereitschaft

Aufbauend auf den ökonomischen Ursachen für negative Umsatzeffekte und möglichen negativen Brancheneffekte durch Filesharing (3.1.6), lassen sich aus Sicht der Fans diese Effekte als eingeschränkte Zahlungsbereitschaft in folgender Form als Reaktanz darstellen:

- Es gibt kostenlose Alternativen der Digitalmusik (Substitute). Wenn diese Geschäftsmodelle werbefinanziert sind (Freemium), liegt es an den Verwertern, die Zahlungsbereitschaft indirekt zu stimulieren. Auch legale Dienste ohne Werbung in Form von Nonprofits oder CC sind attraktive Alternativen. Illegale Substitute (Grauzone) sind teilweise besser verfügbar als ihre legalen Vorbilder.
- Kopierschutzsysteme (DRM) und andere Nutzungsbeschränkungen legaler Digitalmusik hindern an uneingeschränktem Musikkonsum. Proprietäre Digitalmusik in z.B. Ökosystemen wird im freien Internet von vielen Nutzern abgelehnt.
- Bei Digitalmusik gibt es keine visuellen und fühlbaren Mehrwerte, für die es früher ein Plus der Zahlungsbereitschaft gab. Die Produktions- und Vertriebskosten in der digitalen Welt sind deutlich geringer und die Digitalmusik liegt ohnehin schon fertig vor, ein „illegales“ Besorgen tut daher scheinbar niemand weh und wird nicht als Diebstahl empfunden.

- Fans empfinden ein Unrechtsgefühl, weil die Musiker und Labels in der Vergangenheit „Millionen“ verdient haben (Völlerei). Im Sinne Adornos (1941) ist Populärmusik keine unterstützenswerte Musik im Sinne eines übermäßig geldwerten Ausgleichs. Musik ist frei und für Jedermann da.
- Musik als geistiges Eigentum scheint nicht schützenswert. Eine solche Gesinnung hatte früher keine Möglichkeit ihrem Ungehorsam Ausdruck zu verleihen. Viele Fans empfinden es als angemessen, die Musik kostenlos zu hören und dem Künstler die Wertschätzung auf anderen Wegen zukommen zu lassen. Sie erwarten gerade von neuen Musikern, kostenlose Digitalmusik als Promotion zu erhalten.
- In der Vergangenheit fand Musikpromotion über Radio und Fernsehen statt. Diese Kanäle boten scheinbar kostenlose Vielfalt, die heutzutage gleichermaßen im Internet erwartet wird. Wird diese Vielfalt durch Sperrungen unterbunden ergibt sich Reaktanz.

3.3.4 Fazit für ein Plattformunternehmen

Man kann festhalten, dass der digitale Musikmarkt erwachsen geworden ist und weiter wächst. Wenn jeweils langfristige Vor- und Nachteile für Download und Streaming existieren, wird sich kein System ersetzend behaupten können. Aus Lizenzsicht ist Download der „Besitz“ und Streaming das temporäre „Ausleihen“ von Musik. Es sind viele neue Geschäftsmodelle entstanden und viele Gemüter sind in reger Diskussion zu diesem Umbruch. Da es hier weder Richtig noch Falsch zu geben scheint, ist für ein Plattformunternehmen festzuhalten, im besten Fall alle Anteile in eine tragfähige Lösung zu integrieren und mögliche Wechselwirkungen und Tendenzentwicklungen als strategische Schwerpunkte in das Konzept einfließen zu lassen. Für eine radikale globale Neubewertung im Sinne der Zielsetzung, der strategischen Mikroperspektive (Social Redesign) und der Systemrelevanz, ist es am Ende unerheblich, wie man rechtliche Rahmenbedingungen einzelner Länder aus deutscher Sicht bewerten mag.

Für die Musikindustrie geht es am Ende nicht um die Frage, ob das Filesharing schadhaft wirkt oder nicht. Es geht vielmehr um die Frage, ob wir ein weiteres Auflösen der Branchenstrukturen erleben werden. Aus dieser Sicht schadet Filesharing natürliche der Musikindustrie und auch einigen Rechteinhabern, aber nur weil sich die Fanbedürfnisse geändert haben und die strukturell „alte Form“ dafür nicht mehr effizient und zeitgemäß ist. Die Möglichkeit des Ersatzes besteht hier generell und sollte gezielt für ein Plattformunternehmen für eine Marktkonzept benutzt werden. Die Fans als Nutzer wünschen sich kostenlose Musik, also sollen sie diese auch erhalten. Die individuelle Zahlungsbereitschaft für Digitalmusik hingegen könnte in einem Marktkonzept integriert werden.

„It's really hard to design products by focus groups. A lot of times, people don't know what they want until you show it to them“¹⁶¹ – Steve Jobs (1998)

4 Entwicklung des Marktkonzepts

Nach den aufgezeigten systemrelevanten Aspekte der Branchenveränderungen durch die Musikdigitalisierung (Technology Push)¹⁶² und den kulturellen Nutzerpräferenzänderungen durch das Internet (User Push), soll hier das eigentliche Marktkonzept zur Lösung der gewählten Problemstellung entwickelt werden. Dies geschieht auf drei Ebenen: Im ersten Schritt werden bündelungsrelevante Geschäftsmodelle gesammelt und in einer Vorauswahl nach Eignung für eine Bündelung bewertet (Makroperspektive). Die eigentliche Bündelung erfolgt dann im zwei Schritt mit der Vorbündelung inhaltlich passender oder sich ergänzender Geschäftsmodelle zu Modulen als Hauptgeschäftsmodelle (Mesoperspektive), die dann in Kombination mit weniger relevanten Hilfgeschäftsmodellen zu einem sechsdimensionalen hybriden Gesamtkonzept gebündelt werden (Mikroperspektive). Eine entwicklungsrelevante Wettbewerbsdarstellung findet sich dafür in den jeweiligen Teilmodulen. Die Auswahl und Reihenfolge der Geschäftsmodelle, Wettbewerber und Prioritäten ergibt sich dabei aus argumentativen Gesichtspunkten und ökonomisch kreativen Assoziationen aus dem Theorieteil und der partiellen Marktanalyse.

4.1 Markteintrittspotenziale (Makro)

Als unternehmensstrategische Optionen ist das Potenzial eines Markteintritts in einfachster Form grundsätzlich durch die Summe der zu erwartenden Erträge abzüglich der zu erwartenden Aufwendungen bestimmt (potenzielle Wertschöpfung). Erweitert schließt dies sämtliche betriebswirtschaftliche, ökonomische, strategische, technische und kulturelle Komponenten kurzfristig und langfristig mit ein. Allerdings sollten diese Effekte nicht die Kernbewertung der eigentlichen Option beeinflussen, weil sich sämtliche Erfolgsfaktoren im Zeitablauf dynamisch anpassen und ohnehin alle Komponenten als positive Ertragseffekte oder negative Aufwandseffekte interpretiert werden könnten.

¹⁶¹ businessweek.com (12.05.1998).

¹⁶² Vgl. Clement, Prostka & Wlömert (2012).

4.1.1 Markteintrittsstrategie

Als interessante Markteintrittsstrategie eignet sich, mit einem innovativen Geschäftsmodell unter Unsicherheit innovativ einen weißen Innovationsraum zu suchen, um neue Märkte, Kunden und Werte von Grund auf neu zu schöpfen (First Mover). Für Startups der Musikwirtschaft bleibt neben diversen inhaltlichen Diskussionsmöglichkeiten am Ende schon aus Gründen der Finanzkraft nur dieser Weg des Neuen. Dennoch ergeben sich diverse Strategieperspektiven für ein innovatives Marktkonzept für die unmittelbare Zeit nach erfolgtem Markteintritt (generische Strategietypen). Nach Porter (1980) ergeben sich grundsätzlich drei dieser Strategietypen aus: [1] Kostenführerschaft und [2] Differenzierung als mögliches Strategiespektrum in einer branchenbegrenzten Betrachtung oder [3] die Spezialisierung auf ein bestimmtes Segment bei Konzentration auf Schwerpunkte (Strategie der Nischenbildung).¹⁶³

Mit dem Markteintritt also entweder ein akzeptiertes Geschäftsmodell als Kostenbester (Allgemeinanbieter) oder Inhaltsbester (Spezialanbieter) zu bearbeiten oder die Konsumpräferenzen eines zu bestimmenden Segmentes spezialisiert zu bedienen. Aufgrund des Konzeptziels, unterschiedliche Musikeilmärkte hybrid zu bündeln, wird hier die Spezialisierungsstrategie als Fokussierung auf eine Innovationsnische¹⁶⁴ gewählt. Als Synthese aus Kostenvorteilen und Differenzierungsvorteilen für eine Branche oder eines neuen Segments schlägt Fleck (1995) eine hybride Wettbewerbsstrategien vor, also die geschickte individuelle Kombination des Strategiespektrums als wiederum neues Differenzierungsmerkmal. Durch den ambivalenten Charakter der Zielbranchen als Innovationsnische und dem Synergiepotenzial durch hybride Geschäftsmodelle als Bündelung, werden die Ansätze von Porter (1980) und Fleck (1995) wie folgt als hybride Markteintrittsstrategie zusammengeführt:

Als innovativer Akteur wird sich **musicbase.com** auf zu definierende Schwerpunkte in einem abzugrenzenden Segment mit der Bündelung vormals getrennter Geschäftsmodellen konzentrieren und dafür einen weißen Innovationsraum suchen. Der Schwerpunkt ergibt sich durch die Zusammenführung der Kernmarktteilnehmer Musiker und Fans sowie der Bündelung der dafür notwendigen musikspezialisierten Geschäftsmodelle. Das Segment ergibt sich durch die Neugestaltung der Branchenstrukturen (horizontale Sortimente) nach sozialen Gesichtspunkten (Social Redesign) sowie durch die wettbewerbsintelligente Integration bisheriger Branchenakteure in das Marktkonzept.

¹⁶³ Vgl. Porter (1980/2008), S. 71ff.

¹⁶⁴ Vgl. Welge & Al-Laham (2008), S. 528ff.

4.1.2 Bündelungsrelevante Geschäftsmodelle

Relevante Geschäftsmodelle für eine Bündelung zum Plattformunternehmen ergeben sich aus der Entwicklungsrelevanz der Zielsetzung. Welche Geschäftsmodelle eignen sich für eine Bündelung und welche Nutzerwünsche und Trends sind dabei existenziell, treibend und unausweichlich für ein hybrides Marktkonzept? Im Sinne des Konzeptziels nur direkt vermittelnde Geschäftsmodelle zwischen Musiker und Fans unter der Voraussetzung, eine Erlösfähigkeit für Musikern bei direkter Fanbefriedigung zu gewährleisten oder indirekt zu fördern. Grundsätzlich ausgegrenzt werden deshalb produzierende Geschäftsmodelle,¹⁶⁵ physische Geschäftsmodelle,¹⁶⁶ gewerbliche Geschäftsmodelle von Intermediären oder Stellvertretern (B2B)¹⁶⁷ sowie aus deutscher Sicht illegale Geschäftsmodelle (Grauzonen), es sei denn, sie stellen sich für die Zielerfüllung als unabdingbar und systemrelevant heraus.

Tabelle 14: Geschäftsmodelle für Musikgüter

| Geschäftsmodell | Erlöse | Prägungen | Beschreibung |
|-----------------------------|------------|-------------|---|
| Distribution (Digitalmusik) | Provision | B2B, Social | Digital Music Distribution |
| Distribution (Tickets) | Provision | B2B, Social | Digital Ticket Distribution |
| Download (ALC) | Provision | | A la Carte: MP3s aus Labelkatalogen |
| Download (ALC) (NL) | Provision | Hybrid | Selbstvermarktung mit einem Netlabel |
| Download (CC) | Lizenzen | | Kostenlose Digitalmusik |
| Hosting (Produktion) | Freemium | Cloud | Onlinespeicher und Software für Musikdateien |
| Hosting (Radiostation) | Freemium | B2B | Your Own Radiostation |
| Hosting (Shop) | Freemium | Social | Long-Tail Musikgüter Distribution für Labels |
| Hosting (Website) | Freemium | | Musikerwebseiten im Homepagebaukasten |
| Redaktion (Musik) | Werbung | Hybrid | News, Reviews, Interviews, Termine, Fotos |
| Redaktion (Verzeichnis) | Werbung | | Musikbranchenbuch, Anbieterverzeichnis, Apps |
| Shopping (Apps) | Provision | Meta | Marktplatz Musikapps |
| Shopping (Auktionen) | Provision | | Anzeigenmarkt mit Auktionssystem |
| Shopping (Deals) | Provision | BMI | Liveshopping für Musikgüter |
| Shopping (Gutscheine) | Provision | | Verzeichnis von Händlern mit Gutscheinen |
| Shopping (Kleinanzeigen) | Provision | | Anzeigenmarkt (Privat & Gewerbe) |
| Shopping (Marktplatz) | Provision | | Marktplatzintegration für externe Händler |
| Shopping (Musikerbörse) | Werbung | | Schwarzes Brett für Musiker |
| Shopping (Preisvergleich) | Provision | Meta | Preissuchmaschine aller Musikgüter |
| Shopping (Ticketing) | Provision | BMI, Social | Eigene Events (Registrierung, Ticketing) |
| Shopping (Tonträger) | Provision | Hybrid | Händler für Tonträger (CD, Vinyl, Zubehör) |
| Streaming (Flatrate) | Freemium | | Bezahlte Music Flatrate per Streaming |
| Streaming (Meta) | Free | Meta | Aggregator für Audiospuren und Videospuren |
| Streaming (Radio) | Werbung, | Social | Webradio mit Werbefinanzierung |
| Streaming (Radio) (NP) | Donating | Nonprofit | Webradio auf Nonprofit Basis |
| Streaming (Tracks) | Freemium | BMI, Social | Promotion im Internet in Musiknetzwerken |
| Streaming (Videos) | Sponsoring | BMI, Social | Musikfernsehen im Internet (Music Channels) |
| TC (Charts) | Werbung | | Most Popular Tracks, Drummer, Singer, ... |
| TC (Converter) | Werbung | | Converting Streams (Video, Audio) to Audiofiles |
| TC (News) | Werbung | Meta | Externe Musiknachrichten aggregieren |
| TC (Search) | Werbung | Meta | Suchmaschine für Musik und Musikgüter |
| TC (Streaming DJ) | Werbung | | Mixing von Streams (Youtube Party) |

¹⁶⁵ Z.B. Produktion von Tonträger oder Instrumente.

¹⁶⁶ Z.B. der stationäre Handel oder der Vertrieb von Tonträgern.

¹⁶⁷ Z.B. Musikverlag oder Verwertungsgesellschaften.

| Geschäftsmodell | Erlöse | Prägungen | Beschreibung |
|----------------------------|-----------|-------------|--|
| Tools (Donating) | Provision | Social | Zahlungssystem für sozialen Ausgleich (Spende) |
| Tools (eMail) | Werbung | | E-Mailservice mit musikaffinen Domains |
| Tools (Funding) | Provision | Social | Finanzierung für Konzerte, Events, Produktion |
| Tools (Integration) | Freemium | BMI | Integration von Inhalte im sozialen Internet |
| Tools (Management) | Freemium | | Musikermanagement Software |
| Tools (Toolbar) | Data | | Browsererweiterung für Musikdienste |
| Tools (Tourdaten) | Free | BMI | Tour und Konzerte aus Künstlerperspektive |
| UGC (Anleitungen) | Werbung | BMI, Social | Anleitungen bei Musikfachfragestellungen |
| UGC (Archive) | Werbung | Social | Veröffentlichungsarchiv für Alben, Musikstücke |
| UGC (Fragen) | Werbung | BMI, Social | Fragen und Antworten anstatt Forum (Web 2.0) |
| UGC (Lyrics) | Werbung | Social | Songtexte zur Musikprodukten, Digitalmusik |
| UGC (Noten) | Werbung | Social | Noten und Gitarrentabs, sofern rechtlich frei |
| UGC (Wiki) | Werbung | BMI, Social | Wiki für Künstler, Alben, ... |

Quelle: Schillmann (2013).

4.1.3 Entwicklungsziele und Vorauswahl

Für die eigentliche Entwicklung wird hier eine wettbewerbsintelligente Vorauswahl der entwicklungsrelevanten Geschäftsmodelle getroffen. Dazu werden konkrete Bündelungsziele in Anlehnung an das einführende Konzeptziel definiert, die dann auf Basis der partiellen Marktanalyse zu inhaltlich, sich sinnvoll ergänzenden Geschäftsmodellen effizient gebündelt werden sollen (Vorbündelung mit hybriden Basissäulen). Die Auswahl und die Reihenfolge ergibt sich dabei aus den theoretischen Ansätzen, aus kreativen Assoziationen, aus eigener Praxiserfahrung der Internetwirtschaft sowie durch eine Reihe von logisch gescheiterten Bündelungsversuchen (Try And Error¹⁶⁸ Vorgehen).

Aus dem Konzeptziel lassen sich folgende hybride Geschäftsmodellziele als Bedingungen für eine ökonomische, technische Lösung des Branchendilemmas ausgehend aus der Perspektive der treibenden Kernmarktteilnehmer Musiker (Angebot) und Fans (Nachfrage) als Bündelungsziele ableiten:

- Musiker sollten sich durch ihre Kommunikation direkten mit Fans verbinden können.
- Musiker sollten eine Wahlentscheidung beim Distribution ihrer Digitalmusik haben.
- Musiker sollten Erlösmöglichkeiten und Erlösalternativen geboten bekommen.
- Fans sollten ein kostenfreies digitalmusikalisches Angebot vorfinden (Free MP3s).
- Stellvertreter und Intermediäre könnten Musikern weiterhin dienen.

Für die Zielerfüllung werden hilfswise weitere Trends aus der Internetwirtschaft in die Betrachtung integriert und für eine evolutionär möglichst beständige Entwicklung berücksichtigt.

Neben den Makroanalogien aus der Einleitung sind dies folgende Mikroanalogien:

- Integration moderner sozialer Inhalte (Social) verspricht eine hohe Zykluslebenszeit.
- Integration moderner nutzergenerierte Inhalte (UGC) verspricht eine hohe Zykluslebenszeit.
- Storytelling und USP (Kommunizierbarkeit) ergeben sich aus einem Paradigmenwechsel.

¹⁶⁸ „Try and Error“ als kreative Entwicklungsmethode von Geschäftsmodellinnovationen nach Sosna, Trevinyo-Rodriguez & Velamuri (2010).

- Plattformunternehmen heben Effizienzsteigerung durch Bündelungssynergien.
- Nachhaltige Geschäftsmodelle haben Erlösformen, mit einer direkter Erlösgenerierung.¹⁶⁹
- Vorbild: **google.com** (1): Meta, Aggregator, transparent, hybrid, Erlösquerfinanzierung.

Neben diesen Voraussetzungen des Konzeptziels sollte die Vorauswahl zur Bündelung unter der Berücksichtigung erfolgen, dass das Konzept ökonomisch sinnvoll und logisch für Kapitalgeber erscheint. So ist vor allem für das Markteintrittspotenzial ein tragfähiges Konzept aus Gesamtertrag und Gesamtaufwand entscheidend. Zudem muss das Konzept inhaltlich für Fans und Musiker sinnvoll und logisch schlüssig sein. Deshalb werden hier ergänzend folgende logische Ausschlüsse aufgrund von Kannibalisierungseffekten verwendet:

- Von Jeder Geschäftsmodellart nur ein Geschäftsmodell (Inhaltskannibalisierung)
- Interne Weiterentwicklung eines Geschäftsmodells, falls mehrere Ausprägungen existieren
- Transparenz eines Preisvergleichs schließt Differenzierungsgedanke eines Marktplatzes aus.
- Redaktioneller Content nicht, weil alt, unrentabel, querfinanziert, viele Anbieter und Formen
- Redaktioneller Content könnte technisch integriert werden (Meta, Aggregation).
- Musikalischer Content (ALC) nur sekundär, weil alt und nutzergenerierte Inhalte vorteilhafter
- Musikalischer Content (Streaming) nur sekundär, da kein operativer Gewinn bisher¹⁷⁰

Ein Plattformkonzept sollte demnach Musiker und Fans direkter und nachhaltig zusammenbringen, Musiker selbständiger werden lassen und dabei den Marktteilnehmern folgenden inhaltliche Kundennutzen (CVP) stiften: Den Fans [1] kostenlose Digitalmusik schenken, dem Musiker eine [2] alternative Erlösgenerierung bieten (Payment), allen Marktteilnehmern einen [3] Preisvergleich als Suche für alle Arten von Musikgütern ermöglichen und den Musikern mit einem [4] Ticketmanagement für Musikevents sowie [5] musikspezialisierten Hostinglösungen die Möglichkeit zu mehr Selbstständigkeit und Unabhängigkeit geben. Dabei sollten Intermediäre und Stellvertreter weiterhin die Möglichkeit haben, dem Musiker zur Erfüllung seiner Marktaufgabe zu dienen. Diese fünf Faktoren werden in dieser Arbeit mit „Social Music“, „Social Payment“, „Social Search“, „Social Tickets“ und „Social Hosting“ bezeichnet und als eigenständige hybride Geschäftsmodellmodule betrachtet.

¹⁶⁹ Nachhaltige und skalierbare Erlösformen bieten nur Geschäftsmodelle, die selbst zu direkten, weil erfolgsabhängigen Erlösen führen (Erlösgeschäftsmodelle). Für ein Plattformunternehmen ist demnach mindestens ein Erlösgeschäftsmodell zu wählen. Je mehr Erlösgeschäftsmodelle, desto erlösträchtiger ist das hybride Gesamtgeschäftsmodell.

¹⁷⁰ Als Ausschlusskriterium sprechen auch die hohe Anzahl der Wettbewerber, die bei vorhandener Wahlmöglichkeit mit einem andersartigen Geschäftsmodell einfach umgangen werden können.

4.2 Hybride Geschäftsmodellmodule (Meso)

Auf Grundlage der identifizierten und definierten Faktoren, sollen diese Hauptgeschäftsmodelle hier unter Berücksichtigung der Aspekte aus dem Framework analysiert und konkret gebündelt werden (Mesoebene). Ziel ist immer, aus der Vorauswahl in sich geschlossene Geschäftsmodellmodule zu bilden (interne Konsistenz). Aus evolutionären Gründen sollen dabei Geschäftsmodellinnovationen (BMI) bevorzugt und im besten Fall in der Vorbündelung der Hauptgeschäftsmodelle innovativ weiterentwickelt werden.

4.2.1 Social Music

Als „Social Music“ werden Musikdownloads in kostenpflichtiger (ALC) und kostenloser (CC) Form für Fans und Musiker kombiniert. Ferner wird Musikern die Möglichkeit geboten, hochgeladene Tracks für Businesskunden zu lizenzieren und automatisiert bei anderen Digitalmusikanbietern selbständig vertreiben zu können (Social Distribution).

a) Kundenwerte (Social Music)

Die Verbreitung digitaler Musik ist im Jahr 2013 die Erfolgsgrundlage eines modernen Musikers und kann als Basis seiner musikalischen Aktivitäten bezeichnet werden (Musikbasis). Nachhaltiger Erfolg scheint sich aus der [1] freien Verbreitung der Digitalmusik, der [2] Befriedigung der Fans sowie durch die Generierung [3] direkter und indirekter Erlöse einzustellen. Da es für die aktuellen technische Nutzungsarten der Digitalmusik (Download & Streaming) jeweils Vor- und Nachteile gibt, wird sich kein System ersetzend behaupten. Aus Lizenzsicht ist Download der „Besitz“ und Streaming das temporäre „Ausleihen“ von Musik. Da das Streaming schon aus Gründen fehlender Gewinne und zu vieler Wettbewerber an dieser Stelle ausscheidet, gibt es mit kostenpflichtigen Downloads (ALC) und kostenfreien Downloads (CC) nur zwei Arten von Digitalmusik, die für **musicbase.com** als Geschäftsmodellbasis relevant sind. Zumal Downloads derzeit noch immer am populärsten sind im Vergleich zu Streaming in Bezug auf Nutzerakzeptanz und Diffusion.

Jeder unabhängige Musiker¹⁷¹ hat deshalb bei **musicbase.com** die Wahl, seine Digitalmusik kostenlos als Promotion (CC) und kostenpflichtig als direkte Erlösform (ALC) anzubieten. Entscheidend dafür wird die direkte kulturelle Diskussion¹⁷² mit seinen Fans und das daraus resultierende dynamische Feedback sein. In beiden Fällen können die Musikwerke zum Download angeboten werden und es wird plattformseitig versucht, Musiker für kostenlose Digitalmusik durch Querfinanzierungsalternativen zu überzeugen. Die Digitalmusik liegt bei **musicbase.com** folglich in Ursprungsformat auf Rootebene vor und es wird auch die Funktion eines Netlabels erfüllt. Daher kann sämtliche Digitalmusik aus dem Netlabelkatalog auch als Stream¹⁷³ direkt im Internet abspielbar sein (via Musicplayer) und für Businesskunden vorgefertigt als populäre Endlosschleife gegen Lizenzentgelt angeboten werden. Aufgrund der eigenen sozialen Diskussion des Musikers mit seinen Fans und in Abhängigkeit des Grades seiner Lizenzierungsfreiheit wird der Musiker bei **musicbase.com** folgende Vertriebsoptionen jederzeit dynamisch anpassen können:

Wahlentscheidungen für Musiker

- 1) Musik kostenlos (CC) oder kostenpflichtig (ALC) im Spektrum von 0,00 bis 100,00 EUR
- 2) Lizenzarten und Lizenzhöhen für verschiedene entgeltliche Fälle (Open Revenue)¹⁷⁴
- 3) Übertragung an Fremdanbieter (Streaming und Download) (Social Distribution)¹⁷⁵

Generierung wahlabhängiger Erlöse für Musiker

- 1) Erlöse aus kostenpflichtigen Downloads (ALC)
- 2) Erlöse aus Lizenzsystem (CC) mit diversen Lizenzarten für Businesskunden (B2B)
- 3) Fremdanbietererlöse: per Download oder per Play¹⁷⁶

¹⁷¹ Anfangs können aufgrund der geringen Marktmacht und schwierigen Verwertungsmodellen nur unabhängige Musiker im Sinne ihrer rechtlichen Freiheit als Kunden bedient werden. Der Grad der Unabhängigkeit soll insgesamt durch das Konzept gesteigert werden und ab einer gewissen Verbreitung und weiterer Auflösung der Marktverhältnisse würden durch die Eigendynamik des Gesamtkonzepts auch bisher abhängige Künstler angesprochen werden.

¹⁷² Siehe dazu auch die Stimmen zum Branchenumbuch im Anhang.

¹⁷³ Unterschieden wird zwischen Streaming von Digitalmusik als Geschäftsmodell und der technischen Möglichkeit des Streamings. Kostenfreie Digitalmusik (CC) kann zusätzlich direkt im Browser abspielbar sein, wenn der Download 100% kostenfrei ist. Streaming wird hier also technisch als das Onlineabspielen von downloadfähigen Musikdateien verstanden (Root).

¹⁷⁴ Abgeleitet aus dem „Open Internet“ bedeutet Open Revenue hier: Ein Ergebnisoffenes Konzept zur kreativen Findung und technischen Integration von neuen alternativen Erlösformen für Musiker mittels dynamischer Programmiererelementen wie z.B. Vorschlägen (Suggestions), Abstimmungen (Votes) und Schlagwörtern (Tags).

