

**Artist & Repertoire Management.**  
Produktentwicklung der Major Labels.

**Master-These**

Eingereicht am:

**Department for Arts and Management**

**Zentrum für Zeitgenössische Musik**

**Musikmanagement (MA)**

Betreuer:

**Albert Manzinger**

Eingereicht von:

**Victor Gangl**

Matrikelnummer: **8971058**

Eingereicht am:

**16.10.2009**

## Abstract

**Thema/Theme:**

Artist & Repertoire Management. Produktentwicklung der Major Labels.

Artist & Repertoire management. Product development of Major labels.

**Name Autor / Name Author:** Victor Gangl

**Lehrgang/Jahrgang / Course/Year:** Musikmanagement 03, 2009

**Seitenanzahl / Pages:** 140

**Inhalt / Content:**

Artist und Repertoire Management bildet eine Kernfunktion einer Plattenfirma. Durch die Künstlersuche und -akquirierung und dem anschließenden Künstleraufbau wird der Wert geschaffen, mit dem die Unternehmen ihre Umsätze am Markt machen. Auf Grund der Veränderungen des Marktes durch die Tonträgermarktkrise, von der Major Labels am stärksten betroffen zu sein scheinen, liegt es nahe, dass man das Problem beim Ursprung, dem zu verwertenden Produkt bzw. der Marke, sucht. Da es bislang kaum Literatur über das Themengebiet A&R Management gibt, soll dieses in der Arbeit umfassend abgehandelt werden. Es wird auf die Historie, die aktuelle Situation und die mögliche Zukunft des Artist & Repertoire Managements eingegangen. Die folgenden 3 Forschungsfragen sollen dabei beantwortet werden:

1. Wie kann der Künstleraufbau in der Tonträgerindustrie in der Anfangsphase durch ein wirtschaftliches Modell beschrieben werden?
2. In wie weit ist die Auslagerung einer Kernkompetenz, des A&R Managements, möglich bzw. sinnvoll?
3. In welcher Art müssen Major Labels ihre A&R Politik, Strategien und deren Instrumente in der Zeit der Tonträgermarktkrise ändern, um ihre Stellung im Markt der heutigen Zeit behaupten zu können?

Being one of the key functions of a record label, artist and repertoire management provides talent scouting, recruiting and the following step of artist development. The output of the A&R department is the cornerstone of the later product which will be commercialized by the label. Nowadays, in times of sales collapses in the music industry, good A&R work is more needed than ever. Especially Major Labels are hit hard by this economic depression. Out of the reason that there is hardly literature about A&R management, this work should give a comprehensive conspectus of the subject.

The following 3 questions shall be answered in this work:

1. Which econometric model can explain the process of artist development in the start up unit?
2. Should a key function like A&R management be outsourced?
3. How should Major Labels change their A&R politics, strategies and their instruments to secure their domination of the market?

**BetreuerIn / Supervisor:** Albert Manzinger

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, Victor Gangl geboren am 28.07.1983 in Wien erkläre

1. dass ich meine Master-These selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe;
2. dass ich meine Master-These bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe;
3. dass ich, falls die Arbeit meinen Arbeitgeber oder einen anderen externen Kooperationspartner betrifft, diesen über Titel, Form und Inhalt der Master-These unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe, erhobene Daten und Informationen in die schriftliche Arbeit einfließen zu lassen.

.....

Ort, Datum

Unterschrift

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abstract .....</b>	<b>2</b>
<b>Eidesstattliche Erklärung .....</b>	<b>4</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>5</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>9</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>10</b>
<b>Danksagung.....</b>	<b>11</b>
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>12</b>
1.1 Motivation.....	12
1.2 Themengebiet und Forschungsfragen .....	12
1.3 Aufbau und Methodik .....	13
<b>2 Artist &amp; Repertoire – Eine Einführung.....</b>	<b>15</b>
2.1 Tätigkeitsbeschreibung .....	15
2.1.1 Aufgaben eines A&R Managers .....	16
2.1.2 Die Anforderungen an einen A&R Manager.....	16
2.2 Die Geschichte des A & R Manager Berufes .....	17
2.2.1 Die Erfindung der Tonaufnahme in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts .....	17
2.2.2 Der Beginn der Tonträgerindustrie – Fred Gaisberg .....	18
2.2.3 Race Music und Hillbilly – Perry Bradford und Ralph Peer .....	21
2.2.4 Die 1930er und 1940er Jahre – John Hammond .....	23
2.2.5 Beginn der Rock 'n' Roll Ära – Sam Phillips.....	24
2.2.6 Der Erfolg der Beatles und „The British Invasion“ – Sir George Martin...27	
2.2.7 Subkulturen werden zum Mainstream – Clive Davis .....	30
2.2.8 Die 1980er - Die Entstehung des Begriffes Superstar – Rick Rubin .....	32
2.2.9 Die 1990er Jahre - Die Ära der Boygroups – Lou Pearlman.....	33
<b>3 Das Auffinden von Talenten - Talent Scouting.....</b>	<b>35</b>
3.1 Das klassische Demopakete.....	35
3.2 Street Scouting – Besuchen von Live Venues .....	36
3.3 Talentwettbewerbe.....	37
3.3.1 Talentwettbewerbe im Fernsehen am Beispiel von „Pop Idol“ .....	38
3.3.2 Talentwettbewerbe im Radio am Beispiel des „Ö3 Soundchecks“ .....	39
3.4 Das Internet – Web 2.0 .....	40

---

3.4.1	MySpace Music.....	41
3.4.2	YouTube .....	44
<b>4</b>	<b>Die Major Record Companies .....</b>	<b>45</b>
4.1	Einleitung - Was ist eine Major Record Company.....	45
4.2	Der Aufbau einer Major Record Company .....	47
4.2.1	Headoffice.....	47
4.2.2	Landesgesellschaften – länderspezifischen Niederlassungen .....	48
4.2.3	Sublabels der Major Labels.....	52
4.3	Die Stellung der 4 Majors im heutigen Tonträgermarkt.....	53
<b>5</b>	<b>Produktentwicklung und Markenbildung – theoretische Grundlagen.....</b>	<b>55</b>
5.1	Produktentwicklung.....	55
5.2	Der 6 Phasen Plan.....	57
5.2.1	Start Up Unit - Phase 1: Prüfung der Produktidee .....	57
5.2.2	Start up Unit - Phase 2: Analyse des Potentials / Awareness Phase.....	57
5.2.3	Start up Unit – Phase 3: ReVision Phase.....	61
5.2.4	Work on Unit - Phase 4: Ausarbeitung des Produktmodells.....	61
5.2.5	Work on Unit - Phase 5: Entwicklung und Test eines Prototypen .....	70
5.2.6	Settle up Unit – Phase 6: Markteinführung, Anpassung und Projektabschluss.....	73
5.3	Markenbildung .....	74
5.3.1	Markenwirkung.....	75
5.3.2	Markenführung.....	76
5.3.3	Die Einzelmarkenstrategie .....	77
<b>6</b>	<b>Produktentwicklung und Markenbildung in der Tonträgerindustrie .....</b>	<b>78</b>
6.1	Die A&R Politik.....	78
6.1.1	Das A&R Leitbild.....	78
6.1.2	Ziele der A&R Politik .....	79
6.1.3	A&R Strategien .....	80
6.2	Die Produktentwicklung und Markenbildung in der Tonträgerindustrie anhand des 6 Phasen Plans .....	81
6.2.1	Phase 1: Künstler- bzw. Repertoiresuche.....	81
6.2.2	Phase 2: Die Analyse des Künstlerpotentials.....	82
6.2.3	Phase 3: Zusammenfassung der ausgewerteten Analysedaten und die Entscheidung ob in den Aufbau des Künstlers investiert werden soll oder nicht.....	85
6.2.4	Phase 4: Erstellung des Gesamtkonzepts für den Künstleraufbau .....	86
6.2.5	Phase 5: Prototyp Erstellung.....	95

6.2.6	Phase 6: Veröffentlichung – Anpassungen der Marketinginstrumente - Abschluss der Produktentwicklungsphase.....	95
<b>7</b>	<b>Die Tonträgermarktkrise und ihre Auswirkungen auf das A&amp;R Management .....</b>	<b>97</b>
7.1	Gründe für die Tonträgermarktkrise .....	98
7.1.1	Illegales File Sharing.....	98
7.1.2	Umsatzrückgang im physischen Tonträgermarkt .....	99
7.1.3	Wettbewerb um die Freizeitbudgets der Kunden .....	102
7.1.4	Lebenszyklus und Format .....	103
7.2	Strategien der Tonträgerindustrie gegen die Krise.....	104
7.2.1	Reduktion der Overheadkosten und Verkleinerung des Künstlerkataloges .....	104
7.2.2	Klagen gegen Tauschbörsen, Web-Plattformen und die Nutzer selbst.	104
7.2.3	Digital Rights Management (DRM) .....	105
7.2.4	Konzentration auf „Schnelldreher“ .....	105
7.2.5	Senkung der CD Preise und Preisdifferenzierung.....	105
7.2.6	CD als Life-Style Produkt.....	106
7.2.7	Synergien durch vertikale Integration und Zweit- und Drittverwertungen.....	106
7.2.8	Einstieg in Download- und Mobile Music Geschäft .....	106
7.3	Die Situation im A&R Management vor der Krise .....	106
7.4	Die jetzige Situation im A&R Management .....	107
<b>8</b>	<b>Outsourcing – Das ausgelagerte A&amp;R Management.....</b>	<b>109</b>
8.1	Outsourcing – Eine Definition.....	109
8.2	A&R Management - eine Kernkompetenz oder ein Kostenfaktor?.....	109
8.2.1	Kernkompetenz – eine Definition .....	109
8.2.2	Kernkompetenz eines Major Labels .....	111
8.3	Gründe der Majors für das Auslagern von A&R Management .....	112
8.3.1	Bedienung von Nischenmärkten .....	112
8.3.2	Zeitmanagement .....	113
8.3.3	Kosteneinsparungen .....	113
8.4	Arten von Outsourcing des A&R Managements.....	113
8.4.1	A&R Consultants.....	114
8.4.2	Sublabels .....	114
8.4.3	Independent Labels .....	115
8.4.4	Talent Scouting durch unabhängige Drittunternehmen und -personen der Musikindustrie.....	115
<b>9</b>	<b>Neue Wege der Independent Labels im Bezug auf das A&amp;R Management .....</b>	<b>116</b>
9.1	Einführung Independent Labels .....	116

---

9.1.1	Traditionelle Labels .....	117
9.1.2	Underground Labels .....	117
9.1.3	Virtuelle Labels .....	117
9.2	Die bisherige Rolle des A&R Managements von Independent Labels ..	117
9.3	Neue Wege .....	118
<b>10</b>	<b>Zukunftsaussichten für das A&amp;R Managements bei Major Labels.</b>	<b>120</b>
10.1	Zukünftige A&R politische Strategien.....	120
10.1.1	Künstler – Fan Beziehung ausbauen .....	120
10.1.2	Kunden in den Produktentwicklungsprozess mit einbauen .....	121
10.1.3	Verbesserung der Produktpolitik .....	122
10.1.4	Kosteneinsparungen .....	123
10.1.5	Neue Marktbearbeitungsstrategien .....	124
10.1.6	A&R Kompetenz der Sublabels verstärkt nutzen .....	124
10.1.7	Neue Technologien als Instrumente des A&R Managements nutzen ...	125
10.1.8	Aufbau von Genrespezifischen A&R Kompetenzzentren .....	126
10.1.9	Nutzung staatlicher Subventionen .....	126
<b>11</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>127</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>131</b>
	<b>Zeitschriften.....</b>	<b>136</b>
	<b>Internetquellen .....</b>	<b>137</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Labelstruktur .....	49
Abbildung 2: Das Geschäftsmodell ist eine Konkretisierung und Erweiterung der Geschäftsidee .....	62
Abbildung 3: Die Wertschöpfungskette .....	64
Abbildung 4: Break-Even-point .....	67
Abbildung 5: Kommunikationsmodell der Werbepolitik .....	68
Abbildung 6: mögliches Stärken und Schwächenprofil eines Künstlers .....	83
Abbildung 7: SWOT Analyse .....	84
Abbildung 8: Gesamtumsatz des Tonträgermarktes in Deutschland von 1999 bis 2008 .....	100
Abbildung 9: Verkaufsstückzahl CD Album und CD Single am deutschen Tonträgermarkt von 1999 bis 2008 .....	101
Abbildung 10: Verkaufsstückzahl physisch versus digital am deutschen Tonträgermarkt .....	102

## Abkürzungsverzeichnis

A & R	Artist and Repertoire
CD	Compact Disc
DRM	Digital Rights Management
DSP	Digital Service Provider
DVD	Digital Versatile Disc
HAP	Händlerabgabepreis
IFPI	International Federation of the Phonographic Industry
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MET	Metropolitan Opera in New York
MTV	Music Television
POS	Point of Sale
R&B	Rhythm and Blues
USA	United States of America
USP	Unique selling proposition
VÖ	Veröffentlichung

## Danksagung

*„Die Leidenschaften, heftig oder nicht, müssen niemals bis zum Ekel ausgedrückt sein, und die Musik auch in der schaudervollsten Lage niemals das Ohr beleidigen, sondern doch dabei vergnügen, folglich allzeit Musik bleiben.“*

*Wolfgang Amadeus Mozart*

Ich bedanke mich bei meiner Familie und meinen Freunden für die Geduld und für das Verständnis, welches sie während der Zeit meines Studiums und während der Entstehung dieser Arbeit für mich aufbrachten.

Besonderer Dank gilt meinem Betreuer Albert Manzinger für die Betreuung dieser Masterthese. Durch seine guten Rat- und Vorschläge und seiner konstruktiven Kritik inspirierte er mich das Themengebiet umfassend zu betrachten.

# 1 Einleitung

## 1.1 Motivation

Im Laufe meines Studiums des Musikmanagements begann mein Interesse für den Themenbereich A&R Management schnell zu wachsen. Nach intensiver Suche musste ich jedoch enttäuscht feststellen, dass es kaum bis gar keine Literatur über dieses Thema gab. Nur Vereinzelte Beiträge in Büchern handelten das Thema ab und es war sehr schwierig, sich einen umfassenden Blick über das A&R Management in der Tonträgerindustrie zu verschaffen.

Weiters war es mir in meiner Arbeit als freischaffender Musikproduzent ein Anliegen, meinen Ansprechpartner bei einer Plattenfirma und dessen Handeln besser verstehen zu lernen um zukünftig besser auf Situationen vorbereitet zu sein.

In Zeiten der Tonträgerkrise stellt man sich als Beteiligter des Wertschöpfungsprozesses die Frage, wie man in Zukunft ökonomisch besser agieren kann und ob es überhaupt eine langfristige Zukunft der Tonträgerindustrie geben kann. Um dies beurteilen zu können, scheint die Analyse des Kunden meiner Berufssparte, also der Plattenfirma, und seiner möglichen zukünftigen Stellung im Markt sinnvoll.

Diese drei grundsätzlichen Punkte führten mich zu der Motivation diese Arbeit und über das Thema A&R Management in der Tonträgerindustrie, im speziellen von Major Labels, zu schreiben.

## 1.2 Themengebiet und Forschungsfragen

A&R Manager sind jene Mitarbeiter einer Plattenfirma, die den zu verwertenden Künstler und die zu verwertenden Musikinhalte suchen und die ersten Schritte zu deren Erfolg setzen. In der Literatur werden, die durch den A&R Manager getroffenen Entscheidungen oftmals auf seine Spürnase und sein Bauchgefühl

zurückgeführt.<sup>1</sup> Aber welche wirtschaftlich relevanten Modelle und Strategien stehen hinter dem anfänglichen Aufbau eines Künstlers? Lassen sich solche Entscheidungen überhaupt wirtschaftlich erklären und einordnen?

Des Weiteren wird in dieser These die Frage um die Sinnhaftigkeit der Auslagerung, Outsourcings des A&R Management, in Bezug auf die Kernkompetenz eines Unternehmens, aufgeworfen und die durch die Tonträgermarktkrise entstandenen Problemstellungen versucht zu erarbeiten.

Daraus leiten sich folgende Forschungsfragen ab, welche in dieser Masterthese behandelt werden sollen:

- Wie kann der Künstleraufbau in der Tonträgerindustrie in der Anfangsphase durch ein wirtschaftliches Modell beschrieben werden?
- In wie weit ist die Auslagerung einer Kernkompetenz, des A&R Managements, möglich bzw. sinnvoll?
- In welcher Art müssen Major Labels ihre A&R Politik, Strategien und deren Instrumente in der Zeit der Tonträgermarktkrise ändern, um ihre Stellung im Markt der heutigen Zeit behaupten zu können?

### **1.3 Aufbau und Methodik**

Der ersten Teil, Kapitel 2 bis 4, dient einer Annäherung an das Themengebiet A&R Management. Anhand von Aufgaben-/Anforderungsprofil eines A&R Managers und der geschichtlichen Entwicklung des Berufstandes seit Anbeginn der Tonträgerindustrie soll der Beruf und dessen Wichtigkeit für Plattenfirmen aufgezeigt werden. Weiters werden der Prozess des Talent Scoutings und der Aufbau eines Major Labels ausführlich beschrieben.

Im zweiten Teil, Kapitel 5 bis 8 dieser These, sollen erstens die Grundlagen der Produktentwicklung und der Markenbildung betrachtet werden. Im Anschluss wird der Aufbau eines Künstlers am Tonträgermarkt durch die gewonnenen Erkenntnisse veranschaulicht. Es wird jedoch nur die Entwicklung bis zum Punkt der ersten Veröffentlichung eines Newcomers betrachtet. Der weitere langfristige Karrierenaufbau soll nicht im Fokus dieser Arbeit stehen. Zweitens wird auf

---

<sup>1</sup> Vgl. Freudenthal (1999), S. 79

die aktuelle Situation des A&R Managements im Zuge der Tonträgermarktkrise und dem Auslagern dieser Kernkompetenz einer Plattenfirma eingegangen.

Der dritte Teil, Kapitel 9 und 10, widmet sich Independent Labels, deren Wichtigkeit für Majors und deren Umgang mit dem A&R Management in der Zeit von Rezession und Paradigmenwechsel. Abschließend wird die Zukunft des A&R Managements der Major Labels betrachtet und mögliche Lösungsansätze, für die durch die Tonträgermarktkrise entstandenen Problemstellungen in der A&R Politik der Majors, vorgestellt.

Kapitel 11 schließt zusammenfassend die Arbeit ab und geht auf die in Kapitel 1 formulierten Forschungsfragen nochmalig ein und beschreibt die Schlüsse, die ich während der intensiven Betrachtung und Auseinandersetzung mit dem Thema A&R Management für mich ziehen konnte.

Zu Gunsten des Leseflusses wird die männliche Ansprechform in dieser Arbeit gewählt, auch wenn beide Geschlechter teilweise gemeint sind.

## 2 Artist & Repertoire – Eine Einführung

### 2.1 Tätigkeitsbeschreibung

Der Begriff Artist & Repertoire setzt sich aus 2 Begriffen zusammen; „Artist“, beschreibt in diesem Fall das Auffinden und die Imagegestaltung von Künstlern, der Begriff „Repertoire“, die Gestaltung des Musikinhalts<sup>2</sup>.

Sie bilden die Kernaufgabe und Kernkompetenzen eines A&R Managers, egal ob dieser bei einem Tonträgerproduzenten, Musikverlag oder bei einem Veranstalter tätig ist.

Vereinfacht gesprochen, der Hauptaufgabenbereich eines A&R Managers ist die Suche nach neuen verwertbaren musikalischen Produkten und deren Aufbau und Etablierung im Musikmarkt (wird auch als „Artist Development“ bezeichnet)<sup>3</sup>. Er arbeitet bei dem Aufbau und der Etablierung eines Künstlers am Musikmarkt sehr eng mit einem der Produktmanagers des Unternehmens zusammen.<sup>4</sup>

Da diese Aufgabe erst die Verwertung eines Künstlers seitens der Plattenfirma möglich macht, kann man diesen Bereich der Arbeit innerhalb eines Unternehmens in der Musikbranche als Kernkompetenz und somit auch als möglichen Erfolgs- und auch Misserfolgsfaktor eines musikalischen Produktes bezeichnen.<sup>5</sup>

Obwohl die Arbeitsweise eines A&R Managers meistens auf seinem Bauchgefühl und seinen intuitiven Entscheidungen beruhen, kann man Strategische und Markenbildungstheoretische wirtschaftliche Theorien, welche beim Aufbau eines Künstlers zum Einsatz gelangen, herleiten und erklären. Diese wirtschaftli-

---

<sup>2</sup> Vgl. Engh (2007), S. 294

<sup>3</sup> Vgl. Scholz (2007), S.55

<sup>4</sup> Vgl. Cordes (2007), S. 40 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Engh (2005), S. 100

chen Theorien werden in späteren Kapiteln dieser Masterthese weiters ausgeführt.<sup>6</sup>

In den Anfängen der Tonträgerindustrie wurde diese Aufgabe meistens von Produzenten, Labelbesitzer oder Labelgeschäftsführern übernommen, da es die Trennung dieser Berufe noch nicht wirklich gab.

### **2.1.1 Aufgaben eines A&R Managers**

Neben der ständigen Suche nach neuen talentierten Künstlern, neuem Repertoire bzw. Songwritern und aber auch Produzenten, also dem Ausbau des nationalen Kataloges, dem nachfolgenden Begleiten der Produktion und dem weiteren Aufbau des Künstlers nach der ersten Veröffentlichung, zählen auch wirtschaftlich strategische Entscheidungen, wie die Einschätzung über einen möglichen Erfolg eines neuen künstlerischen Produktes am aktuellen Musikmarkt, die Imagebildung eines Künstlers, die Auswahl des anzusprechenden Zielpublikums, zu seinen Aufgaben.<sup>7</sup> Die Aufgaben eines A&R Managers in einem Tonträgerunternehmen deckt somit ein weites Feld ab.

Zu den detaillierten Aufgaben eines A&R Managers zählen laut Ursula Freudenthal, damaliger „Director Human Resources“ bei Warner Music Germany GmbH, die Betreuung und der Ausbau des Künstlerkataloges, die ständige Kontaktpflege zu Künstlern, Produzenten und Verlagen, das Abhören und Beurteilen von künstlerischen Angeboten, laufendes Informieren über Geschehnisse innerhalb des Musikmarktes, sowie Vertragsverhandlungen, Budgeterstellung und Kostenkontrolle, Erledigung von Korrespondenz und administratives Arbeiten.<sup>8</sup>

### **2.1.2 Die Anforderungen an einen A&R Manager**

Um all diese Aufgaben gut und gewissenhaft erledigen zu können, werden an einen A&R Manager umfangreiche Anforderungen gestellt. Er sollte nicht nur über ein gutes musikalisches Allgemein- und Branchen-Insiderwissen verfügen, Trends erkennen und Trends kreieren können, Musik auf ihre Erfolgchancen

---

<sup>6</sup> Vgl. Engh (2005), S. 100

<sup>7</sup> Vgl. Engh (2005), S. 103

<sup>8</sup> Vgl. Stark (1999), S. 80 ff.

und ihre Wirtschaftlichkeit beurteilen können, sondern er muss genauso ein wirtschaftlich gut fundiertes Wissen über Markenbildungs- und Imagebildungstheoretische Ansätze haben und im Stande sein, eine aussagekräftige Kostenkalkulationen einer Single- und oder Albumproduktion zu erstellen, das heißt er muss also auch gut mit Geld umgehen können.