¹⁷⁵ Eine Social Distribution (B2B) erfüllen bereits Dienstleister gegen Provision (z.B. tunecore.com). Ein kostenloser zusätzlicher Service ist hier ein Alleinstellungsmerkmal für Musiker und nur im Erfolgsfall werden Provisionen abgezogen. Der Ansatz der Social Distribution kann erweitert werden auf alle Angebotsarten, die Erlöse an Rechteinhaber ausschütten (z.B. werbefinanziertes Onlineradios oder Musikvideos)

¹⁷⁶ Beim Streaming liegen die Erlöse für den Musiker bei einigen Cents pro 1000 Plays.

Der Musiker hat eine individualisiert technische Möglichkeit seine Preise anzupassen und könnte z.B. auch für 4,49 USD ein Track verkaufen.¹⁷⁷ Zur Erlösgenerierung mit Lizenzen der freien Gestaltung (Open Revenue) können Musiker verschiedenste Lizenzfälle abdecken und mit **musicbase.com** zentral verwalten und anbieten. Neben Einzellizenzen gibt es auch eine Flatrate der Lizenz als Streamingangebot für Businesskunden, um z.B. ein Restaurant oder Geschäftsräume mit Hintergrundmusik zu beschallen. Redaktionelle Vorauswahl und Auswahl zur Steigerung der Geschäftskundenrelevanz. So könnte man auch Moods spezialisiert und vorgefertigt anbieten, wie z.B. Einkaufsförderung (Teens), Einkaufsförderung (Familienvater), Produktivitätssteigerung (Industrie) oder Krankenhausmusik, etc.

Tabelle 15: Lizenzarten für Digitalmusik (B2B)

| Lizenz | Ausprägungen | Verwertungsperspektiven |
|------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Internetprojekt | Einseitig/Mehrseitig/Vielseitig | Regional/National/International |
| Werbung | Offline/Online | Regional/National/International |
| Film | Kurzfilm/Film/Dokumentation | Regional/National/International |
| TV | Sendung/Show/Nachrichten | Regional/National/International |
| Darstellende Künste | Auftritt/Saison | Regional/National/International |
| Audio-Guide | | National/International |
| Audio-Tonträger | CD/DVD/Compilation | National/International |
| Radio-Jingle | | Regional/National/International |
| Software | Online/PC/Konsole/Apps | National/International |
| Videospiele | Online/PC/Konsole/Apps | National/International |
| Hintergrund (Flatrate) | Geschäftsraum/Restaurant/Hotel/Messe | Laufzeit/Fläche |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an jamendo.com (13.03.2013).

b) Wettbewerb (Social Music)

Direkte Wettbewerber kommen aus den Märkten [1] Download (CC), [2] Download (ALC), [3] Digitaldistribution (B2B). Ein indirekter Wettbewerb existiert ferner mit Streaming (Abo) als Substitut für Downloads (ALC). Für ein Gesamtkonzept müsste dieses zentrale Spannungsfeld im Zeitablauf der Marktumsetzung kritisch beobachtet und ggf. angepasst werden. Andere Formen für Digitalmusik wie z.B. Onlineradios oder Musikvideos haben für dieses Modul keinen direkte Einfluss und werden an anderer Stelle einbezogen.

Tabelle 16: Auszug relevanter Wettbewerber (Social Music)

| Wettbewerber | alexa.com | Geschäftsmodell | Erlösmodell | Ausprägung | Branche |
|------------------|-----------|---------------------|--------------|------------|----------|
| amazonmp3.com | 9 | Download (ALC) | Provision | URL, Öko | Internet |
| 7digital.com | 29.349 | Download (ALC) | Provision | | Music |
| reverbnation.com | 1.660 | Download (ALC) (NL) | Provision | MP3, CDs | Music |
| bandcamp.com | 1.968 | Download (ALC) (NL) | Provision | BMI | Music |
| beatport.com | 2.969 | Download (ALC) (NL) | Provision | BMI, Genre | Music |
| junodownload.com | 20.259 | Download (ALC) (NL) | Provision | Genre | Music |
| jamendo.com | 14.715 | Download (CC) | Lizenzierung | | Music |

¹⁷⁷ Der Gitarrenspieler Richard Barrett (2012) hat sein Musikstück „Darmstadtium“ anfangs für 4,49 USD und dann für 1,99 USD angeboten. Aktuell ist das Stück bei seinem Netlabel für 1,00 USD zu erwerben (vgl. candyrat.com (23.03.2013)).

| Wettbewerber | alexa.com | Geschäftsmodell | Erlösmodell | Ausprägung | Branche |
|-----------------|-----------|----------------------|----------------|-------------|----------|
| noisetrade.com | 34.688 | Download (CC) | Lizenzierung | | Music |
| mp3.com | 43.700 | Download (CC) | Free | | Music |
| soundtaxi.net | 212.832 | Download (CC) | Lizenzierung | | Music |
| musicload.de | 29.162 | Download (Hybrid) | Provision, Abo | | Music |
| play.google.com | 1 | Download (Öko) | Provision, Abo | URL | Internet |
| itunes.com | 49 | Download (Öko) | Provision | Öko, URL | Internet |
| xbox.com/music | 763 | Download (Öko) | Provision, Abo | Öko | Internet |
| cdbaby.com | 8.700 | Distribution (Music) | Provision | B2B, Social | Music |
| tunecore.com | 29.048 | Distribution (Music) | Provision | B2B, Social | Music |
| theorchard.com | 97.514 | Distribution (Music) | Provision | B2B | Music |
| dittomusic.com | 124.701 | Distribution (Music) | Provision | B2B | Music |
| phonofile.com | 401.330 | Distribution (Music) | Provision | B2B | Music |
| onerpm.com | 437.811 | Distribution (Music) | Provision | B2B | Music |
| finetunes.net | 586.830 | Distribution (Music) | Provision | B2B | Music |
| rebeat.com | 672.227 | Distribution (Music) | Provision | B2B, Social | Music |
| zimbalam.de | 3.766.803 | Distribution (Music) | Provision | B2B | Music |

Quelle: Schillmann (2013).

c) Profitformel (Social Music)

Provisionserlöse für den Betreiber werden erfolgsabhängig generiert: Durch [1] Downloads (ALC), durch [2] Lizenzierung für Businesskunden und durch eine [3] digitale Musikdistribution. Die Erlöse sind dabei abhängig vom Anteil des zu distribuierenden Gesamtkatalogs, der kostenpflichtigen und der kostenlosen Downloads auf **musicbase.com** (KPI). Strategisch sollte der kostenpflichtige Anteil (ALC) im Zeitablauf reduziert werden, um dafür mehr Lizenztransaktionen für kostenlose Musik zu stimulieren. Als Modulkosten fielen vor allem die technische Kommunikation mit den Schnittstellen (API) der Digitalmusikhändler i.V.m. der administrativen wiederkehrenden Abrechnung der Provisionserlöse an. Die digitale Distribution wäre auch in Form einer Kooperation mit einem Spezialanbieter aus dem Bereich anfangs direkter und schneller zu erfüllen. Als marktmachtsrelevant wirkt am Ende nur die Digitalmusik mit den Lizenzen als Labelkatalog. Es fielen zudem Serverkosten für die globale Infrastruktur der Musikdownloads an. Serverkosten könnten immer dann reduziert werden, wenn der Musiker seiner Digitalmusik in der Cloud frei verfügbar anböte. In diesem Fall könnte zu einem externen Download intern weitergeleitet weiterleitet werden und es müsste nur hilfsweise von eigenen Server ausgeliefert werden. Der Profitbeitrag dieses Hauptgeschäftsmodells scheint positiv, aber gering, weshalb dieses Basismodul insgesamt querfinanziert werden sollte. Allerdings haben es Anbieter wie **jamendo.com** (14.715) durchaus nachhaltig geschafft, im kostenlosen Download Bereich mit Lizenzierung als Finanzierungsform, ein profitables Geschäftsmodell als Spezialanbieter zu betreiben.

4.2.2 Social Payment

Für eine alternative, indirekte und monetäre Wertschätzung der Fans für ihre Lieblingsmusiker wird ein „Social Payment“ Modul kreiert. Durch „Social Funding“ und „Social Donation“ werden alle modernen Finanzierungsmethoden zur indirekten Erlösgenerierung der Musiker durch die „Crowd“ angeboten und bieten damit eine technische Lösung für das Problem des sozialen Ausgleichs.

a) Kundenwerte (Social Payment)

Mit „Social Funding“ und „Social Donation“ gibt es zwei Arten der direkten sozialen Massenwertschätzung im Internet. Übertragen auf Musikprodukte ist „Social Funding“ die Vorfinanzierung eines Musikers durch seine Fans auf Basis von emotionaler oder materieller Gegenleistung nach einer zukünftigen Produktion eines Werkes (ex ante). „Social Donation“ hingegen ist die nachträgliche Wertschätzung eines Musikers in Form einer Spende als Gegenleistung für Musikerlebnisse und Emotionen (ex post). Beide Ansätze werden zum „Social Payment“ für Musiker in folgender Weise kombiniert:

Musikern soll ein eigenes unabhängiges Zahlungssystem als einfache Spendenmöglichkeit (Donation) zur Integration auf der Webseite angeboten werden (Donate-Button). Damit kann dem Musiker eine einmalige Wertschätzung durch Fans entgegengebracht werden – als Form des sozialen Ausgleichs für sein kreatives Schaffen. Das Geld kann per einmaligem Spendenbetrag gesendet oder mit freiwilligem Anteil eines individuellen Kulturbudget (Kulturflatrate) monatlich unterstützt werden.¹⁷⁸

Der Musiker hat darüber hinaus die Möglichkeit, individuelle Events für dieses Spendensystem als „Happening“ festzulegen. Diese Happenings sind Ereignisse zur Vorfinanzierung eines Musikers gegen eine Belohnung als Gegenleistungsangebot für die Fans. Mit dem Funding gibt es zusätzlich die Möglichkeit, Happenings in die Homepage zu integrieren (Funding-Button). Diese Happenings werden dann separat gelistet werden.¹⁷⁹ Ein Happening wäre z.B.: „Ich brauche 2.000 EUR für eine Musikvideoproduktion innerhalb von 14 Tagen“.

Es soll die Möglichkeit geben, für Happenings verschiedene Belohnungsangebote als Gegenleistungen festlegen zu können (Reward). Diese Rewards sind Belohnungsarten für Fans, um einen zusätzlichen Anreiz bei erfolgreicher Vorfinanzierung eines Happenings zu stiften. Dabei hat der Musiker die Wahlentscheidung, wie Belohnungen gestaltet und eingebunden werden. Der Musiker hat gleichzeitig die Verantwortung, die Belohnung mit seinen Fans abzuwickeln, also die Konditionen der Rewards in Eigenverantwortung zu erfüllen. Rewards sind gestaltungsfrei und offen für kreative Ideen der anderen Nutzer (Open Revenue). Es besteht ferner die Möglichkeit, Rewards über das Lizenzsystem auf B2B permanent auch für Businesskunden zu integrieren. Rewards sind z.B. Hauskonzerte oder handsignierte Musikgüter.

Tabelle 17: Happenings für Musiker und Rewards für Fans (C2C)

| Happenings (Finanzierungsgründe) | Rewards (Belohnungsarten) |
|----------------------------------|---|
| Musikvideoproduktion | Handsignierte Musikgüter (Tonträger, Merchandise) |
| Tonträgerproduktion | Namensnennung Tonträger (Supporter) |
| Audioproduktion | Namensnennung Homepage (Supporter, Backlink) |

¹⁷⁸ Wie z.B. auch bei flattr.com (21.230). Für evtl. nicht registrierte Musiker könnten herrenlose Konten (Unclaimed) eingerichtet werden, zur später Ausschüttung ihrer Erlöse.

¹⁷⁹ Wie z.B. auch bei kickstarter.com (734).

| | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| Tonstudiomiete | VIP bei Konzerten oder Presseevents |
| Gastmusiker | Kostenlose Downloads bei ALC |
| Tänzer und Performancekünstler | Kostenlose Tonträger nach Release |
| Marketingkosten | Musiker als exklusive Partygäste |
| Reisekosten | Hauskonzerte |
| Tourkosten | Musikunterricht |
| Auftrittskosten | Firmenfeiern |
| Managementkosten | Enhanced Music ¹⁸⁰ |
| Kreativurlaub | Aktfotografie, Aktmalerei |
| Lustreisen | Dinner, Dating |
| ... , ... , ... (Open Revenue) | ... , ... , ... (Open Revenue) |

Quelle: Schillmann (2013).

Happenings sind Finanzierungsgründe für einen Musiker (B2C) zur Erfüllung seiner Marktaufgabe. Die soziale und direkte Zusammenführung beider Elemente lässt den Anbieter in den Hintergrund treten (C2C). Entscheidend würde hierbei auch eine individuelle Angebotsart von Musikern oder Musikkreativen sein. Daraus würde auch eine individuelle Zahlungsbereitschaft einiger Fans resultieren (partielle perfekte Preisdifferenzierung).¹⁸¹ Für beide Effekte wären kreative Einzellösungen einzelner Musiker (Knappheit) und vorgefertigte Massenslösungen für alle Musiker (Verfügbarkeit) möglich.

b) Wettbewerb (Social Payment)

Es gibt eine Reihe von innovativen indirekten Wettbewerbern, die das Feld der Zahlungssysteme im Internet erfüllen. Als spezielles soziales Zahlungssystem existieren **flattr.com** (21.230) und **kachingle.com** (1.429.604) als direkte Wettbewerber. Im Fundingbereich sind neben Finanzierungsplattformen aus der kreativen Projektszene mittlerweile auch spezialisierte Konzepte für Musiker entstanden. Nutzer, die eine bestimmtes Konzert erleben wollen, können im Vorfeld Geld zusagen, um so die Realisierung des Konzertes zu ermöglichen.

Tabelle 18: Auszug relevanter Wettbewerber (Social Payment)

| Wettbewerber | alexa.com | Geschäftsmodell | Erlösmodell | Ausprägung | Branche |
|-----------------|-----------|---------------------------|-------------|-------------|----------|
| paypal.com | 38 | Tools (Donation) | Provision | BMI | Internet |
| flattr.com | 21.230 | Tools (Donation) (Social) | Provision | BMI | Internet |
| kachingle.com | 1.429.604 | Tools (Donation) (Social) | Provision | | Internet |
| kickstarter.com | 734 | Tools (Funding) | Provision | Social, BMI | Internet |
| indiegogo.com | 2.380 | Tools (Funding) | Provision | Social | Internet |
| gofundme.com | 8.958 | Tools (Funding) | Provision | Social | Internet |
| startnext.de | 44.480 | Tools (Funding) | Provision | Social | Internet |
| razoo.com | 64.414 | Tools (Funding) | Provision | Social | Internet |
| sellaband.com | 494.336 | Tools (Funding) (Music) | Provision | Social | Music |
| wedemand.com | 863.382 | Tools (Funding) (Music) | Provision | | Music |

¹⁸⁰ Als Analogie zu „Enhanced eBook“: Enhanced bedeutet, Texte interaktiv zu gestalten und mit medialen Inhalte querzuverknüpfen. Enhanced Music wäre die Integration von Fans in das digitalmusikalische Werk, z.B. in Form eines Laiendarstellers in einem Videoclip oder als Hintergrund Sänger oder Instrumentalist in einem Track.

¹⁸¹ Nach Pigou (1920/1952, S. 279) liegt eine perfekte Preisdifferenzierung dann vor, wenn eine individuelle Zahlungsbereitschaft für ein individuelles Produkt vorliegt (1. Grad).

| Wettbewerber | alexa.com | Geschäftsmodell | Erlösmodell | Ausprägung | Branche |
|-----------------|-----------|-------------------------|-------------|------------|---------|
| artistshare.com | 975.695 | Tools (Funding) (Music) | Provision | | Music |

Quelle: Schillmann (2013).

c) Profitformel (Social Payment)

Der Profitbeitrag in diesem Modul wäre sehr positiv, da für jede Transaktion Provisionen für den Betreiber des Zahlungssystems anfallen. Im sozialen Bereich ist diese Provision sicher geringer, vielleicht nur bei 1%. Da jedoch der Kostenaufwand für den Betrieb des System im Vergleich zu den stetigen Erträgen überschaubar bliebe, ginge jede Transaktion zum großen Teil positiv in den Erlösstrom ein, vor allem dann, wenn diese Erlösart auch sozial akzeptiert werden würde (Dont be Evil).

4.2.3 Social Search

Die Geschäftsmodelle „Preisvergleich“, „redaktionelle Inhalte“, „Streaming (Audio)“ und „Streaming (Video)“ werden auf Metaebene zu einer musikspezialisierten Suchmaschine für alle Musikgüter und alle Marktteilnehmer kombiniert (Social Search).

a) Kundenwerte (Social Search)

Da es eine steigende Zahl von legalen und kostenlosen Angeboten für Digitalmusik gibt und auch ergänzende Musikgüter eine vielseitige Anbieterstruktur aufweisen, wird eine neutrale Suchmaschine benötigt, um redaktionelle Inhalte und die Produktvielfalt im Bereich der gesamten Musikgüterspektrums effizient und effektiv für Fans und andere Nachfrager abbilden zu können.

Auch beim Streaming von Digitalmusik und Videos herrscht reger Wettbewerb. Die Folge ist die breite Nutzung kostenloser Musikangebote als Promotion sowie Informationsasymmetrien in Form von Angebots- und Preisdifferenzierungen bei Musikgütern. Zur Senkung dieser Ineffizienzen existieren im Internet Produktsuchmaschinen als Preisvergleich, allerdings bisher nur für das Gesamtgüterspektrum oder spezialisiert auf Provisionsbranchen, wie z.B. Versicherungen, Reisen, Stromanbieter, Medikamente oder Mietwagen. Weil aber bei allen Gütern ein Mehrwert durch Transparenz und Integration der Anbieter aus einer Aggregation vieler Anbieter für den Nutzer entsteht (Meta), soll für alle wettbewerbsintelligenten Arten von Musikgütern eine fremddatenbasierte Suchmaschine für Inhalte, Preise und Produkte entwickelt werden.

Die Anbieterintensität begünstigt insgesamt eine Metaebene der Marktbearbeitung. Neben der Abbildung einer differenzierten und musikspezialisierten Angebotsvielfalt, führt die zusätzliche Aggregation von musikalischem Content auch zu einer Nutzbarkeit der Plattform für Digitalmusik von Fremdanbietern. Dieses Meta-Streaming der Digitalmusik über das Einbinden frei verfügbarer Audio- und Videospuren ist gerade als Geschäftsmodellinnovation von Anbietern wie z.B. **musicplayr.com** (136.947) oder **youtubedisco.de** (9.770.112) entstanden und erfreut sich wachsender Beliebtheit.

- Audio verfügbare Audiostreams (embedded) (Meta-Streaming)

- Video verfügbare Videostreams (embedded) (Meta-Streaming)
- News verfügbare News und redaktioneller Content (Meta-Content)
- Preisvergleich verfügbare Musikgüter (Feeds) (Meta-Shopping)

Für die Suchmaschine eignen sich alle Anbieter, die ihren Content für eine eingebettete Integration (Streaming) oder per Feed (Content) zur Verfügung stellen, wie z.B. **youtube.com** (3) für Videostreams, **soundcloud.com** (225) für Audiostreams oder **billboard.com** (2.811) für redaktionelle Inhalte. Für den Preisvergleich eignen sich als Datenbasis speziell sämtliche Musikanbieter auf Affiliate-Netzwerken wie z.B. **cj.com** (483), **zanox.com** (625), **tradedoubler.com** (821) oder **linkshare.com** (1.058).

b) Wettbewerb (Social Search)

In diesem Modul setzt sich der rege Wettbewerb durch differenzierte Spezialanbieter sowie kostenführende Allgemeinanbieter für musikdigitale Inhalte oder physische Produkte zusammen. Je mehr Anbieter es insgesamt gibt, desto eher lohnt es sich, diese Metasicht für Fans anzubieten, aus Differenzierungsgründen zu den Wettbewerbern und um Suchkosten zu reduzieren. Der Preisvergleich nimmt auch im Wettbewerb eine Sonderrolle mit vielen direkten Wettbewerbern bei hohen Erträgen ein und es kann von einer hohen Marktmacht ausgegangen werden.¹⁸²

Tabelle 19: Auszug relevanter Wettbewerber (Social Search)

| Wettbewerber | alexa.com | Geschäftsmodell | Erlösmodell | Ausprägung | Branche |
|------------------|-----------|-------------------------|-------------|------------|----------|
| radio.de | 9.343 | Internetradio | Werbung | Social | Music |
| radio.com | 10.519 | Internetradio | Werbung | Social | Music |
| slacker.com | 15.543 | Internetradio | Freemium | Social | Music |
| somafm.com | 53.991 | Internetradio (NP) | Donation | Substitut | Music |
| myspace.com | 240 | Internetradio (Social) | Werbung | Konvergenz | Music |
| pandora.com | 292 | Internetradio (Social) | Freemium | | Music |
| last.fm | 934 | Internetradio (Social) | Freemium | BMI, CC | Music |
| 8tracks.com | 4.139 | Internetradio (Social) | Freemium | | Music |
| live365.com | 7.036 | Internetradio (Social) | Freemium | | Music |
| mixlr.com | 34.802 | Internetradio (Social) | Freemium | BMI | Music |
| youtube.com | 3 | Internetvideo (Social) | Werbung | | Internet |
| vimeo.com | 134 | Internetvideo (Social) | Werbung | | Music |
| vevo.com | 1.709 | Internetvideo (Social) | Werbung | | Music |
| ebay.com | 20 | Marktplatz (Auktion) | Provision | Physik | Internet |
| discogs.com | 1.943 | Marktplatz (Musik) | Provision | Physik | Music |
| musicstack.com | 31.869 | Marktplatz (Musik) | Provision | Physik | Music |
| shopping.com | 1.197 | Preisvergleich | Provision | All | Internet |
| pricegrabber.com | 2.652 | Preisvergleich | Provision | All | Internet |
| play.com | 2.644 | Preisvergleich (CD) | Provision | Konvergent | Internet |
| mp3.de | 473.515 | Preisvergleich (Tracks) | Provision | | Music |
| tunechecker.com | 674.917 | Preisvergleich (Tracks) | Provision | CD | Music |
| musikbremse.de | 9.089.963 | Preisvergleich (Tracks) | Provision | | Music |
| billboard.com | 2.811 | Redaktion | Werbung | | Music |
| allmusic.com | 3.136 | Redaktion | Werbung | | Music |

¹⁸² Es gab viele Unternehmensübernahmen von sehr erfolgreichen Preisvergleichen. Sie wurden in vielen Fällen inhaltlich spezialisiert, technisch umfangreich professionalisiert und ziehen Internetnutzer anscheinend wie Magneten an. Dementsprechend gelten Vergleichsportale wie z.B. hsr.de insgesamt als „mächtige Zwerge“ ihrer Wertkette (vgl. dazu FTD, 2012, S. 23).

| Wettbewerber | alexa.com | Geschäftsmodell | Erlösmodell | Ausprägung | Branche |
|---------------------|-----------|-----------------------------|-------------|--------------|----------|
| djmag.com | 62.083 | Redaktion | Werbung | | Music |
| residentadvisor.net | 6.516 | Redaktion (Social) | Werbung | Genre | Music |
| musiciansfriend.com | 4.233 | Shop (Hardcopy) | Provision | | Music |
| grooveshark.com | 966 | Streaming (Flatrate) | Abo | | Music |
| spotify.com | 1.201 | Streaming (Flatrate) | Freemium | | Music |
| deezer.com | 1.257 | Streaming (Flatrate) | Abo | | Music |
| rdio.com | 7.608 | Streaming (Flatrate) | Abo | | Music |
| rhapsody.com | 9.757 | Streaming (Flatrate) | Abo | | Music |
| playlist.com | 14.628 | Streaming (Meta) | Abo | Meta | Music |
| musicplayr.com | 136.947 | Streaming (Meta) | Free | Meta, BMI | Music |
| youtubedisco.de | 9.770.112 | Streaming (Meta) | Werbung | | Music |
| soundcloud.com | 225 | Streaming (Tracks) (Social) | Freemium | BMI, Hosting | Music |
| mixcloud.com | 3.988 | Streaming (Tracks) (Social) | Free | BMI, Hosting | Music |
| news.google.com | 1 | TC (News) | Werbung | URL | Internet |

Quelle: Schillmann (2013).

c) Profitformel (Social Search)

Als Erlösformen sind hauptsächlich direkte und indirekte Provisionen durch Affiliatemarketing von sogenannten „Merchants“ tragend. Ergänzend wird kontextsensitive Werbung (PPC, TKP) als Zusatzerlös bei hohem Traffic eingesetzt. Dieses Modul ergibt mit der Aggregation von Videos, Audiospuren und redaktioneller Inhalte für drei Geschäftsmodelle aller Voraussicht nach einen negativen Profitbeitrag, da die Bereitstellung auf Metaebene datentechnisch sehr aufwendig und technisch kompliziert scheint. Zur internen Querfinanzierung im Modul sind daher der Preisvergleich und die Produktsuchmaschine zuständig. Ein Preisvergleich stellt für den Konsumenten eine Transparenz und eine ökonomische sowie inhaltliche Vergleichbarkeit aller Güterarten von allen Anbietern her. Meist wird der Preisvergleich mit einer Produktsuchmaschine gekoppelt, um den Kundenwert zu erhöhen.

Für Musikgüter und Digitalmusik können Suchkosten und Beschaffungskosten nachhaltig für alle Nutzer reduziert werden. Neben den o.g. Affiliate-Netzwerken existieren auch Eigenlösungen von z.B. von **ebay.com** (20) oder **amazon.com** (9) für die selbständige datenbasierte Vermarktung von Musikgütern in Form sogenannter Partnerprogramme. Insgesamt sind so mindestens ca. 750 internationale Anbieter für alle Arten von Musikgütern zur sofortigen Integration auszumachen.¹⁸³ Sobald ein Partnerprogramm integriert ist, werden für jede vermittelte Transaktion sofort Provisionen für **musicbase.com** gutgeschrieben. Solche Transaktionen können z.B. durch die Vermittlung von Digitalmusik,¹⁸⁴ Tonträgern, Konzerttickets oder Musikinstrumenten entstehen. Die Vermittlung einer sinnbildlichen Klarinette im Wert von 2.000 USD würde so bei einer Händlerprovision von 5% immerhin schon 100 USD Provision generieren. Für Downloads (ALC) liegen die Affiliate-Provisionen derzeit für **itunes.com** (URL) (49) bei 4% und für **amazonmp3.com** (URL) (9) bei 10%.

4.2.4 Social Tickets

Das Geschäftsmodell „eTicketing“ wird für Musiker, Intermediäre und Stellvertreter als eigenständige soziale Vorfinanzierung des Musikers musikspezialisiert ausgerichtet (Social Tickets). Eintrittskarten für Konzerte, Clubs und Festival können im Auftrag des Musikers zusätzlich auch an gängige Ticketsysteme distribuiert werden (Social Distribution).

a) Kundenwerte (Social Tickets)

Der Verkauf von Eintrittskarten für Konzerte, Festivals und Clubs sind die tragende Erlösquellen für Musiker der Neuzeit geworden (Musikevolution). Das Ticket-Geschäftsmodell für alle Veranstaltungsarten ist bereits sozial von z.B. **eventbrite.com** (820) innoviert worden und auch für Musiktickets gibt es Spezialanbieter wie z.B. **tixforgigs.com** (592.951). In klassischer Form sind es Konzertveranstalter, Festivalveranstalter oder Clubbetreiber, die Tickets professionell vertreiben und dem Musiker als Stellvertreter dienen (B2B). Eine eigenverantwortliche Art, seine Tickets auf einfache Weise auch in kleinen Mengen selbst zu vertreiben, fehlt bisher.

¹⁸³ Auch eine Erweiterung der Affiliate Anbieter mit weiteren transaktionsabhängigen Werbeerlösen (PPC) aus einem Händlersystem für den Preisvergleich wäre üblich und auch hier denkbar.

¹⁸⁴ iTunes hat aktuell z.B. einen Standardpreis von 0,99 EUR und für Superhits von 1,29 EUR pro MP3 in Deutschland. Auch bei Digitalmusik gibt es demnach eine Preisdifferenzierung zur Abschöpfung der maximalen Zahlungsbereitschaft bei populären Songs (Price Skimming). So könnte bei MP3s nach Strube, Pohl & Buxmann (2008, S. 200) der gewinnoptimale Preis in einem Spektrum von 0,69 EUR (unpopulär) bis 1,39 EUR (Superhit) liegen.

b) Wettbewerb (Social Tickets)

Ein direkter Wettbewerb im Sinne einer einfachen Erlösgenerierung für Musiker ist kaum existent. Starker Wettbewerb geht eher von den allgemeinen Anbietern für „Social Tickets“ aus, die ihr Geschäftsmodell als Allgemeinanbieter für eine Vielzahl von Events und Veranstaltungsarten konzipieren. Wettbewerbsrelevant ist hier auch **facebook.com** (2),¹⁸⁵ das jüngst in seinem Social Network eine „Buy Ticket“-Funktion für die Veranstaltungen aller Mitglieder implementiert hat, weshalb **eventbrite.com** (820) sofort die Schnittstellenintegration des System ankündigte, ohne das klar wäre, was **facebook.com** (2) dafür später verlangen wird.

Tabelle 20: Auszug relevanter Wettbewerber (Social Tickets)

| Wettbewerber | alexa.com | Geschäftsmodell | Erlösmodell | Ausprägung | Branche |
|------------------|-----------|--------------------------|-------------|------------|---------|
| eventbrite.com | 820 | Social Tickets | Provision | | Events |
| amiando.com | 8.452 | Social Tickets | Provision | | Events |
| ticketscript.com | 47.602 | Social Tickets | Provision | | Events |
| gotickets.com | 86.906 | Social Tickets (Music) | Provision | | Music |
| tixforgigs.com | 592.951 | Social Tickets (Music) | Provision | | Music |
| paylogic.de | 3.027.618 | Social Tickets | Provision | | Events |
| ticcats.de | 253.986 | Preisvergleich (Tickets) | Provision | Meta | Music |
| reservix.de | 51.608 | Distribution (Ticket) | Provision | B2B | Music |
| adticket.de | 120.542 | Distribution (Ticket) | Provision | B2B | Events |

Quelle: Schillmann (2013).

c) Profitformel (Social Tickets)

Der Profitbeitrag dieses Moduls ist einfach und sehr skalierbar: Für jedes verkaufte Ticket über das Ticketsystem, egal für welche Art von musikalischer Veranstaltung, würde eine Provision fällig werden. Diese Provision würde einbehalten, gesammelt mit anderen Guthaben zusammen ausgezahlt, sodass für den Betreiber ein indirekter Kredit entstünde (Lieferantenkredit).

4.2.5 Social Hosting

Das Geschäftsmodell „Hosting“ wird für die Bedürfnisse eines Musikers dediziert angepasst und mit den Elementen „Website“, „Domain“ und „Shop“ zur Eigendarstellung (Selbstpromotion) und Eigenvertrieb (Selbstdistribution) als sozialer und modularer Homepagebaukasten angeboten (Social Hosting).

¹⁸⁵ Vgl. thenextweb.com (13.02.2013).

a) Kundenwerte (Social Hosting)

Jeder moderne Musiker stellt sich als Musikanbieter mit seinem Markennamen im Internet dar. Dazu ist allgemein mindestens eine „Visitenkarte“ im Internet mit Künstlernamen erforderlich. Der dargebotene Content dient ihm dabei als Informationsbasis, ist mitentscheidend für seine Fanverbreitung und kann als Ausgangspunkt aller seiner Aktivitäten verstanden werden. So ist das Hosting von Domains, Visitenkarten, professionellen Websites und optionalen Shopelementen zentral für den sozialen Musikerfolg. Daher ist der Musiker an spezialisierten und für die Branche maßgeschneiderten Hostinglösungen für Website, Domain und Shop interessiert. Für Stellvertreter und Intermediäre wäre auch eine spezialisierte Long-Tail Musikgüter Distributionslösung wünschenswert (White Label Shop).

b) Wettbewerb (Social Hosting)

Der indirekte Wettbewerb ist vor allem im klassischen Hosting sehr stark, da diese Branche als die älteste Internetbranche gilt. Ein direkter Wettbewerb „Hosting (Music)“ ist durch Geschäftsmodellinnovationen in jüngster Zeit entstanden.

Tabelle 21: Auszug relevanter Wettbewerber (Social Hosting)

| Wettbewerber | alexa.com | Geschäftsmodell | Erlösmodell | Ausprägung | Branche |
|----------------------------|-----------|-------------------|-------------|------------|---------|
| magentocommerce.com | 1.097 | Hosting (Shop) | Provision | All | Hosting |
| bigcartel.com | 2.078 | Hosting (Shop) | Provision | | Music |
| godaddy.com | 115 | Hosting (Website) | Provision | | Hosting |
| jimdo.com | 459 | Hosting (Website) | Freemium | | Hosting |
| 1und1.de | 886 | Hosting (Website) | Provision | | Hosting |
| shopify.com | 2.398 | Hosting (WL Shop) | Abo | | Hosting |
| goodsie.com | 66.238 | Hosting (WL Shop) | Abo | | Hosting |
| supr.com | 90.054 | Hosting (WL Shop) | Abo | | Hosting |
| bandzoogle.com | 47.622 | Hosting (Music) | Freemium | | Music |
| hostbaby.com | 134.292 | Hosting (Music) | Abo | Konvergenz | Media |
| audiofu.com | 5.202.693 | Hosting (Music) | Freemium | | Music |

Quelle: Schillmann (2013).

c) Profitformel (Social Hosting)

Für das Social Hosting eignet sich das Erlösmodell „Freemium“, da es kostenlose Basiselemente mit kostenpflichtigen Premiuelementen verbindet. Der Hostingbereich ist sehr affin für Abo und Freemium-Lösungen, da es hier die Regel ist, für eine Internetdarstellung monatliche Nutzungsgebühren zu zahlen. Entscheidend hierfür würde der Anteil der Premiumkunden sein, der wieder rum von den angebotenen Möglichkeiten für Musiker abhängig ist.

4.3 Social Redesign (Mikro)

Eine Geschäftsfeldneuentwicklung (Geschäftsidee) kann grundsätzlich aus verschiedensten Perspektiven erfolgen. Das Marktkonzept von **musicbase.com** soll zentral einen sozialen Ausgleich zwischen Musiker und Fans herstellen.

4.3.1 Hilfgeschäftsmodelle

Die fünf Geschäftsmodellmodule können zusätzlich durch optionale Hilfgeschäftsmodelle im Sinne der Zielsetzung jederzeit erweitert und ergänzt werden. Neben der inhaltlichen Öffnung für alle Musikgüter als Innovationspotenzial, bedeutet dies auch die Flexibilität, sich zukünftigen Geschäftsmodellinnovationen und Geschäftsmodellevolutionen anpassen zu können. Wahlentscheidend ist dabei immer der [1] Aufwand einer technischen Realisierbarkeit, das [2] Bündelungspotenzial, die [3] Tragfähigkeit durch eigenständige Erlöse, die [4] Wettbewerbsdichte, die [5] Nachfragepräferenz nach neuen Inhalten (Trends) sowie die [6] Mehrwertstiftung für das Gesamtkonzept als Musikbasis. Diese Hilfgeschäftsmodelle sind nach fünf Geschäftsmodellarten differenzierbar:

- Shopping Content Kleinanzeigen, Deals, Marketplace, ... (Provision)
- User Generated Content Fragen, Anleitungen, Lyrics, Archive, ... (Werbung)
- Technischer Content Streaming DJ, Charts, Bilder, ... (Werbung)
- Mobiler Content Mobile Ticket, Music ID, Party Checkin, ... (Werbung)
- Tools Musikermanagement, Streaming Converter, ... (Freemium)

Schutzrechte und Verträge als Tools

Das angestrebte Konzeptziel, die Unabhängigkeit der Musiker von ihren Stellvertretern zu fördern, kann auf der rechtlich-administrativen Ebene durch das direkte Verwalten von Schutzrechten der Musikkreativen erfolgen. Ein individuelles System zur Lizenzverteilung könnte es dem Uploader eines digitalen Musikstückes ermöglichen, für jeden Beteiligten an der Produktion die Erlösanteile nach Lizenzart festzulegen. Diese Erlöse werden dann dem jeweiligen Schutzrechtsinhaber auf sein eigenes Konto gutgeschrieben und individuell ausgezahlt. Vorausgesetzt, der Uploader besitzt die Rechte an dem digitalen Musikwerk für die Distribution, er kennt die Vergütungsverteilung und ist berechtigt, diese umzulegen. Für dieses Sharing von Schutzrechten könnten auch Vertragsmuster für Bandmitglieder als UGC angeboten werden.

4.3.2 Innovationsstrategie

Aus der durchgeführten Modulanalyse der Geschäftsmodelle lassen sich auf Metaebene für eine Bündelung folgende Zwischenbewertungen für eine taktische Innovationsstrategie ableiten:

Tabelle 22: Ökonomische Bewertung der Geschäftsmodellmodule

| Teilmodul | Profitbeitrag | BMI, USP | CVP | Wettbewerb | Synergien |
|-----------------|---------------|----------|-----|------------|-----------|
| Social Music | 2 | 7 | 9 | 2 / 9 | 7 |
| Social Payment | 8 | 8 | 7 | 1 / 6 | 7 |
| Social Search | 3 | 5 | 9 | 3 / 8 | 8 |
| Social Tickets | 6 | 3 | 6 | 4 / 6 | 6 |
| Social Hosting | 6 | 4 | 8 | 3 / 9 | 6 |
| Ø musicbase.com | 5,0 | 5,4 | 7,8 | 2,6 / 7,6 | 6,8 |

Quelle: Schillmann (2013).

Der Wettbewerb ergibt sich erstens in Form einer direkten Wettbewerbsintensität im weißen Innovationsraum (White Space) und zweitens mit einer indirekten Intensität aus den Ursprungsbranchen. Auf einer Skala von 1 (gering) bis 9 (hoch) ergeben sich zudem oben stehende gleitende Durchschnitte unter Annahme der Gleichverteilung. Die Summe aller Durchschnittswerte kann als Innovationspotenzial oder Marktpotenzial interpretiert werden. Für eine sozial verträgliche und nachhaltige Neugestaltung passender Geschäftsmodelle als Alternative zu bisherigen Ansätzen ist eine direkter Interaktion und Wertschätzung zwischen Fans und Musikern entscheidend. Für ein Plattformunternehmen sind zudem folgende Erfolgsfaktoren als Effekte auf Modulebene entscheidend:

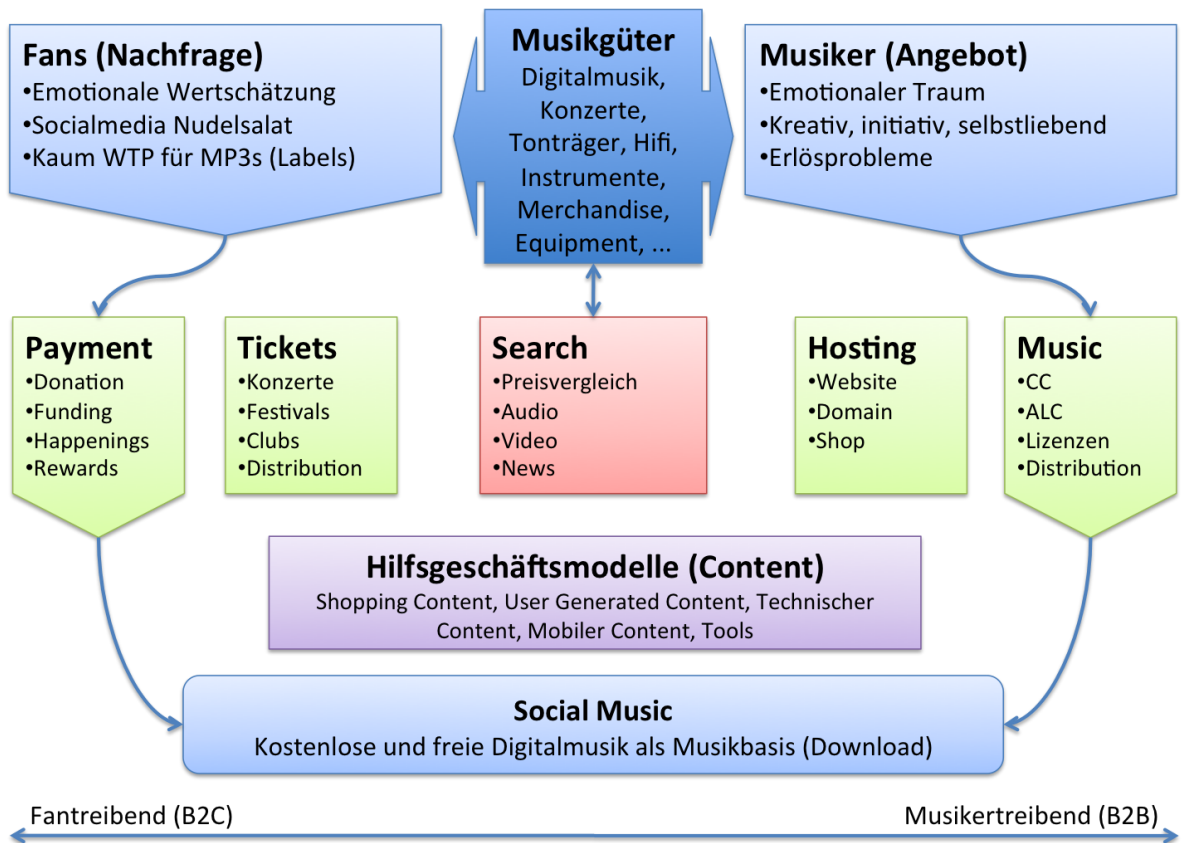
- Profitbeitrag Erlöspotenzials abzüglich Kostenpotenzial
- BMI Grad der Geschäftsmodellinnovation durch Bündelung oder Adaption
- USP Grad der Alleinstellungsmerkmale im Wettbewerbsvergleich
- CVP Grad der inhaltlichen Kundenwerte
- Wettbewerb Grad der direkten und indirekten Wettbewerbintensität
- Synergie Grad der internen Synergien im Modul

Diese fünf Effekte müssten für eine geschickte Innovation in Hinblick auf die fünf Geschäftsmodellmodule integriert zu einem hybriden Gesamtmodell gebündelt werden, wobei idealerweise auch selbstverstärkende Regelkreise und Netzeffekte entstehen sollten. Das Marktkonzept müsste ferner zentral auf kostenlose und freie Digitalmusik ausgerichtet sein und gleichzeitig eine alternative Erlösgenerierung der Musiker gewährleisten können. Dabei sind Download (ALC) und Download (CC) dem Streaming vorzuziehen, aufgrund der bisher fehlenden Tragfähigkeit des Geschäftsmodells.

4.3.3 Marktkonzept (musicbase.com)

Das Gesamtmarktkonzept für **musicbase.com** ergibt sich aus der Bündelung der fünf entwickelten Geschäftsmodellmodule. Das geht nur, wenn insgesamt alle Produkte (Geschäftsmodelle) flacher werden und sich eine Spezialisierung vorwiegend durch die Kombination der Module ergibt. Das Marktkonzept auf Geschäftsmodellperspektive stellt sich nun wie folgt dar:

Abbildung 18: Marktkonzept (Geschäftsmodellperspektive)



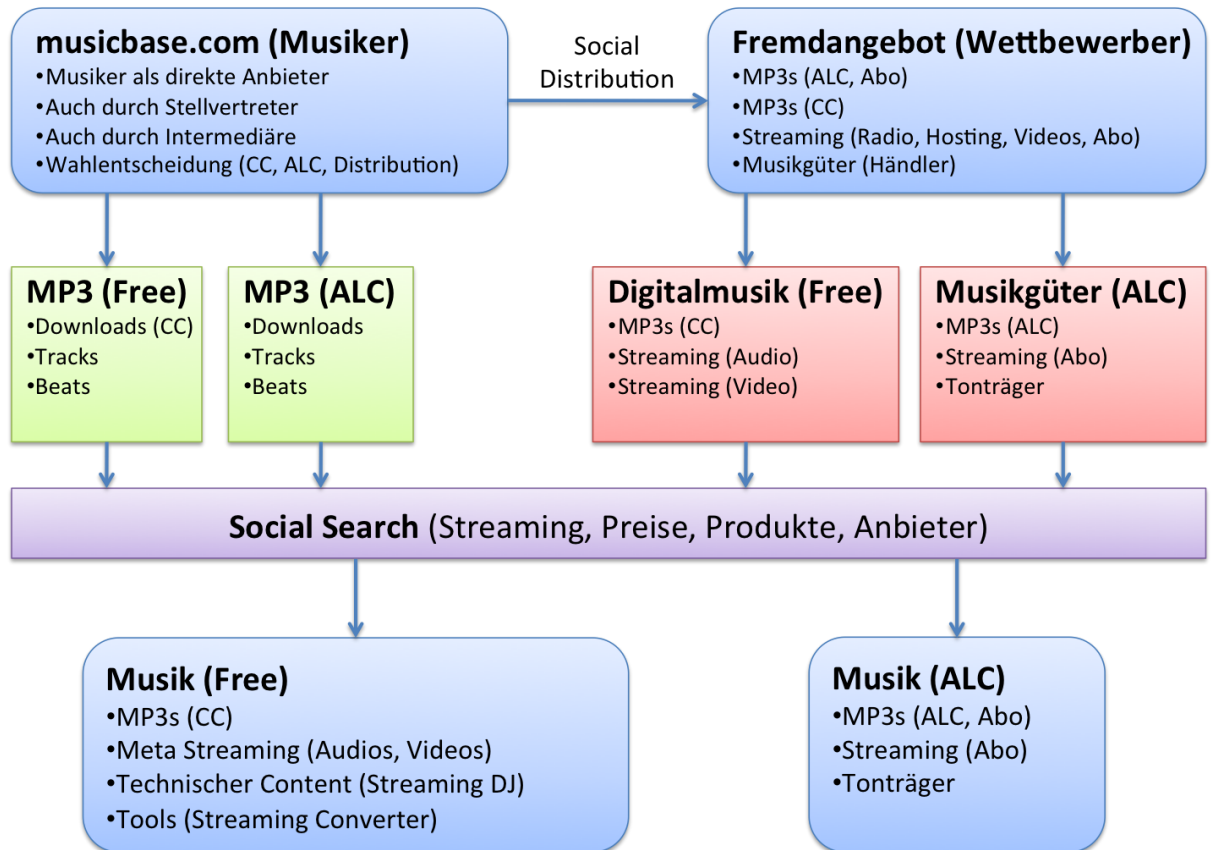
Quelle: Schillmann (2013).

Entscheidend sind die beiden zentralen Geschäftsmodellmodule „Social Payment“ und „Social Music“, durch die Musiker und Fans direkt zusammengebracht werden. So kann ein sozialer Ausgleich zusammenwirkend in ergänzender Weise an einer zentralen Stelle stattfinden, auch wenn Fremdanbieter ähnliche Teilgeschäftsmodelle anbieten. Das Gesamtkonzept zeichnet sich durch die Integration auf Augenhöhe der anderen drei Teilmodule „Social Search“, „Social Tickets“ und „Social Hosting“ aus. Eine Marktkonzeptanpassung für Apps soll hier nicht expliziert herausgearbeitet werden, obwohl dieser Anteil der Internetnutzer immer bedeutender wird. Man kann generell sagen, dass heutzutage im Grunde alle Inhalte sowohl im Internet als auch auf mobilen Endgeräten in der jeweilig passenden Darstellungsform angeboten werden sollten. Einige Inhalte wie z.B. elektronische Eintrittskarten auf Smartphones oder ein „Location Based Party Service“ bieten sich für eine mobile Nutzung natürlich besonders an.

4.3.4 Inhaltsperspektive für Fans

Für das Marktkonzept kann sich eine inhaltliche Perspektive der tatsächlichen dargebotenen musikalischen Inhalte für Fans ergeben. Diese Sichtweise stellt sich wie folgt dar:

Abbildung 19: Marktkonzept (Musikinhaltsperspektive für Fans)



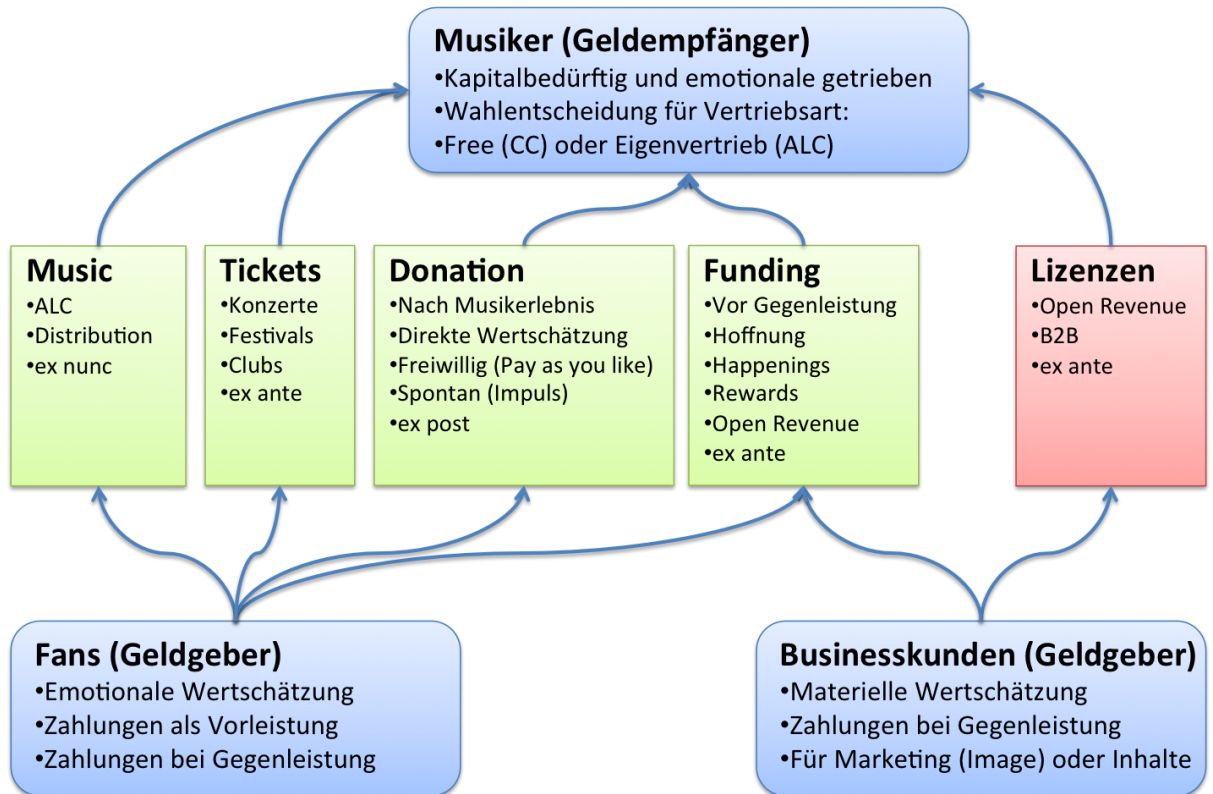
Quelle: Schillmann (2013).

Der entscheidende Mehrwert für Fans ergibt sich hierbei durch den zentralen Ort ihrer Aktivitäten, bei gleichzeitiger Übersicht über alle relevanten Musikgüter im Eigen- und Fremdanbietervergleich. Sie erhalten kostenloses Digitalmusik und können direkt mit Musikern interagieren, diskutieren und ihnen ihre Wertschätzung auf verschiedenste freie Arten entgegenbringen.

4.3.5 Erlösalternativen für Musiker

Im Gegenzug für das kostenlose Bereitstellen der Digitalmusik von Musikern und Künstlern ergeben sich mehrere direkte Erlösalternativen für den Musiker oder seinen Stellvertretern. Dabei kann der Musiker selbst entscheiden, welche unterstützende Aktivitäten er in Eigenleistung bewältigt, welche er z.B. an einen Manager abgibt und alles administrativ selbständig an einem Ort verwalten. Im Detail gibt es folgende Erlösperspektiven als Erlösalternativen für Musiker auf der Plattform:

Abbildung 20: Marktkonzept (Erlösperspektive für Musiker)



Quelle: Schillmann (2013).

4.3.6 Makrosynergien

Ziel war die Steigerung der Effizienz, der Effektivität und des zeitlichen Moments durch die Bündelung musikspezialisierter Geschäftsmodelle, für Musiker, Fans, Intermediäre und Stellvertreter. Durch selbstverstärkende Regelkreise könnte im Zentrum kostenlose Digitalmusik stehen, die durch Querfinanzierung für Konsumenten kostenlos und jederzeit frei verfügbar wäre. Bei allen Geschäftsmodellen ergeben sich Verbundeffekte durch die Sortimentsbündelung im Vergleich zu Allgemein Anbietern und zu Spezialanbietern.

Der Musiker behält dabei die Entscheidungsfreiheit über seine Musik und kann diese bei zu hohem Aufwand selbstbestimmt an legitimierte Stellvertreter abgeben (z.B. Manager). Der Musiker kann die [1] Downloadarten (CC, ALC) sowie [2] Distributionsarten (Streaming, Download, Tickets) festlegen und ferner mit oder ohne Gegenleistung eine [3] sozial monetäre Wertschätzung seiner Fans erhalten (Donation, Funding). Zudem kann der Musiker [5] Lizenzerlöse oder [6] Ticketerlöse generieren und sich [7] eigenverantwortlich, unabhängig und professionell im Internet darstellen. Diese Freiheiten setzen eine eigenverantwortliche Kommunikation des Musikers mit seinen Fans voraus (z.B. Produktion, Promotion, Gegenleistungen, etc).

Die Fans können je nach Präferenz [1] kostenlose und freie Digitalmusik konsumieren und [2] Musiker mit oder ohne Gegenleistung monetär wertschätzen. Sie können außerdem [3] aus allen Musikprodukten und Musikgütern ihre individuellen Produktkonditionen transparent auswählen und [4] populäre externe Streamingangebote im Internet an einem Ort zusammenführen und mit anderen teilen (Meta-Streaming).

Synergien durch mehrseitige Musikmärkte

Die Musikmärkte sind mehrseitig in Bezug auf Angebot und Nachfrage. Musiker sind Anbieter von Musikprodukten und gleichzeitig Nachfrager von Musikgütern oder Musikprodukten anderer Künstler. Fans sind Nachfrager von Musikprodukten, Musikgütern und gleichzeitig teilweise getrieben, selbst Musiker zu werden (emotionale, künstlerische und kulturelle Selbsterfüllung). Intermediäre und Stellvertreter sind Anbieter und Nachfrager von Musikprodukten oder Musikgütern, teils aus wirtschaftlich bedingenden Gründen, teils aus emotionalen Gründen. Alle Gruppen mit technischen Mitteln zusammenzuführen, bringt synergetische Vorteile in Form einer Win-Win-Win-Lose Situation (Dreifachsieg bei Machtverlust der Stellvertreter).