Die entscheidende Rolle im Erfolg eines A&R Managers liegt jedoch mit Schwerpunkt in der Auswahl des richtigen Produktes. Hierbei muss er das mögliche Potential erkennen und sich vorstellen können, wie die fertige Produktion zu klingen vermag. Da viele Prozesse der A&R Politik<sup>9</sup> gerade in der Anfangsphase des Aufbaus eines Newcomers gleichzeitig passieren, ist es für einen A&R Manager wichtig, vorher jeden Schritt gut zu durchdenken, zu planen und Marktanalysen sowie Risikoanalysen durchzuführen um ein Ziel der Positionierung des Künstlers zu definieren.<sup>10</sup>

## **2.2 Die Geschichte des A & R Manager Berufes**

### **2.2.1 Die Erfindung der Tonaufnahme in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts**

Als ersten A&R Manager im Bezug auf einen Tonträger, auch wenn es diese damals noch nicht gab und es ihm selber sicherlich nicht bewusst war, kann man den Erfinder des Phonautografen Edouard-Leon Scott de Martinville bezeichnen, der 1860 das von einer Frau gesungene Lied "Au Claire de la Lune" aufnahm. Diese Aufnahme gilt als die bisher älteste gefundene Tonaufnahme der Welt.<sup>11</sup> Auch wenn es sicherlich für de Martinville nicht primär um die Auswahl des Interpreten und um die Auswahl des aufzunehmenden Repertoires ging, sondern vielmehr um das Testen seiner Erfindung, den Phonautografen, kann man ihn trotzdem als einen Art Urvater des A&R Management Berufes in der Tonträgerindustrie bezeichnen.

---

<sup>9</sup> Der Begriff „A&R Politik“ wird im Kapitel 6.1 dieser Masterthese ausführlich beschrieben

<sup>10</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 114 ff.

<sup>11</sup> Vgl. <http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/0,1518,543754,00.html>, abgerufen am 14.05.2009

Es folgte die Erfindung des Phonographen durch Thomas Alva Edison im Jahre 1877. Anfangs wurde das Gerät als eine Art Diktiergerät für Büros verkauft. Ihr Potential als Unterhaltungs-, Musikaufnahme- und Musikwiedergabegerät wurde zwar von der Öffentlichkeit erkannt, jedoch nicht ernsthaft in Erwägung gezogen.<sup>12</sup> Der Verkauf lief schleppend bis gar nicht. Erst als 1889 die Firma Pacific Phonograph Company den Phonographen zu einer Musikbox umbaute, wurde das Unterhaltungspotential dieses Gerätes erkannt und wirtschaftlich genutzt.

1890 verfügte das Unternehmen Columbia Phonograph Co. über einen zehnteiligen Repertoire- und Aufnahmekatalog mit 59 gelisteten Werken, welcher Walzer, Polka, Märsche, Nationalhymnen und Operausschnitte enthielt. Alle Werke wurden von der United States Marine Band eingespielt, die Leitung hatte deren Kapellmeister John Philip Sousa inne.<sup>13</sup>

Das von den Firmen aufzunehmende Repertoire wurde durch die An- und Nachfrage der lokalen Musikboxbetreiber bestimmt, sprich es wurde alles aufgenommen was verlangt wurde, vorwiegend „Croon songs“, welche mehr gebrüllt als gesungen waren.<sup>14</sup>

### **2.2.2 Der Beginn der Tonträgerindustrie – Fred Gaisberg**

Der erste „richtige“ A&R Manager in der Geschichte der kommerziellen Tonträgerindustrie<sup>15</sup> war der damals 20jährige Fred Gaisberg<sup>16</sup>, welcher vom Erfinder des Grammophons, Emil Berliner, als Talentsucher für dessen Schallplattenfirma United States Gramophone Company 1894 engagiert wurde. Gaisberg war zuvor Begleitpianist bei Aufnahmen der Columbia Phonograph Co. und kannte somit eine Vielzahl lokaler Musiker, welche er an Berliners Firma vermitteln konnte. Da es Berliner primär um den Verkauf von so viel als möglichen

---

<sup>12</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 20 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Smart (1970), S. 7

<sup>14</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 37

<sup>15</sup> Die Geburtsstunde des Begriffes Tonträgerindustrie kann man mit 1902 datieren, als sich die beide Firmen Victor Talking Machine (ein Joint-Venture der ehemaligen Firmen von Emil Berliner und Eldridge Johnson) und Graphophone-Columbia Gruppe auf die gemeinsame Nutzung der Patentrechte an der Schallplatte einigten. Mit dieser Übereinkunft stand der Tonträger als Musikspeichermedium im Vordergrund und nicht mehr die Aufnahme- und oder die Abspielgeräte.

<sup>16</sup> Vgl. Renner (2004), S.72

bekanntesten musikalischen Werken ging und die Künstler bzw. Interpreten nebensächlich waren, stand das Repertoire in der damaligen Vermarktung im Vordergrund.

Da es damals noch keine Exklusivverträge zwischen Schallplattenfirmen und Künstlern gab, konnte Fred Gaisberg die erfolgreichsten Künstler der damaligen Phonograph - Columbia Gruppe, wie zum Beispiel At Lee, George J. Gasken und die United States Marine Band unter der Leitung von Sousa, für Aufnahmen mit Emil Berliners Schallplattenfirma gewinnen.

Durch den riesigen Erfolg, welchen Emil Berliner mit seiner Firma in den Vereinigten Staaten von Amerika hatte, wurde Fred Gaisberg im Sommer 1897 mit dem Auftrag nach England geschickt, er solle dort ein Aufnahmestudio einrichten und dann in Europa Musikaufnahmen sammeln. Nach dem Aufbau des Aufnahmestudios und dem gleichzeitigen Aufbau der europäischen Tochtergesellschaft Gramophone Co. durch Joseph Sanders, der ebenfalls von Emil Berliner nach Europa geschickt wurde, wurde er beauftragt die Telefon – Fabrik Berliner (das Unternehmen des Bruders von Emil Berliner)<sup>17</sup> in ein Plattenpresswerk umbauen zu lassen.

Fred und sein Bruder Will Gaisberg bereisten ab 1901 indessen die größten Städte Europas, wo sie bekannte nationale und von ansässigen Agenten ausgewählte Künstler aufnahmen. Die Aufnahmematrizen wurden sofort nach Hannover in das Presswerk geschickt. Nach Europa folgte Russland und dann Asien. Die Gebrüder Gaisberg waren damit so erfolgreich, dass die Presskapazität in der hannoverschen Fabrik bald nicht mehr ausreichte und in ganz Europa Zweigwerke errichtet werden mussten. Im Zuge dieser Aufnahmereise von Fred Gaisberg traf er zur Zeit seines Aufenthaltes in St. Petersburg auf den dort ansässigen Agenten der Gramophone Company Pan Rappaport, der ihm nahe legte Aufnahmen zu machen, welche vom Tonträgerinhalt und dem optischen Erscheinungsbild etwas Besonderes sein sollten. Rappaport schlug als Interpreten den zu der Zeit in St. Petersburg und Moskau gefeierten Opernstar Fedor Schaljapin vor, optisch sollte ein rotes Plattenlabel die Aufnahme zieren. Rasch folgten weitere Aufnahmen mit anderen russischen Opernstars.

---

<sup>17</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 32

Gaisberg überredete 1902 den an der Mailänder Scala singenden Tenor Enrico Caruso zu Aufnahmen für die Gramophone Company. Caruso verlangte zwar eine Gage von 100 Pfund Sterling für 10 gesungene Arien, die er in nur 2 Stunden einsang<sup>18</sup>, aber das Geld war durch den sich schnell einstellenden Erfolg in kürzester Zeit wieder eingespielt. Durch den Erfolg der Caruso Aufnahmen entschied sich die Gramophone Company weitere Opernstars für Aufnahmen zu gewinnen und die „Red Seal“ Serie nahm ihren Lauf. Als die amerikanische Muttergesellschaft der Gramophone Company, Victor Talking Machine, nach Enricos Carusos Engagement an der MET weiter Aufnahmen mit ihm vereinbarte, kam es am 28. Jänner 1904 aus Angst vor Konkurrenzangeboten für Aufnahmen zu dem ersten Künstlerexklusivvertrag in der Tonträgergeschichte. Caruso verpflichtete sich auf 5 Jahre der Plattenfirma Victor Talking Machine. Durch die Zentralisierung von Exklusivvertrag und Startum in das Alltagsgeschäft der damaligen Plattenfirmen hatten diese nun die Kontrolle über den kreativen Inhalt. Dieser wichtige Schritt sollte von nun an die gesamte Wertschöpfungskette in der Tonträgerindustrie dominieren.<sup>19</sup>

Die Firma Columbia Phonograph Co., die versuchte beide technischen Aufnahme- und Wiedergabesysteme der damaligen Zeit zu vertreiben, geriet durch die dadurch entstandenen Kosten 1908 in Existenzprobleme und konnte nur durch finanzielle Hilfe ihrer britischen Tochtergesellschaft vor einem Bankrott gerettet werden. Die Produktion von Musikwalzen wurde daraufhin von der Tochtergesellschaft eingestellt und die Konzentration auf die Schallplattenproduktion gelenkt. So verlagerte sich der Wettbewerb innerhalb der europäischen Tonträgerindustrie spätestens 1909 auf den Tonträgerinhalt, da sich nun die Schallplatte als Tonträgerstandard durchgesetzt hatte – die Auswahl des Künstlers bzw. Interpreten und das Repertoire auf einem Tonträger, sprich der Schallplatte, wurden zur alleinigen Wettbewerbspolitik in der europäischen Tonträgerindustrie.

---

<sup>18</sup> Vgl. <http://www.emigroup.com/About/History/Default.htm>, abgerufen am 14.07.2009

<sup>19</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 52

### 2.2.3 Race Music und Hillbilly – Perry Bradford und Ralph Peer

Die 2 damaligen amerikanischen Major Labels, Columbia und Victor, setzten nach wie vor auf den Musik Mainstream bei ihren Veröffentlichungen. Vorwiegend wurden Tin Pan Alley Songs<sup>20</sup> veröffentlicht. Zwar wurde um die 1920er Jahre von den großen Plattenlabels bereits auf Jazzaufnahmen gesetzt, jedoch handelte es sich hierbei um „weißen“ Jazz, der die amerikanische Mittelschicht bedienen sollte. Somit konnten sich zu dieser Zeit kleine Labels im Markt positionieren, welche schwarze Blues- und Jazzmusik aufnahmen und vertrieben. Das erste Plattenlabel mit einer afroamerikanischen Geschäftsführung, das Label Black Swan, wurde 1921 von William C. Handy und Harry Pace gegründet.<sup>21</sup>

Das ehemalige Vorstandsmitglied der deutschen Plattenfirma Lindström AG Otto Heinemann gründete bereits 1918 das Label Okeh und veranlasste 1920 auf Anraten Perry Bradfords, welcher als Produzent und Songschreiber für das New Yorker Label tätig war, eine Aufnahme mit der afroamerikanischen Bluessängerin Mamie Smith mit dem Titel „You can't keep a good man down“. Die Ballade fungierte als B-Seite der Nummer „That Thing called love“ und wurde kurz nach Veröffentlichung zu einem großen Erfolg unter der afroamerikanischen Bevölkerung. Daraufhin folgten bald weitere Aufnahmen mit Smith unter der Leitung von Bradford und die Nummern „Crazy Blues“ und „It's right here for you“ wurden eingespielt – die erste Bluesaufnahme entstand, welcher weitere bald folgen sollten. Das Label Okeh hatte in den 1920er Jahren die meisten Jazzbands unter Vertrag. Dadurch, dass afroamerikanischer Blues nun zu einem nicht unwesentlichen Wirtschaftsfaktor wurde, begann man sich auch für andere schwarze Musik zu interessieren und so entstand 1922 die erste von einem schwarzen Musiker interpretierte Jazzaufnahme in Los Angeles.

Aber nicht nur am Blues und Jazz, welche unter dem Begriff der Race Music zusammengefasst wurden, stieg das Interesse, es wurde auch die Volksmusik der weißen Unterschicht populär. Verantwortlich hierfür war wieder das New Yorker Label Okeh, besser gesagt deren damaliger A&R Chef Ralph Peer. Peer machte auf Grund des Erfolges von Okeh-Aufnahmen eine Reise nach

---

<sup>20</sup> Tin Pan Alley Songs waren Songs, die den Musikverlagen aus der New Yorker Strasse Tin Pan Alley entstammten. Hier waren zwischen 1900 und 1930 die meisten amerikanischen Musikverlage ansässig.

Atlanta um sich dort der hiesigen afroamerikanischen Musik, er nannte die Aufnahmen für die afroamerikanische Bevölkerungsschicht „race records“<sup>22</sup>, zu widmen. Nebenbei nahm er den Fiddler „Fiddlin’ John Carson“ auf, von dem er anfänglich eigentlich nicht sehr angetan war. Jedoch wollten die Bestellungen der danach erschienenen Platte von Carson einfach nicht enden und somit entdeckte Okeh das Genre des Country für die kommerzielle Vermarktung und Verwertung.<sup>23</sup> Ralph Peer wechselte 1926 zu dem Label Victor Records und tourte durch den Süden der Vereinigten Staaten um neue Talente zu entdecken. Innerhalb von 2 Jahren konnte er Künstler wie Jimmy Rodgers, Louis Armstrong und Count Basie, um nur Einige von Vielen zu nennen, für Victor Records und seine neu gegründete Southern Music Company, einen Musikverlag, der später einer der größten und wichtigsten der Welt werden sollte, unter Vertrag nehmen.<sup>24</sup>

1924 wurde in Chicago die Music Corporation of America, kurz MCA genannt, als Talentagentur gegründet. Später wurde diese zu einem großen Medienunternehmen, welche nicht nur in der Musikbranche, sondern auch im Filmgeschäft tätig war. Sie ist heute in die Universal Music Group eingegliedert.<sup>25</sup>

Durch die Erfindung der elektrischen Aufnahme mittels Mikrofon wurde es möglich auch größere Musikensembles, wie zum Beispiel Orchester aufzunehmen. Dies führte wiederum dazu, dass das Repertoire an aufzunehmendem Material immens anstieg. Plötzlich war es möglich Opern, Chor- und Orchesterwerke in den Repertoirekatalog der Tonträgerfirmen aufzunehmen. Die erste elektrische Aufnahme eines Orchesterwerkes, „Danse macabre“ von Camille Saint-Saën – interpretiert von dem Philadelphia Orchestra unter der Leitung von Leopold Stokowski, wurde 1925 von der Victor Talking Machine veröffentlicht. Es folgten ganze Klassik Serien der Majors, die an den Erfolg der Red Seal Serie anschließen sollten.

---

<sup>21</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 71

<sup>22</sup> Vgl. Chapple/Garofalo (1980), S.10

<sup>23</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 81 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Larkin (1997), S. 941

<sup>25</sup> Vgl. <http://new.umusic.com/history.aspx>, abgerufen am 14.07.2009

### 2.2.4 Die 1930er und 1940er Jahre – John Hammond

Da die damaligen Major Labels in den USA die Wichtigkeit der Radiostationen, welche Ende der 1920er Jahre aus dem Boden zu sprießen begannen, nicht erkannten, wurde ihr Einfluss auf das Repertoire, welches verkauft bzw. von den Konsumenten gehört wurde, immer geringer. Die Radiostationen hingegen erfreuten sich immer mehr an einer größeren Zuhörerschaft und erlangten somit auch ein größeres Mitspracherecht bezüglich des gespielten und verbreiteten Repertoires. Schließlich kam es soweit, dass die Major Plattenfirmen von den Radiofunknetzwerken übernommen wurden. Nun bestimmten sie welche Art von Musik im Radio lief und welche Musik auf Schallplatten gepresst wurde.<sup>26</sup>

Dadurch, dass Major Companies in den 1930er Jahren nicht dazu bereit waren „schwarze“ Jazz Aufnahmen zu veröffentlichen, vergrößerte sich der schon in den 1920er Jahren entstandene Nischenmarkt für Jazz und Bluesmusik. In den Anfängen der 1930er Jahre nutzte ein junger New Yorker Plattenkritiker, namens John Hammond, seine gute finanzielle Lage dazu, um in Jazzaufnahmen zu investieren und diese auch möglich zu machen. So kam es dazu, dass John Hammond den Sängerinnen Billy Holiday und Bessie Smith zu ihren ersten Aufnahmen verhalf. Anfang der 1940er Jahre begann er für eine Reihe von Labels zu arbeiten und kehrte schließlich 1958 zu Columbia, wo er damals zu arbeiten begann, zurück.<sup>27</sup>

Nach dem Kriegseintritt der USA 1941 in den 2. Weltkrieg kam es zu einem Schellackmangel, da durch die Gefechte im Pazifik der Schellackimport aus Indien unterbrochen wurde. Die Major Labels mussten somit die Pressung von Schallplatten stark einschränken und veröffentlichten von nun an ausschließlich Mainstream Musik. Zudem kam es 1942 zu einem Aufnahmeboykott, der vom Vorsitzenden der US-amerikanischen Musikergewerkschaft Caesar Petrillo, auf Grund der Forderung nach Tantiemenzahlungen für jegliche Aufnahmen, ausgerufen wurde. Die dadurch entstandene Angebotslücke von aktuellen Tonträgern wurde von neu gegründeten Independent Labels gefüllt, da diese die Tantiemenforderungen akzeptierten. Die meisten von ihnen konnten sich jedoch nicht sehr lange am Markt behaupten und verschwanden bald wieder von der

---

<sup>26</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 91 ff.

Bildfläche. Es überlebten nur jene, die sich einer Nische bedienten und nicht versuchten den Major Labels im Mainstream Genre den Rang abzulaufen.

In Deutschland wurde durch eine 1937 von Reichspropagandaminister Goebbels erlassene Verordnung, der Schallplattenindustrie in Bezug auf die eigenständige Auswahl von Künstlern und Repertoire ein Riegel vorgeschoben. Laut Goebbels Verordnung durfte Musik von Juden und keine Interpretation von jüdischen Musikern jeglicher musikalischer Werke hergestellt und veröffentlicht werden – sie mussten zerstört werden. 1942 folgte dann eine Verschärfung dieser Verordnung in der es hieß, dass keine Schallplatten verkauft werden dürfen, „die von Firmen der Feindstaaten hergestellt oder mit Werken von Autoren durch Mitwirkende der Feindstaaten bespielt sind.“<sup>28</sup> Durch diese Zensur der Nationalsozialisten waren die Schallplattenfirmen gezwungen, die zur Propaganda benutzte Musik der Nazis zu veröffentlichen. Somit unterlagen die A&R Abteilungen nicht nur der A&R Politik des Schallplattenunternehmens sondern waren gezwungen sich der A&R Politik bzw. der Zensur des Regimes der Nationalsozialisten zu fügen. Die Plattenfirmen versuchten dennoch zensiertes und durch diesen Erlass verbotenes Material, unter der Hand zu veröffentlichen und weiterhin zu vertreiben.

### 2.2.5 Beginn der Rock 'n' Roll Ära – Sam Phillips

Die sogenannte Race Musik der 1920er und 1930er Jahre, welche fast ausschließlich von Independent Labels veröffentlicht wurde, wurde in den 1940er Jahren unter dem Namen Rhythm & Blues weiterentwickelt.

Da die Major Labels während des 2. Weltkrieges nur Mainstream Musik und nach Ende des Krieges zusätzlich nur die Hillbilly Musik, ab nun Country & Western Musik genannt<sup>29</sup>, veröffentlichten, nutzen viele Labels diese dadurch entstandene Nische und nahmen Rhythm & Blues Künstler in ihren Künstlerkatalog auf. Diese Independent Labels wurden größtenteils nur von einer Person

---

<sup>27</sup> Vgl. Larkin (1997), S. 566

<sup>28</sup> Tschmuck (2003), S. 105

<sup>29</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 137

geführt, welche alle Berufsfelder einer Schallplattenfirma, von A&R Manager bis zum Promotion- und Produktmanager, in sich vereinte.<sup>30</sup>

Die Weiterentwicklung des Rhythm & Blues durch weiße Musiker, welche die Musik anpassten und der weißen Teenagerhörerschaft zugänglich machten, führte schließlich zum Rock 'n' Roll.

Sam Phillips, ein Radio Diskjockey, gründete 1950 das sogenannte „Sam's Memphis Recording Studio“, in dem er lokale Blues Bands aufnahm. Unter ihnen waren spätere Größen der Musikindustrie wie B.B. King und Ike Turner. Als er den Erfolg dieser Künstler sah und durch seine getätigten Aufnahmen am Verkauf mitpartizipieren wollte, gründete er 1953 das Label Sun Records in Memphis, Tennessee.<sup>31</sup> Mit der Gründung dieses Labels sollte er später zu einem der wichtigsten A&R Manager dieser Zeit werden. Philips betrieb neben seinem Label weiterhin sein kleines Tonstudio, in dem jedermann für einen geringen Preis Aufnahmen machen konnte. Er war ständig auf der Suche nach einem weißen Sänger, der Rhythm and Blues singen und als Person authentisch dem Publikum näher bringen konnte. So kam es, dass eines Tages ein Lastkraftwagenfahrer namens Elvis Presley 2 Lieder für den Geburtstag seiner Mutter aufnahm. Sam Philips erkannte Presleys Talent und lud ihn zu weiteren professionellen Aufnahmesessions ein. Während dieser wurde an dem Rohdiamant Elvis Presley geschliffen, am Repertoire gearbeitet und experimentiert. Die ersten Veröffentlichungen, „That's all right“ und „Blue Moon of Kentucky“, brachten ihm zwar mehr Bekanntheit im Süden der USA, jedoch richtige Hits wurden sie nicht. Erst als Colonel Tom Parker 1955 das Management Presleys übernahm und ihm nicht nur zahlreiche Promotionauftritte im Radio, sondern auch einen Plattenvertrag mit dem Major Label RCA-Victor verschaffte, schaffte Elvis Presley 1956 seinen ersten Hit – „Heartbreak Hotel“. Von nun an war er omnipräsent und sollte später zu einer Kultfigur werden. *„Dieser Prozess schloss aber auch ein, dass aus dem einstigen Rock'n'Roll Rebellen eine handzahme Pop-Ikone wurde, welche sich den Marketingstrategien des Major Labels beugen und unterwerfen musste.“*<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 133

<sup>31</sup> Vgl. Larkin (1997), S. 952

<sup>32</sup> Tschmuck (2003), S. 146

Sam Phillips nutze das Geld, welches er am „Verkauf“ von Elvis Presley an RCA-Victor verdiente, um in neue Produktionen seines Labels zu investieren. Darunter waren Künstler wie Johnny Cash und Jerry Lee Lewis, deren Karriere ohne diesem Geld wahrscheinlich nicht möglich gewesen wäre.<sup>33</sup>

Die A&R Departments der Major Labels versuchten am Anfang dieser Ära mit einer Art Gegenbewegung zu der obszönen und der ordinären Art des Rock'n'Rolls zu kontern und starteten Anti-Schund- und Anti-Schmutzkampagnen mit Hilfe von selbsternannten Moralapostel und rechten Politikern. Musikalisch setzten sie nach wie vor auf Tin Pan Alley Songs und deren Sound.

Wieder mal verschliefen sie einen Trend und somit kam es in den 1950er Jahren dazu, dass die 4 größten damaligen Major Labels (RCA-Victor, CBS-Columbia, Decca und Capitol) von anfänglich 81% der Top Ten Platzierungen (1948) in den USA ein gutes Jahrzehnt später (1959) nur mehr 34% des Repertoires in den Top Ten Charts belegten. Independent Labels konnten im Musikmarkt eine wichtige Rolle einnehmen.

Die Gegenstrategie der Majors scheiterte und sie waren nun gezwungen sich dem Trend des Rock'n'Rolls anzupassen. Dies führte zu den ersten gecasteten Acts. Weiße Teenager, die eine 3monatige Ausbildung in Auftreten, Bühnenpräsenz und Interviewtraining erhielten. Sie konnten kaum singen, aber die weiße Mittelschicht konnte sich mit ihnen identifizieren und die dadurch entstandene Kaufkraft war der wichtigere Faktor für die Major Labels. Die bekannten gecasteten Künstler dieser Zeit waren unter anderem Paul Anker, Bobby Rydel oder Pat Boone. Sie waren Kunstprodukte, für die Hit Songs von Komponisten und Textautoren eigens geschrieben wurden und deren Auftreten und Styling von vornherein geplant war.<sup>34</sup>

Durch den Stillstand der Tonträgerindustrie während des 2. Weltkrieges in Europa, wurden in der Nachkriegszeit zuerst vermehrt amerikanische Schallplatten nach Europa importiert. Die europäischen Majors setzten zu dieser Zeit im

---

<sup>33</sup> Vgl. Larkin (1997), S. 952

<sup>34</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 149

Segment der Eigenproduktionen wieder auf die Klassik. Man knüpfte an die Strategien aus der Zwischenkriegszeit an und die großen Konzerne, im Besonderen die Deutsche Grammophon, konnten sich rasch wieder auf dem Markt rehabilitieren.