Synergien im Datenmodell (Items)

Auf der Datenebene gibt es zwischen den fünf Hauptgeschäftsmodellen erhebliche Überschneidungen (Redundanz), die mit einer Bündelung stark reduziert werden können. Jeweils mit den gleichen Datensätzen [1] bietet ein Musiker seine Musik an, ist [2] Empfänger für Spenden als Gegenleistung, stellt sich auf seiner [3] Homepage mit eigenen Inhalten dar und hat die Möglichkeit seine [4] Konzerte anzubieten. Als Angebotserweiterung werden ebenfalls mit der gleichen Datenstruktur andere Anbieter (Musikprodukte, Musikgüter) in Form von Fremddaten durch eine [5] Suchmaschine für digitalen Content und physikalische Produkte hinzugefügt. Am Ende ist der Datenursprung irrelevant und sämtliche Produktdaten (Items) sowie die Zahlungsabwicklung für alle Geschäftsmodelle werden technisch einheitlich durch eine identische Datenstruktur (Root) charakterisiert und abgespeichert (Verbundeffekte).

Synergien der Erlösmodelle (Monetarisierung)

Für jedes Geschäftsmodell entstehen je nach Transaktionsart unmittelbare und direkte Erlöse durch Provisionen, Gebühren oder Werbeerlöse für den Plattformbetreiber (Verbundeffekte und Dichtevorteile):

- | | | |
|------------------|--|----------------------|
| ▪ Social Music | ALC (B2C), Lizenzen (B2B), Social Distribution (B2B) | (Provision) |
| ▪ Social Payment | als Zahlungssystem | (Provision) |
| ▪ Social Tickets | nach Ticketanzahl | (Provision) |
| ▪ Social Hosting | nach Dienstleistungsumfang (Features) | (Freemium) |
| ▪ Social Search | nach Traffic und Affiliate-Konditionen | (Werbung, Provision) |

Erlöse für Musiker, Stellvertreter oder Intermediäre werden gesammelt ausgezahlt (Lieferantenkredit). Die Auszahlung erfolgt anfangs ausschließlich per **paypal.com** (38). Auch andere Auszahlungsmethoden oder eine interne Verrechnung mit „Musicbase Credits“ (MBC) als interne digitale Währung wären möglich.

4.3.7 Brancheneffekte

Aus dem Marktkonzept lassen sich unter der Voraussetzung der Marktdiffusion und Nutzerakzeptanz von **musicbase.com** für die Musikwirtschaft und die Musikindustrie zwei signifikante Veränderungseffekte skizzieren (Rekonfiguration):

In der Musikwirtschaft nimmt **musicbase.com** in Analogie zu den innovativen „Triple Play“ Angeboten aus der Telekommunikationsbranche¹⁸⁶ eine horizontale Erweiterung der Wertaktivitäten aus Sicht eines Akteurs der Musikindustrie vor (horizontale Diversifikation¹⁸⁷). **musicbase.com** erweitert diese Wertschöpfungsverknüpfung zudem auf interdimensionale Art, indem nun mindestens sechs Wertketten horizontal tangiert werden (mehreseitige Diversifikation), die ferner jeweils mit mindestens einer Wertstufe besetzt und in mindestens zwei Fällen vertikal integriert werden (vertikale Diversifikation).

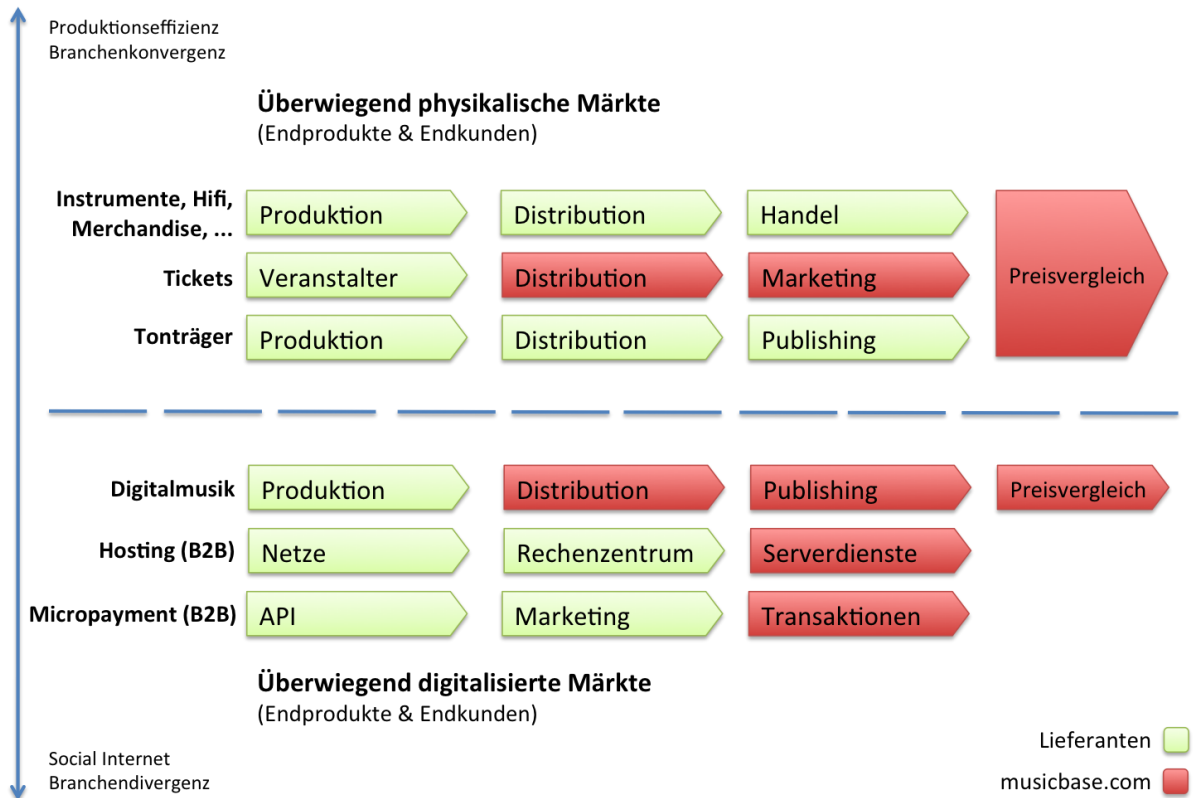
Diese vertikale Rückwärtsintegration und Fokussierung findet in den beiden Wertketten statt, die als Haupterlösströme für Musiker der Neuzeit gelten (Erlösevolution)¹⁸⁸ und kann demnach auch als Disintermediation bezeichnet werden, da Teile dieser Wertstufen in Zukunft noch weiter als bisher zusammenschmelzen könnten. Die in Abbildung 21 dargestellte Differenzierung zu bisherigen Branchenstrukturen könnte demzufolge als konsequente, nachfrageorientierte und horizontale Sortimentsgestaltung bezeichnet werden:

¹⁸⁶ „Triple Play“ Angebote von z.B. Kabel Deutschland GmbH oder der Deutsche Telekom AG.

¹⁸⁷ Diversifikation ist im strengsten Sinne nach Ansoff (1965) eine Strategie zur Tätigkeitserweiterung mit einem neuen Produkt in einem neuen Markt (Produkt-Markt-Matrix). Eine horizontale Diversifikation dehnt das bisherige Produktprogramm im gleichen Wirtschaftszweig aus, eine vertikale Diversifikation erweiterte die Produktpalette durch vor- oder nachgelagerte Wirtschaftsstufen (Integration). Eine laterale Diversifikation erweitert die Aktivitäten durch für das Unternehmen völlig neue Produkte ohne bisherigen wirtschaftlichen Zusammenhang. Aus praktischer Sicht des Kapitalrisikos, wird als Diversifikation eine Produktausweitung in bestehenden oder neuen Märkten verstanden (unbestimmte Sortimentserweiterung).

¹⁸⁸ In Anlehnung an Hull, Hutchison & Strasser (2011, S. 111ff. und S. 143ff.) generieren Musiker Erlöse für die Finanzierung ihres kreativen Schaffens im Kern durch „Music Publishing“ und „Live Entertainment“. In Anlehnung an die „Evolution der Musikindustrie“ (2.1.3) und den „Diskussion relevanter Auswirkungen Digitalisierungseffekte“ (3.4.1) ist zu erahnen, dass die Erlösfunktion in Zukunft (c.p.) durch das „Publishing“ von Digitalmusik i.V.m allen Arten des „Live Entertainment“ (Tickets) gekennzeichnet sein könnte (Erlösevolution).

Abbildung 21: Interdimensionale Rekonfiguration durch musicbase.com



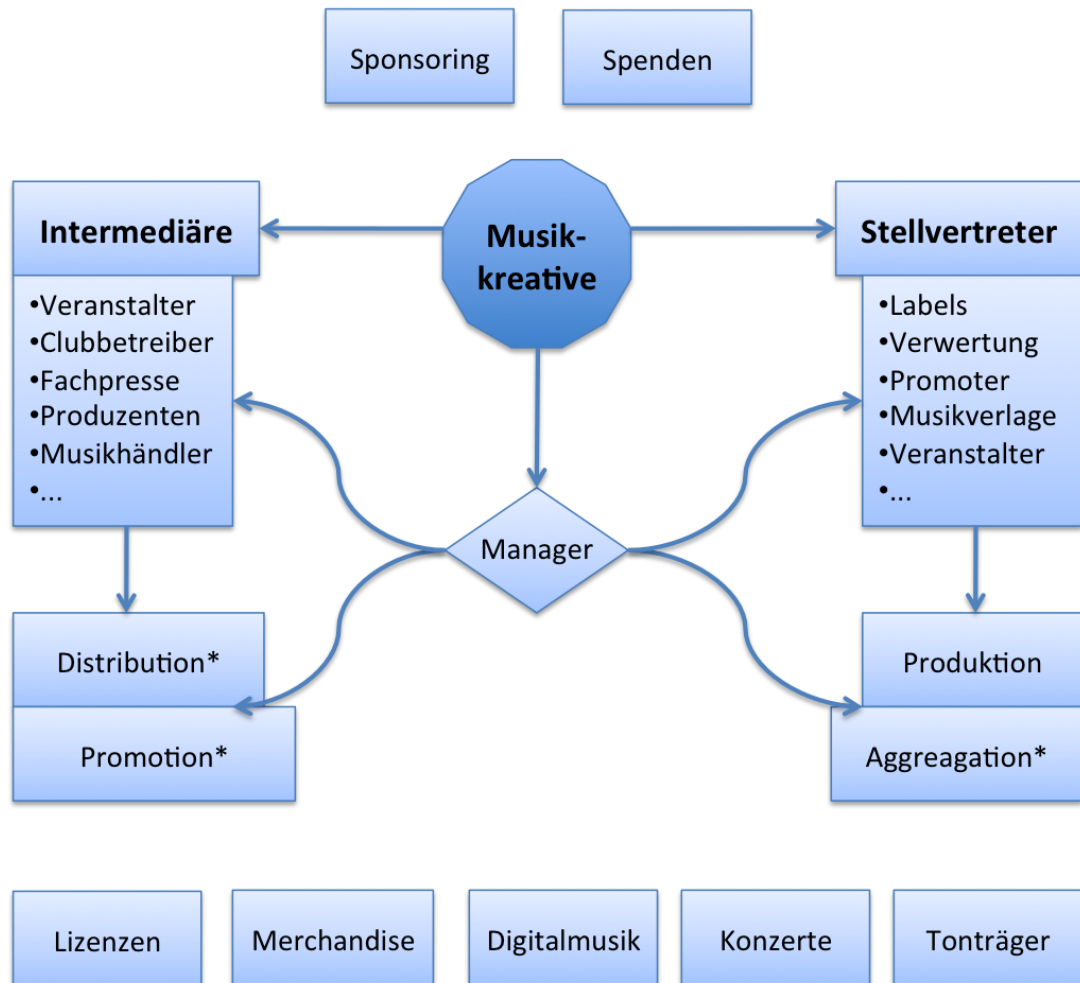
Quelle: Schillmann (2013) in Anlehnung an Porter (1985/2010), S. 63ff und Wirtz (2013), S. 582.

Der Musiker im Zentrum

In der Musikindustrie ist es Musikkreativen mit Hilfe von **musicbase.com** ein Stück mehr möglich, im tatsächlichen Zentrum des Musikmarktes zu stehen. Wie in Abbildung 22 dargestellt, ist der Musiker als treibender Marktteilnehmer der Angebotsseite damit weisungsfähig und machtvoll im Zentrum aller Aktivitäten. Dies gilt vor allem für Musiker aus den frühen Evolutionsphasen, ist aber auch für populäre Musiker in späteren Perioden prinzipiell möglich, unter der Annahme, dass sie unabhängig geblieben sind¹⁸⁹ oder wieder unabhängig werden möchten. Dabei ist für neue Musiker (Newcomer) der Grad der Unabhängigkeit heutzutage durch die gewandelten Rahmenbedingungen prinzipiell schon etwas höher geworden. Der Anteil von Künstlern, die in Zukunft wie selbstverständlich unabhängig bleiben wollen oder müssen, könnte ebenfalls weiter ansteigen.

¹⁸⁹ Als bekanntestes Beispiel eines sehr populären aber dennoch unabhängigen Musikers gilt „Prince“.

Abbildung 22: Struktur der Musikindustrie (nach Redesign)



Quelle: Schillmann (2013) in Anlehnung an Connolly & Krueger (2006), S. 670ff; Clement (2012); Baumgärtel (2011), S. 423; Hull, Hutchison & Strasser (2011), S. 145ff.

4.4 Partiieller Businessplan

Ein partieller Businessplan soll das Marktkonzept für eine mögliche Marktreife testen und es zudem Risikokapitalgebern, potenziellen Gründern und Mitarbeitern sowie anderen Nutznießern vorstellen. Im Rahmen dieser Arbeit werden nur existenzielle und bündelungsrelevante Businessplanungsteile vorgestellt und analysiert.

4.4.1 Business Model Canvas

Die Analyse der neun Bausteine einer Business Model Landkarte nach Osterwalder & Pigneur (2010/2011) als Kommunikationsstandard für Geschäftsmodelle für Shareholder und Stakeholder. Mit den Teilmodellen [1] Kundensegmente, [2] Wertangebote, [3] Kanäle, [4] Kundenbeziehungen und [5] Einnahmequellen aus Wertperspektive sowie [2] Wertangebote, [6] Schlüsselressourcen, [7] Schlüsselaktivitäten, [8] Schlüsselpartnerschaften und [9] Kostenstrukturen aus Effizienzperspektive.

1) Customer Segments (Kundensegmente)

- Diversifizierte Segmente in mehrseitigen Märkten (Plattformunternehmen) (+++)
- Musiker Musikmassenmarkt, Independentmusikmarkt

- Fans Musikmassenmarkt, Independentmusikmarkt
- Intermediäre Nischenmarkt, Musikmassenmarkt
- Stellvertreter Nischenmarkt, Musikmassenmarkt
- Business Massenmärkte (FMCG, E&M, TIME)

2) Value Propositions (Wertangebote)

- Musiker Alternative und zusätzliche Erlösquellen für Musiker (+++)
- Fans Kostenlose Digitalmusik als Kundenwerte (CVP) (+++)
- Intermediäre Umsatzsteigernde Schnittstelle zwischen Musiker und Fans (++)
- Stellvertreter Effiziente und direkte Managementtools (bei Machtverlust) (+)
- Business Direkte Kommunikation mit Zielgruppe (Musik) (+)

3) Channels (Kanäle)

- Sales Internetverkauf (Plattform) für alle Dienstleistungsarten
- Kommunikation Social Media, Musikfachpresse, WOM, Netzeffekte
- Betreuung Support, FAQs, Usability, Businesskunden

4) Customer Relationships (Kundenbeziehungen)

- Selbstbedienung bei automatisierten Dienstleistungen für alle Kundensegmente
- Soziale Mitbeteiligung aller Kundensegmente

5) Revenue Streams (Einnahmequellen)¹⁹⁰

- Musiker Freemium, Provision Hosting, Management / Distribution
- Fans Provision, Werbung ALC, Donation, Funding, Tickets / PPC, TKP
- Intermediäre Provision, Werbung Hosting, Shop, Kleinanzeigen / PPC, TKP
- Stellvertreter Freemium, Provision Hosting, Management / Distribution
- Business Provision, Werbung Lizenzen / PPC, TKP

6) Key Ressources (Schlüsselressourcen)

- Technisch Programmierung (Backend, Frontend, Design), SEO
- Intellektuell Programmierung, Kommunikation, Strategie, SEO, Legal
- Menschlich Support, Unternehmensführung
- Finanziell Social Funding, Förderungen

7) Key Activities (Schlüsselaktivitäten)

- Programmierung der Geschäftsmodellmodule und Hilfgeschäftsmodelle
- Programmierungskoordination bei mehreren Programmierern
- Geschickte Bündelung der Geschäftsmodelle (Verbundeffekte)
- Darstellung und Zusammenführung der Features einzelner Geschäftsmodelle
- Schnittstellenmanagement (APIs)
- Support & Bugfixing
- Big Data, Open Data & Servercluster

8) Key Partnerships (Schlüsselpartnerschaften)

- Musiker als Anbieter kostenloser Digitalmusik (direkt treibend)
- Fans als Nachfrager kostenloser Digitalmusik (direkt treibend)
- Presse als hungrige Multiplikatoren für innovative Konzepte
- Musikservices (B2B) als Dienstleister für Big Data, Katalogabgleich und Aggregation

9) Cost Structure (Kostenstruktur)

- Verbundvorteile bei Start, Mengenvorteile bei erfolgreicher Diffusion (+++)
- Wenig Kostenstellen bei kostenorientierte Unternehmensstrategie (++)
- Hohe skalierbare variable Kosten: Personalkosten, Serverkosten, Raumkosten (++)

¹⁹⁰ Bei einem Plattformunternehmen existieren Multi-Erlösarten und Multi-Erlösströme durch Multi-Erlösmodelle. Die Perspektive der Einnahmequellen erfolgt hier nach allen fünf Kundensegmenten. Mögliche alternative Perspektiven wären Erlösmodelle, Erlösarten sowie Erlösströme für eine spezielles Segment, siehe dazu auch die Abbildungen „Erlösperspektive für den Betreiber“ (Nr. 24) und „Erlösperspektive für Musiker“ (Nr. 21).

- Geringe skalierbare Fixkosten: Raumkosten, Marketingkosten (++)
- Kosten aus Bonusprogrammen (User Referral, UGC, MBC) (+)

4.4.2 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist ein einfaches Kommunikationsmittel für alle wirtschaftlichen Aktivitäten aus Unternehmenssicht. Sie umfasst eine Unternehmensanalyse mit gewerteten Stärken und Schwächen (interne Perspektive) sowie eine Umweltanalyse mit gewerteten Chancen und Risiken (externe Perspektive).

Strengths (Stärken)

- Berufserfahrenes Gründungsteam (Internetentwicklung und Internetwirtschaft) (+++)
- Eigener Datenkern als Machtinstrument (Root) (++)
- Technologiegetriebenes und datenbasiertes Marktkonzept (++)
- Marktkonzept mit akademischem Hintergrund (+)
- Einbindung des Teams in lokales und erfahrenes Internetbusinessnetzwerk (+)

Weaknesses (Schwächen)

- Ressourcenarmer Kampf gegen machtvolle Medienkonzerne (Gatekeeper) (--)
- Ressourcenarmer Kampf gegen innovative Onlinemusikdienste (--)
- Gründungsteam als Neulinge in der Musikwirtschaft (-)
- Willensbildungskosten bei Gründerteam (-)

Opportunities (Chancen)

- Kostenlose Digitalmusik ohne Einschränkungen (Meta, CC) (+++)
- Wenige existierende Anbieter mit Bündelungsmöglichkeiten (Meta) (++)
- Deutsche Gründerförderung als Subvention (++)
- Frühe Erlösströme und mehrere Einkunftsarten durch Erlösdiversifikation (++)
- First Mover (WOM, Netzeffekte) (++)

Threats (Bedrohungen)

- Viele Anbieter mit anderen ausschließenden Digitalmusikkonzepten (---)
- Hohe Markteintrittskosten durch umfangreiches technische Konzept (Betaphase) (--)
- Reduzierte Wachstumsgeschwindigkeit bei fehlender Risikokapitalöffnung (--)
- Fehlender Fokus durch mehrere Geschäftsmodelle (--)
- First Mover (Lernkosten, Ineffizienz) (-)

4.4.3 Bündelungstaktik

Bisherige Plattformunternehmen wie z.B. **google.com** (1) oder **amazon.com** (9) zeigen, dass Anfangs eine klarer Fokus zum Kerninhalt stand, der dann sukzessiv ausgebaut und weiterentwickelt wurde. Es ist strittig, ob dies geplant war oder sich entwickelt hat, jedoch ergibt sich in beiden Fällen aufgrund der Komplexität einer technischen Entwicklung, der Kommunizierbarkeit, und der wahrnehmbaren Kundennutzens zwingend eine Stufenplanung. Strategisch vorteilhafte Planungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine taktische Flexibilität wahren und sich an Veränderungen der Wettbewerber anpassen können (Open Strategy). Dies bedeutet vor allem, dass bei zukünftigen Entwicklungen auf Geschäftsmodellebene oder in Bezug auf Nutzerpräferenzen das Plattformunternehmen weitere Aspekte integrieren könnte oder einzelne evolutionär ausgelaufene Geschäftsmodelle ersetzen sollte. Demnach sind die Anfangssituation und das Endziel einzig wichtig. So sind Zwischenziele absolut sinnvoll und notwendig, aber im Zweifel nie konsequent durchzuführen.¹⁹¹

Wegen der vielfältigen Gründe, mit einer Betaversion früh online zu gehen (Rapid Prototyping, Proof of Concept, Lean Startup, Bootstrapping, BMI Experimente), ist es für eine Plattform existenziell, ausgehend von einer Kernstruktur einzelne Hauptgeschäftsmodelle sukzessiv technisch zu entwickeln und inhaltlich in die Plattform zu integrieren. Auch auf Geschäftsmodellebene ist eine schrittweise und eigenständige Erweiterung der jeweiligen Funktionen sinnvoll (Stufenpläne der Entwicklung). Die Grenzen dieser Stufen können fließend sein und in späteren Phasen (Tipping Point) werden alle Geschäftsmodelle gleichzeitig weiterentwickelt, angepasst und stabilisiert (Bugfixing) sowie ggf. Hilfgeschäftsmodelle wettbewerbsintelligent integriert.

Stufenplan der Entwicklung

| | | |
|-----|---------------------------|---|
| 1) | Datenkern | Datenbanken, Authentifizierung, Sprachen, Crawler, API, Admin |
| 2) | Social Search (I) | Preisvergleich, Güterdatenbank, First Content, Provisionen, SEO |
| 3) | <u>Onlinefähigkeit</u> | <u>AGB, FAQ, Design, Presse, Marke, Social Media, Supportsystem</u> |
| 4) | Social Music (I) | Download (CC), Lizenzsystem |
| 5) | Social Search (II) | Contentaggregation: Videostreaming, Audiostreaming |
| 6) | <u>Social Payment (I)</u> | <u>Zahlungssystem, Donation</u> |
| 7) | Social Distribution (I) | Anbieterintegration: Streaming, Download (B2B) |
| 8) | <u>Social Hosting (I)</u> | <u>Internetseite (Visitenkarte)</u> |
| 9) | Social Tickets (I) | Ticketsystem |
| 10) | Social Payment (II) | Funding: Happenings, Rewards |
| 11) | ... | |
| 12) | ... | |
| 13) | ... | |

¹⁹¹ Exzessive Planungen sind in dynamischen Umfeldern generell nie vorteilhaft. Zwar kann es helfen, Lerngeld zu vermeiden, es bleibt aber immer unvorteilhaft, wenn die Opportunitätskosten der Planung größer sind, als die Kosten des dynamischen Learnings.

4.4.4 Reduzierungspotenzial (Lean Startup)

Das Gesamtkonzept eines sozialen Plattformunternehmens ist schlüssig, wenn mehrere Marktteilnehmer eigenständig zusammengeführt werden und eine nutzenstiftende Metaebene für alle Teilnehmer entsteht. Für den Fall einer fehlenden Finanzierbarkeit oder ausbleibender nachhaltiger Erlöse, gibt es die Möglichkeit, alle Geschäftsmodelle zu reduzieren. Naheliegend ist die Reduzierung der Sortimentsbreite und Sortimentstiefe der einzelnen Geschäftsmodelle und Geschäftsmodellmodule. Ferner sollten vorerst keine Hilfs Geschäftsmodelle ohne eigenständige Erlöse aufgenommen werden, sie sind absolut nachrangig in jedweder Priorität (außer Apps). Zudem zeigen Sprach- und Währungsräume im Internet durchaus das Potenzial auf nur eine Sprachversion und mit nur einer Währung in der Startphase funktionieren zu können. Und es könnte bis auf Weiteres lediglich englischsprachig im Markt aufgetreten werden. Für die einzelnen Geschäftsmodellmodule sind zudem folgende Reduzierungspotenziale sichtbar:

- **Social Music**
 - Kein ALC, Streaming, Radio: Nur kostenlose CC-Music als Download
 - Social Distribution: für jede Distributionsart nur existenzielle Anbieter (API)
- **Social Payment**
 - Kein Funding
 - Kein eigenes Zahlungssystem. Donation stellvertretend mit **paypal.com**
- **Social Search**
 - Nur Preisvergleich mit Affiliates (Preise und Produkte), kein Händlersystem (PPC)
 - Kein Anbieterverzeichnis, keine Bewertungen
 - Keine Community zur Teilung von Fremdinhalten
 - Keine Digitalmusik von Fremdanbietern (Videostreaming, Audiostreaming, ...)
 - Keine Aggregation redaktioneller Inhalte (News, Reviews, Interviews, Bilder, ...)
- **Social Tickets**
 - Nur Basisfunktionen des Ticketsystems
 - z.B. Keine Leih-Scanner für das Erfassungssystem
 - Statt dessen nur Empfehlungen zu unterstützten Scannern
- **Social Hosting**
 - Nur Basisfunktionen (Templates und Module)
 - Nur Subdomains (keine Domains)
 - Keine Shopelemente und kein White Label Shop (B2B)

4.4.5 Positive Regelkreise (Virtuous Circles)

Es können generell positive wie negative selbstverstärkende Regelkreise bei Geschäftsmodellkombinationen entstehen. Hier sollen die positiven virtuellen Kreisläufe (Virtuous Circles) anhand eines Erlösregelkreislaufs und eines Marktmachtregelkreislaufs dargestellt werden.

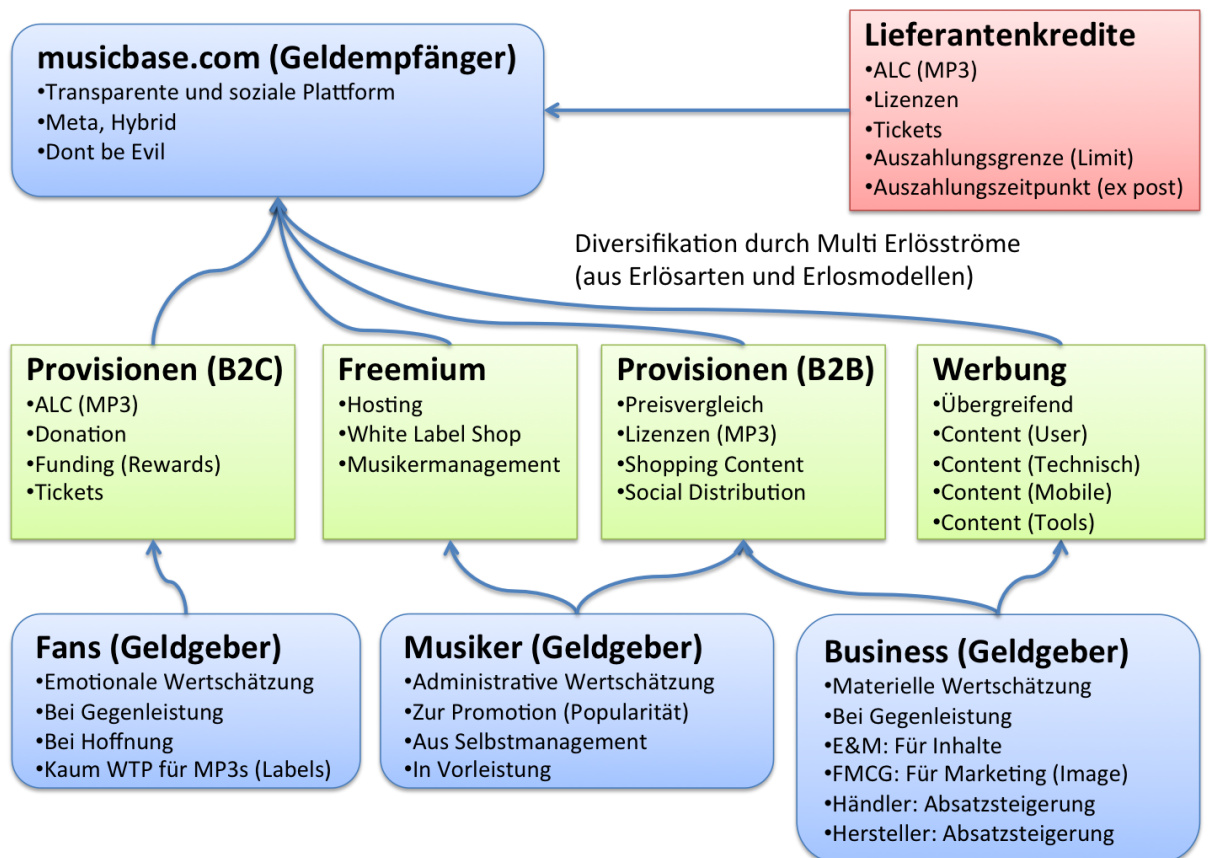
Erlösregelkreislauf

Ein Erlösniveau ist durch den Preisvergleich bei marginaler Generierung von [1] Provisionen (Affiliate) schon anfangs gegeben. Die Erlösgenerierung ist bei positiver Akzeptanz von Fans und Musikern elastisch ansteigend, mit positiven Erlöseffekten aus weiteren [2] Provisionen durch z.B. „Download (ALC)“ und „Social Payment“. Bei weiteren Internetnutzern tragen die Erlösarten [3] Freemium, [4] Provisionen (B2B) und [5] Werbung (TKP, PPC, Sponsoring) zum Erlöskreislauf mit folgenden Treibkräften bei:

- Je mehr Internetnutzer, desto mehr Erlöse durch den Preisvergleich (Provisionen).
- Je mehr Musiker, desto mehr Erlöse durch „Social Hosting“ und „Social Payment“.
- Je mehr Downloads (CC), desto mehr Erlösalternativen für Musiker (Payment, Tickets).
- Je weniger Downloads (CC), desto mehr Downloads (ALC) und Preisvergleich.

Es zeichnen sich sowohl die Größe des angebotenen Labelkatalogs (CC und ALC Downloads), als auch die Distributionsquote des Digitalvertriebs als zentrale Erfolgsfaktoren ab. Von der Entwicklung der Größe eines eigenen Labelkatalogs unabhängige Erlösformen sind „Ticketing“, „Preisvergleich“ und „Hosting“. Abschließend soll hier eine Erlösperspektive für den Betreiber des Plattformkonzepts gewagt werden, die für die nachhaltige Realisierbarkeit des Gesamtkonzeptes entscheidend ist:

Abbildung 23: Marktkonzept (Erlösperspektive für den Betreiber)



Quelle: Schillmann (2013).

Marktmachtskreislauf

Die Marktmacht ist wie bei jedem Startup anfangs sehr gering. Für die Marktmacht wird ähnlich zum Erlöskreislauf auch hier die Größe des CC-Labelkatalogs als KPI entscheidend sein: Je mehr Digitalmusiktitel (CC), desto größer ist die Gesamtmarktmacht. Der CC-Katalog ist also das Geschäftsmodell mit dem höchsten Beitrag der Kundenmehrwerte. Diese Katalogmacht wird ergänzt durch die Machtverstärkung der „Social Distribution“ von „Streaming“ und „Social Tickets“. Hier wird anfangs nur die kostenlose Einlieferung vor allem bei Streaminganbietern die Regel sein, da jeder Musiker dort vertreten sein möchte. Je größer hier die Katalogmacht, desto eher kann man von den Anbietern eine Erlösbeteiligung an ihren Geschäftsmodelle verlangen. Die Wahl des Musikers wird für diese Distributionsquote des Digitalvertriebs mitentscheidend sein.

4.4.6 Wettbewerbsstrategien

Im Rahmen des partiellen Businessplans scheinen ausgewählte Unternehmensstrategien für eine potenzielle Gründung von **musicbase.com** aus der Perspektive des Betreibers für mögliche Kapitalgeber notwendig. Unter wettbewerbsintelligenten Aspekten werden die Probleme des Wirtschaftszweigs als Chance gesehen und mit einem gebündelten Marktkonzept eine effiziente und unabhängige Perspektive für Musiker und Fans angeboten (First Mover). Als Differenzierungsmerkmal sind die Geschäftsmodelle durch die Musikspezialisierung und Musikbündelung auf Produktebene inhaltlich variiert und querverknüpft mit der Musikbasis. Damit ergibt sich als Alleinstellungsmerkmal (USP) eine höhere Sortimentstiefe im Vergleich zu Allgemein Anbietern und eine höhere Sortimentsbreite im Vergleich zu Spezialanbietern. Dabei werden starke Wettbewerber nur ergänzend angegriffen und in das Konzept integriert. Somit wird eine unabhängige, soziale und technische Alternative für alle Marktteilnehmer angeboten (soziales Plattformunternehmen). Ferner wird es einen ergebnisoffenen Entwicklungsprozess in Bezug auf die langfristige Nachfrageakzeptanz bei den Haupt- und Hilfgeschäftsmodellen geben (Open Strategy).

Wachstumsstrategie (Marketing)

Die Möglichkeiten des Marketings sind vielfältig und es gibt grundsätzlich ein mögliches Strategiespektrum zwischen marketinggetriebenem (externes) und produktgetriebenem (internes) Wachstum. Da **musicbase.com** eine technische und innovative Musikplattform ist, muss konsequenterweise auch jede Wachstumsstrategie technisch entwicklungsgetrieben auf Produktebene erfolgen (technische Innovationen). Der Fokus wird daher fast ausschließlich auf der technischen Weiterentwicklung des Gesamtprodukts, der einzelnen Features, der Usability und der technischen Schnittstellenkommunikation (API) liegen. Damit wird eine natürliche Verbreitung von Innen durch Netzeffekte aus einer direkten Weiterempfehlung (WOM) angestrebt. Initiierende Kraft für diese Diffusion ist auf Unternehmensebene das Entwicklungspersonal (Personaltaktik) und auf der Kommunikationsebene der Musiker, als Anbieter von kostenloser Digitalmusik und als der mehrseitig treibende Marktteilnehmer.

Finanzierungsstrategie

Ein Internetstartup wird i.d.R. auf der Eigenkapitalseite mit Risikokapital finanziert (VC). Zu den Nachteilen gehören neben der Anteilsverwässerung der Gründer sowie dem Zwang zum Exit für den VC vor allem die inhaltliche Abhängigkeit von monetären Interessen. Da **musicbase.com** der Start eines langfristigen Zyklus einer sozialen Musikerunabhängigkeit sein soll, wird eine Fremdkapitalfinanzierung i.V.m. einer nachrangigen und stimmrechtslosen Eigenkapitalfinanzierung angestrebt (Mezzanine). Dazu gehört zur Deckung des Finanzierungsbedarfs in der Startphase das Crowdfunding gegen Gewinnbeteiligung als partiarisches Darlehen oder als stille Beteiligung (Social Funding). Additional sollen nach der Startphase staatlich geförderte und gewöhnliche Unternehmerkredite mit Zins und Tilgung den fortlaufenden Finanzierungsbedarf decken. Ergänzend wird sich in jeder Phase um alle Formen von staatlichen oder regionalen Fördermitteln für innovative Startups bemüht (z.B. Förderzuschüsse, Gründerstipendium). Hinzu kommt die sukzessive tragfähige Lösung des Finanzierungsbedarfs aus eigenen Rückflüssen (Bootstrapping).

Personaltaktik als Strategieinstrument

Als Strategieinstrument für ein produktgetriebenes Dienstleistungsbündel bietet sich die Personalpolitik an. Die Auswahl, Integration, Motivation, Mehrsprachigkeit und Beteiligung des Personals dient hier als Erfüllungstaktik, weil das Wachstum von innen getrieben und auf externe Marketinginstrumente weitgehend verzichtet werden soll. Dabei ist die Personalstruktur sehr technisch getrieben, sodass ein Großteil der Stellen bei entwickelnden Programmierern als Schwerpunkt deshalb liegen sollte, weil in agiler, moderner und professioneller Softwarearchitektur viele Innovationspotenziale liegen. Für jede Phase wird es dafür eine dynamische Personalstruktur geben, wobei das Personal sich aus Startperspektive tendenziell wie folgt verteilt:

| | | |
|-----------------------------|---|-----|
| ▪ Programmierung (Backend) | PHP, MySQL, APIs, Server, Frameworks, Apps, ... | 30% |
| ▪ Programmierung (Frontend) | CSS, HTML, Ajax, Javascript, Frameworks, Apps, ... | 20% |
| ▪ Design | Layout, Usability, Pressematerial, Apps, ... | 10% |
| ▪ PR | Presse, Musiker, Multiplikatoren,... | 10% |
| ▪ Support | Kundenbetreuung, Sprachen, FAQs | 10% |
| ▪ Legal | Lizenzrecht, Musikrecht, Patentrecht, AGBs,... | 10% |
| ▪ Kaufmännisches Personal | Administration, Finanzierung, Verkauf, Einkauf, ... | 10% |
| ▪ Outsourcing | Steuern, Buchhaltung, ... | |

Da High Potentials eine langfristige Herausforderung mit intrinsischer Motivation in Startups suchen (Arbeitermarkt), wird jedem Mitarbeiter als Anreiz die Möglichkeit zur Mitarbeiterbeteiligung gegeben (Sweat for Equity). Dazu wird eine Kapitalgesellschaft mit Elementen einer Genossenschaft verbunden, in der neben einer stimmrechtslosen fixen Beteiligung auch eine Wahlmöglichkeit für Arbeitnehmer (für die Gesellschaft) besteht, entweder per Gehalt, oder per Beteiligung beschäftigt zu werden (zu beschäftigen). Wobei diese flexiblen Anteilansprüche grundsätzlich durch geleistete Arbeitsstunden oder eingesetztes Kapital nach einem dynamischen Verteilungsschlüssel per Beteiligungsdarlehen entstehen (Partiarisches Darlehen).

Finanzierungsbedarf

Der Kapitalbedarf ist in der Startphase auf Personal- und Raumkosten reduzierbar. Sämtliche andere Kosten für z.B. Server, Marketing, Hardware, Software, Netzwerk, Verwaltung, Lizenzen, etc. fallen nicht an, fallen nicht ins Gewicht oder werden in der Startphase aus den existierenden Ressourcen der einzelnen Beteiligten getragen (Gründer und Personal). Für eine Gründung von **musicbase.com** wird eine Startphase (Early Beta) von 6 Monaten als Markttest für das Gesamtkonzept angenommen. Dafür sind auf Personalebene 8 Vollzeitstellen und 2 Halbtagsstellen kalkuliert (54 Mannmonate). Für jeden Mannmonat sind ca. 2.000 EUR netto erforderlich (ca. 3.300 EUR brutto, ca. 3.950 EUR Arbeitgeberbelastung), damit sich High Potentials aus Hamburg ganz auf das Projekt konzentrieren können. Das ergibt Personalkosten von ca. 213.300 EUR. Hinzu kommen Raumkosten von ca. 1.000 EUR (komplettwarm) bei ca. 70 qm, sowie Kautions- und Courtagekosten von einmalig ca. 5.000 EUR, also Raumkosten von insgesamt ca. 11.000 EUR. Damit beläuft sich der kalkulierte Finanzierungsbedarf der Testphase auf ca. 223.300 EUR, mit Reserve auf 250.000 EUR.

4.4.7 Wettbewerbsreaktionen (Change Model)

Nach Linder & Cantrell (2000) sind einmal kreierte Geschäftsmodelle aufgrund von Reaktionen rivalisierender Konkurrenten ständigen dynamischen Anpassungsprozessen ausgesetzt. Diese Auseinandersetzung mit den Wettbewerbern im direkten Umfeld kann in die eigentliche Planung des zu installierenden Geschäftsmodells schon zu Anbeginn implementiert werden. Des Weiteren sollten diese dynamische Triebkräfte des Wettbewerbs im Zeitablauf in Form eines „Change Models“ permanent beobachtet werden, um ggf. frühzeitige Änderungen an der Architektur vornehmen zu können.¹⁹²

¹⁹² Vgl. Linder & Cantrell (2000), S. 10ff.

Für **musicbase.com** ergeben sich Wettbewerbsreaktionen in erster Linie nur bei einem sich einstellenden Markterfolg. Da bisher getrennte Prozesse der Musikwirtschaft gebündelt und sozial neugestaltet werden sollen, können auf das Plattformkonzept prinzipiell natürliche neue Anbieter reagieren (Follower). Als bereits existierende Anbieter können nur diejenigen Wettbewerber reagieren, die in ihrem Konzept gestaltungsfrei sind, dabei ohne Geschäftsmodellfokussierung auftreten und ferner dem Musiker, trotz kostenloser Digitalmusik, Erlösalternativen anbieten können. Also Konkurrenten, die sich als Musikbasis verstehen wollen, nicht als Spezialanbieter, Stellvertreter oder Intermediär. Konkret kommen dafür soziale Musiknetzwerke wie z.B. **myspace.com** (240) und **last.fm** (934), soziale Streaminganbieter (Tracks) wie z.B. **soundcloud.com** (225) und **mixcloud.com** (3.988) oder CC-Download-Anbieter wie z.B. **jamendo.com** (14.715), **noisetrade.com** (34.688) oder **mp3.com** (43.700) in Frage.

Grundsätzlich kann man annehmen, dass je mehr sich ein soziales Musikplattformunternehmen durchsetzen wird, desto mehr Anbieter werden sich auf ergänzenden Geschäftsmodelle konzentrieren und einem Plattformkonzept zuarbeitend dienen (ergänzende Spezialanbieter). Das sind vor allem Dienstleistungen, die eine weitere soziale Unabhängigkeit des Musikers von Stellvertretern fördern, wie z.B. die Herstellung und der Vertrieb von Tonträgern oder Merchandise „on Demand“, ohne andere Rechte des Musikers zu beanspruchen.

„Kunst gibt nicht das Sichtbare wieder, sondern macht sichtbar“ – Paul Klee

5 Fazit

Fundamentale Strukturumbrüche gehen immer mit Widerständen der Beteiligten einher, weil einige Aspekte des musikindustriellen Umbruchs nicht nur wissenschaftlich strittig sind, sondern vielmehr eine Reihe von Arbeitsplätzen und ganzer Unternehmensstrukturen in wirtschaftliche und kulturelle Mitleidenschaft geraten können. Am Ende bleiben jedoch die Fragen, ob die Musikindustrie evolutionär – in der Form wie wir sie kannten – überlebensfähig ist und ob Musiker mit ihrem Angebot oder Fans mit ihrer Nachfrage den Markt bestimmen werden. Man kann vermuten, dass sich dieser Industriezweig weiter auflösen wird, denn durch das Internet haben alle Nutzer generell die machtvolle Möglichkeit, jeden Markt mit ihrer Nachfrage nachhaltig zu gestalten. Diese Polaritäten des Branchenumbuchs wurden hier als ökonomische Chance im Sinne eines weißen Innovationsraums und in Form positiver Effekte konstruktiv in ein Marktkonzept für das Internet als **musicbase.com** integriert.

Problemlösungen durch das Marktkonzept

- Kostenlose, legale und freie Digitalmusik für Fans (Downloads)
- Querfinanzierung kostenloser Digitalmusik mit alternativen Erlösquellen für Musiker
- Direkte Diskussion und Wertschätzung zwischen Musikern und Fans (Face to Face)
- Soziale Plattform als technische Lösung für einen mehrseitigen Musikmarkt (Musikbasis)
- Aggregation aller möglichen Musikprodukte und Musikgüter (Preise, Produkte, Anbieter)
- Aggregation digitalmusikalischer Inhalte (Meta-Streaming)

Anstatt eine Art von Geschäftsmodell für alle Güterarten zu öffnen (Anbietersicht), werden viele Geschäftsmodelle für eine spezielle Güterart spezialisiert und gebündelt angeboten (Nachfragersicht). Dafür wurden unter wettbewerbsintelligenten Gesichtspunkten ökonomisch erfolgreiche Geschäftsmodelle für Musikgüter ausgerichtet und dediziert angepasst. Anschließend wurden diese Geschäftsmodelle miteinander kombiniert, um sie effizienter als innovatives geschlossenes Produkt in Form eines mehrseitigen Plattformunternehmens im Internet gebündelt und sozial anzubieten (Social Redesign). Damit ist **musicbase.com** eine transparente Musikplattform, die mit Musikgütern als Musikbasis den Fans, Musikern, deren Stellvertretern und anderen Intermediären dient. Das zentrale Kernangebot wird dabei freie und kostenlose Digitalmusik sein, die für Musiker und den Plattformbetreiber nachhaltig querfinanziert wird. Es wird mit „kostenloser Digitalmusik“ und „Geld verdienen mit kostenloser Musik“ beiden Kernmarktteilnehmern die administrative und technische Möglichkeit gegeben, eine Weiterentwicklung des Musikmarktes mit gleich mehreren Instrumenten nachhaltig zu gestalten.

5.1 Konzeptioneller Ausblick

Es soll hier ein Ausblick auf ungelöste Aspekte des Marktkonzepts und auf mögliche Erweiterungen des partiellen Businessplans gegeben werden.

Für das Marktkonzept gibt es einige ungeklärte Aspekte, die sich, wie es scheint, erst bei einer tatsächlichen Umsetzung im Zeitablauf klären können. Genau dann, wenn [1] Ressourcen für eine technische Lösung zur Verfügung stehen, [2] Geschäftsmodellinnovationen anderer Marktteilnehmer dem Marktkonzept dienend zur Seite stehen und eine Diffusion und Akzeptanz zu einer [3] signifikanten Marktmacht von **musicbase.com** geführt haben sollten. Zu den ungelösten Problemen des Marktkonzepts gehören vor allem die Gewährleistung des Besitzes der tatsächlichen Rechte an einem Musikstück bei kostenlosem Download (CC) und einer möglichen einhergehenden „Social Music Distribution“. Die Frage, ob es bald alternative Verwertungsgesellschaften gibt, die trotz frei lizenzierter Digitalmusik dennoch andere Rechte des Künstlers verwerten, liegt nicht in den Händen des Plattformbetreibers.

Für einen Businessplan könnte eine zusätzliche Diskussion zur Nutzung von Tonträger im Vergleich zur Digitalmusik dienlich sein, um auch eine „alte“ physikalische Nutzerpräferenz von Musikliebhabern im Marktkonzept z.B. durch einen Händlermarktplatz integrieren zu können. Ferner scheint eine detaillierte Differenzierung des Marktkonzepts auch nach mobiler Nutzung mit musikmedialen Inhalten auf smarten Endgeräten für einen Markteintritt erforderlich. Abschließend würde sich auch ein Integrationstest des Marktkonzepts mit idealtypischen Kernmarktteilnehmern und systemrelevanten Wettbewerbern anbieten, um sodann eine optimale Integrationsstrategie anderer Konzepte zu implementieren.

5.2 Wirtschaftspolitische Relevanz

Am Montag den 11. Februar 2013 besuchte der Wirtschaftsminister Philipp Rösler (FDP) im Silicon Valley unter anderem den „German Silicon Valley Accelerator“ (GSVA), um aus wirtschaftspolitischem Interesse deutsche Startups aus der Informations- und Kommunikationstechnikbranche (IKT) zu stimulieren: „Mein Ziel ist es, die digitale Wirtschaft als Schlüsselbranche für die gesamte Wirtschaft in Deutschland zu stärken und Innovationen voranzubringen.“¹⁹³

¹⁹³ Philipp Rösler auf bild.de (11.02.2013).

Schon im November 2012 startete er deshalb das „Aktionsprogramm Digitale Wirtschaft“, um junge IT-Unternehmen zu fördern und generell die Digitalisierung der Wirtschaft zu beschleunigen. Er sagte schon damals: „Wir müssen vor allem die kreativen Ideen und die Innovationskraft der jungen Internet-Unternehmen unterstützen“.¹⁹⁴ Der Wirtschaftsminister meinte in dem Zusammenhang auch, er wünsche sich „ein Unternehmen, das ähnlich stark wird wie Apple für die gesamte amerikanische Wirtschaft – eben auch für die deutsche Volkswirtschaft“.¹⁹⁵

Das in dieser Arbeit dargestellte Marktkonzept ist komplex und langfristig angelegt. Im Vergleich zu vielen deutschen Startups der Vergangenheit, ist **musicbase.com** keine deutsche Konzeptkopie (Copy Cat) von bereits erfolgreichen – meist in den USA eingeführten – Geschäftsmodellinnovationen. Es ist vielmehr ein eigenständiges und innovatives Konzept zur digitalen Neugestaltung eines industriell getriebenen Wirtschaftszweigs. Dementsprechend ist die ökonomische Knightsche Unsicherheit¹⁹⁶ besonders bei einer Innovation mit evolutionärem Charakter sehr hoch und zum Gelingen erfordert es neben Unternehmergeist und Tatendrang auch risikofreudige Stakeholder, Förderer und in späteren Phase auch Hochrisikokapital zu fairen Bedingungen.

Das Marktkonzept könnte als großwahnsinnig bewertet werden, jedoch entscheidet am Ende der Markt über Verbreitung und Akzeptanz, über Erfüllen oder Scheitern. Es ist nicht die Sinnhaftigkeit des Produkts, die unter bisherigen Erfahrungen strittig ist, es ist vielmehr das Nutzungsinteresse der Fans und Musiker, die als treibende Akteure im Spiel des Wettbewerbs über einen möglichen Erfolg von **musicbase.com** entscheiden werden. Für Kapitalgeber sei abschließend gesagt, dass motiviertes Humankapital zur Programmierung eines Internetproduktes immer billiger zu erwerben ist als Presswerke oder sterbende Labelstrukturen.

¹⁹⁴ bundesregierung.de (12.02.2013).

¹⁹⁵ Philipp Rösler auf bild.de (11.02.2013).

¹⁹⁶ Nach Knight (1921) ist die Unsicherheit als ökonomische Ungewissheit „niemals kalkulierbar“, wo hingegen ein ökonomisches Risiko messbar oder durch eine Wahrscheinlichkeitsverteilung berechenbar ist und damit immer auch durch Kapitaldiversifizierungen versicherbar wäre. Demnach müsste das Sinnbild des Unternehmertums im Internet vielmehr lauten: Je höher die Unsicherheit, desto höher ist der zu erwartende Gewinn im Erfolgsfall.

5.3 Kritische Würdigung

Als kritisch für das Konzept sind auf inhaltlicher Ebene die vielen Wechselwirkungen zu sehen, die bis zum Schluss nicht ganz integriert werden konnten. Ferner kann man kritisieren, dass hybride Marktkonzepte sehr umfangreich und kompliziert werden können, was auch zweifelsohne stimmt. Dazu sei aber gesagt, dass ein kompliziertes Marktkonzept nicht unbedingt auch für den Internetnutzer während der Bedienung einzelner Elemente auf der Seite kompliziert wirken muss. Als abschließenden Vorteil kann man aus dieser Kritik für den Betreiber eines gebündelten Konzept auch hervorheben, die Möglichkeit der Konzeptreduzierung bei nachträglicher Fokussierung auf ein noch näher zu bestimmendes Geschäftsmodell zu haben, bei ausbleibendem nachhaltigem Erfolg des Gesamtkonzepts (Worst Case).

Als kritisch für die gewählte Methode ist die Datenerhebung der Branchenverbände zu sehen, die nur auf Mitglieder der Branchenverbände beschränkt ist. Das schließt oft unabhängige oder alternative Akteure der Internetwirtschaft, wie z.B. **bandcamp.com** (1.968), aus. Besonderer Schwachpunkt der Methode scheint auch die argumentative Stützung auf Marktzahlen und die Annahme des breiten digitalen Wandels aller Konsumenten durch das Internet. Die Daten vieler Studien liegen meist nur approximativ und teilweise hoch aggregiert vor. Kritisch hierbei sind auch die kostenpflichtigen Studien einzelner Gesellschaften wie z.B. PWC, NPD, Nielson oder eMarketer zu sehen, die im Sinne eines eigenen Geschäftsmodells für die Medienbranche Marktentwicklungen prognostizieren, die in beobachteter Regelmäßigkeit ex post nicht erreicht wurden. Abschließend erfolgte die Klassifizierungen aller Ausprägungen von Objekten und Merkmalen in allen Zweifelsfällen subjektiv mit augenscheinlicher Dominanz, was sich im Zweifel bei einigen Anbietern noch methodisch durch klarere Abgrenzungen beheben ließe.