Der Konkurrenzkampf der Major Labels verlagerte sich auch in der Klassik vom Repertoire hin zu einem Startum. Zwar gab es auch früher schon Stars im Klassikbereich, jedoch machten diese erst Schallplattenaufnahmen als sie schon durch Auftritte in bekannten Opernhäuser und Konzertsäle berühmt geworden waren. Nun änderte sich das. Dirigenten, Orchester und später auch Sänger erreichten durch die Langspielplatte, die auch mittlerweile in Europa Einzug hielt, ihren Bekanntheitsgrad und wurden mit Hilfe der Schallplattenindustrie zu Stars aufgebaut. Nicht nur der Dirigent Herbert von Karajan und die Sängerin Elisabeth Schwarzkopf<sup>35</sup> verdankten ihren Erfolg der Verkaufsstrategie der Major Labels, auch Maria Callas wurde Anfang der 1950er Jahre durch ihre eingespielten Platten zum Star.

Erst in den späten 1950er Jahren wurde begonnen auf nationaler Ebene am Populärmusikmarkt tätig zu werden. Dem aus den USA immer mehr drängenden Rock'n'Roll wurde die Schlagermusik entgegengesetzt, die auch, sowie der Rock'n'Roll, ihre kommerziellen Erfolge feiern konnte. Um aber längerfristig international zu dem aus Amerika stammenden Repertoire konkurrenzfähig zu sein, musste eine europäische Antwort auf den Rock'n'Roll gefunden werden. Dies gelang George Martin Anfang der 1960er Jahren mit dem Signing der Beatles.

### **2.2.6 Der Erfolg der Beatles und „The British Invasion“ – Sir George Martin**

Sir George Martin startete seine Karriere als Junior A&R Manager bei EMI. Nach dem Rückzug des damaligen Chefs des EMI Sublabels Parlophone, Oscar Preuss, im Jahr 1955, leitete Martin von nun an das Label für welches er 1962 die Beatles signete, nachdem sie von mehreren Major Labels, unter anderem der britischen Decca abgelehnt worden waren.<sup>36</sup> Anhand der Beatles wurde

---

<sup>35</sup> Vgl. <http://www.emigroup.com/About/History/timeline.htm>, abgerufen am 14.09.2009

<sup>36</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 162

das Geschäftsmodell der Imagebildung („*Freche, unabhängige, nette Kerle mit Pilzfrisur, die das Leben nicht besonders Ernst nahmen*“)<sup>37</sup> am Musikmarkt etabliert, welches in jedem Medium transportiert wurde. Martin wird heute noch oft als der fünfte Beatle bezeichnet, da er maßgeblich am Sound aller sechs Beatles Alben beteiligt war. Er war es, der ihnen erst die Möglichkeit gab sich über die Jahre kreativ musikalisch zu verwirklichen. George Martin kündigte 1965 bei der Parlophone und wurde unabhängiger Produzent.

Erst mit dem weltweiten Erfolg der Beatles, schaffte es die europäische Musikindustrie sich nach dem 2. Weltkrieg wieder zu etablieren und somit konnten gleich mehrere britischen Rock Acts, wie die Rollings Stones, The Animals oder The Kinks, auch am amerikanischen Musikmarkt Erfolge feiern. Es entstand die sogenannte „British Invasion“.

Das 1942 gegründete Label Capitol vertrieb anfangs vorwiegend Musik der ethnischen Minderheiten in Amerika und konnte sich so am amerikanischen Tonträgermarkt in dieser Nische gut platzieren. Später wurde die Produktpalette aber erweitert und der Künstlerkatalog umfasste auch Musiker wie Frank Sinatra, Dean Martin und Nat King Cole. Als sie in den 1960er Jahren dann den amerikanischen Vertrieb der Beatles übernahmen, konzentrierte sich das Label aber ausschließlich auf das Veröffentlichen ihrer Alben.

Da die US-amerikanischen Labels sich der Rockmusik bislang noch immer ablehnend zeigten, hatten sie durch den Erfolg der britischen Bands in Amerika keine andere Wahl als auch in das Geschäft der Rockmusik einzusteigen um nicht am eigenen Markt verdrängt zu werden. Von den US-amerikanischen Major Labels, welche vor der Rock'n'Roll Ära den amerikanischen Markt kontrollierten, konnten sich nur die CBS und die RCA am Markt halten. Obwohl RCA Elvis Presley unter Vertrag hatte, konnte sich die Firma niemals mit der Rockmusik anfreunden. Die A&R Manager wurden regelmäßig entlassen, die angestellten Produzenten waren alle über 50 Jahre alt und die Vorstände waren im Gegensatz zu den jungen Independent Labelbetreibern alle viel zu alt. Somit war es kein Wunder, dass sich die Firma mit der Rockmusik und deren Zielpub-

---

<sup>37</sup> Tschmuck (2003), S. 180

likum nicht identifizieren konnten.<sup>38</sup> Die Majors griffen immer erst dann einen Trend auf, wenn er schon voll im Gange war. Sie konnten also nur ein bisschen am Erfolg teilhaben. Den Verantwortlichen gelang es jedoch nie neue Trends rechtzeitig zu erkennen bzw. zu setzen und somit im vollen Umfang an diesem Trend zu verdienen.

Seitens der Majors wurden Rock'n'Roll Retortenacts aufgebaut und man bediente sich dem Repertoire aus dem New Yorker Brill Building, in welchem sich vorwiegend die Firmensitze von Musikverlagen befanden. Diese Musikverlage arbeiteten mit angestellten Songwritern, vorwiegend Duos. Eines dieser Songwriter Duos waren unter anderem Mike Stoller und Jerry Loiber, welche schon als Teenager, Anfang der 1950er, Hits für diverse R&B Acts schrieben. Später unterschrieben sie einen Songwriting- und Produzentenvertrag bei Atlantic Records. Diese Entwicklung ebnete den Weg dafür, dass der künstlerische und kommerzielle Erfolg nun nicht mehr nur vom Künstler und dem Repertoire, sondern vielmehr von Produzenten ausging.

Später kam es zu der Entwicklung, dass Produzenten nun mehr vorwiegend unabhängig und nicht mehr als Angestellte der Plattenfirmen arbeiteten. Dies war für die Labels von großem Vorteil. Das finanzielle Risiko der Anfangsaufbauphase eines Künstlers wurde auf die Produzenten abgetreten und sie konnten zuerst beobachten, ob sich ein längerfristiger Erfolg erahnen lassen würde. Dies ermöglichte den Major Labels nun ihr veröffentlichtes Repertoire zu verbreitern und in mehreren Genres erfolgreich zu sein beziehungsweise Charterfolge zu erzielen.

Vor allem aber ist auch in den Vorstandsetagen der Major Labels eine neue Generation von Managern eingezogen, die keinerlei Ablehnung gegenüber bestimmten Musikstilen mehr hatten. Dadurch hatten nun Acts aus den verschiedensten Genres die Möglichkeit einen Plattenvertrag bei einem Major angeboten zu bekommen. Die in den 1960er Jahren in Amerika entstandene Friedensbewegung gegen den von der amerikanischen Regierung geführten Vietnamkrieg, machte viele Folksänger bekannt und beliebt. Einer von Ihnen war Bob Dylan, der von John Hammond, welcher nach wie vor A&R Manager der CBS-

---

<sup>38</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S.169

Columbia war, entdeckt und 1961 gesignt wurde. Folkfestivals wurden damals zu einem Art Talent-Pool für A&R Manager und Produzenten, an dem sie sich nur bedienen mussten. Hammond gelang es in den 60er und 70er Jahren des letzten Jahrhunderts weitere Künstlerkarrieren bei CBS-Columbia starten zu lassen, darunter finden sich erfolgreiche und namhafte Künstler wie George Benson und Bruce Springsteen.<sup>39</sup>

Die Major Labels hatten nun mehr keine Scheu politisch unkorrekt zu agieren. Sie nahmen genauso kritische und rebellische Künstler unter Vertrag, bauten deren Image weiter aus und förderten diese. Gemeinsam mit den Künstlermanagern und Produzenten kreierten die Plattenlabels das Künstlerimage und feilten an deren Sound. Wenn sich ein Erfolg erahnen lies wurde weiterhin in den Künstler investiert.<sup>40</sup>

Die damals entstandenen Produktentwicklungs- und Markenbildungsstrategien wurden über die Jahre und Jahrzehnte ausgebaut und verfeinert und sind heute nach wie vor gebräuchlich, auch wenn sie damals erst in den Kinderschuhen steckten.

### **2.2.7 Subkulturen werden zum Mainstream – Clive Davis**

Durch die neu entstandene Strategie der Major Labels, Trends vorab ohne größerem finanziellen Risiko beobachten zu können, kam es in den 1970er Jahren dazu, dass auch Heavy Metal und Punk Rock Bands in die Kataloge der großen Plattenfirmen aufgenommen wurden. Die wohl legendärste Punk Rock Band jener Zeit, die Sex Pistols, waren jedoch das aus einer Marketingidee hervorgegangene Produkt des Managers Malcolm MacLaren und der Boutique Besitzerin Vivienne Westwood. Die provokanten und rebellischen Sex Pistols waren zwar keine gecastete Band, wurden aber von MacLaren bewusst zusammengestellt. Im Anschluss der Veröffentlichung der ersten Single, die mit der Absicht auf einen Chart-Erfolg mit dem erfolgreichen Mainstream Produzenten Chris Thomas produziert wurde, wurden sie nach diversen öffentlichen Eklats von Major Label zu Major Label weitergereicht. Durch die dadurch immer wieder erhaltenen Produktionsvorschüsse konnten die Sex Pistols und ihr Manager

---

<sup>39</sup> Vgl. Larkin (1997), S. 567

<sup>40</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 185 ff.

und Erfinder Malcolm MacLaren mit nur einer veröffentlichten Single sehr viel Geld einnehmen. Die zweite Single „God save the Queen“ (Virgin Records) verkaufte sich dann 250.000 Mal und blieb mehrere Wochen in den UK Charts. MacLaren verstand es ein gutes Marketingkonzept profitabel in der Musikindustrie zu nutzen, umzusetzen und nur durch 2 Singleveröffentlichung reich und bekannt zu werden.

In den USA wurde, durch Rochaden in der Geschäftsführung der Major Labels, junger Elan und Aufgeschlossenheit gegenüber der damaligen Jugendkultur gesichert. Es waren Männer wie Clive Davis, die die Wichtigkeit und Verkaufskraft der Rockmusik erkannten, neue Medien effektiv zu nutzen begannen und somit frischen Wind in die Segel der Majors pusteten. Davis, der seine Karriere als junger Anwalt bei dem Major Columbia startete, arbeitete sich durch seine „Spürnase“ für Talente schnell hoch und wurde 1967 Präsident des Labels.<sup>41</sup> Zuvor trat Davis schon bei den Vertragsverhandlungen zwischen Columbia und Bob Dylan in Erscheinung. Als Dylan den Vertrag und jegliche Lizenzansprüche seitens des Labels kündigen wollte, erteilte Davis John Hammond, den damaligen A&R Chef Columbias und Dylans Produzenten, den Rat, dass er nochmals privat mit Bob Dylan, da er sich gut mit ihm verstand, über den Vertrag und etwaige Veränderung des Vertrages reden sollte.<sup>42</sup>

Clive Davis war in den folgenden Jahren unter anderem für das Signing von Carlos Santana, Chicago und Leonard Cohen verantwortlich. Mit Hilfe von „The Rock Machine“, einem Newcomer Rock Sampler, konnte er neuen Künstlern einem größeren Publikum zuführen und präsentieren. Aber er verstand es auch, als einer der Ersten, die Rock Presse, vor allem das Magazin „Rolling Stone“, geschickt als Marketing- und Promotiontool einzusetzen und für den Erfolg seiner gesigten Künstler zu nutzen.

1974 wurde Davis auf Grund von Vorwürfen, Firmengeld für persönliche Ausgaben verwendet zu haben, von dem Label Columbia gekündigt. Er gründete das Label Arista Records und konnte nach kurzer Zeit Barry Manilow und A-

---

<sup>41</sup> Vgl. Larkin (1997), S. 344

<sup>42</sup> Vgl. Prial (2006), S. 236 ff.

retha Franklin unter Vertrag nehmen. Später folgten dann auch The Kinks und Grateful Dead.<sup>43</sup>

Die in den USA entstandene Disco Musik der 1970er fand anfänglich keinen großen Anklang bei den A&R Abteilungen der Major Labels. Sie wurde vorwiegend in den Tanzclubs afroamerikanischer Jugendlicher gespielt, die nach wie vor keine Beachtung bei den meisten Angestellten der Majors bekamen. Durch afroamerikanische Radio Deejays wurde sie zwar im urbanen lokalen Bereich verbreitet, aber dadurch, dass es so gut wie keine veröffentlichten Tonträger gab, mussten sich die Radio Deejays sogenannten Pools bedienen, die eigens für die Radiostation angelegt wurden. Diese Pools waren Sammlungen an Aufnahmen aus den Clubs in denen Disco Musik gespielt wurde.<sup>44</sup>

Erst die erste Billboard Pop Chart Platzierung einer Disco Nummer im Jahr 1976 veranlasste die Majors langsam Disco Acts unter Vertrag zu nehmen. Vollständig stiegen sie aber erst 1977 nach dem großen Erfolg des Filmsoundtracks zu „Saturday Night Fever“ in das Geschäft mit der Disco Musik ein.<sup>45</sup>

### **2.2.8 Die 1980er - Die Entstehung des Begriffes Superstar – Rick Rubin**

Anfang der 1980er Jahre waren die Majors wirtschaftlich geschwächt und der Tonträgermarkt nahezu ausgeschöpft. Da kam die Erfindung von Phillips und Sony, die Compact Disc, gerade recht. Die Majors konnten nun ihr gesamtes Repertoire auf dem neuen Tonträger neu pressen lassen. Durch die von der Musikindustrie beschworene bessere Wiedergabequalität konnten sie ihr Repertoire dann auch wirklich noch einmal auf dem neuen Tonträger verkaufen.

Die in den 1980er Jahren genutzte universelle Rechtverwertung, die Vermarktung des Künstlers am Tonträger-, den mittlerweile durch MTV boomenden Bildtonträger- und Merchandisingmarkt, brachte den Begriff des Superstars zum Vorschein. Die Größe und der Bekanntheitsgrad eines Künstlers wurde nun nicht mehr nur durch sein Einkommen gemessen, sondern auch an der Dominanz des Auftretens in den Medien. Zwar gab es das auch schon in früheren Zeiten, wie zum Beispiel bei Künstlern wie Frank Sinatra oder Elvis Presley,

---

<sup>43</sup> Vgl. Larkin (1997), S. 344

<sup>44</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 197 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 199 ff.

jedoch waren die Strukturen der Medien noch nicht so dicht und global gestrickt wie in den 1980er Jahre.<sup>46</sup> Die Majors verkleinerten ihren Künstlerkatalog nun, um sich effektiv um ihre Zugpferde, die Superstars, kümmern zu können.

Der junge New Yorker Student Rick Rubin gründete 1984 mit dem Chef der Rush Rap Management Agency, Russel Simmons, das Label Def Jam Records. Das Label war in den 1980er Jahren nicht nur für die Entdeckung der Gruppe Beastie Boys verantwortlich, sondern begründete auch den Siegeszug des Raps unter der weißen Bevölkerung. Durch die Veröffentlichung der Single „Walk this Way“ und der Zusammenführung der Rapgruppe RunDMC und der Rockband Aerosmith, gelang es Rubin und Simmons einen Hype unter der damaligen Jugend zu generieren. Es folgten Veröffentlichungen der Gruppen Public Enemy, Slayer und des Künstlers LL Cool J. Jede Band für sich war ein schlagender Erfolg. Als sich jedoch Rubin und Simmons uneinig über die zuvor gemeinsam geführte A&R Politik von Def Jam Records wurden, führte dies zum Ausstieg Rick Rubins. Von da an verfolgte er seine Karriere als Produzent und war verantwortlich für Alben der Red Hot Chilli Peppers, Johnny Cash, AC/DC und Metallica.<sup>47</sup>

### **2.2.9 Die 1990er Jahre - Die Ära der Boygroups – Lou Pearlman**

In den 1980er Jahren stellten die Majors sicher, dass sie über ihre Vertriebskanäle die HipHop Labels an sich binden konnten, um so bei einem Erfolg erstens mitpartizipieren konnten und zweitens den Boom in weiterer Folge für sich nutzen konnten. Als sich der Massenerfolg des Raps einstellte, übernahmen sie die erfolgreichen Independent Labels. Den erfolgreichen Acts wurden die Marketing- und Promotionstrategien der Major Labels aufgezwungen und es wurden Newcomer Rap Acts aufgebaut, die den Geschmack der breiten Masse befriedigen sollten. Der Wandel von Subkultur zum Mainstream war vollzogen.<sup>48</sup>

Weiterhin wurde der Weltmusikmarkt von amerikanischem Repertoire beherrscht. Sei es die Ära der Musikrichtung Grunge und des Alternative Rock,

---

<sup>46</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 208

<sup>47</sup> Vgl. Larkin (1997), S. 1043

<sup>48</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 212

die zum massentauglichen Mainstream durch den Erfolg der Gruppe Nirvana und später auch Pearl Jam wurde, oder durch den Erfolgszug der Boy Groups.

Inspiziert und motiviert durch den Erfolg der Boyband New Kids on the Block schaltete der Besitzer der Fluglinie Trans Continental Airlines, Lou Pearlman, eine Zeitungsanzeige. Aus über hundert von jungen Sänger und Tänzern castete er schließlich 5 junge Männer. Das war Geburtsstunde der erfolgreichsten Boyband der 1990er, den Backstreet Boys.<sup>49</sup> Nicht gecastete Boybands gab es zwar schon in früheren Jahrzehnten (Beatles, Jackson 5 oder The Monkeys zum Beispiel), jedoch erlebten sie ihre wirkliche Blütezeit in den 1990er Jahren. Das Zielpublikum waren oder besser gesagt sind, da der Typus der Boyband nach wie vor ein Thema in der heutigen Musikindustrie ist, (siehe Jonas Brothers oder US5), junge Teenager, vorwiegend junge Mädchen, die für die unterschiedlichen Typen von Bandmitglieder schwärmen. Die Auswahl der unterschiedlichen Bandmitglieder ist natürlich beabsichtigt, um jeden optischen Geschmack der Fangemeinde abdecken zu können.

Man kann behaupten, dass die 1990er Jahre das Jahrzehnt der gecasteten Reptenacts war, denn nicht nur in Amerika entstanden Boygroups, sondern auch in Europa wollte man auf diesen Zug aufspringen. Boyzone, Westlife und auch die erfolgreiche von dem britischen Musikmanager Simon Fuller<sup>50</sup> erfundene Girlband Spice Girls, die weltweit insgesamt über 35 Mio. Alben und 25 Mio. Singles verkaufen konnten<sup>51</sup>, waren Publikumsliebliche und fanden sich ständig in den Top Ten der Pop Charts.

Durch den Siegeszug der CD in den 1980er und 1990er Jahren konnten die Major Labels immense Gewinne erzielen, die sie in neue Acts investieren konnten. So kam es, dass eine Vielzahl von Newcomern gesignt wurden, jedoch konnten sich die meisten von ihnen nicht langfristig auf dem Musikmarkt etablieren. Dieses Jahrzehnt hat viele Bands kommen und gehen gesehen.

---

<sup>49</sup> Vgl. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,554658,00.html>, abgerufen am 17.07.2009

<sup>50</sup> Vgl. Stein/Engel/Jakob (2008), S.183

<sup>51</sup> Vgl. <http://www.emigroup.com/NR/exeres/C4F087C0-92AB-497A-AD94-4FB6139347D3.htm>, abgerufen am 14.07.2009

### 3 Das Auffinden von Talenten - Talent Scouting

Das Auffinden von neuen Talenten gilt sicherlich als die wichtigste Aufgabe eines A&R Managers, da ohne dem richtigen Künstler und dessen vermarkt- und verkaufbaren Potenzial sich kein kommerzieller Erfolg einstellen kann. Wobei der Begriff des Künstlers hier Songwriter, Produzenten und Interpreten beinhaltet muss, da auch aktiv – synthetische Musikprodukte, sprich Retortenacts<sup>52</sup>, von Plattenfirmen kreiert werden und hierfür das notwendige Repertoire und der richtige Produzent dem Interpreten zur Seite gestellt werden muss. Folgend sollen verschiedene Arten aufgezählt und erklärt werden, wie ein A&R Manager auf eine Band aufmerksam werden kann.

#### 3.1 Das klassische Demopakete

Einer der gängigsten Arten sich als Künstler oder Band bei einer Plattenfirma vorzustellen und zu bewerben, ist ein Demopakete zu schicken. Dieses Pakete sollte dem A&R Manager so viele Informationen wie möglich über den Künstler vermitteln. Sprich das Demopakete sollte Songs, eine Künstlerbiografie, Fotos, Webadressen und Kontaktdaten enthalten. Üblich war es bislang dies über den Postweg zu tun, aber vermehrt bitten Plattenfirmen die Demos per Email zu schicken, da auf Grund der Tonträgermarktkrise auch A&R Abteilungen verkleinert werden, und somit der Lageraufwand der Demopakete minimiert werden soll.

Sony Music Entertainment Austria akzeptiert zum Beispiel keine physischen Demos mehr, es wird ausdrücklich verlangt diese per Email zu senden, da sie sonst nicht gehört und beurteilt werden.<sup>53</sup>

Waren es früher vorwiegend Proberaum- oder Livemitschnitte, werden heute oft gut produzierte Demos den Plattenfirmen zugesandt. Durch die Möglichkeit mit geringen technischen und finanziellen Mitteln seine Songs selber in einer guten Qualität aufnehmen zu können, stieg in den letzten Jahren auch die Erwar-

---

<sup>52</sup> Siehe Kapitel 6.1 dieser Masterthese

<sup>53</sup> Vgl. <http://www.sonymusic.de/Kontakt/Demo>, abgerufen am 06.07.2009

tungshaltung der Major Labels gegenüber den eingesendeten Demos. Einer der Gründe hierfür liegt sicherlich darin, dass man durch die Qualität auch beurteilen kann, wie ernst es einer Band oder einem Künstler ist, Erfolg in der Musikindustrie zu haben.

Aber ein guter A&R Manager sollte und muss trotz allem in der Lage sein, einen Hit erkennen zu können, wenn dieser der Plattenfirma, in welcher Qualität auch immer, präsentiert wird. Denn der Erfolg eines A&R Managers, und in weiterer Folge des Labels, hängt von seiner „Spürnase“ ab.<sup>54</sup>

Die von der Jugendorganisation „WienXtra Soundbase“<sup>55</sup> und dem Musikförderungsprojekt „Projekt Pop!“<sup>56</sup> ins Leben gerufene „feedBack Demo Listening Session“<sup>57</sup> ist eine weitere gute Möglichkeit sich als Künstler, einer von Termin zu Termin wechselnden Jury, bestehend aus Brancheninsidern, A&R Managern und Produzenten, vorzustellen. Bei dieser Art von Veranstaltung kann man sein Demopakete beurteilen lassen und konstruktive Kritik erhalten. Aber natürlich sind die „feedBack Demo Listening Sessions“ auch eine gute Fundgrube für A&R Manager um neue Talente zu entdecken.

Der Prozess des Talente Findens hat sich seit dem Bestehen der Tonträgerindustrie verändert. Waren es früher die A&R Manager, die auf der aktiven Suche nach neuen Talente waren um den nächsten großen Schallplatten Star zu finden, wählen sie heute aus denen ihnen angebotenen Produkten das Produkt aus, welches das meiste Verkaufspotential hat und welches den größtmöglichen Erfolg verspricht. Der Künstler bietet sich heute selber der Plattenfirma an oder wird durch Produzenten, Musikverleger oder auch Independent Labels den Majors vorstellig gemacht.