Anhang

a) Stimmen zum Branchenumbbruch (Pro)

Konsumverhalten der Fans

*Egal, wo diese Revolution anfängt oder endet, die Industrie muss Lernen, ihre Konsumenten zu respektieren und auf sie zu reagieren.*¹⁹⁷ – **Steve Schur, Electronic Arts.**

*Ich kann dieses ganze Krisengerede nicht hören. Jetzt mal ehrlich, die großen Labels haben durch den Formatwechsel von Vinyl auf CD so viel Asche gemacht... Klar, jetzt bricht das alles weg. Aber wenn es einfacher ist, einen Rapidshare-Link anzuklicken, als einen Song zu kaufen, dann ist das so. Da mache ich den Leuten keinen Vorwurf.*¹⁹⁸ – **Lars Lewerenz, Label (Audiolith).**

Kostenlose Digitalmusik

*Da kann man über jeden illegalen Download so lange jammern, wie man will, aber das ändert nichts an der Tatsache, dass alle Musik in diesem Zeitalter digital und umsonst verbreitet wird.*¹⁹⁹ – **Amanda Palmer**²⁰⁰, **Popkünstlerin.**

*Ad funded downloads are the way to provide free music to the consumer without depriving musicians of their livelihood.*²⁰¹ – **Peter Gabriel, Popkünstler.**

Digitale Geschäftsmodelle

*Also, ich habe auf die digitale Technologie nur gewartet. Früher war ich von irgendwelchen Labelleuten abhängig, um meine Musik nach Afrika oder Südamerika zu bringen. Das mache ich mit dem Internet inzwischen selbst.*²⁰² – **Chuck D, Popmusiker (Public Enemy).**

*Der Online-Vertrieb ist für kleine Label sehr attraktiv, weil wir da kein Warenrisiko haben. Deshalb lassen sich Online- und Tonträger-Umsätze auch nicht so leicht vergleichen. Bei Tonträgern fallen ganz andere Stückkosten an, zum Beispiel für die Herstellung und die Gema, die fällig ist, egal ob du die CD verkaufst oder nicht. Das Risiko, auf diesen Fixkosten sitzen zu bleiben, ist also immer gegeben. [...] . Deshalb sind Downloadverkäufe großartig, und wir geben unseren Künstlern von diesen Einnahmen auch einen höheren Anteil ab als bei physischen Tonträgern. Da fließen 35 Prozent an die Künstler, was ich für einen fairen Deal halte. Anders als bei vielen anderen Firmen gibt es bei uns auch keine versteckten Kosten oder Abzüge in unseren Verträgen, womit scheinbar hohe Künstleranteile klein gerechnet werden. Da werden zum Teil für digitale Verkäufe Verpackungs- und Technikkosten abgezogen. Leute, welche Verpackung?*²⁰³ – **Gunther Buskies, Mitinhaber Tapete Records Label.**

Promotionseffekt

Für manche Veröffentlichungen ist ein Frei-Download ein Verkaufsbooster, für andere nicht. Zum Beispiel eine Jazz-Veröffentlichung, die wird eher langfristig verkauft, durch lange Werthaltigkeit, eine iTunes LP mit aufwendigen Booklet zum Beispiel. Ein trashiger Elektro-Remix wird eher in die Welt gepumpt. Da gibt es ganz merkwürdige Effekte. Bei iTunes US gibt es zum Beispiel eine Single der Woche, die eine Woche lang als Download verschenkt. Man kann ziemlich sicher sein, dass dieser Track in der

¹⁹⁷ Steve Schur in Kusek & Leonhard (2005/2006), Einband.

¹⁹⁸ spiegel.de (17.08.2010a).

¹⁹⁹ Amanda Palmer in Dallach (2012), S. 22.

²⁰⁰ Die erste Künstlerin, die über 1 Mio. USD im Crowdfunding via kickstarter.com einsammelte.

²⁰¹ Peter Gabriel in Papies, Eggers & Wlömert (2010), S. 777.

²⁰² spiegel.de (28.01.2008).

²⁰³ spiegel.de (17.08.2010b).

Woche darauf einer der bestverkauften ist.²⁰⁴ – **Oke Göttlich, finetunes.net (Social Music Distribution)**

Streaming als Geschäftsmodell

Es gibt Musiker, die gut damit fahren, ihre Musik generell umsonst herzugeben, andere fahren gut damit, ihre Musik nicht bei Streaming-Diensten anzubieten. Für einen seit zehn Jahren erfolgreichen Künstler gelten natürlich auch völlig andere Regeln als für einen neuen Künstler. Ich halte prinzipiell nichts davon, zu glauben, dass man die Leute, indem man ihnen den Zugang zu Musik erschwert, dazu zwingen kann, Produkte wie CD, Download oder Vinyl zu kaufen. Diese Logik gilt insgesamt einfach nicht mehr. Wer seine Musik nicht auf einem Streaming-Dienst anbietet, weil er denkt, dass man damit zu wenig verdient, liegt völlig falsch.²⁰⁵ – **Jürgen Söder, Labelberater (Licensing Department)**.

Stellvertreterstimmen

We have plenty to do and some amazing opportunities ahead of us. Until recently, the vast majority of our revenues came from a handful of countries. today, digital channels mean we can monetise markets worldwide much more effectively.²⁰⁶ – **Stu Bergen²⁰⁷, Warner Music Group**.

We can see growth happening already from brazil to scandinavia, canada to india. We think this is the start of a global growth story for the industry.²⁰⁸ **Edgar Berger²⁰⁹, Sony Music Entertainment**.

Wir kannten das lange Zeit so, dass jemand, der ein bisschen etwas kann, zehn Jahre Karriere macht und dann in der Regel verschwindet. [...] Auf der anderen Seite ist es für die, die jetzt nachrücken, so schwer wie nie zuvor. Da scheint die Halbwertszeit bei unter einem Jahr angekommen zu sein. Es liegt einerseits am nunmehr radikal einfachen Zugang und der Hektik des Marktes, sich in immer kürzeren Abständen „frischer“ Leute zu bedienen.²¹⁰ – **Stefan Goldmann, Musikproduzent & Autor**.

b) Stimmen zum Branchenumbruch (Contra)

Die Fetten Jahre der Musikindustrie

When I started making records, the model of economic exchange was exceedingly simple: make something, price it for more than it costs to manufacture, and sell it if you can. It was industrial capitalism, on a 7" scale. The model now seems closer to financial speculation.²¹¹ – **Damon Krukowski (Damon & Naomi), Popkünstler**.

There's a certain irony to the fact that in an era when outside songwriters and producers are used more than ever (well, at least since the heyday of writers such as Bacharach/David in 1960s) – they've been decimated when it comes to revenue share. They have almost disappeared completely when it comes to being credited for their work – online.²¹² – **Hellenne Lindvall, Musikerin & Songschreiberin**.

²⁰⁴ spiegel.de (17.08.2010c).

²⁰⁵ de-bug.de (11.04.2012).

²⁰⁶ IFPI (2013), S. 6.

²⁰⁷ Executive vice president, international and head of global marketing, recorded music.

²⁰⁸ IFPI (2013), S. 6.

²⁰⁹ President and CEO, International.

²¹⁰ silo-magazin.de (21.06.2010).

²¹¹ pitchfork.com (14.11.2012).

²¹² guardian.co.uk (13.11.2012).

Streaming als Geschäftsmodell

'Spotify is reducing the amount of pirated music' Steve Marsh, Universal. If true, it would still be so if Spotify paid us nothing at all!²¹³ – **Nick Talbot (Gravenhurst), Popkünstler.**

Ein Geschäftsmodell, bei dem diejenigen, die Inhalte produzieren, leer ausgehen, ist kein Geschäftsmodell. Das ist Scheiße. [...] Und was wir zum Beispiel im Augenblick haben, diese Sache mit Youtube, ja, da muss man mal ganz klar irgendwie die Fronten klarmachen, Youtube gehört Google. Das ist ein milliardenschwerer Konzern, die aber nicht bereit sind, pro Klick zu bezahlen. Nun hat aber weder Youtube noch Google uns irgendwas zu bieten, AUSSER was andere Leute geschaffen haben und da reingestellt wird. Und da sind wir gerade an dem Punkt, wo die Musiker sagen und die GEMA sagt – und die GEMA sind wir letztendlich, das sind die Komponisten und Textdichter – und wir sagen NEIN. Für dieses Geld kriegt ihr unseren Kram nicht. Und wir sehen nicht ein, dass Milliardengeschäfte gemacht werden, auch mit Werbung in diesem Bereich, ja, und wir kriegen davon nichts ab.²¹⁴ – **Sven Regener, Popmusiker & Schriftsteller.**

Promotionseffekt

Diese Propaganda, dass man in Zukunft seine Musik allen verschenken wird, um von den Auftritten zu leben, ist von der Realität definitiv entkräftet worden – eben weil alle das praktisch schon so machen und trotzdem keine Auftritte kriegen. Außer Radiohead. Natürlich nur nach einem Jahrzehnt unter dem strengen Regiment eines millionenschweren Marketingbudgets eines Majors.²¹⁵ – **Stefan Goldmann, Musikproduzent & Autor.**

An sich kann man heutzutage durch freie Angebote keinen großen Effekt mehr erzielen. Vor einigen Jahren war das noch anders. Wenn damals ein Künstler gesagt hat, dass man sein Album umsonst herunterladen oder überhaupt umsonst anhören kann, dann hatte das noch einen richtigen Effekt. Heute gehen die Konsumenten fest davon aus. Man muss das eigentlich schon fast machen. Für das Gros der Künstler ist es absolut Gang und Gäbe, kostenlose Downloads, Streams und Ähnliches anzubieten.²¹⁶ – **Jürgen Söder (Licensing Department), Labelberater.**

c) Gesamtauszug relevanter Wettbewerber

Neben den Wettbewerbern der Geschäftsmodellmodule werden hier weitere relevante Wettbewerber aufgeführt. Eine interne Version mit weiteren Wettbewerbsdimensionen als Spalten in einer Wettbewerbstabelle liegt dem Autor vor und umfasst derzeit ca. 400 Wettbewerber. Bei Bedarf kann diese gerne per eMail vom interessierten Leser angefordert werden.

Tabelle 23: Auszug relevanter Wettbewerber (Gesamtansicht)

| Wettbewerber | alexa.com | Geschäftsmodell | Erlösmodell | Ausprägung | Wert |
|----------------|-----------|----------------------|-------------|------------|--------|
| getvamos.com | 1.149.781 | App (Events) | | | Music |
| hangtime.com | 6.167.544 | App (Events) | | | Events |
| chromatik.com | 730.414 | App (Learning) | | | Music |
| cdbaby.com | 8.700 | Distribution (Music) | Provision | B2B | Music |
| tunecore.com | 29.048 | Distribution (Music) | Provision | B2B | Music |
| blip.fm | 31.023 | Distribution (Music) | Werbung | BMI | Music |
| theorchard.com | 97.514 | Distribution (Music) | Provision | B2B | Music |
| dittomusic.com | 124.701 | Distribution (Music) | Provision | B2B | Music |
| phonofile.com | 401.330 | Distribution (Music) | Provision | B2B | Music |

²¹³ twitter.com/NickGravenhurst (18.11.2011).

²¹⁴ buddelschiff.wordpress.com (26.03.2012).

²¹⁵ silo-magazin.de (21.06.2010).

²¹⁶ de-bug.de (11.04.2012).

| Wettbewerber | alexa.com | Geschäftsmodell | Erlösmodell | Ausprägung | Wert |
|---------------------------|-----------|-----------------------|----------------|------------|----------|
| onerpm.com | 437.811 | Distribution (Music) | Provision | B2B | Music |
| finetunes.net | 586.830 | Distribution (Music) | Provision | B2B | Music |
| rebeat.com | 672.227 | Distribution (Music) | Provision | B2B | Music |
| symphonicdistribution.com | 1.768.954 | Distribution (Music) | | | Music |
| believedigital.de | 1.889.341 | Distribution (Music) | Provision | B2B | Music |
| zebralution.com | 2.868.894 | Distribution (Music) | | B2B | Music |
| zimbalam.de | 3.766.803 | Distribution (Music) | Provision | B2B | Music |
| syntaxdistribution.com | 8.478.634 | Distribution (Music) | | B2B | Music |
| eventbrite.com | 820 | Distribution (Ticket) | Provision | | Events |
| amiando.com | 8.452 | Distribution (Ticket) | Provision | | Events |
| ticketscript.com | 47.602 | Distribution (Ticket) | Provision | | Events |
| reservix.de | 51.608 | Distribution (Ticket) | Provision | B2B | Music |
| gotickets.com | 86.906 | Distribution (Ticket) | Provision | | Music |
| adticket.de | 120.542 | Distribution (Ticket) | Provision | | Events |
| tixforgigs.com | 592.951 | Distribution (Ticket) | Provision | | Music |
| paylogic.de | 3.027.618 | Distribution (Ticket) | Provision | | Events |
| amazonmp3.com | 9 | Download (ALC) | Provision | URL, Öko | Internet |
| itunes.com | 46 | Download (ALC) | Provision | Öko, URL | Internet |
| music.ovi.com | 3.283 | Download (ALC) | Abo | Konvergenz | Media |
| mp3va.com | 25.430 | Download (ALC) | | | |
| 7digital.com | 29.349 | Download (ALC) | Provision | | Music |
| legalsounds.com | 36.720 | Download (ALC) | | | |
| hmvdigital.com | 420.651 | Download (ALC) | Provision | | Music |
| puretracks.com | 687.265 | Download (ALC) | | | Music |
| zaoza.de | 1.386.577 | Download (ALC) | Abo | Konvergenz | Media |
| umusic.me | 2.833.436 | Download (ALC) | | | Music |
| reverbNation.com | 1.901 | Download (ALC) (NL) | Provision | MP3, CDs | Music |
| bandcamp.com | 1.978 | Download (ALC) (NL) | Provision | BMI | Music |
| beatport.com | 2.925 | Download (ALC) (NL) | Provision | BMI, Genre | Music |
| junodownload.com | 20.259 | Download (ALC) (NL) | Provision | Genre | Music |
| traxsource.com | 57.568 | Download (ALC) (NL) | Provision | Genre | Music |
| official.fm | 66.606 | Download (ALC) (NL) | | | Music |
| djtunes.com | 113.010 | Download (ALC) (NL) | Provision | Genre | Music |
| whatpeopleplay.com | 128.397 | Download (ALC) (NL) | Provision | Genre | Music |
| klicktrack.com | 446.098 | Download (ALC) (NL) | Provision | MP3 | Music |
| yomusic24.com | 803.775 | Download (ALC) (NL) | Provision | MP3 | Music |
| jamendo.com | 14.408 | Download (CC) | Lizenzierung | | Music |
| noisetrade.com | 34.688 | Download (CC) | Lizenzierung | | Music |
| mp3.com | 43.700 | Download (CC) | | | Music |
| rcrdbl.com | 112.483 | Download (CC) | Lizenzierung | B2B | Music |
| magnatune.com | 147.542 | Download (CC) | Abo | | Music |
| soundtaxi.net | 212.832 | Download (CC) | Lizenzierung | | Music |
| allesgemafrei.de | 693.549 | Download (CC) | Lizenzierung | B2B | Music |
| moodmixes.com | 1.673.782 | Download (CC) | Lizenzierung | B2B | Music |
| ilicensemusic.com | 5.460.356 | Download (CC) | Lizenzierung | B2B | Music |
| play.google.com | 1 | Download (Hybrid) | Provision, Abo | URL | Internet |
| xbox.com | 682 | Download (Hybrid) | Provision, Abo | Öko | Internet |
| musicload.de | 29.162 | Download (Hybrid) | Provision, Abo | | Music |
| 88tc88.com | 1.013.509 | Download (Hybrid) | | | |
| getglue.com | 4.040 | Entertainment | | | All |
| godaddy.com | 115 | Hosting | | | Hosting |
| 1und1.de | 886 | Hosting | | | Hosting |
| bandzoogle.com | 47.622 | Hosting (Music) | Abo | | Music |
| hostbaby.com | 134.292 | Hosting (Music) | | Konvergenz | Media |
| audiofu.com | 5.202.693 | Hosting (Music) | | | Music |
| jimdo.com | 459 | Hosting (Page) | Freemium | | Hosting |

| Wettbewerber | alexa.com | Geschäftsmodell | Erlösmodell | Ausprägung | Wert |
|---------------------|-----------|---------------------------|---------------|-------------|----------|
| magentocommerce.com | 1.097 | Hosting (Shop) | | All | Hosting |
| bigcartel.com | 2.078 | Hosting (Shop) | | | Music |
| mp3tunes.com | 319.756 | Hosting (Soundfiles) | Freemium | | Music |
| soundcloud.com | 225 | Hosting (Tracks) (Social) | Freemium | BMI | Music |
| mixcloud.com | 3.988 | Hosting (Tracks) (Social) | Free | | Music |
| shopify.com | 2.398 | Hosting (WL Shop) | Abo | | Hosting |
| goodsie.com | 66.238 | Hosting (WL Shop) | | | Hosting |
| supr.com | 90.054 | Hosting (WL Shop) | Abo | | Hosting |
| rebuy.de | 12.046 | Marktplatz | Provision | | Media |
| craigslist.com | 36 | Marktplatz (Anzeigen) | Provision | | Internet |
| quoka.de | 3.038 | Marktplatz (Anzeigen) | | | Internet |
| ebayclassifieds.com | 3.159 | Marktplatz (Anzeigen) | | | Internet |
| recycler.com | 20.260 | Marktplatz (Anzeigen) | | | Internet |
| ebay.com | 24 | Marktplatz (Auktion) | Provision | Physik | Internet |
| hitmeister.de | 8.026 | Marktplatz (CD) | | | Music |
| discogs.com | 1.943 | Marktplatz (Musik) | Provision | Physik | Music |
| musicstack.com | 31.869 | Marktplatz (Musik) | Provision | Physik | Music |
| gemm.com | 124.939 | Marktplatz (Musik) | | Tonträger | Music |
| redigi.com | 772.669 | Marktplatz (Tracks) | | | Music |
| siriusxm.com | 4.086 | Onlineradio | Abo | | TIME |
| radio.de | 9.343 | Onlineradio | Werbung | | Music |
| radio.com | 10.519 | Onlineradio | | | Music |
| slacker.com | 15.543 | Onlineradio | Freemium | | Music |
| laut.fm | 126.183 | Onlineradio | Werbung | | Music |
| capsule.fm | 1.601.055 | Onlineradio | | | Music |
| radical.fm | 1.784.586 | Onlineradio | NP (Donation) | Social, BMI | Music |
| somafm.com | 53.991 | Onlineradio (NP) | Donation | Substitut | Music |
| myspace.com | 240 | Onlineradio (Social) | Werbung | Konvergenz | Music |
| pandora.com | 292 | Onlineradio (Social) | Freemium | | Music |
| last.fm | 934 | Onlineradio (Social) | Freemium | BMI, CC | Music |
| 8tracks.com | 4.139 | Onlineradio (Social) | | | Music |
| live365.com | 7.036 | Onlineradio (Social) | Freemium | | Music |
| mixlr.com | 34.802 | Onlineradio (Social) | | BMI | Music |
| tape.tv | 15.674 | Onlinevideo | Werbung | | Music |
| muzu.tv | 63.197 | Onlinevideo | | | Music |
| putpat.tv | 193.550 | Onlinevideo | | | Music |
| youtube.com | 3 | Onlinevideo (Social) | Werbung | | Internet |
| vimeo.com | 134 | Onlinevideo (Social) | Werbung | | Music |
| vevo.com | 2.896 | Onlinevideo (Social) | Werbung | | Music |
| idealo.de | 931 | Preisvergleich | Provision | All | Internet |
| shopping.com | 1.197 | Preisvergleich | Provision | All | Internet |
| pricegrabber.com | 2.652 | Preisvergleich | Provision | All | Internet |
| billiger.de | 5.342 | Preisvergleich | Provision | All | Internet |
| play.com | 2.644 | Preisvergleich (CD) | Provision | Konvergent | Internet |
| amusicarea.com | 3.942.571 | Preisvergleich (CD) | | | Music |
| ticcats.de | 253.986 | Preisvergleich (Tickets) | Provision | Meta | Music |
| mp3.de | 473.515 | Preisvergleich (Tracks) | Provision | MP3 | Music |
| tunechecker.com | 674.917 | Preisvergleich (Tracks) | Provision | MP3, CDs | Music |
| musikbremse.de | 9.089.963 | Preisvergleich (Tracks) | Provision | MP3 | Music |
| search4songs.com | na | Preisvergleich (Tracks) | Provision | MP3, Alpha | Music |
| billboard.com | 2.811 | Redaktion | | | Music |
| allmusic.com | 3.136 | Redaktion | Werbung | | Music |
| djmag.com | 62.083 | Redaktion | | | Music |
| musikmarkt.de | 142.810 | Redaktion | | | Music |
| musikmachen.de | 149.493 | Redaktion | | | Music |
| tonspion.de | 158.037 | Redaktion | | | Music |

| Wettbewerber | alexa.com | Geschäftsmodell | Erlösmodell | Ausprägung | Wert |
|---------------------------|-----------|---------------------------|-------------|------------|----------|
| groove.de | 543.154 | Redaktion | | Genre | Music |
| schlagerplanet.com | 3.308.777 | Redaktion | | Genre | Music |
| residentadvisor.net | 6.516 | Redaktion (Social) | | Genre | Music |
| getmusic.de | na | Shop (Handy) | Abo | MP3 | Music |
| musiciansfriend.com | 4.233 | Shop (Hardcopy) | Provision | | Music |
| rushhour.nl | 172.852 | Shop (Hardcopy) | Provision | Vinyl | Music |
| hmv.com | 10.208 | Shop (Tonträger) | Provision | | Music |
| jpc.de | 21.771 | Shop (Tonträger) | Provision | | Music |
| groupon.com | 366 | Shopping (Deals) | Provision | All | Internet |
| yatego.com | 5.522 | Shopping (Meta) | | | Internet |
| ladenzeile.de | 6.309 | Shopping (Meta) | Provision | All | Internet |
| twenga.de | 33.630 | Shopping (Meta) | Provision | All | Internet |
| grooveshark.com | 966 | Streaming (Abo) | Abo | | Music |
| spotify.com | 1.201 | Streaming (Abo) | Freemium | | Music |
| deezer.com | 1.257 | Streaming (Abo) | Abo | | Music |
| rdio.com | 7.608 | Streaming (Abo) | Abo | | Music |
| emusic.com | 8.821 | Streaming (Abo) | | | Music |
| rhapsody.com | 9.757 | Streaming (Abo) | Abo | | Music |
| simfy.de | 33.573 | Streaming (Abo) | Abo | | Music |
| napster.com | 50.838 | Streaming (Abo) | Abo | | Music |
| rara.com | 222.218 | Streaming (Abo) | | | Music |
| myjuke.de | 559.738 | Streaming (Abo) | | | Music |
| sonor.com (URL) | 331 | Streaming (Hybrid) | | Konvergenz | Media |
| hypem.com | 11.925 | Streaming (Meta) | | | Music |
| playlist.com | 14.628 | Streaming (Meta) | | Meta | Music |
| musicplayr.com | 136.947 | Streaming (Meta) | Free | Meta, BMI | Music |
| youtify.com | 834.763 | Streaming (Meta) | | Meta, BMI | Music |
| youtubedisco.de | 9.770.112 | Streaming (Meta) | | | Music |
| magistrix.de | 19.019 | TC (Data) | | Meta | Music |
| musicbrainz.org | 19.945 | TC (Data) | Donation | | Music |
| mixesdb.com | 170.022 | TC (Data) | | | |
| coverinfo.de | 800.199 | TC (Data) | | | Music |
| news.google.com | 1 | TC (News) | | URL | Internet |
| youtube-mp3.org | 1.248 | Tool (Converter) | | | |
| vmload.com | 2.415.803 | Tool (Converter) | | | |
| musicline.de | 134.827 | Tool (Metasuche) | Werbung | | Music |
| shazam.com | 19.214 | Tool (MusicID) | | | |
| soundhound.com | 115.569 | Tool (MusicID) | | | |
| audiotool.com | 96.137 | Tool (Software) | | | |
| mxp4.com | 1.751.560 | Tool (Software) | | | Music |
| hitlantis.com | 2.577.271 | Tool (Software) | | | |
| remixofthecentury.com | 5.516.750 | Tool (Software) | | | Music |
| paypal.com | 38 | Tools (Donation) | Provision | | Internet |
| flattr.com | 21.230 | Tools (Donation) (Social) | Provision | Social | Internet |
| kachingle.com | 1.429.604 | Tools (Donation) (Social) | Provision | | Internet |
| kickstarter.com | 734 | Tools (Funding) | Provision | BMI | Medien |
| startnext.at | 44.480 | Tools (Funding) | Provision | | Internet |
| pling.de | 785.823 | Tools (Funding) | Provision | | Internet |
| sellaband.com | 494.336 | Tools (Funding) (Music) | Provision | | Music |
| queremos.com | 600.225 | Tools (Funding) (Music) | Provision | | Music |
| artistshare.com | 975.695 | Tools (Funding) (Music) | Provision | | Music |
| gigmit.com | 2.148.622 | Tools (Konzerte) | | BMI | Music |
| facebook.com | 2 | Tools (Music) | | | Internet |
| vk.com | 25 | Tools (Music) | | | Internet |
| locaside.com | 476.523 | Tools (Partydates) | | Startup | Music |
| checkout.google.com (URL) | 1 | Tools (Payment) | Provision | | Internet |

| Wettbewerber | alexa.com | Geschäftsmodell | Erlösmodell | Ausprägung | Wert |
|--------------------------|------------------|-------------------------|--------------------|-------------------|-------------|
| moneybookers.com | 1.918 | Tools (Payment) | Provision | | Internet |
| clickandbuy.com | 21.188 | Tools (Payment) | Provision | | Internet |
| indiewerk.de | 19.137.963 | Tools (Pressung) | | on Demand | Music |
| dar.fm | 221.510 | Tools (Recording) | | | Music |
| musicsun.com | na | Tools (Search) | | | Music |
| rootmusic.com | na | Tools (Social Internet) | Freemium | | Music |
| songkick.com | 5.612 | Tools (Tourdates) | Free | | Music |
| howstuffworks.com | 845 | UGC (Anleitungen) | | | Internet |
| helpster.de | 3.388 | UGC (Anleitungen) | | | Internet |
| answers.com | 175 | UGC (Fragen) | | | Internet |
| gutefrage.net | 536 | UGC (Fragen) | | | Internet |

Quelle: Schillmann (2013).

Literaturverzeichnis (Autoren)

- Aaker, D. A. (1984/2009):** Strategic Market Management / Hier: 9. Aufl., Hoboken: John Wiley & Son. 2009.
- Adorno, T. W. (1941):** On Popular Music. In: *Zeitschrift für Sozialforschung* (9), S. 17-48.
- Aguiar, L. & Martens, B. (2013):** Digital Music Consumption on the Internet: Evidence from Clickstream Data, Digital Economy Working Paper 2013/04, Europäische Kommission (EUR 25851 EN), Joint Research Centre (JRC79605), Institute for Prospective Technological Studies, Luxemburg.
- Anderson, C. (2006/2007):** The Long Tail: Why the Future Is Selling Less of More, New York: Hyperion / Hier: The Long Tail – Der Lange Schwanz: Nischenprodukte statt Massenmarkt – Das Geschäft der Zukunft, München: Hanser 2007.
- Anderson, C. (2009/20011):** Free: The future of a Radical Price, New York: Hyperion / Hier: Free – Kostenlos: Geschäftsmodelle für die Herausforderungen des Internets, Frankfurt/M: Campus 2011.
- Ansoff, H. I. (1965):** Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion, New York: McGraw-Hill.
- Afuah, A. & Tucci, C. L. (2002):** Internet Business Models and Strategies, New York: McGraw-Hill.
- Amit, R. & Zott, C. (2001):** Value creation in e-business. In: *Strategic Management Journal* (22), S. 493-520.
- Bain, J. S. (1956):** Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries, Cambridge: Harvard University Press.
- Bass, F. (1969):** A new product growth model for consumer durables. In: *Management Science* (15), Nr. 5, Theory Series, S. 215–227.
- Baumgärtel, K. (2011):** Musikindustrie. In: Sjurts, I. (Hrsg.): *Gabler Lexikon Medienwirtschaft*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S. 421-423.
- Beck, F. (2011):** Transformationen und Strategieentwicklung im Musikmarkt: Musik und Gemeinschaft in der digitalen Mediamorphose, Frankfurt/M: Peter Lang.
- Bickhoff, N. (2008):** Quintessenz des strategischen Managements, Berlin: Springer.
- Bieger, T., Rüegg-Stürm, J. & von Rohr, T. (2002):** Strukturen und Ansätze einer Gestaltung von Beziehungskonfigurationen: Das Konzept Geschäftsmodell. In: Bieger, T., Bickhoff, N., Caspers, R., zu Knyphausen-Aufseß, D. & Reding, K. (Hrsg.): *Zukünftige Geschäftsmodelle: Konzepte und Anwendungen in der Netzökonomie*, Berlin: Springer, S. 35-61.
- BITKOM (2012):** Social Media in deutschen Unternehmen, Berlin
(https://www.bitkom.org/files/documents/Social_Media_in_deutschen_Unternehmen.pdf am 11.01.2013).
- Bourdieu, P. (1997):** Eine sanfte Gewalt: Pierre Bourdieu im Gespräch mit Irene Dölling und Margareta Steinrücke. In: Dölling I. & Krais B. (Hrsg.)(1997): *Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der sozialen Praxis*, Frankfurt/M: Suhrkamp, S. 218-230.
- Bower, J. L. & Christensen, C. M. (1995):** Disruptive Technologies: Catching the Wave. In: *Harvard Business Review*, January-February 1995, S. 43-53.
- Bucherer, E. (2010):** Business model innovation guidelines for a structured approach, Dissertation, Universität St. Gallen, Aachen: Shaker.
- BVDW (2012a):** Thesenpapier Social Media: 10 Thesen zur Zukunft von Social Media, Düsseldorf, ([http://www.bvdw.org/medien/bvdw-10-thesen-zur-zukunft-von-social-media---](http://www.bvdw.org/medien/bvdw-10-thesen-zur-zukunft-von-social-media---?media=3814)?media=3814 am 11.01.2013).

- BVDW (2012b):** Trends der digitalen Wirtschaft, Düsseldorf (http://bvdw.org/fileadmin/bvdw-shop/bvdw_studie_trends_der_digitalen_wirtschaft.pdf am 11.01.2013).
- BVMI (2011):** Musikindustrie in Zahlen 2010 (Jahreswirtschaftsbericht), Berlin (http://www.musikindustrie.de/uploads/media/BVMI-Jahrbuch-2010_02.pdf am 13.12.2012).
- BVMI (2012):** Musikindustrie in Zahlen 2011 (Jahreswirtschaftsbericht), Berlin. Hier: (<http://www.musikindustrie.de/uploads/media/Abb-07-GfK-Musikmarktprognose-digital-300dpi.jpg> am über <http://www.musikindustrie.de/branchendaten> am 18.12.2012).
- Bynjolfsson, E., Hu, Y. J. & Smith, M. D. (2010):** The Longer Tail: The Changing Shape of Amazon's Sales Distribution Curve, Working Paper, posted September 2010, revised Oktober 2010 (<http://papers.ssrn.com/abstract=1679991> am 19.01.2013).
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2007):** Competing through business models, Working Paper (713), IESE Business School, November 2007 (<http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0713-e.pdf> am 19.09.2012).
- Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2009):** From Strategy to Business Models and to Tactics, Working Paper (813), IESE Business School, August 2009, revised November 2009 (<http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0813-e.pdf> am 08.11.2012).
- Chambers, R. (1989):** Editorial introduction: vulnerability, coping and policy. In: Chambers, R. (Hrsg.) (1989): Vulnerability. How the poor cope. Brighton: IDS: 1-7.
- Christensen, C. M. (1997/2011):** The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Cambridge: Harvard Business Press / Hier: The Innovators Dilemma: warum etablierte Unternehmen den Wettbewerb um bahnbrechende Innovationen verlieren, München: Vahlen 2011.
- Connolly, M. & Krueger, A. B. (2006):** Rockonomics: the economics of popular music. In: Ginsburgh V. A. & Thorsby, D. (Hrsg.): Handbook of the economics of art and culture (1), Amsterdam: Elsevier, S.667-719.
- Croll, A. & Power, S. (2009):** Complete Web Monitoring: Watching your visitors, performance, communities and competitors, Sebastopol: O'Reilly.
- Clement, M., Papies, D. & Albers, S. (2008):** Netzeffekt und Musik. In: Clement, M. / Schusser, O. & Papies, D. (Hrsg.): Ökonomie der Musikindustrie, Wiesbaden: Gabler, S. 45-58.
- Clement, M. (2012):** Die vier zentralen Wertschöpfungsebenen der Medienindustrie. In: Clement, M., Prostka, T. & Wlömert, N.: Aus analog wird digital (<http://www.handelszeitung.ch/iomanagement/aus-analog-wird-digital> vom 04.03.2012).
- Clement, M., Prostka, T. & Wlömert, N. (2012):** Aus analog wird digital (<http://www.handelszeitung.ch/iomanagement/aus-analog-wird-digital> vom 04.03.2012).
- Dallach, C. (2012):** Nackte Fans in Öl. In: Kultur Spiegel, Juli 2012, Nr. 7, S. 20-22.
- Dhar, R. & Wertenbroch, K. (2000):** Consumer Choice Between Hedonic and Utilitarian Goods. In: *Journal of Marketing Research* (37), Februar 2000, S. 60-71.
- Dolata, U. (2011):** The Music Industry and the Internet: A Decade of Disruptive and Uncontrolled Sectoral Change, SOI Discussion Paper 2011/02, Universitär Stuttgart, April 2011 (http://www.uni-stuttgart.de/soz/oi/publikationen/soi2_dolata_music_industry.pdf am 01.11.2012).
- FTD (2012):** Vergleichsportale: mächtige Zwerge. In: Financial Times Deutschland vom 25.01.2012, Kommentar, S. 23.
- Fleck, A. (1995):** Hybride Wettbewerbsstrategien: Zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen, Dissertation, Uni München, Wiesbaden: Gabler.
- Föllmer, G. (2009):** Musik im Internet. In: Schramm, H. (Hrsg.): Handbuch Medien und Musik, Konstanz: UVK, S. 235-275.

- Franck, E. & Winter, S. (2003):** Das "Parker-Phänomen" im Markt für feine Weine: "Geschäftsmodelle" eines Kritiker-Superstars. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (73), S. 917-940.
- Frey, B. S. (1990):** Entscheidungsanomalien: Die Sicht der Ökonomie. In: *Psychologische Rundschau* (41), S. 67-83.
- Fritz, W. (2001):** Internet-Marketing. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Friedrichsen, M., Heinrich, G., Meyer, H., Schmid, A., Steimer, T. & Weimar, A. (2010):** Mobile Music: Herausforderungen und Strategien im mobilen Musikmarkt, Baden-Baden: Nomos.
- Galton, F. (1907):** Vox populi. In: *Nature* (75), 1949, S. 450-451.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2003):** A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. In: *Journal of product innovation* (19), S. 100-123.
- GEMA (2011):** GEMA Annual Report 2011, Berlin.
(https://www.gema.de/fileadmin/user_upload/Presse/Publikationen/Geschaeftsbericht/annual_report_2011.pdf).
- Gläser, M. (2011):** Medienmanagement, 2. Aufl., München: Vahlen.
- Gronow, P. & Saunio, I. (1998):** An international history of the recording industry, London: Continuum.
- Haas, H. L. (1993):** Was produziert ein Handelsbetrieb? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* (63), Nr. 11, S. 1137-1155.
- Haller, J. (2005):** Urheberrechtsschutz in der Musikindustrie: Eine ökonomische Analyse, Dissertation, Universität Stuttgart, Lohmar: EUL.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993/1996):** Reengineering the corporation: A Manifesto for Business Revolution, New York: HarperCollins / Hier: Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen, 6. Aufl., Frankfurt/M: Campus 1996.
- Hauschildt, J. & Salomo, S. (2011):** Innovationsmanagement, 5. Aufl., München: Vahlen.
- Homann, H. J. (2007):** Praxishandbuch Musikrecht: Ein Leitfaden für Musik- und Medienschaffende, Berlin: Springer.
- Hund-Göschel, A. (2009):** Music sponsorship at a Turning Point, Lohmar: EUL.
- Hull, G. P., Hutchison, T. & Strasser, R. (2011):** The music business and recording industry: Delivering music in the 21st century, 3. Aufl., New York: Taylor & Francis.
- IFPI (2011):** Recording Industry In Numbers 2010, Zürich.
- IFPI (2012):** Recording Industry In Numbers 2011, Zürich.
- IFPI (2013):** Digital Music Report 2013, Zürich (<http://ifpi.org/content/library/DMR2013.pdf> am 21.03.2013).
- Itani, H. & Nishino, K. (2010):** Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future. In: *Long Range Planning* (43), S. 364-369.
- Johnson, M.W. (2010):** Seizing the white space: business model innovation for growth and renewal, Boston: Harvard Business Press.
- Kamakura, W.A. (2008):** Cross-Selling: Offering the Right Product to the Right Customer at the Right Time. In: *Journal of Relationship Marketing* (6), Nr. 3, S. 41-58.
- Kant, I. (1765):** Logik – Ein Handbuch zu Vorlesungen: §38 – Postulat und Problem. In: Schröder, B. (Hrsg.) (2013): Bereitstellung und Pflege von Kants gesammelten Werken in elektronischer Form (<http://korpora.zim.uni-duisburg-essen.de/Kant/112.html> am 26.02.2013).
- Kaplan, S. (2012):** The business model innovation factory: how to stay relevant when the world is changing, Hoboken: John Wiley & Son.

- Kay, N. M. (1997):** Pattern in Corporate Evolution, Oxford University Press.
- Kiefer, M. L. (2011):** Meritorik. In: Gabler Lexikon Medienwirtschaft, 2. Aufl., Gabler: Wiesbaden 2011, S. 407-408.
- Knight, F. (1921):** Risk, Uncertainty and Profit, Dissertation, Boston: Mifflin.
- Kortmann, W. (2003):** Eine Methode für systematische Markt-, Branchen-, und Wettbewerbsanalysen, Berlin: Duncker & Humblot.
- Krishnamurthy, S., Patel, S. & Kaushal, A. (2005):** Online Competition. In: *Marketing Research*, (17), Nr. 4, S. 20-25.
- Kusek, D. & Leonhard, G. (2005/2006):** The Future of Music: Manifesto for the digital music revolution, Boston: Berklee Press / Hier: Die Zukunft der Musik – Warum die digitale Revolution die Musikindustrie retten wird, München: Musikmarkt Verlag 2006.
- Küpper, C. (2011):** Synergien im internationalen Akquisitionsmanagement: Eine kritische Betrachtung externer Wachstumsstrategien, Dissertation, Universität Kassel, Kassel University Press.
- Linder, J. / Cantrell, S. (2000):** Changing Business Models: Surveying the Landscape, Working Paper, Accenture, Institute for Strategic Change.
- Lorenz, T. (2012):** Social Entrepreneurs at the Base of the Pyramid, Dissertation, Universität Witten/Herdecke, Marburg: Metropolis.
- Mantzavinos, C. (2001/2007):** Individuals, Institutions and Markets, Cambridge: Harvard University Press / Hier: Individuen, Institutionen und Märkte, Tübingen: Mohr Siebeck 2007.
- Mason, E. S. (1939):** Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. In: *The American Economic Review* (29), S. 61-74.
- Mason, E. S. (1957):** Economic concentration and the monopoly problem, Cambridge: Harvard University Press.
- Müller-Prothmann, T. & Dörr, N. (2009):** Innovationsmanagement: Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse, 2. Aufl., München: Hanser.
- Nash, J. F. (1950):** Non-cooperative games, Dissertation, Princeton University (http://www.princeton.edu/mudd/news/faq/topics/Non-Cooperative_Games_Nash.pdf am 19.02.2013).
- Nietzsche, F. W. (1888):** Götzen Dämmerung, Leipzig: Naumann 1889.
- Oberholzer, F. & Strumpf, K. (2007):** The Effect of File Sharing on Record Sales: An Empirical Analysis. In: *Journal of Political Economy* (115), S. 1-42.
- OECD (2007):** Participative Web: User-Created Content, Paris (<http://www.oecd.org/internet/ieconomy/38393115.pdf> am 05.01.2013).
- Osterwalder, A. (2004):** The Business Model Ontology: A Proposition In A Design Science Approach, Dissertation, University of Lausanne.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci C. L. (2005):** Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. In: *Communications of AIS* (15), S. 2-40.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010/2011):** Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Hoboken: John Wiley & Son / Hier: Business Model Generation: ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer, Frankfurt/M: Campus 2011.
- Papies, D., Eggers, F. & Wlömert, N. (2010):** Music for free? How free ad-funded downloads affect consumer choice. In: *Academy of Marketing Science* (39), S. 777-794.
- Pigou, A. C. (1920/1954):** The Economics of Welfare / Hier: 4. Aufl., London: MacMillan 1954.

- Porter, M. E. (1980/2008):** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press / Hier: Wettbewerbsstrategie: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 11. Aufl., Frankfurt/M: Campus 2008.
- Porter, M. E. (1985/2010):** Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance New York: Free Press / Hier: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 7. Aufl., Frankfurt/M: Campus 2010.
- PWC (2006):** German Entertainment and Media Outlook: 2006-2010: Die Entwicklung des deutschen Unterhaltungs- und Medienmarktes, Frankfurt/M.
- PWC (2010):** Global entertainment and media outlook 2010-2014, New York.
- Rappa, M. (2000):** Business models on the web
(<http://www.digitalenterprise.org/models/models.html> am 16.08.2012).
- Raschka, O. D. (2006):** Digitale Musik: eine industrieökonomische Analyse der Musikindustrie, Dissertation, Universität Hohenheim.
- Riepl, W. (1913):** Das Nachrichtenwesen des Altertums mit besonderer Rücksicht auf die Römer, Dissertation, Leipzig: Teubner.
- Rohlf, J. (1974):** A theory of interdependent demand for a communications service. In: *Bell Journal of Economics* (5), S. 16-37.
- Rogers (1962/2003):** Diffusion of Innovations / Hier: 5. Aufl., New York: Free Press 2003.
- Schildhauer, T. (2012):** Erfolgsfaktor Musikmarketing im Social Web, Stuttgart: Kohlhammer.
- Schumpeter, J. A. (1911):** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, Leipzig: Duncker & Humblot.
- Schumpeter, J. A. (1926):** Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus, 2., neubearb. Aufl., München: Duncker & Humblot.
- Schumpeter, J. A. (1939/2010):** Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process, New York: McGraw Hill / Hier: Konjunkturzyklen: eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses, Göttingen: UTB 2010.
- Sjurts, I. (2011) (Hrsg.):** Gabler Lexikon Medienwirtschaft, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Smith, M. D. & Telang, R. (2012):** Assessing the Academic Literature Regarding the Impact of Media Piracy on Sales, Working Paper, posted August 2012, revised September 2012
(<http://ssrn.com/abstract=2132153> am 20.03.2013).
- Sosna, M., Trevinyo-Rodriguez, R. N. & Velamuri, S. R. (2010):** BMI through trial and error learning: the naturhouse case. In: *Long Range Planning* (43), S. 383-407.
- Stähler, P. (2002):** Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen, 2. Aufl., Dissertation, Universität St. Gallen, Lohmar: EUL.
- Steinkrauß, N., Gmelin, H. & Günnel, S. (2008):** Wettbewerbsanalyse. In: Clement, M., Schusser, O. & Papies, D. (Hrsg.): *Ökonomie der Musikindustrie*, Wiesbaden: Gabler, S. 27-43.
- Strube, J., Pohl, G. & Buxmann, P. (2008):** Preisstrategien für Onlinemusik. In: Gensch, G., Stöckler, E. M. & Tschmuck, P. (Hrsg.): *Musikrezeption, Musikdistribution und Musikproduktion: der Wandel des Wertschöpfungsnetzwerks in der Musikwirtschaft*, Wiesbaden: Gabler, S. 187-204.
- Tapscott, D., Ticoll, D. & Lowy, A. (2000):** Digital Capital: Harnessing the Power of Business Webs, Boston: Harvard Business Press.
- Timmermann, V. (1971):** Lieferantenkredit und Geldpolitik, Berlin: Walter de Gruyter.
- Timmermann, V. & Scholing, E. (1995):** Ein Versuch zur ökonomischen Erklärung des technischen Fortschritts. In: *Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik* (131), S. 39-55.

- Timmermann, V. & Scholing, E. (2000):** Der Zusammenhang zwischen politischer und ökonomischer Freiheit: Eine empirische Analyse. In: *Schweizerische Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik* (136), S. 1-23.
- Timmers, P. (1998):** Business Models for Electronic Commerce. In: *Electronic Markets* (8), Nr. 2, S. 3-8.
- Tschmuck, P. (2012):** Creativity and Innovation in the Music Industry, 2. Aufl., Berlin: Springer.
- Vernon, R. (1966):** International Investment and International Trade in the Product Cycle. In: *The Quarterly Journal of Economics* (80), Nr. 2, S. 190–207.
- Welge, M. K. & Al-Laham, A. (2008):** Strategisches Management, 5. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, B. W. (2010):** Electronic Business, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, B. W. (2011):** Business Model Management: Design – Instrumente – Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, B. W. (2013):** Medien- und Internetmanagement, 8. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- Wirtz, B. W. & Ulrich, S. (2008):** Geschäftsmodelle im Web 2.0: Erscheinungsformen, Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren. In: *Praxis der Wirtschaftsinformatik* (261), S. 20-31.
- Zott, C., Amit R. & Massa L. (2010):** The Business Model: Theoretical Roots, Recent Developments and Future Research, Working Paper (862), IESE Business School, June 2010, revised September 2010 (<http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0862-e.pdf> am 26.11.2012).
- zu Knyphausen-Aufseß, D., Bickhoff, N. & Bieger, T. (2006):** Understanding and breaking the rules of business: Toward a systematic four-step process. In: *Business Horizons* (49), 5, S. 369-377.
- zu Knyphausen-Aufseß, D., van Hettinga, E., Harren, H. & Franke, F. (2011):** Das Erlösmodell als Teilkomponente des Geschäftsmodells. In: Bieger, T., zu Knyphausen-Aufseß, D. & Krys, C. (Hrsg.): *Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis*, Berlin: Springer, S. 163-184.

Literaturverzeichnis (Domains)

- alexa.com (10.03.2013):** Alexa Toolbar (<http://alexa.com/toolbar> am 10.03.2013).
- alexa.com (17.03.2013):** Alexa Top 500 Global Sites (<http://alexa.com/topsites> am 17.03.2013).
- alexa.com (18.03.2013):** About the Alexa Traffic Rankings (<http://alexa.com/help/traffic-learn-more>).
- apple.com (06.02.2007):** Steve Jobs: Thoughts on Music (<http://www.apple.com/de/hotnews/thoughtsonmusic> am 03.02.2013).
- bandcamp.com (21.03.2013):** Bandcamp: Heartening factoids (Startpage) (Screenshot) (<http://bandcamp.com> am 21.03.2013).
- bild.de (11.02.2013):** Philipp Rösler (FDP): Ich wünsche mir ein deutsches Apple (<http://bild.de/politik/inland/philipp-roesler/philipp-roesler-im-silicon-valley-wuenscht-sich-ein-deutsches-apple-28475200.bild.html> am 14.02.2013).
- bild.de (26.02.2013):** Ford holt Spotify ins Auto (<http://www.bild.de/digital/digitalticker/samsung-galaxy/wichtige-nachrichten-aus-computer-internet-multimedia-29275590.bild.html> am 24.03.2013).
- billboard.com (21.12.2012):** PSY's 'Gangnam Style' Video Hits 1 Billion Views, Unprecedented Milestone (<http://www.billboard.com/biz/articles/news/1483733/psys-gangnam-style-video-hits-1-billion-views-unprecedented-milestone> am 29.12.2012).
- buddelschiff.wordpress.com (26.03.2012):** Geistiges Eigentum (<http://buddelschiff.wordpress.com/2012/03/26/geistiges-eigentum/> am 08.03.2013).
- bundesregierung.de (12.02.2013):** Pressemitteilung: Startup Unternehmen: Lernen von Silicon Valley (<http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2013/02/2013-02-12-startups-usa-roesler.html> am 14.02.2013).
- businessweek.com (12.05.1998):** Steve Jobs: Not a one-man show (<http://businessweek.com/bwdaily/dnflash/may1998/nf80512d.htm> am 20.08.2012).
- businessweek.com (11.10.2004):** Steve Jobs: The Seed of Apple's Innovation (<http://businessweek.com/stories/2004-10-11/the-seed-of-apples-innovation>).
- c3s.cc (03.01.2013):** Wie es funktioniert (<http://c3s.cc/#howitworks> am 03.01.2013).
- candyrat.com (23.03.2013):** Richard Barrett: Darmstadtium (<http://www.candyrat.com/artists/richardbarrett/darmstadtium/> am 23.03.2013).
- de-bug.de (11.04.2012):** Besser als nichts: Musiker als letztes Glied der Streaming-Kette (<http://de-bug.de/mag/8909.html> 11.12.2012).
- de.creativecommons.org (20.01.2013):** Was ist CC? (<http://de.creativecommons.org/was-ist-cc/> am 20.01.2013).
- datenjournalist.de (28.01.2013):** Über unsere App: GEMA versus YouTubes Top 1000 (<http://datenjournalist.de/ueber-unsere-app-gema-vs-youtube/> am 06.03.2013).
- digitalmusicnews.com (18.03.2013):** Piracy Has Zero Impact on Legit Purchasing, European Study Concludes (<http://www.digitalmusicnews.com/permalink/2013/20130318study> 20.03.2013).
- duden.de (19.02.2013):** Intelligenz. In: Wörterbuch Duden online: (<http://duden.de/suchen/dudenonline/intelligenz> am 19.02.2013).
- duden.de (13.03.2013):** hybrid. In: Wörterbuch Duden online: (http://duden.de/rechtschreibung/hybrid_gemischt am 19.02.2013).
- facebook.com (01.02.2013):** Annual Report 2012, Form 10-K (<http://investor.fb.com/secfiling.cfm?filingid=1326801-13-3> am 09.03.2013).

- gema.de (07.06.2012):** Urheberrechts-Dialog mit der Piratenpartei in Berlin: Podcast und Video (<http://blog.gema.de/blog/beitrag/urheberrechts-dialog-mit-der-piratenpartei-in-berlin-podcast-und-video/> am 04.02.2013).
- gigaom.com (11.12.2011):** Why Spotify can never be profitable: The secret demands of record labels (<http://gigaom.com/2011/12/11/why-spotify-can-never-be-profitable-the-secret-demands-of-record-labels/> am 11.11.2012).
- gruenderszene.de (22.10.2011):** Die ewige Copycat-Debatte: Schließen sich Kopieren und Innovation gegenseitig aus? (<http://gruenderszene.de/allgemein/copycats> am 03.09.2012).
- gruenderszene.de (31.08.2012):** Nun offiziell: Spotify mit Telekom-Deal – Spezieller Tarif vorgestellt, ist die Musik-App bald auf Smartphones vorinstalliert? (<http://www.gruenderszene.de/news/spotify-telekom> am 24.03.1013).
- gruenderszene.de (05.11.2012):** Simfy gegen die Big Boys (<http://www.gruenderszene.de/news/simfy-gruender-spotify> am 11.11.2012).
- guardian.co.uk (29.12.2011):** The Weeknd finds lucrative career path – without ever selling a record (<http://www.guardian.co.uk/music/2011/dec/29/the-weekndfree-music-model> am 29.12.2012).
- guardian.co.uk (13.11.2012):** YouTube videos make people money, but songwriters rarely see any of it (<http://guardian.co.uk/media/2012/nov/13/youtube-songwriters-payment-copyrights> am 07.03.2013).
- hr.de (27.03.2012):** Ramschware Musik: 0,00164 Euro pro Stream für den Musiker (http://hr.de/website/rubriken/kultur/index.jsp?rubrik=73271&key=standard_document_44272043 am 22.03.2013).
- jamendo.com (13.03.2013):** Tarifbeispiele für Lizenzen für Multimediaprojekte (<http://pro.jamendo.com/de/product/licensing/prices> am 13.03.2013).
- mashable.com (02.10.2012):** Spotify Posted Net Loss of \$59 Million in 2011 [REPORT] (<http://mashable.com/2012/10/05/spotify-revenues/> am 12.11.2012).
- millionmedia.wordpress.com (01.03.2012):** The Three Future Models Of The Music Industry (<http://millionmedia.wordpress.com/2012/03/01/the-three-future-models-of-the-music-industry/> am 18.12.2012).
- musicbase.uservoice.com (19.03.2013):** Top ideas: Suggestions for musicbase.com (<https://musicbase.uservoice.com/forums/153490-suggestions> am 19.03.2013).
- musikindustrie.de (20.02.2013):** Zehn Fragen zum Musik-Streaming (<http://www.musikindustrie.de/10-fragen-musikstreaming/> am 20.02.2013).
- musikmarkt.de (09.03.2012):** Pandora: Quartals- und Jahresergebnisse 2012 (<http://www.musikmarkt.de/Aktuell/News/Pandora-Quartals-und-Jahresergebnisse-2012> am 11.11.2012).
- netzwertig.com (24.09.2012):** Frank Thelen: Das Lean Startup ist tot (<http://netzwertig.com/2012/09/24/entrepreneur-und-investor-frank-thelen-das-lean-startup-ist-tot/> am 06.11.2012).
- nielsen.com (14.08.2012):** MUSIC DISCOVERY STILL DOMINATED BY RADIO (<http://www.nielsen.com/us/en/press-room/2012/music-discovery-still-dominated-by-radio--says-nielsen-music-360.html> am 17.09.2012).
- openpetition.de (04.04.2012):** Gegen die Tarifreform 2013: GEMA verliert Augenmaß (<https://www.openpetition.de/petition/online/gegen-die-tarifreform-2013-gema-verliert-augenmass> am 04.02.2013).
- privco.com (11.2012):** spotify.com: Private Company Financial Report, Page 17, November 2012, zitiert nach statista.com (<http://statista.com/statistics/244995/number-of-paying-spotify-subscribers/> am 10.10.2012).