### **3.2 Street Scouting – Besuchen von Live Venues**

In den Anfängen der Tonträgerindustrie war das Street Scouting sicherlich der wichtigste und beste Weg neue Künstler und neues Repertoire für den Katalog

---

<sup>54</sup> Vgl. Stark (1999), S. 79

<sup>55</sup> <http://www.wienxtra.at/default.asp?er=16>, abgerufen am 14.07.2009

<sup>56</sup> <http://www.projektpop.com/>, abgerufen am 14.07.2009

der Plattenfirma zu finden. Am Anfang waren es vorwiegend die Stars der Vaudeville Shows und Opernsänger, die als neue Recording Acts entdeckt und geworben wurden, in den 1930er und 1940er Jahren Jazzmusiker, die aus den Szene Jazzklubs ins Tonstudio geholt wurden und in den 1960er Jahren waren es Folksänger, welche bei Festivals von A&R Managern, Produzenten und Musikagenten entdeckt wurden.<sup>58</sup>

Dadurch, dass der Beruf des A&R Managers heutzutage sehr viel Zeit in Anspruch nimmt, haben die meisten Manager der Major Labels nicht mehr die Zeit auf Konzerte von noch nicht entdeckten Musikern zu gehen. Meistens ist das Street Scouting der zweite Schritt in der Phase des Talent Scouting Prozesses, nachdem das zuvor eingesendete Demo Interesse bei dem A&R Manager geweckt hat. Hier gilt es nun die Qualität eines Live-Auftrittes der Band oder des Künstlers, deren Wirkung auf das Publikum und die Bühnenpräsenz beurteilen zu können.

Aber das Street Scouting hat nach wie vor einen hohen Stellenwert. Durch die in den 1960er Jahren begonnene Auslagerung, Outsourcing, des Talent Scouting seitens der Majors, um auf musikalische Trends früher reagieren zu können<sup>59</sup>, sind es vorwiegend Musikproduzenten, Musikverleger oder Mitarbeiter von Independent Labels, die das Besuchen von Live Venues nach wie vor als Talentpool nutzen.

### 3.3 Talentwettbewerbe

Die Wichtigkeit und auch die Anzahl von Talentwettbewerben in Medien hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Globale Superstars wie Kelly Clarkson, Jennifer Hudson, Leona Lewis und aber auch die Österreichische Sängerin Christina Stürmer waren Teilnehmer solcher Shows und konnten sich danach im Musikbusiness etablieren. Da bei diesen Sendungsformaten das Publikum, egal ob der Wettbewerb im Radio, Fernsehen oder im Internet stattfindet, per Telefon - Voting und oder User Bewertung über den Gewinn oder das Aus-

---

<sup>57</sup>

[http://www.projektpop.com/index.php?set\\_language=de&cccpage=project\\_feedbackallgemeines](http://www.projektpop.com/index.php?set_language=de&cccpage=project_feedbackallgemeines), abgerufen am 14.07.2009

<sup>58</sup> Vgl. Tschmuck (2003)

scheiden eines Kandidaten entscheidet und somit der potentielle Endkonsument selbst bestimmen kann wer am Ende einen Plattenvertrag gewinnt, fungiert der Anrufer oder Online User als Gatekeeper, der sich seinen Star aus verschiedenen dargebotenen Charakteren aussuchen kann. Klassische Bandwettbewerbe, wie zum Beispiel das Emergenza Music festival<sup>60</sup> sollen hier nicht behandelt werden, da ihre Stellung im Bezug auf Major Labels nicht wichtig erscheint.

### 3.3.1 Talentwettbewerbe im Fernsehen am Beispiel von „Pop Idol“

Das TV Sendungskonzept Pop Idol wurde von dem englischen Musikmanager Simon Fuller, der auch schon das Konzept der Girl Group Spice Girls entwickelte, erfunden und mit der TV-Produktionstochter der RTL Group Freemantle Media entwickelt. Die Castingshow besticht vorwiegend durch ihre Eigenschaft, dass die Zuseher schon ab einem frühen Stadium der Show per Telefon - Voting bestimmen, wer in die nächste Runde gewählt wird und wer rausfliegt. Durch dieses frühe Identifizieren durch und mit dem Künstler seitens der Zuseher, wird noch vor einer Veröffentlichung eines Tonträgers eine starke Star-Fanbeziehung aufgebaut und der Kunde an das später zu vermarktende musikalische Produkt bzw. an die Marke Künstler gebunden.<sup>61</sup>

Neben der Entwicklung einer von der Musikindustrie steuerbaren Medienplattform zum Finden, Aufbauen und Vermarkten neuer Künstler, beschreibt Marcel Engh weitere Ziele, die Pop Idol verfolgt. Er nennt unter anderem die Entwicklung von attraktiven TV- und Musikinhalten, die Kontrolle von Marken- und Verwertungsrechten, ganzheitliche Markenentwicklung und integrierte Verwertung nicht nur der Künstlermarke sondern auch des TV Formats. Letztendlich nennt er die Entwicklung einer globalen „Übermarke“ – der Marke „Pop Idol“, die über allen Marken, welche aus dem Castingformat entstehen, steht.<sup>62</sup>

A&R Konzepte können seitens der Major Labels vor der finalen Show, bei der schlussendlich der Gewinner des Sendungsformates ermittelt wird, individuell auf die Kandidaten zugeschnitten und erarbeitet werden. Somit kann das Inte-

---

<sup>59</sup> Auf den Begriff des Outsourcings der A&R Arbeit wird im Kapitel 6 näher eingegangen

<sup>60</sup> <http://www.emergenza.net>, abgerufen am 17.07.2009

<sup>61</sup> Vgl. Stein/Engh/Jakob (2008), S. 183 ff.

resse und die mediale Aufmerksamkeit, welche durch die Show entsteht, durch ein baldiges erstes Release effektiv genutzt werden.<sup>63</sup> Dadurch minimiert sich das Absatzrisiko und Erträge können auch durch Einnahmen wie z.B. Werbeverträge, Merchandising noch vor der ersten Veröffentlichung erzielt werden.

Obwohl es mittlerweile eine Vielzahl an Castingshows und dadurch auch an Gewinnern dieser Sendungen gab, konnten sich im Verhältniss nur wenige bislang am Musikmarkt längerfristig etablieren und halten. Zwar schafften es die Gewinner mit einzelnen Singles und Alben die Charts zu erobern, jedoch ist der „Hype“ nach einiger Zeit vorüber, beziehungsweise werden die meisten Kandidaten der alten Shows spätestens im nächsten Jahr von der medialen Omnipräsenz der Kandidaten der neuen Staffel verdrängt und somit uninteressant für die Zuseher und Käuferschicht.<sup>64</sup>

Bei den Vermarktungskonzepten der Sieger der meisten Talent- und Castingshows im Fernsehen handelt es sich um eine aktive – synthetische Produktentwicklung, sogenannte Retortenacts. Die zuvor medial präsentierten Charaktere müssen zwar in der Vermarktung weitergeführt werden, da sich die Star – Fanbeziehung lang vor der Veröffentlichung festigt und man vor dem Finale einer Staffel nicht sagen kann wer von den Zusehern zum Gewinner gewählt werden wird, aber wie schon zuvor angesprochen, werden bereits vorab A&R Konzepte erstellt, die dann nur mehr auf den Gewinner leicht umgeschneidert werden müssen. Die erste Single steht bereits vor dem Gewinner fest und alles in allem wird die Marke des Künstlers vorwiegend über die Übermarke der Fernsehsendung vermarktet und verkauft.

### **3.3.2 Talentwettbewerbe im Radio am Beispiel des „Ö3 Soundchecks“**

Der Ö3 Soundcheck ist ein Bandwettbewerb des Radiosenders Hitradio Ö3 des Österreichischen Rundfunks, kurz ORF. Im Gegensatz zu den vorher beschriebenen TV Castingshows handelt es sich bei den Teilnehmern um Bands mit eigenem fertigem Songmaterial. Aus allen Einsendungen werden von einer Fachjury, bestehend aus A&R Managern, Produzenten, Musikern und Musik-

---

<sup>62</sup> Vgl. Engh (2006), S.266

<sup>63</sup> Vgl. Stein/Engh/Jakob (2008), S. 188

<sup>64</sup> Vgl. Stein/Engh/Jakob (2008), S. 193

journalisten<sup>65</sup>, die 10 erfolgversprechendsten Bands ausgewählt. Bevor die Zuhörer 1 Woche lang Zeit haben für ihre Lieblingsband zu voten, müssen sich die Bands während eines Live Konzertes nochmalig der Fachjury und dem Publikum stellen. Hier kann die Live Qualität einer Band gesichtet, gehört und beurteilt werden, die Fachjury hat jedoch keinen Einfluss mehr. Nun sind die Zuhörer gefragt den Gewinner zu ermitteln.<sup>66</sup> Die Siegerband gewinnt einen Plattvertrag mit einem Major Label (am Anfang war es EMI, dann Sony BMG Austria, die nach dem Ausstieg der Bertelsmanngruppe zu Sony Music Entertainment Austria wurde) und Auftritte bei Ö3 Veranstaltungen.<sup>67</sup>

Bislang fand der Ö3 Soundcheck 4 Mal statt. Aber nicht nur die 4 Gewinner konnten vom Wettbewerb profitieren. Insgesamt nahmen an den 4 „Calls“ 2.256 Bands und Musiker teil und insgesamt konnten sich 12 Bands nach der Teilnahme am Wettbewerb in den Charts platzieren.<sup>68</sup>

Der Ö3 Soundcheck ist maßgeblich an dem steigenden Interesse an österreichischer Musik am heimischen Musikmarkt verantwortlich. Somit hat Ö3 auch die Promotion- und Marketingkampagne „Die neuen Österreicher“, bei der nicht nur Bands wie Luttenberger\*Klug, Herbstrock oder Zweitfrau ihren Bekanntheitsgrad steigern konnten, sondern auch die erfolgreichen Teilnehmer des Ö3 Soundchecks dadurch beworben und gefördert, ins Leben gerufen.

Im Gegensatz zu Talentwettbewerben im Fernsehen, bei denen das Vermarktungskonzept und das Image des Gewinners auf aktiv – synthetischer Produktentwicklung basiert, handelt es sich bei den Gewinnern des Ö3 Soundchecks um eine passive – organische Produktentwicklung. Die Band ist bereits vor Beginn des Wettbewerbes geformt, hat eigens Songmaterial und ein Image mit dem die Major Labels arbeiten und dieses auch ausbauen können.

### **3.4 Das Internet – Web 2.0**

Nicht nur die Vermarktungsmöglichkeiten und die Distribution von Musik hat mit dem Internet einen neuen Markt gewonnen. Das Internet wird von vielen jungen

---

<sup>65</sup> Vgl. <http://oe3.orf.at/soundcheck/stories/165506/>, abgerufen am 16.07.2009

<sup>66</sup> Vgl. <http://oe3.orf.at/soundcheck/stories/317164/>, abgerufen am 16.07.2009

<sup>67</sup> Vgl. Sound&Media Nr. 08/2008, S. 4

Künstlern und Bands als Präsentationsfläche genutzt, indem sie ihre eigene Webpage betreiben und oder auf sogenannten Social Network Websites, sprich Web 2.0 Plattformen, sich selbst und ihre Musik präsentieren. Genau diese Plattformen können aber auch von A&R Managern genutzt werden, um neue vielversprechende Bands zu finden.

Der Vorteil solcher Plattformen seitens des A&R Managements liegt darin, dass man immer und überall einen schnellen Zugriff auf eine Vielzahl von neuen Künstlern hat. Jedoch ist dieses große Angebot auch wiederum der größte Nachteil, da die Situation leicht unübersichtlich werden kann. Es ist ein Überangebot vorhanden, das einen vor geschalteten Filter verlangt, einen sogenannten Gatekeeper, vor dem Gatekeeper des Major Labels<sup>69</sup>, dem A&R Manager. Diese Gatekeeper können Online User Bewertungen<sup>70</sup> sein, sprich der Endkonsument bewertet Bands und Künstler am Anfang der Wertschöpfungskette und fungiert somit als vor geschalteter Filter des A&R Managers, der sich nun den am best beurteilten Bands widmen kann.

Solche Plattformen ergeben aber natürlich auch im täglichen A&R Prozess als sekundäre Informationsquelle einen Sinn. Der A&R Manager wurde bereits auf einen Artist aufmerksam oder aufmerksam gemacht und will nun so viele Informationen wie möglich sammeln um sich einen besseren Überblick verschaffen zu können. Er kann sich auf Web 2.0 Profilen des Künstlers einen Überblick über Beliebtheit der Band, erkennbar an der Anzahl der Profilaufrufe und der Anzahl wie oft die Songs angehört und oder heruntergeladen wurden<sup>71</sup>, mögliche nächste Konzerttermine, Videomaterial, weitere Fotos etc. informieren.

### 3.4.1 MySpace Music

Die Netzwerkplattform MySpace<sup>72</sup> wurde 2003 als Netzwerk für Kreative, Schauspieler, Künstler und Musiker aus Los Angeles von Tom Anderson und

---

<sup>68</sup> Vgl. <http://oe3.orf.at/soundcheck/stories/301443/>, abgerufen am 14.07. 2009

<sup>69</sup> Vgl. Steinkrauß/Gmelin/Günnel (2008), S. 28

<sup>70</sup> Vgl. Steinkrauß/Gmelin/Günnel (2008), S. 41

<sup>71</sup> Vgl. 2.4.1 MySpace Music

<sup>72</sup> <http://www.myspace.com>, abgerufen am 16.07.2009

Chris DeWolfe gegründet.<sup>73</sup> Mittlerweile gehört die Web 2.0 Plattform dem Medienunternehmen Fox Interactive Media Incorporation und hat sich binnen der ersten Jahre zu einer der wichtigsten globalen Community Plattformen im Internet entwickelt.<sup>74</sup> Die Gründer setzten den Schwerpunkt der Online Community auf Musik, besser gesagt wollten sie Bands ohne Plattenvertrag ermöglichen, ihre Songs ins Internet zu stellen und dadurch einer breiteren Masse zugänglich zu machen.<sup>75</sup>

Künstler können auf MySpace Profile erstellen, auf die sie ihren eigenen Content, ihre Musik, Fotos, Biografie, Videos, Blogs etc., den anderen Nutzern zu Präsentationszwecken zugänglich machen. Durch das Überangebot an Künstlern ist es wichtig Gatekeeper, sei es durch Rubriken wie „Künstler der Woche“, „Exklusiv auf MySpace“, „myspace featured Artist der Woche“, „Musikvideos der Woche“ oder auch „Hingucker der Woche“ seitens des Portals zu setzen. Die Konsumenten haben durch diese von MySpace gesetzten Gatekeeper eine klare Verkleinerung des Angebots und müssen sich nicht gezwungenermaßen durch den „Urwald“ des Musikangebots durchschlagen. Als Gatekeeper der zweiten Reihe kann man nun den Endkonsumenten selber bezeichnen, da er durch Profilaufrufe, Songlistenplays und –downloads den Bekanntheitsgrad eines Künstlers indirekt mitbestimmt. Anhand der Profilaufrufe und Plays der Songlisten der einzelnen Künstler kann man einen Erfolg oder Misserfolg ablesen. Dies spielt im Bereich des Web 2.0 basierenden A&R Managements eine wichtige Rolle und ist aussagekräftig inwieweit der Künstler vom Publikum und somit von der potentiellen Käuferschicht aufgenommen wird. Wie schon in der Einleitung erwähnt, glaube ich trotzdem, dass Netzwerkportale wie MySpace heutzutage im Prozess des Talent Scoutings vorwiegend als sekundäre Informationsquelle über einen Künstler dienen können, da das Angebot zu groß erscheint um effektives Picking<sup>76</sup> betreiben zu können. Künstler, die bis jetzt durch MySpace bekannt wurden, konnten durch die Netzwerkplattform und deren U-

---

<sup>73</sup> Vgl. <http://wissen.spiegel.de/wissen/dokument/dokument.html?id=50109989&top=SPIEGEL>, abgerufen am 16.07.2009

<sup>74</sup> Vgl. <http://creative.myspace.com/uk/trademarketing/downloads/mmusic.pdf>, abgerufen am 16.07.2009

<sup>75</sup> Vgl. <http://www.tagesschau.de/ausland/meldung128156.html>, abgerufen am 16.07.2009

ser einen großen globalen Hype auslösen, lange bevor sie einen Plattenvertrag bei einem Label unterzeichnet hatten. Ein Beispiel für solch einen Erfolg wäre die britische Band „Arctic Monkeys“, die durch MySpace ihre Fangemeinde immens vergrößern konnten bevor sie nach einem Plattenvertragsabschluss die Charts stürmten.<sup>77</sup> Solche Erfolge blieben jedoch bislang Einzelfälle.

„MySpace Music“ ist ein, im Jahr 2008 ins Leben gerufene, Joint Venture der Internetplattform MySpace und den Major Labels Warner Music Group, Universal Music Group, Sony Music Entertainment. Das Joint Venture ist als neue Vermarktungs- und Verkaufsplattform im Internet gedacht, dass sich zu einem Konkurrenten der Musikdownloadplattform iTunes des Computerherstellers Apple empor arbeiten kann. Das Unternehmen hat das Ziel nicht nur Musik zum Stream zu Verfügung zu stellen, sondern auch Musik als Kopierschutzfreie Downloads zu verkaufen und in späterer Entwicklungsfolge auch jeglichen Bereich des 360 Grad Modells abdecken zu können. Sprich es werden über die Artist - Profile Merchandiseartikel, Konzerttickets etc. angeboten. Die Kluft zwischen Labels, Künstlern und Endkonsumenten wird verkleinert, die Star – Fan Beziehung wird beispielsweise durch Künstlerblogs, Hintergrundberichte, sogenannten Secret Shows, die nur auf MySpace Music für Fans bekannt gegeben werden und oder speziell für die MySpace Community zu Verfügung gestellten und Video Content gestärkt.<sup>78</sup>

Diese Plattform gibt den Major Labels die Möglichkeit durch Internet basierendes Marketing und Promotion kostensparend global zu arbeiten und die Fans der Katalogeigenen Künstler zu bedienen und die Bindung an die Marke des „Künstler“ zu stärken.

---

<sup>76</sup> Der Begriff Picking kommt eigentlich aus der Börsensprache und bezeichnet die Fähigkeiten eines Anlegers die besten Unternehmen eines Marktsegmentes oder aus einer Branche auszuwählen.

<sup>77</sup> Vgl. <http://www.tagesschau.de/ausland/meldung128156.html>, abgerufen am 16.07.2009

<sup>78</sup> Vgl. <http://creative.myspace.com/uk/trademarketing/downloads/mmusic.pdf>, abgerufen am 16.07.2009

### 3.4.2 YouTube

YouTube ist eine Internetplattform für Videos jeglicher Art. YouTube wird auch als Präsentationsfläche von jungen Musikern genutzt um ihr Talent der Welt zu präsentieren, seien es eigene Songs oder Coverversionen.

Der große Unterschied und auch Nachteil YouTubes gegenüber MySpace als Präsentations- sowie als Informationsquelle ist, dass es sich hierbei lediglich um eine Videocontent Webseite handelt. Man hat nicht die Möglichkeit sich durch beispielsweise Fotos, Biografie und Konzerttermine weiters als Interessent zu informieren.

Die Künstler, die wohl international am meisten durch die Internet Videoplattform YouTube für Furore sorgten, waren die österreichischen Zisterzienser Mönche des Heiligenkreuzer Klosters. Es war jedoch nicht die Plattform selber, die ihnen zum Plattenvertrag half, sondern ein in England ins Leben gerufener Gesangswettbewerb. Man wollte den weltbesten gregorianischen Chorgesang finden, der Gewinn war ein Plattenvertrag bei Universal. Die Mönche schickten einen Link zu einem Video auf YouTube ein, welches sie beim Singen gregorianischer Choräle zeigte. Die Zisterzienser Mönche konnten die Fachjury überzeugen und so kam es schließlich zu einem Plattenvertragsabschluss mit dem Major Label Universal. Der Major veröffentlichte das Album „Chant – Music for Paradise“. Es wurde weltweit über 400.000 Mal verkauft und erreichte etliche Top 10 Chartplatzierungen in den Pop- und Klassikcharts dieser Welt.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup> Vgl. <http://www.klassikakzente.de/zisterziensermoenchevomstiftheiligenkreuz/biografie/>, abgerufen am 16.07.2009

## 4 Die Major Record Companies

### 4.1 Einleitung - Was ist eine Major Record Company

Die heutigen 4 weltweit größten Plattenfirmen, Universal Music Group, Sony Music Entertainment, EMI Music Group und Warner Music Group, werden als Major Record Companies bezeichnet. Sie kontrollieren ca. 80 Prozent des Weltmarktes in der Musikindustrie (dieser Prozentwert schwankt in der Literatur zwischen 75 und 85 Prozent) – es liegt ein Oligopol vor.

Sie sind global operierende Musikkonzerne, die in vielen Ländern Niederlassung und Sublabels betreiben. Alle vier Unternehmen stehen im Eigentum von anderen international agierenden Großkonzernen oder Investorenfirmen. Die Universal Music Group gehört dem französischen Mediengiganten Vivendi<sup>80</sup>, Sony Music Entertainment gehört dem japanischen Elektronikhersteller Sony<sup>81</sup>, Warner Music Group gehört einer Investorengruppe rund um Edgar Bronfman Jr.<sup>82</sup>, der auch schon den Medienkonzern Vivendi mit aufgebaut hatte und EMI Music wurde 2007 von der Investmentfirma Terra Firma aufgekauft.<sup>83</sup>

Die internationalen Plattenfirmen zeichnet vor allem die vollständige Integration aus, das heißt, dass sie innerhalb des Wertschöpfungsprozesses nicht auf andere Firmen angewiesen sind. So können sie alle Unternehmensfunktionen selbst oder mit Hilfe eines Tochterunternehmens durchführen. Alle Major Labels verfolgen in der Regel 3 Grundstrategien. Durch Kostendegression, Differenzierung durch den Künstlerkatalog und Risikoverteilung durch Diversifikation (durch das Bedienen von vielen Genremärkten durch Künstler und durch Sublabels) versucht man das wirtschaftliche Risiko auf so viele Standbeine wie möglich aufzuteilen und es somit zu minimieren.<sup>84</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl. <http://www.vivendi.com/vivendi/Universal-EN>, abgerufen am 15.07.2009

<sup>81</sup> Vgl. <http://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/Data/organization.html>, abgerufen am 15.07.2009

<sup>82</sup> Vgl. <http://www.wmg.com/>, abgerufen am 14.07.2009

<sup>83</sup> Vgl. <http://www.emigroup.com/About/Overview/Default.htm>, abgerufen am 14.07.2009

<sup>84</sup> Vgl. Kook (2006), S. 34 - 35.

Da für die Majors die sogenannten Superstars in den vergangenen Jahren immer die Umsatzgaranten waren und sie somit auch andere Produktionen mitfinanzierten, liegt der Fokus der Major Labels nach wie vor auf der Verwertung von globalen Superstars. Dies umfasst nicht nur die Vermarktung von „altgedienten“ Superstars“, sondern auch den Aufbau von neuen Talenten, welche später international beworben und verkauft werden sollen.<sup>85</sup> In weiterer Folge dieser Arbeit wird man jedoch feststellen, dass der langfristige Aufbau von neuen Superstars sehr viel Geld kostet und durch die momentane Situation der Krise eine risikoreiche Aufgabe ist.

Durch die Schnelllebigkeit von Trends und der Marktsituation in der Musikindustrie sind die Major Plattenfirmen gezwungen sich dezentral zu organisieren. Die einzelnen Abteilungen handeln weitgehend selbständig, um flexibel und schnell auf die Veränderungen des Marktes reagieren zu können.<sup>86</sup> *„Die Konzernzentrale beschränkt sich sowohl auf strategische Rahmenentscheidungen als auch auf Kontrolle“<sup>87</sup>*

Seit Anfang der 1960er Jahre sind Major Labels darauf bedacht, so viel Genres wie möglich mit ihrem Künstlerkatalog abdecken zu können, um das Absatzrisiko so klein wie möglich zu halten. Sie arbeiten gewinnorientiert, planen kurzfristig und investieren und fördern vorwiegend Künstler und Produkte, bei denen das Risiko gering erscheint. Da der Aufbau von Newcomern sehr risikoreich für Major Companies ist, wird dies meist ausgelagert. Künstler werden von Independent Labels, Musikverlagen und oder Produzenten aufgebaut und bei einem Erfolg von Major Labels übernommen oder sie wurden von einem Sublabel des Major unter Vertrag genommen und der Major profitiert auf diesem Wege am Erfolg des Künstlers. Die ausgelagerten Unternehmen sind meist Tochterunternehmen des Major Labels oder auf eine andere Art, zum Beispiel durch Joint Ventures, Beteiligung oder auch nur durch die Distribution an das globale Label gebunden.<sup>88</sup>

---

<sup>85</sup> Briegmann/Jakob (2008), S. 97,98

<sup>86</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 41

<sup>87</sup> Kook (2006), S. 36

<sup>88</sup> Vgl. Kook (2006), S.36 - 37

Neben dem vermarkten internationaler Produkte (auch „international repertoire“ genannt), bedienen die Major Labels auch die nationalen Märkte mit heimischen Produkten („domestic repertoire“ genannt). Die lokalen Niederlassungen sind für beide Geschäftszweige im eigenen Land verantwortlich. Sie sind jedoch bei Produktion und Vermarktung der nationalen Eigenproduktionen weitgehend frei, im Gegensatz zur Vermarktung der internationalen Künstler am heimischen Markt. Da der Gewinn, der durch den Verkauf von internationalen Produkten erwirtschaftet wird, zu den jeweiligen ausländischen Niederlassungen, von denen das Produkt produziert wurde, zurückfließt, ist es für die Majorniederlassungen wichtig am heimischen Markt durch „domestic repertoire“ am Markt gut positioniert zu sein und somit auch gewinnorientiert zu arbeiten, da das durch „domestic repertoire“ erwirtschaftete Geld in das Budget des nächsten Jahres wieder einfließt und somit in neue Produkte und Produktionen investiert werden kann.<sup>89</sup>

Zu den fünf zentralen Aufgaben der nationalen Tochterfirmen der Majors, ihren nationalen Niederlassungen gehören die A&R Arbeit, Marketing und Produktmanagement, PR und Promotion, Vertrieb und die Rechteverwaltung.<sup>90</sup>

## **4.2 Der Aufbau einer Major Record Company**

Wie schon in der Einleitung des Kapitels erwähnt, ist die vollständige Integration jedes Arbeitsschrittes, die zur Produktion, zur Vermarktung und zum Vertrieb eines Tonträgers notwendig ist, ein grundlegendes Kennzeichen einer Major Record Company. Folgend sollen die einzelnen Abteilungen kurz angesprochen und erklärt werden.

### **4.2.1 Headoffice**

Generell kann man sagen, dass alle 4 Konzerne von einem Headoffice, einer Konzernzentrale aus operieren. Dort werden grundlegende Marktstrategische Entscheidungen getroffen, die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Niederlassungen beobachtet und kontrolliert, kurz- und langfristige Planungen und Ziele werden

---

<sup>89</sup> Vgl. Cordes (2009), S. 33 ff.

<sup>90</sup> Vgl. Sperlich (2007), S. 142

hier mit den Landesgesellschaften abgesprochen und im Endeffekt laufen hier alle Stricke zusammenlaufen.<sup>91</sup>

Inwieweit die Headoffices in der Produktschaffung der einzelnen Niederlassungen und der Sublabels involviert sind, ist verschieden. Hier kommt es zusätzlich noch auf den weltweiten Bekanntheitsgrad des Künstlers an.<sup>92</sup> Je bekannter er ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Headoffice ein Mitspracherecht bei Verträgen und Produktion in Anspruch nimmt.

#### **4.2.2 Landesgesellschaften – länderspezifischen Niederlassungen**

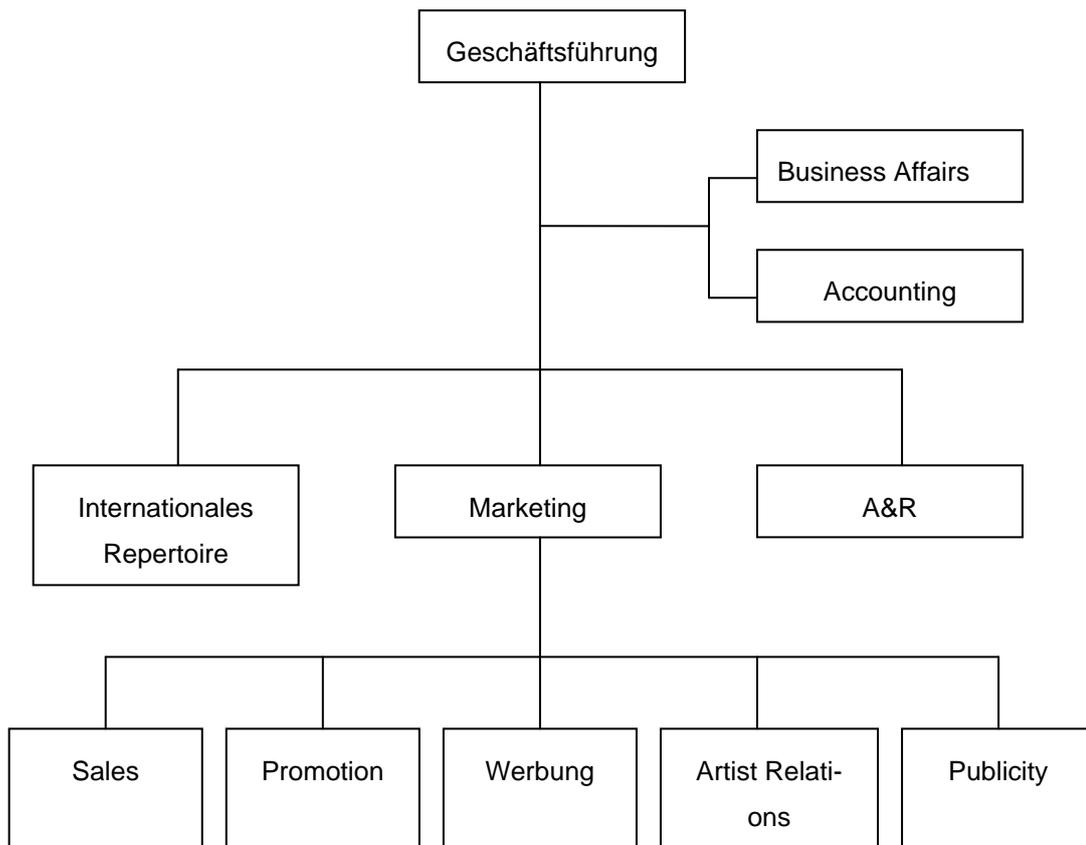
Die Niederlassungen in den einzelnen Ländern bekommen laut Schmidt folgende Ziele von ihrem Headoffice, nach Absprache des Jahresbudgets, vorgegeben: Schaffung und Vermarktung von domestic repertoire (also das Aufrechterhalten und Vergrößerung des Länderspezifischen Künstlerkataloges), Vermarktung von internationalen Produkten der Schwesterunternehmen der anderen Landesgesellschaften, Zweit- und Drittvermarktung, (die Verwertung des Produkts auf einem Sampler, Preisherabsetzungen usw.), Promotion zur Unterstützung der Vermarktung der Produktsegmente, Vertrieb aller Produktsegmente, Durchführung aller kaufmännischen Funktion, Untersuchung von Zusatzfunktionen (Merchandising, Künstlermanagement usw.) und Personalarbeit.<sup>93</sup> Dadurch, dass Major Labels heutzutage gezwungen sind auf die Krise im Tonträgermarkt zu reagieren, müssen sie den Bogen noch ein wenig weiter spannen, als Schmidt es 1993 geschrieben hat. Durch die Entwicklung des Internets zu einem der wichtigsten Massenmedien der heutigen Zeit, blieb es den Major Labels nicht erspart, sich mit Promotion- und Marketingmöglichkeiten im World Wide Web zu beschäftigen. Es wurden sogenannte Digital Sales Abteilung, anfänglich New Media Abteilungen genannt, gebildet, die sich ausschließlich der Nutzung von neuen Technologien, wie dem Internet oder aber auch dem Bereich der Mobile Music, widmen.

---

<sup>91</sup> Vgl. Kook (2006), S. 36

<sup>92</sup> Vgl. Schmidt (1993), S. 105

<sup>93</sup> Schmidt (1993), S. 106

Abbildung 1: Labelstruktur <sup>94</sup>

Zur Umsetzung dieser gesetzten Ziele sind folgende Tätigkeitsbereiche der verschiedenen Abteilungen innerhalb der nationalen Gesellschaften zu nennen:

- Die A&R Abteilung ist für das Finden neuer Künstler, die Produktion und das Betreuen der lokalen gesigten Künstler und Bands verantwortlich. Sie arbeitet sehr eng mit der Marketing Abteilung zusammen um Künstler und deren Produkt dementsprechend zu vermarkten und zu verkaufen.
- In der Marketingabteilung arbeiten Produktmanager und Promotionmanager. Produktmanager, die internationale Künstler betreuen, arbeiten mit einem fertigen Produkt einer Schwesterngesellschaft, das im eigenen

---

<sup>94</sup> Vgl. Quelle: Hull (2004) S. 132

Land vermarktet werden soll. Produktmanager lokaler Produkte jedoch sind von Anfang an in alle Entwicklungsschritte des Produkts eingebunden.<sup>95</sup> Er erstellt einen Marketingplan, setzt Chart- und Verkaufsziele fest, koordiniert die Umsetzung durch die einzelnen Fachabteilungen und muss gleichzeitig alle an dem Projekt beteiligten Mitarbeiter motivieren, um einen Erfolg herbeizuführen. Er hat während der gesamten Durchführung die Aufgabe eines Kontrollorgans und überwacht die Ergebnisse anhand der Verkäufe an Händler und Endverbraucher.<sup>96</sup> Die Aufgabe des Promotionmanagers ist es, das fertige Produkt durch einen maximalen medialen Output an den Konsumenten heran zu tragen. Sprich er muss alle ihm zu Verfügung stehenden Kanäle nutzen, um die Bekanntheit des Künstlers und den Verkauf des Produktes zu fördern.<sup>97</sup>

- Der Vertrieb ist für die landesweite oder aber auch Länderübergreifende, das ist bei den Major Labels verschieden (zum Beispiel der Raum Deutschland / Österreich / Schweiz), Präsenz des Produktes am „Point of Sale“ verantwortlich. Der Vertrieb gliedert sich in 6 Disziplinen: (1) Der Fachhandelsvertrieb, auch Retail genannt, ist für den klassischen Außendienst verantwortlich. Er betreut regionale Handelskunden vor Ort mittels Information, Verkauf und Gestaltung und Umsetzung der Handelsmarketingstrategie (2) Das Key Account - Management betreut Großhändler und Firmen mit Filialkettenstruktur auch auf Basis des Außendienstes vor Ort (3) Der Customer Service betreut einerseits eingehende Kundenserviceanfragen und andererseits ist er für den aktiven Telefonverkauf an den Händler zuständig (4) Die Digital Sales ist für die Funktion des Key Account – Managements im New Media Bereich verantwortlich, sie ist also Ansprechpartner für Vertriebspartner im Marktsegment der digitalen Produkte wie zum Beispiel Downloads, Realtones, Ringtunes, etc.. (5) Das Category Management Team unterstützt den Fachhandelsvertrieb und das Key Account Management durch ein elektronisches Bestellungen- und Sortimentsmanagementsystem, das direkt mit den Händlern verbunden ist. (6) Die Sales Marketing Abteilung fun-

---

<sup>95</sup> Vgl. Cordes (2009), S.43

<sup>96</sup> Vgl. Mahlmann (2008), S. 138

giert schließlich als Schnittstelle zwischen dem Vertrieb und den Produktmanagement- bzw. Marketingabteilungen der Labels. Produktplanungen und Produktinformationen werden hier in Handelsmarketing umgewandelt und so für die strategische Distribution aufbereitet.<sup>98</sup>

- Die Kaufmännische Abteilung beschäftigt sich mit der Abrechnung von Lizenzen an Künstler und Lizenzgeber.
- Die Abteilungen für Zweit- und Drittvermarktung sind dafür zuständig, durch jegliche weitere Vermarktung des Produktes, sei es als Hitkopplungen auf Samplern, auf Konzeptobjekten (wie der Kuschelrock Compilation) als preislich heruntergesetzte Originalveröffentlichungen, auch Midpreisobjekte genannt oder als „Superbudgetline - Repertoire“ die Investitionskosten eines von der Plattenfirma geschaffenen Produktes, wieder einzuspielen. Zweit- und Drittvermarktung erschließt auch eine neue Kundenschicht, die nicht der Zielgruppe der Intensivkäufer entspricht.<sup>99</sup>
- Die Abteilungen, die sich mit den sogenannten Sondergeschäften auseinandersetzen, beliefern Buch- und Schallplattenclubs, sie arbeiten im Direct Mail Bereich, unterscheidet sich vom Clubgeschäft dadurch, dass keine Mitgliedschaft von Nöten ist, sie kümmern sich um Import Service, also um Veröffentlichungen von ausländischen Schwestergesellschaften, die nicht im eigenen Land veröffentlicht wurden, aber beispielsweise später anhand der großen Nachfrage nach released werden.<sup>100</sup>

Aber auch durch den Glauben, 360 Grad Modelle<sup>101</sup> werden die Umsatzeinbrüche der letzten Jahre ausgleichen können, müssen sich die Niederlassungen nun auch vermehrt um Management, Booking und Merchandise kümmern. Diese Abteilungen befinden sich aber erst im Aufbau und man wird erst in ein paar

---

<sup>97</sup> Vgl. Reichert (2009), S.96

<sup>98</sup> Vgl. Casper/Mucha/Wustlich (2008), S.167 ff.

<sup>99</sup> Schmidt (1993), S. 109

<sup>100</sup> Schmidt (1993), .S 109

<sup>101</sup> Das 360 Grad Modell einer Plattenfirma bietet dem Künstler Merchandising, Booking, Management und das Label In House an. Somit ziehen alle an einem Strang, die Kommunikation ist besser und schneller zwischen den einzelnen Parteien. Durch 360 Grad Plattenverträger verdient das Label natürlich bei jeder Gage des Künstlers mit.

Jahren sehen, in wie weit diese 360 Grad Modelle den Major Record Companies helfen die Einbrüche der Umsätze wieder auszugleichen.

### 4.2.3 Sublabels der Major Labels

Sublabels sind Unterorganisationen der Majors, die bestimmte Nischen bedienen sollen. Jeder der vier Majors besitzt zahlreiche Sublabels um alle Marktsegmente abdecken zu können. Sublabels besitzen nötiges Nischenspezifisches Wissen und die nötige Nähe zur Subkultur ihres zu bedienenden Marktes. Sprich durch den Erwerb eines Independent Labels, dass im Zuge der Übernahme zu einem Sublabel des Majors wird, kauft das Major Label Nischenspezifische Kernkompetenzen ein. Sie dienen dem Major vorwiegend der Marktforschung und der Talentschmiede des entsprechenden Genres.<sup>102</sup>

Sublabels fungieren als Markenzeichen für bestimmtes ein Repertoire, einen bestimmten Musikstil oder für eine bestimmte Art der Produkt- bzw. A&R Politik.<sup>103</sup> Da Major Labels als Marke zu überladen sind und deshalb keine klare Philosophie erkennbar ist, haben die Sublabels die Aufgabe sich auf ein bestimmtes Genre zu fokussieren.<sup>104</sup>

Sie bewegen sich größtenteils frei in der Selektion, dem Aufbau und der Betreuung und Marketing ihrer Künstler, jedoch werden juristische, kaufmännische und vertriebliche Kompetenzen von den Konzernzentralen wahrgenommen.<sup>105</sup>

Erfolgreiche Acts, die der Schmiede oder der Verwertung eines Sublabels entspringen, werden in den Katalog des Majors übernommen, Sublabels können demnach keinen wirtschaftlichen Erfolg anstreben.<sup>106</sup>

---

<sup>102</sup> Vgl. Almer (2002), S. 59

<sup>103</sup> Vgl. Friedrichsen/Gerloff/Grusche/von Damm (2004), S. 25

<sup>104</sup> Vgl. Kook (2006), S. 94

<sup>105</sup> Vgl. Friedrichsen/Gerloff/Grusche/von Damm (2004), S. 25

<sup>106</sup> Vgl. Almer (2002), S. 62

### 4.3 Die Stellung der 4 Majors im heutigen Tonträgermarkt

Nach wie vor befinden sich die Major Labels durch die Tonträgermarktkrise<sup>107</sup> in einer Umbruchphase, da sie noch keine Strategien gefunden haben um die Umsatzeinbrüche am physischen Verwertungsmarkt auszugleichen. Die Angaben wie groß ihr gemeinsamer Marktanteil ist, wie schon zuvor erwähnt, schwankt in der Literatur zwischen unter 75 %<sup>108</sup> und 85 %<sup>109</sup>. Sie dominieren also nach wie vor den Markt und bilden ein Oligopol.

Majors sind stärker vom Abwärtstrend betroffen, nicht nur, weil der CD-Singlemarkt des Mainstream Genres um 80 % Verluste seit 2000 einbüßen musste<sup>110</sup>, sondern auch durch die Anfangs eigene Strategie den Künstlerkatalog zu verkleinern. Künstler wechselten somit zu Independent Labels oder gründeten ihre eigene Plattenfirma. Akteure von Nischenmärkten hingegen bedienen eher kleine, aber dafür sehr stabile Märkte, die eine zahlungswillige Fan Community haben.<sup>111</sup>

Im Gegensatz zum physischen Markt, wo die Entwicklung der Größe des Marktanteiles der Majors dafür spricht, dass sie Marktanteile an Independent Labels abgeben mussten (2004 hielten sie noch über 80%, 2007 waren es schon unter 75%), können sie im Bereich der Online/digitalen Content Verwertung eine Erwirtschaftung von 90% des Gesamtumsatzes für sich verbuchen.<sup>112</sup>

Ein weiteres Problem, das sich durch die Umsatzeinbußen des physischen Tonträgermarktes ergibt, ist das sich die Künstler vermehrt auf den Live-Markt konzentrieren, da sie an dem Verkauf der Tonträger immer weniger verdienen. Da die Labels bislang jedoch nicht an Nebenrechten mitverdienen, kam es zu dem Geschäftsmodell der sogenannten 360 Grad Verträge. Diese Verträge erlauben es den Labels aus allen Erlösquellen der Künstler mitzuverdienen. In-

---

<sup>107</sup> Siehe Kapitel 7 dieser Masterthese

<sup>108</sup> Vgl. Altig/Clement/Papies (2008), S. 25

<sup>109</sup> Vgl. Cordes (2009), S. 33

<sup>110</sup> Vgl. Kapitel 6, Abbildung 8

<sup>111</sup> Vgl. Cordes (2009), S. 33

<sup>112</sup> Vgl. Altig/Clement/Papies (2008), S. 25

wieweit diese Strategie erfolgreich im Augleich der Verluste sein wird, wird sich aber erst in der Zukunft zeigen.<sup>113</sup>

Nach wie vor ist es jedoch Strategie der Majors Newcomer erfolgreich am Markt zu positionieren und deren Karriere aufzubauen, welches mit einer Erfolgsquote von ca. 10% ihnen auch gelingt. Ein erfolgreicher Künstler, muss also im Schnitt die Verluste von neun anderen Produktionen tragen und ausgleichen. Diese wirtschaftlichen Verluste dürfen aber nicht zur Gänze als Misserfolg gesehen werden. Man muss sie als Investitionen in die künstlerische Entwicklung des Künstlers sehen. Diese Investitionen sind risikoreich, aber notwendig für den Aufbau eines Künstlers, der sich lange am Markt halten soll.<sup>114</sup>

Jedoch funktioniert das bis vor der Krise angewandte Modell durch den von Top Stars der Labels generierten Gewinn, in den Aufbau und Produktion von Newcomern investieren zu können, nicht mehr. Der Gewinn ist zu gering, es bleibt der Ausweg des 360 Grad Geschäftsmodells.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> Vgl. Altig/Clement/Papies (2008), S.25, 26

<sup>114</sup> Vgl. Kook (2006), S.40

<sup>115</sup> Vgl. Altig/Clement/Papies (2008), S.25, 26

## 5 Produktentwicklung und Markenbildung – theoretische Grundlagen

### 5.1 Produktentwicklung

Die Produktentwicklung kann als jener Prozess verstanden werden, der von der Idee bis zur Markteinführung des Produktes abläuft. Diese Phase beinhaltet die Ideensuche, Produktdefinierung, Produktplanung, die Herstellung und Austestung eines Prototyps<sup>116</sup> und schlussendlich die Einführung an Markt.

Dadurch, dass sich ein produzierendes Unternehmen durch sein Produkt beim Konsumenten und in seiner Stellung im Markt definiert, muss man die Produktentwicklung und –erstellung als übergeordnete Kernkompetenz eines herstellenden Unternehmens verstehen.<sup>117</sup> Weitere Kernkompetenzen finden sich im Produktionsprozess selbst.

Burghart/Hampel erklären den Prozess der Produktentwicklung anhand des dynamischen Kommunikationsmanagements nach dem Modell von Marcus Pradel. Dieser Prozess ist in acht Phasen eingeteilt, die 3 Hauptphasen, namens Start up Unit, Work on Unit und Settle Up Unit, untergeordnet werden.<sup>118</sup>

- Die **Start up Unit** besteht aus der Awareness und der ReVision Phase. In der sogenannten Awareness Phase werden vor allem Marktgegebenheiten wahrgenommen und beobachtet, um das Produkt im Markt passend einordnen zu können. Anhand von Analysen wie eines Stärken- und Schwächenprofils, einer SWOT Analyse, einer Portfolio Analyse, einer Analyse der Konsumenten und einer Marketingforschung werden entscheidende Informationen über den Markt und die angedachte Zielgruppe eingeholt. Die Betrachtung aller Marktanforderungen steht in der Awareness Phase im Vordergrund. In der ReVision Phase werden die wichtigsten Ergebnisse, die in der Awareness Phase eingeholten Analy-

---

<sup>116</sup> Vgl. Ehrlenspiel (2003), S. 1

<sup>117</sup> Vgl. Ehrlenspiel (2003), S. 145

<sup>118</sup> Vgl. Burghart/Hampel (2007), S. 96 , 97

sen zusammengefasst. Es werden also Ziele formuliert und eine Vision entwickelt.

- In der **Work on Unit** werden in den Phasen Mobilization, Planning und Action die Erstellung, Ausarbeitung und Realisierung eines strategischen Konzeptes des Produktionsprozesses erstellt, welche sich auf den in der Start up Unit erhaltenen Ergebnissen aufbaut.
- Schließlich wird die Produktentwicklung in der **Settle up Unit** in drei letzten Phasen finalisiert. In der Contact Phase wird das Produkt auf dem Markt präsentiert und eingeführt und der Öffentlichkeit oder auch nur intern im Unternehmen vorgeführt. In der Solution Phase wird ermittelt ob das Produkt einen nachhaltigen Erfolg erzielen kann. Die an der Entwicklung beteiligten Personen reflektieren den Erfolg der Maßnahmen nach der Einführung am Markt und es werden Verbesserungsvorschläge erarbeitet. Mit der letzten Phase, der sogenannten Closure Phase, endet das Projekt der Produktentwicklung offiziell. Die gewonnen Erfahrungen und Erkenntnisse sollten mitgenommen und in neu anstehende Projekte und Produktentwicklungsprozesse integriert werden.

Auf die einzelnen Phasen wird im Zuge der 6 Phasen Planung<sup>119</sup> näher eingegangen.