- pro-music.org (09.01.2013):** WHO WE ARE (<http://pro-music.org/about.php> am 09.01.2013 am 09.01.2013).
- pro-music.org (10.01.2013):** FIND MUSIC SERVICES (<http://pro-music.org/legal-music-services.php> am 10.01.2013)
- pro-music.org (20.01.2013):** TELL ME MORE ABOUT DIGITAL MUSIC SERVICES (<http://pro-music.org/digital-music-services.php> 20.01.2013)
- pitchfork.com (14.11.2012):** Making Cents (<http://pitchfork.com/features/articles/8993-the-cloud/> am 10.03.2013).
- silo-magazin.de (21.06.2010):** Musik in Zeiten des Web 2.0 (<http://silo-magazin.de/?p=99> am 10.03.2013).
- sixrevisions.com (10.10.2008):** 15 Tools for Monitoring a Website's Popularity (http://sixrevisions.com/tools/tools_monitoring_website_popularity am 01.02.2013).
- spiegel.de (28.01.2008):** Musik-Messe Midem: Krise? Welche Krise? (<http://spiegel.de/kultur/musik/musik-messe-midem-krise-welche-krise-a-531449.html> am 16.12.2012).
- spiegel.de (17.08.2010a):** Einmann-Label Audiolith: "T-Shirts kannst du nicht einfach runterladen" (<http://spiegel.de/netzwelt/web/einmann-label-audiolith-t-shirts-kannst-du-nicht-einfach-runterladen-a-709939.html> am 07.03.1013).
- spiegel.de (17.08.2010b):** Indie-Label Tapete: "Tausend verkaufte Newcomer-Alben - das ist ein Erfolg" (<http://spiegel.de/netzwelt/web/indie-label-tapete-tausend-verkaufte-newcomer-alben-das-ist-ein-erfolg-a-709955.html> am 07.03.2013).
- spiegel.de (17.08.2010c):** Digitalvertrieb Finetunes: "Das Musikgeschäft war noch nie besser" (<http://spiegel.de/netzwelt/web/digitalvertrieb-finetunes-das-musikgeschaeft-war-noch-nie-besser-a-710194.html> am 07.03.2013).
- sueddeutsche.de (11.11.2011):** Universal kauft Rivalen EMI – Die Franzosen kommen (<http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/universal-kauft-rivalen-emi-die-franzosen-kommen-1.1187210> am 04.02.1013).
- telekom-presse.at (07.03.2013):** Musikdienst Spotify wird Volvo-Fahrzeuge integriert (http://www.telekom-presse.at/Musikdienst_Spotify_wird_Volvo-Fahrzeuge_integriert.id.24783.htm am 24.03.2013).
- twitter.com/NickGravenhurst (18.11.2011):**
<https://twitter.com/NickGravenhurst/status/137360455273418752> am 10.12.2012.
- venturebeat.com (15.03.2011):** LinkedIn founder Reid Hoffman's 10 rules of entrepreneurship (<http://venturebeat.com/2011/03/15/reid-hoffman-10-rules-of-entrepreneurship/> am 09.11.2013).
- thenextweb.com (13.02.2013):** Eventbrite taps into Facebook's new 'Buy Tickets' feature (<http://thenextweb.com/insider/2013/02/13/eventbrite-taps-into-facebooks-new-buy-tickets-feature/> am 13.02.2013).
- zdnnet.de (07.01.2009):** iTunes Store bietet Songs ab sofort DRM-frei an (<http://www.zdnnet.de/39200875/itunes-store-bietet-songs-ab-sofort-drm-frei-an/> am 12.01.2013).
- zeit.de (06.02.2013):** Ohne Ende Musik produzieren (<http://www.zeit.de/kultur/musik/2013-02/ctm-kreativitaet-musik-software/seite-1> am 24.13.2013).

Glossar

| | |
|---------------------|--|
| Allgemeinanbieter | <u>Hier</u> : Konkurrenten mit allgemeinem Sortiment, in dem Musikprodukte oder Musikgüter nur ein Teil der Angebotspalette oder des Geschäftsmodells darstellen (Warenhaus mit Musik im Angebot). |
| Affiliatemarketing | Vertriebsart im Internet, in der Produkte und Dienstleistungen eines Anbieters (Merchant) selbständig durch einen Partner (Publisher) via Partnerprogramme gegen Erfolgsprovision verbreiten und vermarkten werden können. |
| Apps | Kurzform von „mobile Apps“ als Abkürzung von „mobile Applications“ für mobile Softwareanwendungen auf mobilen Betriebssysteme bzw. mobilen Endgeräten wie Smartphones oder Tablets. |
| Beta-Version | Nahezu vollständige Testversion mit Funktionsumfang, der zwar Wesentliches beinhaltet, aber noch Fehler enthält, i.d.R in Bezug auf ein Software-Projekt. |
| Bootstrapping | Eine interne Finanzierungsart und Managementstil zum unabhängigen Unternehmensaufbau durch frühzeitige Rückflüsse oder indirekte Kredite (Selbstfinanzierung). Effiziente Gratwanderung aus begrenztem Budget, enger Zeitplanung und knappen Ressourcen. Zielsetzung dabei ist die schnelle und sparsame Erreichung eines positiv operativen Tagesgeschäfts zur Generierung von nachhaltigen Erlösen. |
| Bugfixing | Stabilisierung und Verbesserung von Internetangeboten auf technischer Ebene durch das permanente Suchen und Beheben von kleinen oder großen Fehlern im Programmiercode des Angebots. |
| Cloud | Die dynamische, bedarfsangepasste und abstrahierte Nutzung oder Verfügbarkeit von Rechenleistung, Dienstleistungen, Services oder Softwareanwendungen durch die Infrastrukturen der Internets (Cloud-Computing). |
| Content (Dynamisch) | Für dynamische Inhalte einer Internetseite werden Programmierelemente des Web 2.0 oder Algorithmen verwendet, wie z.B. eine dynamische Kategorieführung mit Schlagworten (Tags) anstatt statischer Kategoriebäume (dynamischer Content). Zudem können in Echtzeit dynamische Elemente benutzt werden, die per asynchroner Datenübertragung für den Nutzer eine Änderung auf der Internetseite erzeugen, ohne dafür die Internetseite neu laden zu müssen (dynamischer Livecontent). Ein Beispiel wäre ein Vorschlag von möglichen und populären Suchbegriffen (Suggestions) mit dem Programmierkonzept „Ajax“. |
| Content (Mobil) | <u>Hier</u> : Inhalte aus <u>Nachfragesicht</u> , die vor allem auf mobilen Endgeräten wie Smartphones und Tablets sinnstiftend sind, weil der Content vor allem mobil und unterwegs benutzt werden möchte. |
| Content (Redaktion) | <u>Hier</u> : Inhalte aus <u>Angebotssicht</u> , die nur mit redaktioneller menschlicher Arbeit zu produzieren sind. Im Zuge der Mediendigitalisierung sind redaktionelle Inhalte durch eine schwindende Wertschätzung der Nutzer durch negative Erlöseffekte schlechter finanzierbar geworden. |
| Content (Shopping) | <u>Hier</u> : Inhalte aus <u>Angebotssicht</u> , die nur oder zum großen Teil aus kommerziellen, kostenpflichtigen und erwerbbaaren Produkten oder Dienstleistungen bestehen, wodurch Erlöse aus erfolgsabhängigen Provisionen erzielt werden können. |
| Content (Technisch) | <u>Hier</u> : Inhalte aus <u>Angebotssicht</u> , die mit technischen Mitteln aus den Inhalten anderer Anbieter integriert oder aggregiert werden. |
| Content (Tools) | <u>Hier</u> : Inhalte aus <u>Nachfragesicht</u> , die als Service oder Hilfsmittel in der Cloud interpretiert werden und im Vergleich zu lokalen oder analogen |

| | |
|-------------------|---|
| | Hilfsmitteln dem Anwender Effizienz- oder Effektivitätssteigerungen bringen (Software as a Service). |
| Content (User) | <u>Hier</u> : Inhalte aus <u>Angebotssicht</u> , nur durch eine aktive Teilhabe partizipierender Nutzer (Social, Open, Crowd) entstehen können. Diese nutzergenerierten Inhalte (UGC) sind gemäß OECD kreative, in Eigenleistung und außerhalb von professionellen Routinen publizierte Inhalte. |
| Copycat (Clon) | Engl. für Nachahmer. Im Internet- und Gründungs-Kontext ein Unternehmen, das in ausländischen Märkten erfolgreiche Geschäftsideen als Proof-Of-Concept nutzt, um diese in den Heimatmarkt zu bringen. |
| Crawler | Auch „Bot“, „Spider“ oder „Parser“. Serverseitiges Computerprogramm zur automatischen und wiederkehrenden Abfrage und Integration von Fremddaten in das eigenen Konzept mittels eigenständigem und intelligentem Programmcode (Script). |
| Crowdsourcing | Das Auslagern von Unternehmensaufgaben in eine systemintegrierte Menge von freiwilligen und selbständigen Nutzern als Schwarm (Crowd) im Internet, welches i.d.R. eine kostengünstige Form der Externalisierung darstellt (Schwarmintelligenz als Weisheit der Vielen). |
| Digitalmusik | <u>Hier</u> : Digitalisierte Musik als digitale Datei, keine audiodigitale Tonträger wie z.B. CDs. Neben populären Musikformaten wie MP3 können auch Formate wie WAVE, AAC oder andere digitale Musikdateitypen wie Samples, Beats, DJ-Sets oder Sounddesign gemeint sein (Tracks). |
| Disintermediation | Bedeutungsverlust von Intermediären, der im Internet hauptsächlich durch direkte Kommunikationswege möglich wird. |
| Fans | <u>Hier</u> : Alle Typen von Musikkonsumenten, die je nach Musikgeschmack und Konsummotivation differenziert werden könnten nach z.B. Popfans, Independentfans, Musikliebhaber, Vinylliebhaber, Audiophile, etc. |
| Feeds | Oberbegriff aus der Internetentwicklung für eine Sammlung von Fremddaten einheitlichen Formats, die von Fremdanbietern für die externe Integration („Fütterung“) z.B. via XML oder RSS über einen Crawler bereitgestellt werden. |
| First Content | Strategie aus der Suchmaschinenoptimierung, um frühzeitig eigenen Content für das Ranking der Algorithmen von Suchmaschinen bieten zu können. Idealerweise geschieht das mit gleichbleibenden statischen URLs, sodass der Content später serverseitig dynamisch erweitert, verbessert und aktualisiert werden kann. |
| First Copy Costs | Im Gegensatz zu degressiven Vervielfältigungskosten hohe Produktions- bzw. Fixkosten des ersten Exemplars eines Medienproduktes. |
| First Mover | Das erstmalige Auftreten eines Anbieters mit einem innovativen Produkt in einem Markt. Eine Vorteilhaftigkeit des First Movers für die Diffusion dieses Produktes kann, muss aber nicht zwingend gegeben sein (Early Adopter). |
| Framework | <u>Hier</u> : Ein vorgefertigtes Programmiergerüst mit bereits vorhandenen Funktionen und Definitionen zur effizienten Einbindung in den eigenen individuellen Programmiercode der gleichen oder einer anderen Programmiersprache. |
| Gatekeeper | Schlüsselposition eines Anbieters in einer Wertschöpfungskette mit hoher Marktmacht, die aus strategischen Gründen aufgebaut oder ausgebaut wurde und naturgemäß verteidigt werden will. |

| | |
|-------------------|---|
| Grauzone | Jur. Begriff für Sachverhalte innerhalb unklar definierter Gesetzgebung, die sich nicht eindeutig als gesetzeswidrig oder -konform einordnen lassen. |
| Happening | <u>Hier</u> : Ereignis zur Vorfinanzierung eines Musikers gegen eine Belohnung (Reward) als Gegenleistungsangebot für die Fans. |
| High Potentials | Hochqualifizierte Nachwuchskräfte mit hoher Intelligenz, Belastbarkeit, Motivation und Flexibilität, wodurch um diese Arbeitskräfte folglich ein starker Arbeitgeberwettbewerb existiert. |
| Intermediäre | <u>Hier</u> : Vermittelnde Akteure der Musikwirtschaft zwischen Musikern und Fans. Der Übergang zwischen Intermediären und Stellvertretern kann fließend sein. Intermediäre sind z.B. DJs, Festivalveranstalter, Clubbetreiber, Produzenten, Musikfachpresse, Musikredakteure, Musikhändler, Musikvertriebe, Instrumenthersteller, Musiklehrer, etc. |
| Internetpiraterie | Gewerbliche oder nicht-gewerbliche Verbreitung und Bezug von illegalen Kopien urheberrechtlich geschützter Werke im Internet. Häufig über Filesharing-Programme (z.B. Bit Torrent) oder Websites (WareZ-Sites). |
| Kulturflatrate | <u>Hier</u> : Konzept zur subjektiven und freiwilligen Pauschalabgabe (Monatsbudget) eines Nutzers für Kulturgüter, die gesammelt und effizient an Rechteinhaber zentral verteilt werden. |
| Lean Startup | Konzept aus der Internetökonomie, welches die schlanke Einführung von Internetprojekten in einen Internetmarkt propagiert, um mit einer aufs Wesentliche reduzierten Testversion schnelles Feedback in der Frage der Marktfähigkeit zu erhalten. Weitere Ziele sind die operative Fehlervermeidung bei noch unbekanntem tatsächlichen Kundenbedürfnissen sowie die Startfähigkeit ohne große Startfinanzierungen oder umfangreiche Produkteinführungstests. |
| Lieferantenkredit | Konzept der Handelsbetriebslehre zur Finanzierung des Warenumschlages unter Kaufleuten. <u>Hier</u> : Die kumulative, virtuelle und zinslose Kreditsumme durch spätere Auszahlungen von Guthaben nach Erreichen einer Mindestauszahlungsgrenze (ex post). Durch indirekte marginale Einzelkredite der beteiligten Long-Tail-Lieferanten (Musiker, Intermediäre, Stellvertreter) entstehen kostenlose, aber prekäre Kreditsummen für den Betreiber. |
| Long-Tail | Konzept aus der Internetökonomie, nach dem es möglich ist, mit einer großen Anzahl von wenig nachgefragten Nischenprodukten mehr Absatz (Umsatz) zu erzielen, als bei wenigen, aber stark nachgefragten Bestsellern (Bücher und Musik). |
| Media for Equity | Tausch von Eigenkapitalanteilen gegen vertraglich zugesicherte Medienleistungen als Gegenleistung. |
| Musiker | <u>Hier</u> : Alle kreativen Typen von Musikern, die je nach Art ihres Musikangebotes und ihrer Popularität differenziert werden könnten nach z.B. Superstars, Schlagerstars, Independentkünstler, Popmusiker, Newcomer, klassische Musiker, Komponisten, Songwriter, Sänger, Bandmusiker, Sounddesigner, Produzenten, etc. |
| Musikgüter | <u>Hier</u> : Alle digitalen oder analoge Arten von Gütern, Produkten, Dienstleistungen für Fans von Musikern, Stellvertretern oder Intermediären (auch Vorprodukte und Nebenprodukte). BSP: Digitalmusik (Download & Streaming), Tonträger (CDs, Vinyl, DVDs), Instrumente, Hifi, Tickets, Merchandise, Equipment, Lizenzen, Noten, Musikunterricht, Events, Musiksoftware, Musikpresse, Bühnentechnik, etc. |
| Musikindustrie | <u>Hier</u> : Wirtschaftszweig, der Musikwerke als Tonträger industriell produziert, vertreibt und durch Übertragung weiterer Rechte des |

| | |
|-------------------------|--|
| | Künstlers diesen stellvertretend darstellt und unterstützt (Musikbranche im engsten Sinne). |
| Musikmarkt | <u>Hier</u> : Ort des Handels von Musikprodukten und Musikgütern. Hier treffen das Angebot aller Marktteilnehmer der Musikwirtschaft mit der Nachfrage von Fans oder Musikern zusammen. |
| Musikprodukte | <u>Hier</u> : Alle Produkte der engen Musikindustrie. BSP: Digitalmusik, Tonträger, Tracks, Musikvideos, etc. |
| Musikrechteinhaber | <u>Hier</u> : Musikkreative als Schöpfer der Musik (Urheberschutzrechte) und als Leistungsbeteiligte der äußeren Formgebung der Musik (Leistungsschutzrechte). Urheber im Sinne des Musikrechtes sind z.B. Texter, Komponisten, Tonmeister, Musikverlage. Leistungsbeteiligte sind z.B. Sänger, Bandmitglieder, künstlerische Produzenten und Plattenfirmen. |
| Musikwirtschaft | <u>Hier</u> : Wirtschaftszweig, der alle Arten von Musikgütern produziert, vertreibt oder als Dienstleistung für alle Marktteilnehmer anbietet. Die Musikindustrie ist nur ein Bestandteil dieser Musikwirtschaft (Musikbranche im weitesten Sinne). |
| Netlabel | Musiklabels im Internet, die hauptsächlich oder ausschließlich online arbeiten. Es gibt nicht-kommerzielle Musikerprojekte oder kommerzielle Anbieter, die sich im Zuge einer Unabhängigkeit der Musiker (Selbstmanagement) auf den Onlinevertrieb mit zusätzlich professionellen Onlinedienstleistungen spezialisiert haben. |
| Open | Ergebnisoffenes Oberkonzept im Internet für einen offenen Prozess (Public) unter aktiver Beteiligung und Einbringung der Nutzer (Crowdsourcing) auf einer Plattform (Community). |
| Open Revenue | Aus „Open Innovation“. <u>Hier</u> : Ergebnisoffenes Konzept zur kreativen Findung und technischen Integration von neuen alternativen Erlösformen für Musiker mittels dynamischen Programmiererelementen wie z.B. Vorschlägen (Suggestions) und Schlagwörtern (Tags). |
| Open Strategy | <u>Hier</u> : Ergebnisoffenes und kreatives Strategiekonzept der Internetökonomie, in dem sich Strategiepläne dynamisch an die Nachfragepräferenz im Sinne einer aktiven und transparenten Kundenbeteiligung orientieren und sich neuen Inhaltsformen (Trends) anpassen können. |
| Outsourcing | Das Auslagern von Unternehmensaufgaben an Drittunternehmen, wenn diese effizienter extern erledigt werden können (Externalisierung), anstatt diese intern zu lösen (Internalisierung). |
| Ökosystem | In ganzheitlichen Ökosystemen dient Digitalmusik in einer technischen Symbiose aus Inhalten und proprietären Nutzerendgeräten (PC, Tablet, Smartphone) als attraktive Inhaltsanreicherung. Ziel ist eine optimale Verknüpfung zwischen Software, medialen Inhalten und eigenen innovativen Endgeräten. |
| Paywall | Bezahlschranke im Internet für kostenpflichtige Inhalte im Medienbereich, vor allem bei Zeitungen und Zeitschriften (Paid Content). |
| Pay with a Like / Tweet | Aus dem Empfehlungsmarketing zur Promotion von Websites oder Produkten. Bezahlung durch das Empfehlen via Social Media. Populär ist die Bezahlung durch eine Verbindung bei facebook.com (Like) oder durch eine Erwähnung bei twitter.com (Tweet). |
| Privatkopie | In Deutschland bis zu sieben legale Kopien eines rechtmäßig erworbenen aber urheberrechtlich geschützten Werkes zum privaten Gebrauch und ausschließlich privater Weitergabe. |
| Proof of Concept | Machbarkeitsnachweis als Meilenstein für eine prinzipielle Durchführbarkeit eines Projektes mittels eines Prototyps zur Unsicherheitsreduzierung, als Validierung oder als Akzeptanztest. |

| | |
|------------------------|--|
| Rapid Prototyping | Die schnelle Realisierung einer Entwurfsversion der Software (Alpha, Beta) für die handfeste Konzeptpräsentation für Kapitalgeber (Shareholder) oder Stakeholder auf Kommunikationsebene. |
| Reward | <u>Hier</u> : Belohnungsart von Fans bei erfolgreicher Vorfinanzierung eines Ereignisses (Happening). |
| Root | Konzept aus der Computersystemverwaltung, in dem der Stammnutzer (Root) die größtmöglichen Rechte zur Datei- und Nutzerverwaltung besitzt. <u>Hier</u> : Der Ursprungsort von Daten im Internet im Sinne des Unternehmens, welches diese Daten auf tiefster Ebene verwaltet, administriert, verändert oder nutzt. Die Kontrolle über den Datenursprung ist ein wirtschaftlich starkes Machtinstrument im Internet. |
| Social | Oberkonzept aus der Internetökonomie, im Sinne der sozialen Erweiterung des technischen Web 2.0 Konzepts (Social Media): <u>Hier</u> : Eine aktive, emotionale, gleichberechtigte und eigenverantwortliche Interaktion zwischen Nutzern und eine freiwillige und soziale Integration der Nutzer in die Prozessgestaltung durch nutzergenerierte Inhalte (UGC) oder Nutzerstimmen. |
| Social Distribution | Aus „Social“ und „Distribution“ (Handel). <u>Hier</u> : Die freiwillige, gleichberechtigte, unabhängige und soziale Belieferung von Digitalmusik oder Tickets an existenzielle Spezialhändler (Distribution) über Schnittstellen (API) mit anschließender Abrechnung auf gewerblicher Ebene. |
| Social Donation | Aus „Social“, „Donation“ und „Crowdfunding“. <u>Hier</u> : Spende eines Geldbetrags als soziale Wertschätzung in Gegenleistung und als Ausgleich für emotionale oder musikalische Erlebnisse oder Gefühle mittels eines eigenen oder fremden Zahlungssystems (Micropayment). |
| Social Funding | Aus „Social“, „Funding“ und „Fundraising“. Auch „Crowdfunding“. <u>Hier</u> : Viele Menschen finanzieren ein musikalisches Projekt gemeinsam aufgrund sozialer und emotionaler Wertschätzung sowie Hoffnung. Die Geldgeber bekommen als Gegenleistung das fertige Musikwerk, Geschenke, eine Gewinnbeteiligung, Medialeistungen (Sponsoring) oder eine Spendenquittung im Rahmen einer Kulturförderung (CSR). Ferner auch eine emotionale Beteiligung am Projekt durch z.B. Namensnennung, Unterhaltungsgegenleistungen im Projektverlauf oder durch exklusive und individuelle Dienstleistungen des Musikers. |
| Social Internet | Erweiterung des Web 2.0 Konzepts: Sozialisierung von digitale Medien und Technologien durch die Ermöglichung der Nutzer, mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten und sich dabei untereinander auszutauschen. |
| Socialmedia Nudelsalat | <u>Hier</u> : Sinnbild für die gefühlte Situation, dass der Internetnutzer (hier Fan) vor unendlich vielen Angeboten steht, von denen viele sozial vernetzt sind. Am Ende weiß er nur selten, welcher Anbieter für welche Möglichkeiten steht und welche Möglichkeiten ihm im Sinne aller differenzierten Anbieter überhaupt offen stehen. |
| Social Payment | <u>Hier</u> : Eine innovative, soziale und ergebnisoffene Kombination der Geschäftsmodelle „Social Funding“ und „Social Donation“ wie in 2.2 dargestellt. |
| Social Redesign | Aus „Social“, „Business Model Innovation“ und „Business Process Reengineering“. <u>Hier</u> : Die sozial verträgliche und nachhaltige Neugestaltung zuvor getrennter Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle im Internet als Alternative zu bisherigen Ansätzen von Labels oder Medienkonzernen. |

| | |
|------------------------|---|
| Sortimentsbreite | <u>Hier</u> : Relatives Dichtemaß der Anzahl verschiedener Warengruppen (Produktarten) im Sinne einer Angebotsvielfalt und Produktvielfalt durch z.B. eine Sortimentserweiterung (differenziertes Angebot). |
| Sortimentstiefe | <u>Hier</u> : Relatives Dichtemaß der Anzahl von warengruppenspezifischer Variationen und Sorten eines Artikeltyps innerhalb einer Warengruppe (Produktart) durch z.B. eine Sortimentserweiterung (spezialisiertes Angebot). |
| Spezialanbieter | <u>Hier</u> : Konkurrenten mit musikspezialisiertem Sortiment, in dem Musikprodukte oder Musikgüter den Inhalt der gesamten Angebotspalette oder des Geschäftsmodells ausmachen. Neben fokussierten Produkthanbietern sind auch alle spezialisierte Musikdienstleister gemeint (Musikfachgeschäfte). |
| Sponsored Posts | Redaktionell platzierte und ggf. getarnte Werbung als Artikel, in Beiträgen, Kommentaren oder Feeds. Auch „Adverticle“ oder „Advertorial“ oder „Artikelmarketing“. |
| Stellvertreter | <u>Hier</u> : Vertretende Akteure der Musikwirtschaft, die Interessen von Musikern durch Übernahme derer Rechte vertreten und deren Auftrag handeln, um Fans effizienter, effektiver und professioneller erreichen zu können. Der Übergang zwischen Stellvertretern und Intermediären kann fließend sein. Stellvertreter sind z.B. Manager, Major-Labels, Independent-Labels, Musikverlage, Konzertveranstalter, Verwertungsgesellschaften, etc. |
| Stream (Streaming) | Digitale Video- oder Audiodaten, die im Internet simultan empfangen und wiedergegeben werden. Bereits übertragene und gespielte Daten bezeichnet man als Stream, die technische Datenübertragung selbst als Streaming. Auch die Bezeichnung für die musikdigitale Geschäftsmodellinnovation (Flatrates). |
| Sweat for Equity | Ein Anreizsystem für Existenzgründer oder Mitarbeiter, ihre Arbeitsleistung gegen Unternehmensbeteiligung anstatt Entlohnung anzubieten, mit der Motivation und Hoffnung im Erfolgsfall durch stille oder aktive Anteile am Unternehmenserfolg zu partizipieren. |
| Tablet | Mobiler Computer mit Touchscreen statt Tastatur und Bedienkonzept analog zum Smartphone. |
| Tipping Point | Als Umkipppunkt bezeichneter Moment nach Erreichen einer kritischen Masse, an dem ein lineares Wachstum plötzlich abbricht und aufgrund äußerer externer Effekte stark beschleunigt oder verlangsamt wird. |
| Tracks | <u>Hier</u> : Oberbegriff für Digitalmusik. Das können neben populären Musikstücken als .mp3 auch andere Formate wie .wav oder .acc sein. Auch andere Musikinhaltstypen wie Samples, Beats, DJ Sets oder Sounddesigns sind hiermit gemeint. |
| Werbung | Sammelbegriff für verschiedenste Formen der Onlinewerbung, die sich im Spektrum einer Vergütung nach geleisteten Einblendungen (TKP) oder der Anzahl tatsächlichen Zugriffe (PPC) bewegen. Dies beinhaltet neben Standardformaten wie z.B. Displaywerbung, kontextsensitiver Textwerbung, Videowerbung, Site Branding oder Websponsoring auch alle Sonderformen wie z.B. Adverticles oder den Verkauf von Nutzerdaten. Ausgenommen sind hier aber erfolgsgebundene Werbeformate auf Provisionsbasis (Provisionen) durch Verkäufe (Sales) oder Aktionen (Leads). |
| Wettbewerbsintelligenz | Aus „Competitive-Intelligence“ als Wettbewerbserkundung zur Frühaufklärung und Integration von Wettbewerbsbewegungen in die eigenen Unternehmensstrategie. <u>Hier</u> : Intelligentes Verhalten im starken Wettbewerb, nicht als Strategie, sondern als Taktik des konzeptionellen Markteintritts mit Integration der aktuellen |

Verhältnisse und Innovationen auf ergänzender Ebene, anstatt die Imitation oder eine Ersetzung der vorhandenen Geschäftsmodelle.

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorstehende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und mich anderer als der im beigefügten Verzeichnis angegebenen Hilfsmittel nicht bedient habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Alle Quellen, die dem World Wide Web entnommen oder in einer sonstigen digitalen Form verwendet wurden, sind ebenfalls im Literaturverzeichnis angegeben.

Jörn Schillmann

Internetquellen, Plagiatskontrolle, Kontaktaufnahme

Die verwendete Internetquellen sind zusammen mit dem finalen digitalen Dokument dieser Arbeit als PDF und DOCX zusätzlich für ein Jahr passwortgeschützt²¹⁷ einsehbar unter: <http://www.musicbase.com/diplomarbeit>

Für einige der verwendeten eigenen Gedankengänge mag es sicherlich auch zitierfähige Quellen geben, da diese aber im Gesamterstellungsprozess nicht zu erkennen waren, wurden hier nur zweifelsfrei erkannte Gedanken Anderer zitiert.

Bei konstruktiver Kritik bitte ich den interessierten Leser abschließend um Kontaktaufnahme per eMail mit Verbesserungsvorschlägen.

²¹⁷ Zugang mit der ID „musicbase.com“ und dem Passwort „spiritofmusic“.