Schwarz/Dummer/Krajger erklären die Produktentwicklung anhand des markt-orientierten Produktentwicklungsprozesses. Dieser gliedert sich nach gefundener Geschäfts- und oder Produktidee, in folgende 4 Hauptphasen: Prüfung der Produktidee, Analyse des Potenzials, Ausarbeitung des Geschäfts- oder Produktmodells und die Entwicklung und dem Tests eines Prototypen.<sup>120</sup>

---

<sup>119</sup> Siehe Kapitel 5.2 dieser Masterthese

<sup>120</sup> Vgl. Schwarz/Dummer/Krajger (2007), S. 21 - 102

## 5.2 Der 6 Phasen Plan

Nun sollen die theoretischen Ansätze der Produktentwicklung anhand eines 6 Phasenplans zusammengeführt und ihre Umsetzung erklärt werden.

### 5.2.1 Start Up Unit - Phase 1: Prüfung der Produktidee

Die anfängliche Produktidee muss aus 3 verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Die **bedürfnisbezogene Idee** steht im Zusammenhang mit dem Kundenbedürfnis, das Produkt soll dieses befriedigen. Der Kunde steht hierbei im Vordergrund, das Produkt ist nur Mittel zum Zweck. Die **technische Umsetzungsidee** umfasst die Vorstellung, wie Kundenbedürfnisse befriedigt werden könnten. Wie könnte die Wertschöpfungskette gestaltet werden, welche Technologien müssen herangezogen werden und welche Geschäftspartner werden vom Unternehmen für die Umsetzung der Produktentwicklung benötigt. Die **wirtschaftliche Umsetzungsidee** befasst sich schließlich mit der Frage, wie Gewinn mit dem Produkt erwirtschaftet werden kann. Erst nach Betrachtung dieser Perspektiven kann man eine Produktidee beurteilen – es bedeutet den Anfang oder auch das Ende einer Produktidee.

In Phase 1 gilt es also zu überprüfen, ob die Produktidee dem Unternehmen eine Möglichkeit bietet Kundenbedürfnisse auf eine bessere oder andere Art zu befriedigen als das konkurrierende Marktteilnehmer bereits machen. Diese Möglichkeit wird auch „Opportunity“ bezeichnet, sie wird durch die Nachfrage seitens der Konsumenten, die Größe des zu bedienenden Marktes, die Frage ob die nachfolgende Gewinnspanne ausreichend ist, um die Zeitspanne der Gewinnerzielung finanzieren zu können und um die Frage der Nachhaltigkeit des Produktes am Markt, beurteilt. Es handelt sich hierbei um eine marktorientierte Betrachtung.

### 5.2.2 Start up Unit - Phase 2: Analyse des Potentials / Awareness Phase

Nach den in der ersten Phase getätigten Überlegungen und dem erdachten Konzept der Produkt- bzw. Geschäftsidee, muss nun in der zweiten Phase überprüft werden, ob das Produkt aufgrund der externen Bedingungen attraktiv genug für den Konsumenten ist. Hierbei gilt es so viele Informationen wie mög-

lich, die in Zusammenhang mit dem Produkt und dessen Markt stehen, zu beschaffen und später diese auch zu analysieren.

Informationen über potenzielle Kunden, Marktmitbewerber, die Branche selbst, sowie die Marktentwicklung sind hierbei von Wichtigkeit. Bei dem technischen Potenzial muss überprüft werden, ob die Idee und oder das Produkt mit der zu Verfügung stehenden Technologie umgesetzt werden kann und ob diese auch für den Kunden attraktiv ist. Die zweite Phase stellt also sicher, ob das neue Produkt den Erfordernissen des Marktes entspricht.

Das zu untersuchende Unternehmerumfeld, um den Markt beurteilen zu können, besteht aus 3 Ebenen: Marktteilnehmer, sprich Mitbewerber und Konsumenten, die Branche, in der man sich mit dem Produkt bewegen wird, und die globale Umwelt. Die getroffenen Entscheidungen nach der Analyse dieser Punkte wirken sich auf die Abgrenzung des Marktes, die potenzielle Kunden und die potenziellen Konkurrenten aus. Auf Grund der Betrachtung der Branche lässt sich zum Beispiel die Wettbewerbsintensität bestimmen. Je größer diese in einem Markt ist, desto kleiner ist der Gewinnspielraum. Die Analyse der Umweltentwicklung gibt Aufschluss über derzeitige und zukünftige Chancen und Risiken im eigenen Markt. Hierbei gilt es allgemein rechtliche, ökologische, gesellschaftliche, technologische und wirtschaftliche Entwicklungen zu beobachten und gegebenen Falles darauf zu reagieren.

Um die angesprochenen Faktoren bestimmen zu können, bedarf es folgender Analysetools:

- Die **Stärken-Schwächen-Analyse** ist eine Ressourcenanalyse. Sie ermöglicht die Ermittlung von unternehmerischen Stärken, gegenüber den Mitbewerbern im Markt, und Schwächen, welche eliminiert werden oder zu Stärken ausgebaut werden sollen. Aus den daraus ersichtlichen Resultaten lassen sich zukünftige strategische Handlungsalternativen erstellen. Bei diesem Stärken – Schwächen Profil ist es wichtig nicht nur das eigene Unternehmen bzw. Produkt zu betrachten, sondern auch bei Mitbewerbern im Markt diese Analyse durchzuführen, um Vergleiche ziehen zu können.<sup>121</sup>

---

<sup>121</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 98

- Die **SWOT Analyse** kombiniert eine Analyse der internen Unternehmensperspektiven, also Stärken und Schwächen und aber auch der externe Perspektive, Chancen und Risiken des Marktes werden analysiert.<sup>122</sup> Das Ziel dieses Analysetools ist die Einschätzung der eigenen unternehmerischen Leistungsfähigkeit im Vergleich zu den Marktmitbewerbern und die Beurteilung der Marktgegebenheiten in der Zukunft in Bezug auf die Ressourcen des eigenen Unternehmens. Es werden strategische Erfolgsfaktoren, Schwachstellen des Gesamtunternehmens und einzelne strategische Geschäftseinheiten ermittelt. Stärken und Schwächen werden den externen Faktoren, also den Chancen und Risiken in 2 Ebenen gegenübergestellt. Die erste Ebene der Analyse ist die sogenannte Makroumwelt, sie beinhaltet das gesamtwirtschaftliche, politisch-rechtliche, technologische, gesellschaftliche und natürliche Umfeld. Die zweite Ebene ist die Mikroumwelt und analysiert die Absatzmärkte sowie die Beschaffungsmärkte. Die Gegenüberstellung von Stärken-Schwächen und Chancen-Risiken ermöglicht eine strukturierte Entwicklung einer Marketingstrategie. Die *Matching Strategie* zielt auf die Nutzung einer Chance durch eine unternehmerische Stärke ab, bei der *Umwandlungs- bzw. Neutralisationsstrategie* wird versucht Schwächen in Stärken bzw. Risiken in Chancen umzuwandeln oder zu eliminieren.<sup>123</sup>
- Die **Portfolio Analyse** deckt sämtliche strategischen Geschäftsfelder, Produktsparten und oder einzelne Produkte eines Unternehmens ab. Marktattraktivität wird anhand von Marktwachstum und die Position des Unternehmens im Markt anhand des Marktanteils gemessen. Nach der Erfassung der Unternehmensaktivitäten werden die einzelnen Geschäftseinheiten anhand des jeweiligen Umsatzvolumens bestimmt. Je nach Umsatz eines einzelnen Produktes, kann man sich für eine *Investitionsstrategie* (also eine Strategie, die bei einem Produkt mit hohem Marktanteil und schnellem Marktwachstum das schnelle Wachstum des Marktes aufrecht erhalten soll), einer *Offensivstrategie* (durch einen hohen Marketingaufwand soll der niedrige Marktanteil eines Produktes in

---

<sup>122</sup> Das Wort setzt sich aus den Anfangsbuchstaben der Wörter „strengths“, „weakness“, „opportunities“ und „threats“ zusammen.

einen hohen Anteil umgewandelt werden), eine *Desinvestitionsstrategie* (in Problemprodukte mit einem geringen Marktanteil, bei schwachem Marktwachstum wird nicht mehr investiert), eine *Rückzugsstrategie* (Produkte mit starkem Marktanteil aber negativem Marktwachstum werden in sogenannten „poor dogs“<sup>124</sup> umgewandelt und das Unternehmen zieht das Produkt langsam aus dem Markt zurück) und einer *Innovationsstrategie* (das Unternehmen ersetzt das Produkt durch ein neues am Markt entscheiden. Erfolgreiche Produkte, sogenannte „Cash Cows“, sind jene Produkte, die bei einem niedrigen Marktwachstum einen hohen Marktanteil besitzen.<sup>125</sup>

- Die **Analyse der Konsumenten** bzw. die Bestimmung der Produktzielgruppe wird durch eine sogenannte Zielgruppenanalyse betrachtet, sie ist bei der Produktentwicklung von hoher Wichtigkeit, da man die Bedürfnisse der möglichen Konsumenten kennen, auf diese eingehen und reagieren muss. Auch das Marketing und die Promotion muss auf die gewählte Zielgruppe abgestimmt werden. Durch eine Zielgruppenanalyse können wichtige Kenntnisse über Charakter und Nutzungsverhalten des Kernsegmentes ermittelt werden.<sup>126</sup>
- Die **Marketingforschung** beschäftigt sich mit Informationen, die für die Beurteilung der Marketingsituation, der Zielplanung- und -erreichung, Planung und Kontrolle der angewendeten Marketinginstrumente und der Analyse und Prognose der Kosten von Nöten sind und weiters wichtig für strategische Entscheidungen werden können. Die Marketingforschung setzt für das Unternehmen die Voraussetzungen marktbezogene Aktivitäten an den erzielten Erkenntnissen ableiten zu können und sie spielt eine entscheidende Rolle hinsichtlich strategischen Entscheidungen und der Unternehmensführung. Mit ihrer Hilfe ist es möglich Aussagen über

---

<sup>123</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 98-100

<sup>124</sup> Der Begriff „poor dogs“ beschreibt Produkte die am Ende ihres Produktlebenszyklus sind, auch Rückgangphase genannt. Sie haben einen schwindenden Marktanteil bei einem wenn überhaupt geringen Marktwachstum.

<sup>125</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 100, 101

<sup>126</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 102

zukünftige Marktsituationen treffen zu können und somit Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden.<sup>127</sup>

Die Frage über die Möglichkeit der technischen Umsetzung einer Idee muss sich nicht in jeder Branche stellen bzw. muss nicht vordergründig wichtig sein. Weiters besteht die Möglichkeit, wenn das Unternehmen selbst nicht dazu in der Lage ist, einzelne Glieder der Wertschöpfungskette auszugliedern und an Geschäftspartner abzutreten.

Mit Hilfe von Analysemethoden muss man das Produkt in dieser Phase im passenden Marktfeld einordnen.

### **5.2.3 Start up Unit – Phase 3: ReVision Phase**

In der ReVisions Phase werden alle in der Awareness Phase zusammen getragene Informationen zusammengefasst und die Ausgangssituation ermittelt. *„Aufbauend auf dieser Ist-Analyse wird hinterher der Soll-Zustand definiert“*<sup>128</sup> Eine Marktvision wird entwickelt, eindeutig formulierte Ziele definiert und von der Vision abgeleitet. Im Bezug auf die Produktentwicklung im Tonträgermarkt, werden in der ReVision Phase auch die Verträge zwischen Künstler und Plattenfirma verhandelt und im besten Falle auch abgeschlossen.

### **5.2.4 Work on Unit - Phase 4: Ausarbeitung des Produktmodells**

Nach positiver Bewertung, der in Phase 1 bis 3 durchgeführten Prüfung der Plausibilität und Attraktivität des zu produzierenden Produktes, wird nun in der vierten Phase die Produktidee konkretisiert und ausgearbeitet. Es wird ein stimmiges Gesamtkonzept entworfen, alle wichtigen Ressourcen werden optimal aufeinander abgestimmt und zu einem neuen Produktentwicklungsplan zusammengefasst. Diesen Zusammenschluss nennt man Geschäftsmodell. Ein Geschäftsmodell besteht aus Nutzenversprechen, der Wertschöpfungsarchitektur, der Kundenschnittstelle und der Ertragsmechanik.

---

<sup>127</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 110-113

<sup>128</sup> Burghart/Hampl (2007), S. 113

Die 3 Elemente aus der ersten Phase (die bedürfnisbezogene Idee, die technische Umsetzungsidee und die wirtschaftliche Umsetzungsidee) werden hier weiter geplant und ausformuliert.

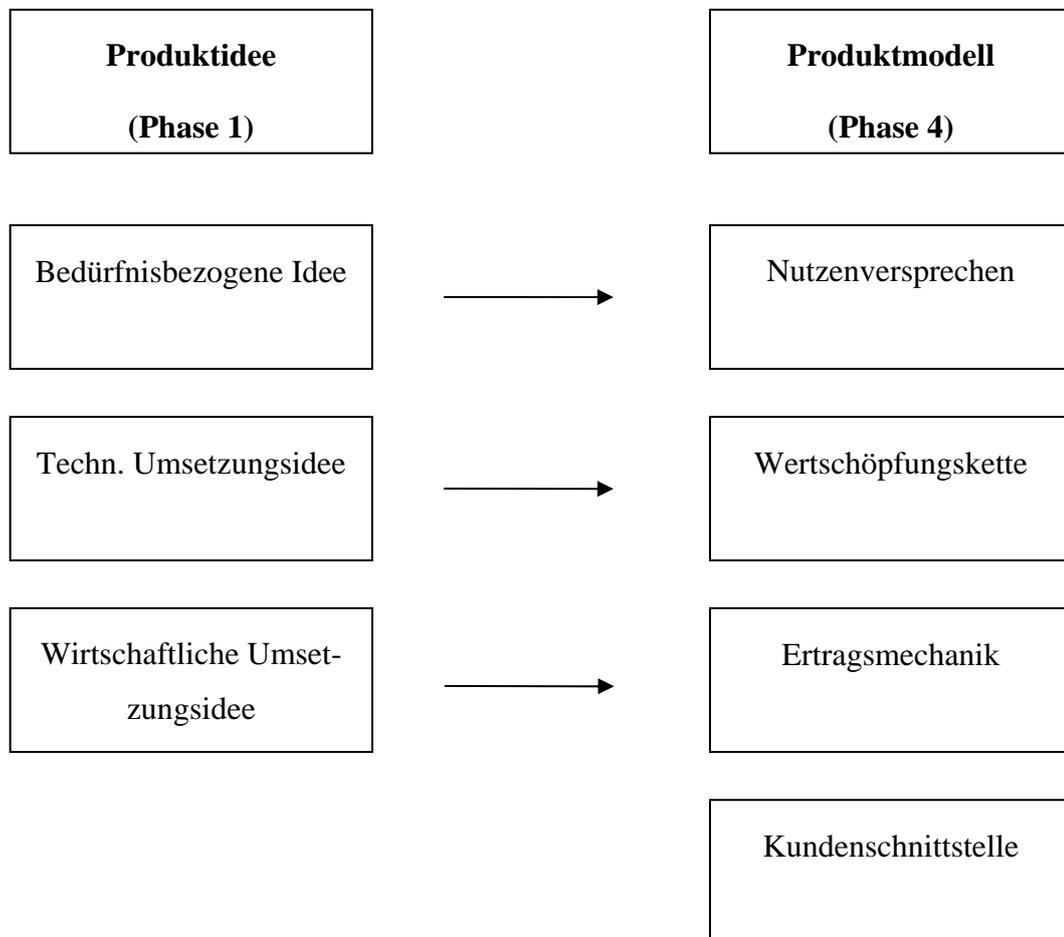


Abbildung 2: Das Geschäftsmodell ist eine Konkretisierung und Erweiterung der Geschäftsidee <sup>129</sup>

Die Work on Unit besteht aus den Phasen der „Mobilization“, der „Planning Phase“ und der „Action Phase“.

In der Mobilization Phase wird ein Projektteam, bestehend aus Akteuren mit unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmalen, für die Umsetzung der Produktentwicklung zusammengestellt. Diese Gruppe sollte heterogen sein, die Grup-

<sup>129</sup> Vgl. Quelle: Schwarz/Dummer/Krajger (2007), S. 61

penmitglieder sollten unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale aufweisen, um mehrdimensionale Problemlösungsansätze zu ermöglichen. Verschiedene Ideen, neue Ansätze werden diskutiert und gesammelt, um sich von Marktmitbewerbern und bestehenden Produkten zu differenzieren. In der Mobilization Phase werden Bedingungen, Teambotivation und Involvement-Rate, also die Begeisterung für die Entwicklung des Produktes zu arbeiten, geschaffen, die sich bis zum Projektabschluss durchziehen sollte.<sup>130</sup>

In der Planning Phase wird anhand der entwickelten Ideen und oben angesprochenen Punkte ein Basiskonzept bzw. eine Basisstrategie erarbeitet. Im Rahmen der Planungsphase werden nun die Punkte Produktionsmanagement, Finanzierung und Marketing berücksichtigt und in das Gesamtkonzept eingearbeitet.

Im **Produktionsmanagement** werden Konzept, Auswahl, Produktion im eigentlichen Sinne, Promotion-bezogene Produktionen sowie die Vervielfältigung umgesetzt. Das Konzept beinhaltet einen Projektablaufplan inklusive Zeit- und Budgetvorgaben und die erarbeiteten innovativen Ideen. Anhand erster Arbeitsergebnisse wird im nächsten Schritt das Konzept überprüft, gegeben Falles überarbeitet und den neuen Bedingungen angepasst.

Die Wertschöpfungsarchitektur, sprich wie das Nutzenversprechen umgesetzt werden soll, ist die Weiterentwicklung der technischen Umsetzungsidee.<sup>131</sup> Sie bildet ein wichtiges Fundament im Produktionsmanagement, bevor die eigentliche Produktion beginnen kann. Hierbei gilt es folgende 3 Schritte zu beachten: Identifikation und Planung der benötigten Ressourcen für die Umsetzung der Produktidee (finanzielle Mittel, Anlagen, jegliche Rechte und Personal), Analyse der Fähigkeiten und der Kernkompetenzen des eigenen Unternehmens und schließlich die Planung der Wertschöpfungsaktivitäten.<sup>132</sup> Das Kennen der eigenen Kernkompetenzen innerhalb eines Unternehmens sind entscheidende Faktoren im Produktionsprozess. Zu wissen wo seine Stärken liegen und welches Glied in der Wertschöpfungskette man auslagern muss, kann entschei-

---

<sup>130</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 116-119

<sup>131</sup> Siehe Abbildung 2

dend zum Erfolg oder Misserfolg eines Produktes und somit eines Unternehmens beitragen.<sup>133</sup> „Der Begriff Wertschöpfung bedeutet, dass der Wert des fertigen Produktes größer ist, als der Wert der Ressourcen, die ein Unternehmen zur Leistungserstellung benötigt.“<sup>134</sup> Anhand der Wertschöpfungskette wird veranschaulicht, welche Arbeitsschritte nötig sind um diese Wertsteigerung zu erreichen.

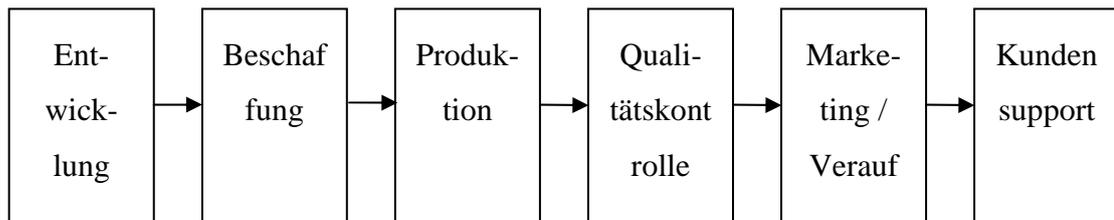


Abbildung 3: Die Wertschöpfungskette <sup>135</sup>

Wird das Konzept von den Entscheidungsträgern abgenommen kommt es zum eigentlichen Produktionsprozess. In der vierten Stufe folgen Überlegungen zu den Grundlagen der Promotion Tätigkeiten, hierzu zählt in der Tonträgerindustrie auch das Packaging eines Tonträgers, sprich Booklet, Design des Covers und die Verpackung. Die letzte Produktionsstufe wäre die Vervielfältigung des Produktes, in der Musikindustrie, die Pressung des Tonträgers in einem Presswerk.

Es gibt mehrere Möglichkeiten der **Finanzierung**. Man unterscheidet zunächst Außen- und Innenfinanzierung. Die Verwendung von Finanzen durch Kredite, Beteiligung durch Gesellschafter oder durch Einlagen von Unternehmenseignern versteht man als **Außenfinanzierung**. Die **Innenfinanzierung** hingegen erfolgt durch die eigene unternehmerische Leistungserstellung, sprich die Finanzierung aus Gewinnen, Pensionsrückstellungen und Vermögensumschichtungen. Die Art der Finanzierung ist letztendlich eine Frage der Art der Unternehmensform und hängt von der Rechtsform des Unternehmens, Unterneh-

<sup>132</sup> Vgl. Schwarz/Dummer/Krajger (2007), S. 75 ff.

<sup>133</sup> Siehe Kapitel 8 dieser Masterthese

<sup>134</sup> Schwarz/Dummer/Krajger (2007), S. 80

mensgröße und Umfang und Aufwand der Produktproduktion und etwaigen Auslagerungen innerhalb der Wertschöpfungskette.

**Marketing** ist die konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten eines Unternehmens auf die Erfordernisse des Zielmarktes. Diese konsequente Ausrichtung ist für den Produkt- bzw. Markenaufbau und dessen Langatmigkeit am Markt von Nöten. Bevor es zu einer Festlegung der Marketingstrategien kommt, müssen Ziele festgelegt werden um die Maßnahmen einzelner Marketinginstrumente passend einzusetzen und um die definierten Ziele zu erreichen. Es gibt zwei Arten von Marketingzielen. **Ökonomische Ziele** beziehen sich auf Umsatz, Gewinn, Rendite, Absatz, Marktanteil und Distributionsgrad. **Psychologische Ziele** hingegen beziehen sich auf Bekanntheitsgrad, Image, Kundenbindung, Kundenzufriedenheit, Informationsstand und Qualität. Psychologische Ziele sind im Gegensatz zu den ökonomischen nicht direkt messbar. Marketinginstrumente werden als Aktionsparameter im sogenannten Marketing Mix zusammengefasst, er kombiniert alle marketingpolitischen Komponenten, welche zur Erreichung der festgelegten Ziele eingesetzt werden. Der **Marketing Mix** koordiniert den Einsatz von **Produktpolitik, Preispolitik, Werbepolitik** und **Verteilungspolitik**, den Marketinginstrumenten.<sup>136</sup> Mit Hilfe dieser Komponenten kann man aktiven Einfluss auf den Absatzmarkt nehmen. Die optimale Nutzung dieser Instrumente kann zum Erreichen der qualitativen und quantitativen Zielvorstellungen führen und die Wahrnehmung des Kunden gegenüber dem Produkt kann geformt werden.<sup>137</sup>

Die **Produktpolitik** beschreibt die Gestaltung des einzelnen Produktes anhand eines Produktkonzeptes, welches auf Grund von Analysen und der Ideensammlung ausgearbeitet wird. Aufgrund der anvisierten Produktziele in der ReVision Phase, müssen mit Hilfe der angestrebte Zielgruppe, der USP<sup>138</sup>, die Produkteigenschaften und die Positionierung des Konzept erstellt werden. Die Entwick-

---

<sup>135</sup> Vgl. Quelle: Schwarz/Dummer/Krajger (2007), S. 80

<sup>136</sup> Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2006), S. 465

<sup>137</sup> Vgl. Burghat/Hampl (2007), S. 124,125

lung eines Nutzungsversprechens, welches das eigene von den Produkten der Marktmitbewerber differenziert. Es beschreibt, was der Kunde mit dem Kauf des Produktes erwirbt. Wenn sich eine Marke oder ein Produkt von seinen Konkurrenten abhebt und unterscheidet, kann die Grundvoraussetzung für eine Langlebigkeit am Markt geschaffen werden.

Es kommt bei der Betrachtung bzw. der Ausarbeitung dieses Punktes darauf an, die Bedürfnisse des Kunden zu entdecken und zu verstehen. Hierbei ist es wichtig nicht produktorientiert zu denken, sondern aus der Kundenperspektive. Der Kunde erwartet sich eine Befriedigung seiner Bedürfnisse oder das Lösen von Problem durch den Kauf des Produktes. Der Kunde muss den Nutzen und den Sinn des Produktes für sich also klar erkennen können, bevor er sich zum Kauf entscheidet. Kundenanforderungen sind Bedürfnisse und Wünsche, die ein Kunde an ein Produkt stellt. Man unterscheidet Basisanforderungen (das sind Anforderungen, die der Kunde als Selbstverständlichkeit von einem Produkt erwartet, sie betreffen die Grundfunktion des Produktes), Leistungsanforderungen (werden vom Kunden im Gegensatz zu den Basisanforderungen artikuliert, es sind Produktmerkmale, die er tatsächlich erwartet) und Begeisterungsanforderungen (beziehen sich auf Produktmerkmale, die der Kunde nicht erwartet, sie werden dementsprechend auch nicht von ihm artikuliert. Diese Produktmerkmale tragen meistens zu einem Kaufentscheid bei, da der Kunde von ihnen positiv überrascht und begeistert ist.). Durch Begeisterungsanforderungen eines Produktes liegt die größte Chance sich von ähnlichen oder gleichen Produkten der Konkurrenzunternehmen zu differenzieren und somit den Kunden zu einem Kauf des eigenen Produktes zu bewegen.

Die **Preispolitik**, auch Ertragsmechanik genannt, beschreibt wie man mit dem Produkt Geld, im Besten Falle einen Gewinn, erzielt. Um zur Ertragsmechanik zu gelangen benötigt es 3 Schritte zu durchdenken. Das Ermitteln der Produktentwicklungskosten, wie werden die Erlöse generiert und das Planen und Ana-

---

<sup>138</sup> USP steht für „Unique selling proposition“ und bedeutet das Alleinstellungsmerkmal eines Produktes

lysieren der Gewinnschwelle, auch als Mindestumsatz oder Break-even point bezeichnet.<sup>139</sup>

Um die, durch die Produktentwicklung entstehenden Kosten ermitteln zu können, muss man jede einzelne Position in der Wertschöpfungskette betrachten. Auch wenn man im Vorhinein nicht exakt die Kosten der einzelnen Glieder bestimmen kann, so kann man jedoch eine Schätzung aus Erfahrungswerten und eingeholten Informationen mit einbeziehen. Um den Erlös des fertigen Produktes möglichst hoch zu gestalten, kann man auf mehrere Arten das Produkt anbieten. Das Absatzrisiko wird somit verteilt und minimiert. Ein einmaliger Kaufpreis, Gebühren für die Nutzung des Produktes und Erlöse durch Werbung und oder Sponsoring sind denkbar. Wenn eine Quelle versagt, wird trotzdem noch durch andere Einnahmequellen der Zahlungsfluss der Kunden aufrecht erhalten.

In der Analyse und der Planung des Break-even points kann der Zeitpunkt errechnet werden, ab dem alle Kosten der Produktentwicklung und der Produktion gedeckt sind und das Unternehmen durch jedes weitere verkaufte Stück des Produktes einen Gewinn erwirtschaftet. Der Break-even point ist abhängig von den Kosten (fixe und variable Kosten), dem Produktpreis und der produzierten Stückzahl.

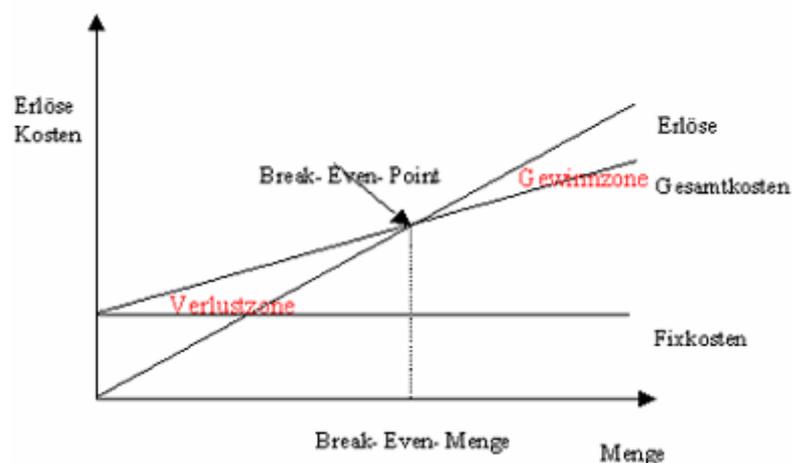


Abbildung 4: Break-Even-point<sup>140</sup>

<sup>139</sup> Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2006), S. 503

Die **Werbepolitik**, auch Kommunikationspolitik genannt, hat die Aufgabe den potentiellen Kunden ein verkaufsförderndes, ansprechendes Bild und Image des Produktes zu vermitteln und ein Nachfrageverhalten seitens des Kunden zu generieren.<sup>141</sup> Sie umfasst eine auf den Absatzmarkt und auch auf die unternehmensinterne gerichtete Kommunikation.

*„Während die Produkt- und die Preispolitik darauf fokussiert sind, Angebote zu schaffen, die beim potenziellen Abnehmer einen subjektiv empfundenen Mehrwert darstellen, ist die Kommunikationspolitik auf die erfolgreiche Übermittlung dieser Werte der Leistungserstellung an die Zielgruppe gerichtet.“<sup>142</sup>*

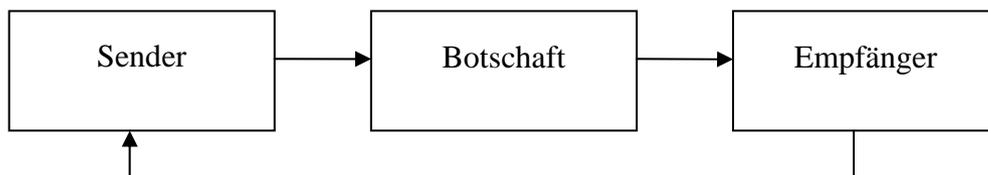


Abbildung 5: Kommunikationsmodell der Werbepolitik<sup>143</sup>

Das Unternehmen, der Sender, übermittelt anhand eines Kommunikationskanals eine codierte Kommunikationsbotschaft an den Empfänger, den potentiellen und oder tatsächlichen Kunden. Dieser muss die Botschaft nun decodieren, er muss sie also interpretieren und kann dem Sender Feedback geben.<sup>144</sup>

Durch die Kommunikationspolitik werden ökonomische Ziele wie Absatzerzielung, Umsatzsteigerung oder Gewinnung von langfristigen Kunden und auch psychologische Ziele wie der Aufbau des positiven Marken- bzw. Produktimages und oder Steigerung des Bekanntheitsgrades angestrebt.

<sup>140</sup> Quelle: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kostenrechnung/Break-Even-Analyse.html>, abgerufen am 27.08.2009

<sup>141</sup> Vgl. Lechner/Egger/Schauer (2006), S. 495

<sup>142</sup> Burghart/Hampl (2007), 136

<sup>143</sup> Eigene Abbildung

Man unterscheidet bei dieser Art von werblicher Kommunikation zwischen persönlicher Kommunikation (dem direkten zwischenmenschlichen Kommunikationsverhältnis zwischen Unternehmen und Kunden), veranstaltende Kommunikation (Beispielsweise die Produktpäsentation im Zuge einer Messe oder einer anderen Art von Veranstaltung), mediale Massenkommunikation (zum Beispiel die Bewerbung des Produktes mittels Radio, TV und Printmedien) und der ein- und mehrstufigen Kommunikation (im Gegensatz zur einstufigen Kommunikation, bei der die Kommunikationsbotschaft direkt vom Sender dem Empfänger übermittelt wird, bedarf es bei der mehrstufigen Kommunikation einer Schnittstelle. Diese Meinungsführer können beispielsweise Fachzeitschriften sein, in denen ein Produkttest erscheint und oder über das Produkt rezensiert wird.).<sup>145</sup>

Die **Verteilungspolitik** entspricht einer Distributionspolitik, das heißt sie beschreibt den Weg des Produktes zum Endkunden. Unter diesem Punkt des Marketing Mixes müssen alle unternehmerischen Aktivitäten festgelegt werden, die notwendig sind, um das Produkt vom Ort seines Entstehens dem Nachfrager zu Verfügung zu stellen.<sup>146</sup>

Die Kommunikationspolitik und die Distributionspolitik bilden zusammen die Kundenschnittstelle. Sie beschäftigt sich mit der Ausarbeitung der Frage, wo das Unternehmen den Kunden erreichen kann. Hierfür sind 2 Schritte notwendig; die Definition der Zielgruppe und die Bestimmung wie das Produkt den Kunden erreichen soll. Die selektierte Marktabgrenzung in Phase 2 hat bereits erlaubt den anzusprechenden Kundenkreis näher zu definieren. Die Entscheidung über das Erreichen des Kunden, ist eine Entscheidung über den **Vertriebs- und Kommunikationskanal**. Hier gilt es Direktvertrieb und indirekten Vertrieb zu unterscheiden. Bei einem Direktvertrieb richtet sich das Unternehmen direkt durch Werbung und bei dem Verkauf des Produktes an den Kunden. Der indirekte Vertrieb verlangt zumindest einen Zwischenhändler zwischen produzierendem Unternehmen und Kunden. Diese Variante ist zwar billiger als der Di-

---

<sup>144</sup> Siehe Abbildung 5

<sup>145</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 135 -138

<sup>146</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 133

rektvertrieb jedoch reduziert sich die Gewinnspanne, da der Zwischenhändler auch am Verkauf des Produktes verdient.

### **5.2.5 Work on Unit - Phase 5: Entwicklung und Test eines Prototypen**

Nachdem die Erstellung des Geschäftsmodells bzw. des Produktkonzeptes in Phase 4 als schlüssig beurteilt wurde, muss nun ein Prototyp hergestellt werden, bevor das Produkt in die Massenproduktion geht und in den Markt eingeführt wird. Mit Hilfe des Prototyps ist es möglich, das Produkt vorab zu testen und vom Kunden bewerten zu lassen. In dieser Phase können noch Änderungen durchgeführt werden. Ist das Produkt jedoch schon am Markt eingeführt, ist es für ein Unternehmen schwierig Verbesserungen durchzuführen, denn es schadet dem Image des Produktes, also gleichzeitig auch dem Ansehen des Unternehmens, und ist um einiges kostspieliger als in der Prototypphase. Beim Bau eines Prototyps gilt es zu beachten, dass Aussehen, Funktion und Gebrauch des Produktes bereits vom Kunden verstanden werden können, da er sich sonst nichts unter dem Produkt vorstellen kann. Somit kann er auch keine verwertbare Bewertung über das Produkt abgeben. Häufig werden 2 Prototypen erstellt; einer der die Funktion veranschaulicht und einer, der das Design widerspiegelt. Für Dienstleistungen ist es schwierig Prototypen herzustellen. Jede Dienstleistung ist auf den Kunden speziell zugeschnitten und ist somit ein Test für sich selbst. Erst durch das direkte Feedback des Kunden, kann es während des Dienstleistungsprozesses in die Arbeit einfließen. Folgen jedoch weitere Dienstleistungen der gleichen Art, kann der erste Auftrag als Prototyp dienen.

Mit Hilfe eines Tests des Prototyps werden folgende Informationen eingeholt:

- Das Interesse am Produkt des potenziellen Kunden und die Frage wieso das Interesse groß oder klein ist
- Welche Produktmerkmale gefallen dem Kunden, welche nicht
- Präferenzen gegenüber ähnlichen oder gleichen Produkten der Konkurrenz
- Verwendungsprobleme und Verbesserungsvorschläge
- Welchen Preis ist der Kunde bereit für das Produkt zu bezahlen

Die Befragung potenzieller Konsumenten ist eine Möglichkeit zum Testen des Prototyps. Befragungen beim Endverbraucher verlangen mind. 50 Befragte um Grundtendenzen erahnen zu lassen. Testet man sein Produkt bei Unternehmen, welche später als Kunden in Erscheinung treten sollen, so reichen 5 bis 10 Befragungen.

Eine andere Möglichkeit zum Testen des Prototyps ist die Beobachtung des Kunden im Umgang mit dem Produkt. Hierbei sollte erkannt werden, welche Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Verwendung des Produktes auftreten und ob mögliche Verbesserungen zu erkennen sind. Bei der Beobachtung müssen jedoch die Verwendungssituation und Verwendungsumgebung des Kunden berücksichtigt werden. Der Test muss also in einer Umgebung stattfinden, in der der spätere Kunde das Produkt auch wirklich verwenden wird.

Fragen, die durch den Prototypentests herausgearbeitet und beantwortet werden sollten, umfassen die Attraktivität des Produktes für Kunden, das Verständnis des Kundennutzens, Vor- und Nachteile gegenüber Produkten von Marktmittbewerbern, unter welchen Bedingungen und für welchen Zweck der Kunde das Produkt verwenden wird und schließlich ob das Produkt durch konstruktive Kritik des Kunden noch verbessert werden kann und sollte.

In der dritten Phase der Work on Unit, der **Action Phase**, kommt es zur Konkretisierung, Realisierung und Implementierung des geplanten Konzepts und Strategie. Es werden anhand der Zielvorgaben und des Basiskonzeptes konkrete Maßnahmen vorgenommen.

Die Marktstabilität eines Produktes oder einer Marke wird durch Kundenloyalität und einen Wiederkauffeffekt hervorgerufen, ökonomischer Erfolg basiert auf Bekanntheit der Marke und Kundensympathie gegenüber ihr. Der wirtschaftliche Wert einer Marke wird anhand der Stärke der Marke, der Markentreue und dem Vertrauen in die Marke gemessen, anfänglich jedoch nur über die Kaufverhaltensrelevanz.

Die erfolgreiche Markteinführung und die Etablierung des Produktes auf dem Markt erfordert Kundenreaktionen, die anhand der Markenwertschöpfungskette erklärt werden soll.

Die Markenwertschöpfungskette gliedert sich in 9 Phasen, deren Ziel es ist, ein positives Image des Produktes bzw. der Marke bei der Zielgruppe aufzubauen.

Im Zuge des Fortschreitens der verschiedenen Phasen wird das Image beim Kunden immer mehr gefestigt und die Einstellung anderen Produkten gegenüber differenzierter.<sup>147</sup>

- In der sogenannten „Aided Recall“ Phase wird das Produkt, die Marke bei Vorlage einer Markenliste von dem potentiellen Konsumenten der Zielgruppe wiedererkannt. Es besteht für ihn jedoch noch keine Relevanz das Produkt zu erwerben. Die Ausrichtung der Marketingaktivitäten soll sich ausschließlich auf die Kernbotschaft des Produktes konzentrieren, die selektive Wahrnehmung gegenüber dem Produkt muss gestärkt und die Kaufrelevanz geschaffen werden.
- In der zweiten, „Unaided Recall“, Phase ist das Produkt bereits im Bewusstsein der Zielgruppe und wird auch ohne Hilfsmitteln erkannt, es liegt eine ungestützte Markenbekanntheit vor. In dieser Phase gilt es das Image zu stärken und die Aufgeschlossenheit gegenüber dem Produkt auszubauen.
- Das allgemeine Bedürfnis zum Bedarf an dem Produkt, der Marke wird in der dritten Phase im Zuge des Kaufinteresses konkretisiert. Das Zielpublikum wird aktiv und sucht nach mehr Informationen. Durch Testberichte oder durch gezielten Informationsaustausch auf einer eindimensionalen persönlichen Kommunikationsebene kann die Relevanz des Produktes gesteigert werden. Das Hervorheben der Differenzierung zu Produkten der Konkurrenz, also dem USP, ist eine effiziente Maßnahme um Kunden zur Kaufentscheidung zu animieren.
- Die Personen, welche beabsichtigten und bereit sind das Produkt zu erwerben haben eine Kaufbereitschaft, welche die vierte Phase in der Markenwertschöpfungskette bildet, entwickelt. Der Käufer hat die Produkte, welche für ihn relevant wären, verglichen und hat Präferenzen für ein bestimmtes Produkt entwickelt.
- In der fünften Phase kommt es zu einer konkreten Nachfrage nach dem Produkt, die Kaufbereitschaft ist also durch Kaufkraft gestützt. Die Nachfrage spiegelt das Engagement des Kunden wider. Die Zielsetzung ist es

---

<sup>147</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 155 ff.

Kaufbarrieren abzubauen und Wechselbarrieren zu Konkurrenzprodukten aufzubauen.

- Der Erstkauf spiegelt die sechste Phase wider. Der Kaufakt wird vollzogen. Aus unternehmerischer Sicht gilt es zu beachten, dass die Verfügbarkeit des Produktes am relevanten Markt gewährleistet ist.
- Der nächste Punkt beschreibt die Produktnutzung seitens des Kunden. Die Erwartungen, die ein Kunde an ein Produkt vor dem Kauf hat, werden nun von ihm durch den Gebrauch geprüft. Nachkaufdissonanzen sollten durch Marketingaktivitäten, wie Entscheidungsunterstützende Medienberichte, abgewendet und verringert werden.
- Der Nachkauf bedeutet, dass der Kunde auf Grund seiner Zufriedenheit und der gewonnenen Markensympathie ein weiteres Produkt erwirbt. Es bildet sich eine Markenloyalität.
- Die letzte Phase der Markenwertschöpfungskette ist die Phase der Empfehlung. Der Nutzer empfiehlt das Produkt, die Marke in seinem Umfeld weiter, sprich Mund zu Mund Propaganda. Ab diesem Zeitpunkt sind die Kunden neue Sender einer Kommunikationsbotschaft zu neuen Empfängern. Da diese Art von Kommunikation vielen Leuten als am glaubwürdigsten erscheint, ist sie für ein langes, starkes Bestehen eines Produktes, einer Marke am Markt von enormer Wichtigkeit. <sup>148</sup>

### **5.2.6 Settle up Unit – Phase 6: Markteinführung, Anpassung und Projektabschluss**

Die Settle up Unit besteht aus letzten 3 Phasen namens Contact-, Solution- und Closure Phase.

Die *Contact Phase* ist ein Ereignis und keine Aufgabenbewältigung. Sie spiegelt die Einführung des Produktes am Markt und die Präsentation des Produktes an ein breites Publikum, öffentlich und oder Unternehmensintern, wider. Man beginnt mit der Ausführung der Kommunikationsmaßnahmen und leitet die ausgearbeitete Strategie ein. Anhand erster Rückschlüsse nach Markteinführung kann man bereits am Anfang beurteilen, ob das Produkt erfolgreich sein wird

oder nicht. Optimierungen und Anpassungen der Marketingstrategie können vorgenommen werden.

In der *Solution Phase* wird ermittelt, ob sich eine Nachhaltigkeit des Produktes am Markt ergibt. Der Erfolg der nach Markteinführung umgesetzten Maßnahmen wird durch alle an dem Projekt beteiligten Teammitglieder reflektiert und etwaige Verbesserungsansätze und Problemlösungsvorschläge ermittelt. Die gesammelte Erfahrung kann für nachfolgende Projekte, also folgende Produktentwicklungsprozesse, abgeleitet und gesammelt werden.

In der letzten sogenannten *Closure Phase* wird das Projekt Produktentwicklung abgeschlossen. Ein Projekt durch einen gesetzten Punkt abzuschließen ist für die Teammotivation für nachfolgende Projekte wichtig. Erfahrung und Erkenntnisse werden auf neue anstehende Projekte übertragen.

### 5.3 Markenbildung

Da die Künstlerentwicklung und somit die Produktentwicklung in der Tonträgerindustrie dem Entwickeln und Bildens einer Marke entspricht, soll hier nun die Markenbildung beschrieben werden.

Der Begriff Marke wird laut Meffert als unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Leistung verstanden, dass sich im Kopf des Konsumenten verankert bzw. manifestiert hat. Das Ziel ist es die Leistung/das Produkt auf einem größtmöglichen Absatzmarkt, langfristig und in gleicher oder besser werdenden Qualität anzubieten.<sup>149</sup>

Markenbildung ist ein Instrument der Produktpolitik des Marketing Mixes.<sup>150</sup> Das Ziel der Markenbildung ist durch die Entwicklung einer Produktpersönlichkeit, eines Markenimages, welches durch das Zusammenwirken aller Marketing Mix

---

<sup>148</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 159-165

<sup>149</sup> Vgl. Kook (2004), S. 47,48

<sup>150</sup> Siehe Kapitel 5.2.4 unter Marketing Mix dieser Masterthese

Instrumente entsteht, das Produkt von denen der Konkurrenz zu differenzieren. Es bekommt eine eigene Identität, die vom Nutzer wiedererkannt werden soll. Dies setzt jedoch einen Lernprozess voraus, der Kunde muss das Nutzenversprechen der Marke/des Produktes, dass es für ihn hat, verstehen lernen. Dies setzt jedoch einen hohen Grad an Geduld voraus, denn ein Lernprozess ist von längerer Dauer<sup>151</sup> und durchläuft mehrere Phasen, die anhand der Markenwertschöpfungskette<sup>152</sup> dargestellt werden können. Durch das Festlegen des Erscheinungsbildes und der richtigen Kommunikationspolitik<sup>153</sup> werden schließlich die Ziele der Markenbildung erreicht.<sup>154</sup>

### 5.3.1 Markenwirkung

Die Markenwirkung vereinigt die Begriffe des Involvements, der Markenwahrnehmung, der Markenidentität, des Markenvertrauens, und der Markentreue.<sup>155</sup>

- **Involvement** bezeichnet den Grad der wahrgenommenen Wichtigkeit und das persönliche Interesse seitens des Kunden an der Marke, Kaufentscheidungen sind mit dem Involvement verbunden.
- Die **Markenwahrnehmung** bezieht sich auf die Aufmerksamkeit des potentiellen Kunden auf die Marke, welche durch persönlich relevante, angenehme, überraschende oder leicht zu verarbeitende Reize gewonnen werden kann.
- Die **Markenidentität** macht die Einzigartigkeit, die Authentizität und die Akzeptanz einer Marke aus. Sie ist also ein Merkmal, dass sie von anderen Marken differenziert und sie entsteht durch wechselseitige Beziehungen zwischen interner Sichtweise (Unternehmen) und externen Sichtweise (Konsument). Im Endeffekt beschreibt die Markenidentität das Produkt.
- **Markenvertrauen** entsteht durch die Größe der Markenbekanntheit, der Markeneinstellung, Qualität der Markenleistung, der Markenzufriedenheit

---

<sup>151</sup> Vgl. Burmann/Meffert/Koers (2005), S. 10

<sup>152</sup> Siehe Punkt 5.2.5. dieser Masterthese

<sup>153</sup> Siehe Punkt 5.2.4 unter Marketing Mix dieser Masterthese

<sup>154</sup> Vgl. Kook (2004), S 50, 51

<sup>155</sup> Vgl. Kook (2004), S. 52 ff.

und der Nutzung der Marke. Ohne Markenidentität kann sich ein Markenvertrauen nicht entwickeln.

- Der Wiederholungskauf des Kunden, also die Bindung an die Marke, wird durch die **Markentreue** beschrieben. Neue Kunden zu gewinnen ist durch intensives Marketing teuer, Kunden zu halten jedoch günstiger. Ein großer zufriedener Kundenstamm zeigt anderen potentiellen Konsumenten, dass man sich auf die Marke verlassen kann und steigert durch die Verwendung im Umfeld und durch die persönliche Weiterempfehlung die Markenbekanntheit.<sup>156</sup>

### 5.3.2 Markenführung

Die Markenführung besteht aus drei Kernen, der Markenpositionierung, den Markenstrategien und der Markenanreicherung.

- **Markenpositionierung** beschreibt den Prozess der Festlegung der Positionierung der Marke. Das Ziel ist es mit den bestimmten Eigenschaften des Produktes eine Vormachtstellung gegenüber Konkurrenzprodukten in den Köpfen der Kunden zu erreichen. Es wird die Alleinstellung der Marke angestrebt. Zur Planung der Marke gibt es vier Phasen: Analysephase (Entspricht den Phasen der Prüfungsphase und der Analyse des Potenzials, Start up Unit der Produktentwicklung), Positionierungskonzeption (Ausarbeitung des Geschäfts- oder Produktmodells - Work on Unit), Positionierungsumsetzung (Markteintritt - Action Phase der Work on Unit und Settle up Unit).<sup>157</sup>
- **Markenstrategien** umfasst die Entscheidungen rund um die Grundorientierung der Markenpolitik betreffend. Sie bestimmt den Weg, den die Markenführung prinzipiell verfolgen soll. Zu den Grundstrategien zählen die Einzelmarkenstrategie, die Markenfamilienstrategie, die Dachmarkenstrategie, die Markentransferstrategie, die Mehrmarkenstrategie, die Luxusmarkenstrategie, die Neumarkenstrategie und das Co-Branding.<sup>158</sup>

---

<sup>156</sup> Vgl. Kook (2004), S.52-62

<sup>157</sup> Vgl. Kook (2004), S. 62, 63

<sup>158</sup> Vgl. Kook (2004), S. 65-67

- Durch eine **Markenanreicherung** kann die eigene Marke gestärkt und auch verändert werden. Im speziellen soll hier die vertikale, Marken werden durch sogenanntes Super-Branding oder Sub-Branding erweitert und gestärkt, und die horizontale Markenerweiterung, welche den gemeinsamen Marktauftritt zweier selbstständiger Marken beschreibt, hervorgehoben werden. Diese beiden Markenerweiterungen treten bei der Betrachtung eines Major Labels und seiner Sublabels als Marke, auf.

### 5.3.3 Die Einzelmarkenstrategie

Jedes Produkt des Unternehmens wird als selbständige Marke geführt und besitzt ein eigenständiges Produktversprechen und eine unverwechselbare Markenpersönlichkeit. So können die Bedürfnisanforderungen jeder einzelnen Zielgruppe, der durch verschiedenen Marken bedienten Marktsegmente, durch eigene Problemlösungen durch die einzelnen Marken erfüllt und abgedeckt werden. Das Risiko der Einzelmarkenstrategie besteht darin, dass sich die Marke einem großen Profilierungsaufwand, durch Markenvielfalt und verstärkten Wettbewerb im Markt, stellen muss. Einzelmarken rentieren sich meistens nur durch einen hohen Grad an Innovation mit hohem Ertrags- und Marktpotential.<sup>159</sup> Die Einzelmarkenstrategie beschreibt jene eines Künstlers, er wird als selbstständige Marke vom Major Label geführt.

---

<sup>159</sup> Vgl. Kook (2004), S.85-87

## 6 Produktentwicklung und Markenbildung in der Tonträgerindustrie

Die Produktentwicklung in der Tonträgerindustrie wird in diesem Abschnitt anhand des Aufbaus eines Künstlers, also der Künstlerentwicklung zur kommerziellen Vermarktung dessen Tonträger, beschrieben. Dadurch wird versucht die A&R Politik, also den Produktionsprozess und die Produktentwicklung in der Tonträgerindustrie, <sup>160</sup> bei Major Labels zu beschreiben und zu untersuchen. Ausgangsmodell soll der unter Punkt 5.2 beschriebene 6 Phasen Plan in Verbindung der Markenbildung sein, welcher auf die Branche der Major Tonträgerindustrie adaptiert wird.

### 6.1 Die A&R Politik

A&R Politik ist der Begriff für die grundlegenden Strategien eines Labels innerhalb des Produktionsprozess in der Tonträgerindustrie. Ihr Output wird auch als Content bezeichnet und steht für die geschaffenen ökonomisch verwertbaren Musikinhalte. Sie gliedert sich in das A&R Leitbild, in die Ziele der A&R Politik und in die A&R Strategien, welche Verhaltenspläne zur Umsetzung der A&R Ziele durch A&R Instrumente widerspiegeln.

#### 6.1.1 Das A&R Leitbild

Das A&R Leitbild ist die Ausgangsplattform für alle strategischen und operativen Entscheidungen bezüglich der Produktentwicklung. Bei globalen Major Labels beruht das A&R Leitbild meistens auf der Vermarktung von globalen Superstars, der ökonomische Gewinn steht also klar im Vordergrund. Im Gegensatz zu den Major Plattenfirmen, beruht das A&R Leitbild von Independent Labels oftmals auf einer idealistischen Musikästhetik. Es beeinflusst also welche Künstler und welches Repertoire in den Katalog einer Plattenfirma aufgenommen und vermarktet werden. <sup>161</sup>

---

<sup>160</sup> Vgl. Engh (2008), S. 101

<sup>161</sup> Vgl. Engh (2006), S. 199

### 6.1.2 Ziele der A&R Politik

Das Hauptziel der A&R Politik besteht darin Künstler zu finden, aufzubauen und erfolgreich auf dem Musikmarkt positionieren und verwerten zu können. Die Zielsetzung erfolgt hierbei durch abstecken von A&R Positionierungszielen, A&R Prozesszielen und A&R Kontrollzielen.

- **A&R Positionierungsziele** legen die Ausrichtung der Strategie fest und sind durch das A&R Leitbild, also der grundsätzlichen musikästhetischen Überzeugung des Unternehmens,<sup>162</sup> beeinflusst. Sie beschreiben die Alleinstellung des Musikangebots in der subjektiven Wahrnehmung des Konsumenten und bereiten die Ausformulierung der Positionierungspolitik vor. A&R Positionierungsziele werden in zwei Subzielgrößen unterteilt; **artistbezogene Ziele**, sie bestimmen die Imageposition des Künstlers und basieren auf der Personendimension der A&R Politik, und **repertoirebezogene Ziele**, welche auf der Produktdimension der A&R Politik aufbauen und die Ziele der Songauswahl und der Soundgestaltung umfassen. A&R Positionierungsziele verlangen nach einer Ableitung von A&R Entwicklungszielen, welche definieren, ob es sich um einen langfristigen Künstleraufbau handeln soll oder um eine kurzfristige Hitreaktion.
- **A&R Prozessziele** beschreiben die kreative Rolle des Musikunternehmens im Zuge der Produktentwicklung. Sie beschreibt, ob es sich bei der A&R Politik um einen **synthetischen** oder **organischen** Prozess handelt. Bei einem synthetischen Prozess werden die Musikinhalte und das Künstlerimage von der Plattenfirma konzipiert und umgesetzt, bei organischen Prozessen ist die Kreativfunktion eines Unternehmens stark reduziert und ihre Funktion beschränkt sich auf die Auswahl von organische groß gewordenen Künstlern und Musikstilen.
- **A&R Kontrollziele** werden durch die zuvor erwähnten A&R Prozessziele beeinflusst. Sie definieren die rechtliche Rolle des Tonträgerunternehmens insofern, dass die Kontrolle und Steuerung der Rechte an den Musikinhalten beschrieben werden. Sogenannte **Künstlerverträge** werden

---

<sup>162</sup> Vgl. Engh (2008), S. 106

meistens bei einer synthetisch aktiven A&R Politik aufgesetzt und sogenannte **Bandübernahmeverträge** bei passiv organischer A&R Politik.

### 6.1.3 A&R Strategien

Die generelle Marktbearbeitungsrolle bestimmt die Ausrichtung des A&R Ansatzes. Hierbei lassen sich 3 verschiedene A&R Strategien ableiten; die Strategie des Content Providers, die des Content Verwerters und die Strategie der ganzheitlichen Content Generierung und Verwertung.<sup>163</sup>

- Die **Strategie eines reinen Content Provider** umfasst eine aktive A&R Politik. Der Provider entwickelt zu verwertende Musikinhalte, also das Repertoire und den dahinterstehenden Künstler. Anschließend werden die Verwertungsrechte an eine Plattenfirma lizenziert und von dieser vermarktet.<sup>164</sup>
- Die **Strategie des reinen Content Verwerters** beruht auf einer passiven A&R Politik. Sie entspricht der Funktion des Labels, welche die Musikinhalte lizenziert. Er kauft also fertige Produkte ein und erwirbt das Recht für eine zeitliche und territoriale Verwertung. Nach Ablauf fallen die Rechte an den Content Provider zurück. Durch das Outsourcing der aktiven A&R Politik können Musikunternehmen, in diesem Falle die Content Verwerter, schneller und kostengünstiger am Markt agieren, Chancen für sich schnell und effizient nützen und Risiken aussparen.<sup>165</sup> Der Begriff des ausgelagerten A&R Managements wird im Kapitel 8 noch ausführlich behandelt.
- Die **Strategie der ganzheitlichen und Content Generierung und Verwertung** umfasst die Entwicklung, Produktion und Verwertung von Musikinhalten. Das Unternehmen kontrolliert alle Bereiche, sowohl den aktive A&R Prozess und auch die Rechte- und Lizenzverwertung. Das 360 Grad Modell hat sich aus dieser A&R Strategie heraus entwickelt. Am Anfang waren es Independent Labels, die diese ganzheitliche Strategie verfolgten und auch sämtliche Nebenrechte, wie Merchandise, Booking

---

<sup>163</sup> Vgl. Engh (2008), S. 105

<sup>164</sup> Vgl. Engh (2008), S. 105

<sup>165</sup> Vgl. Engh (2008), S. 105, 106

und Künstlermanagement verwerteten. Durch den Umsatzeinbruch am physischen Tonträgermarkt setzen nun auch Major Labels vermehrt auf die Verwertung aller Rechte und bieten ihren Künstlern das 360 Grad Vertragsmodell an.<sup>166</sup>

## 6.2 Die Produktentwicklung und Markenbildung in der Tonträgerindustrie anhand des 6 Phasen Plans

Ausgehend von der A&R Strategie einer ganzheitlichen Content Generierung und Verwertung soll nun an Hand des in Kapitel 5 beschriebene 6 Phasen Plans im Zusammenhang mit dem Prozess der Markenbildung, die Produkt- bzw. Künstlerentwicklung in der Tonträgerindustrie erklärt werden. Es handelt sich hierbei um die Entwicklungsphase eines Newcomers, welche mit der Veröffentlichung eines Debüt-Releases abgeschlossen wird. Anhand dieses 6 Phasen Plans wird nicht näher auf die weitere Stärkung des Künstlers als Marke und dessen langfristigen Karrierenaufbau eingegangen.<sup>167</sup>

### 6.2.1 Phase 1: Künstler- bzw. Repertoiresuche

Der Prozess des Auffindens von Künstlern, Bands und oder Repertoire wurde im Kapitel 3 dieser Masterthese bereits ausführlich beschrieben und es wird daher angenommen, dass ein passender Künstler durch den A&R Manager ausgewählt wurde und nun die Produktidee, also der Künstler, auf seine Kompetenz und Vermarktungschancen überprüft werden kann.

Die **bedürfnisbezogene Idee** setzt sich mit der Frage des Kundenbedürfnisses auseinander. Das heißt, dass die Frage nach der Zielgruppe vorab geklärt werden muss. Nachher muss überlegt werden, ob die Musikinhalte und die Persönlichkeit des Künstlers den zeitgemäßen Geschmack der möglichen Zielgruppe, den momentanen Trend treffen und oder ob durch das neue Produkt vielleicht sogar ein neuer Trend kreiert werden kann.

---

<sup>166</sup> Vgl. Engh (2008), S. 106

<sup>167</sup> Siehe hierfür Marcel Engh (2005): Popstars als Marke. Identitätsorientiertes Markenmanagement für die musikindustrielle Künstlerentwicklung und -vermarktung

Die **technische Umsetzungsidee** würde in dem Fall die ersten Überlegungen zu der Produktionswertschöpfungskette sein. Zum Beispiel die dem Musikgenre entsprechende Wahl eines Produzenten

Durch die Formulierung der **wirtschaftlichen Umsetzungsidee** kann man erste Gedanken zur Art der Umsatzgenerierung festhalten. Überlegungen zu physischer und digitaler Verwertung und möglichen Kooperationen mit Drittunternehmen, wie zum Beispiel einem Werbedeal.

### 6.2.2 Phase 2: Die Analyse des Künstlerpotentials

Nach den Überlegungen in der ersten Phase muss nun das Potential des Künstlers in Bezug auf die Konkurrenzfähigkeit zu bereits existierenden vergleichbaren Produkten am Markt und die Attraktivität des Künstlerimages für den Kunden analysiert werden.

Zunächst muss ein **Stärken-Schwächenprofil** erstellt werden, bei dem folgende Informationen über den Künstler berücksichtigt werden müssen: Inhalt/Kreativität (Qualität des Repertoires und des Künstlerimages), Originalität/Kredibilität (USP, Differenzierung von der Masse), Bekanntheitsgrad/Fanbase, Zielgruppenaffinität (wen spricht der Künstler mit seinen Inhalten an), Marktpotential (Mainstream oder Nische), Infrastruktur (gibt es bereits ein Management, eine Agentur oder einen Musikverlag, die hinter dem Künstler stehen) , Firmenkompatibilität (passt der Künstler in den Artist und Repertoire Katalog bzw. passt er zum A&R Leitbild des Unternehmens) und auch der Glücksquotient. Nach der Betrachtung der Stärken und Schwächen des Produktes ist es von Vorteil, sich auch ein Bild anhand der Stärken-Schwächen Analyse der zukünftigen möglichen Mitwettbewerber zu machen.

Beurteilung	Schlecht				Mittel				Gut						
	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7
Künstlerressourcen															
Inhalt															
Originalität															
Bekanntheitsgrad															
Zielgruppenaffinität															
Marktpotential															
Infrastruktur															
Firmenkompatibilität															
Glücksquotient															

Abbildung 6: mögliches Stärken und Schwächenprofil eines Künstlers <sup>168</sup>

Nachdem nun Stärken und Schwächen des Künstlers und der direkten Mitwettbewerber im Markt analysiert wurden folgt die Gegenüberstellung dieser Stärken und Schwächen zu den möglichen Chancen und Risiken. Dies geschieht anhand der **SWOT Analyse**.

<sup>168</sup> Vgl. Quelle: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Staerken-Schwaechen-Analyse.html>, abgerufen am 19.08.2009

		<i>Interne Analyse/Analyse des Künstlers</i>	
		<b>STÄRKEN</b>	<b>SCHWÄCHEN</b>
<i>externe Analyse/ Analyse von Makro- und Mikroumwelt</i>	<b>CHANCEN</b>	Stärken und Chancen nutzen	Schwächen abbauen und Chancen nützen
	<b>RISKEN</b>	Stärken nutzen und Risiken vorbeugen	Schwächen abbauen und Risiken vorbeugen

Abbildung 7: SWOT Analyse <sup>169</sup>

Durch die eruierten Stärken und Schwächen müssen den Chancen und Schwächen in sowohl Makro- und Mikroumwelt gegenübergestellt werden.

Chancen und Risiken im Bereich der Makroumwelt wären zum Beispiel Aufkommen und Abflauen von jugendkulturellen Trends (zum Beispiel Modetrends), die momentane ökonomische Gesamtsituation des Tonträgermarktes (Tonträgermarktkrise), die politische Ebene wäre für „political correctness“ eines Musikproduktes von Interesse (Beispielsweise wurde der Song „Die perfekte Welle“ der deutschen Band Juli nach dem Tsunami Unglück in Thailand im Jahre 2004 von den Radios aus Pietätsgründen aus dem Programm genommen<sup>170</sup>). In der Betrachtung der Mikroumwelt werden nun Absatz – und Beschaffungsmarkt nach Chancen und Risiken untersucht. Der Absatzmarkt beinhaltet die potentielle Zielgruppe (hier müssen Aufkommen und Abflauen des genrespezifischen musikalischen Trends, in der sich der Künstler bewegt, beobachtet und analysiert werden), die Wettbewerber (hier stellt sich die Frage, ob der Markt mit ähnlichen Musikinhalten und Künstlerpersönlichkeiten schon

<sup>169</sup> Vgl. Quelle: <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/SWOT-Analyse.html>, abgerufen am 19.08.2009

der Markt mit ähnlichen Musikinhalten und Künstlerpersönlichkeiten schon ausreichend gesättigt ist oder lässt sich durch den anstehenden Künstleraufbau Gewinn generieren) und die Betrachtung des Handels (hier stellt sich beispielsweise die Frage nach physischer und oder digitaler Verwertung des Musikinhalts, wo kann ich meine Kunden am besten mit dem Produkt bedienen).

Die **Analyse der anzusprechenden Zielgruppe** spielt eine wichtige Rolle, da der zuständige A&R Manager den potentiellen Kunden gut kenne muss um Marketing- bzw. A&R Instrumente richtig einsetzen zu können. Vor allem die Bedürfnisse des Kunden müssen bekannt sein, um einen Künstler langfristig am Markt aufbauen zu können. In der heutigen Zeit von illegalem File-sharing unter Musikkonsumenten ist es wichtiger denn je seine Zielgruppe genau zu kennen, um sie effizient und besser mit zusätzlichen Produkten beliefern zu können und um ihr Kaufverhalten trotz Gratisdownloads im Internet aufrecht erhalten zu können.

Punkte, die im Zuge des Verhaltens von Musikkonsumenten beobachtet und analysiert werden müssen, sind unter anderem bisherige Kundenpräferenzen (also bestehende Vorlieben des Musikgeschmacks), Gruppenzugehörigkeit und Differenzierung (Beschreibt das Verhalten der Gruppendynamik und deren Wille zur Abgrenzung von der Masse) und das Phänomen des „In-Seins“ (das Mitschwimmen bei Modeerscheinungen und des Mainstreams).<sup>171</sup>

Im Zuge der Marketingforschung werden Trends und Moden in Bezug auf Chancen und Risiken für das Unternehmen analysiert.

### **6.2.3 Phase 3: Zusammenfassung der ausgewerteten Analysedaten und die Entscheidung ob in den Aufbau des Künstlers investiert werden soll oder nicht**

In der sogenannten ReVisions Phase, der dritten Phase des 6 Phasen Plans, werden nun die durch die Analysen gesammelten Daten zusammengefasst. Anhand dieser wird nun beschlossen, ob das Unternehmen in den Aufbau und

---

<sup>170</sup> <http://www.spiegel.de/kultur/musik/0,1518,334676,00.html>, abgerufen am 19.08.2099

<sup>171</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 106, 107

die Etablierung des Künstlers am entsprechenden Markt investieren soll oder nicht.

Es werden die A&R Kontrollziele, also die rechtlichen Aspekte, zuerst ausformuliert und im Anschluss mit dem zu produzierenden Künstler durch einen Vertrag geregelt. Prinzipiell sind hier zwei Vertragsarten zu unterscheiden.

- Der **Künstlervertrag** oder auch **Künstlerexklusivvertrag** ist jener Vertrag, den der wirtschaftliche Produzent, der das finanzielle Risiko der Produktion trägt, mit dem zu produzierenden Künstler eingeht.<sup>172</sup> Künstlerverträge beinhalten unter anderem die Regelung von Vertragslaufzeit, persönliche Exklusivität, Titelexklusivität, Übertragung der Leistungsschutzrechte und die prozentuelle Beteiligung am Verkauf.<sup>173</sup> In den letzten Jahren sind diese Verträge eher selten geworden, man findet sie vor allem noch bei Newcomern.<sup>174</sup> Jedoch findet diese Vertragsart durch die Einführung von 360 Grad Verträgen wieder immer mehr Beliebtheit auf Seiten der Majors.
- Durch den **Bandübernahmevertrag** erhält die Plattenfirma das Recht an der Lizenzverwertung, also der Verwertung von schon produziertem musikalischem Content. Der Produktionsprozess wird durch eine eigenständige Produktionsfirma oder durch den Künstler selbst durchgeführt, überwacht und finanziert. Die Plattenfirma übernimmt nach Vertragsabschluss nun Marketing, Promotion und die Vertriebspolitik.<sup>175</sup>

Mit dem Abschluss der dritten Phase, also dem erfolgreichen Vertragsabschluss, ist der eigentliche Prozess der Produktsuche/Produktfindung bzw. dem Talent Scouting/Recruiting abgeschlossen.

#### 6.2.4 Phase 4: Erstellung des Gesamtkonzepts für den Künstleraufbau

Da der Entschluss für den Aufbau bzw. für die Produktion der Musikinhalte des Künstlers gefallen ist, muss nun ein stimmiges Gesamtkonzept, ein Geschäftsmodell, erarbeitet werden. Das Image des Künstlers muss nun optimal mit dem

---

<sup>172</sup> Vgl. Seifert (1993), S. 785

<sup>173</sup> Vgl. Ventroni (2008), S. 64

<sup>174</sup> Vgl. Berneike/Rohde/Pitzschke/Weinacht (2009), S. 133

<sup>175</sup> Vgl. Berneike/Rohde/Pitzschke/Weinacht (2009), S. 133

zu produzierenden Musikinhalten und den benötigten und zu Verfügung stehenden Ressourcen abgestimmt werden.

Als erster Schritt dieser Phase muss ein **Projektteam** gebildet werden. Da der **Marketingmanager** bzw. **Produktmanager** der Plattenfirma im Künstlerentwicklungsprozess noch eine tragende Rolle spielen wird, ist er der erste, der ins Team geholt werden muss. Entscheidungen über Wahl der Marketinginstrumente und Marketingstrategien werden nämlich bereits in der Phase der Erstellung des Gesamtkonzeptes getroffen. Und da nach Abschluss der Produktentwicklung mit den ausgewählten Marketingentscheidungen weitergearbeitet wird, ist es unabdingbar den Produktentwicklungsprozess vom Produktmanager begleiten zu lassen.<sup>176</sup> Es werden auch schon Vertriebsspezialisten in den Prozess der Produktentwicklung miteinbezogen, da eine optimale Abstimmung zwischen Marketing-, Promotion- und Vertriebsstrategie erarbeitet werden muss.<sup>177</sup> Als zweiter Schritt wird dem musikalischen Genre des zu produzierenden Musikinhalts entsprechend ein **künstlerischer Produzent** ausgesucht. Bis in die Anfänge der 1960er Jahre wurde die Funktion des Produzenten meistens von den A&R Managern der Plattenfirmen selbst übernommen oder sie waren bei den Labels angestellt. Erst mit der Rock'n'Roll Bewegung der 1950er und Anfang der 1960er Jahre kam es zu der Entwicklung von Independent Produzenten, da die A&R Manager durch ihre kreative und wirtschaftliche Ausübung zu viel Macht gegenüber den Künstlern hatten. Dies passte nicht zum Image des Rocks.<sup>178</sup>

Die weitere Teambildung innerhalb der eigentlichen Produktionsphase, sprich Teammitglieder wie Studiomusiker, Tontechniker usw. werden in gemeinsamer Absprache mit dem künstlerischen Produzenten getroffen.

Nachdem nun ein optimales heterogenes Team zusammengestellt ist, kann mit der Konzepterarbeitung, der sogenannten Planning Phase, begonnen werden.

Im Zuge des **Produktionsmanagements** werden die A&R Prozessziele miteinbezogen. Da es sich um eine kreative aktive Rolle seitens des Unternehmens bei der gewählten A&R Strategie einer ganzheitlichen Content Generierung und

---

<sup>176</sup> Vgl. Engh (2008), S. 103

<sup>177</sup> Vgl. Mahlmann (2008), S. 161

Verwertung handelt, liegt die Konzeption und die Erstellung bzw. die Produktion des Musikinhalts im Verantwortungsbereich der Plattenfirma, sprich des A&R Managements.

Als erster Schritt des Produktionsmanagementprozesses muss durch das Projektteam ein Projektablaufplan erstellt werden. Die Planung der benötigten Ressourcen und die genaue Absteckung des Genres des Musikinhaltes (steht mit der getroffenen Wahl der Zielgruppe und den Grundentscheidungen über Stil des Künstlerimages und des zu verwertenden Musikinhaltes in enger Verbindung) müssen im Ablaufplan ausformuliert werden. Zeitplanung und die Budgetierung der Produktion werden bereits in den benötigten Ressourcen abgehandelt. Die benötigten Ressourcen einer Produktion unterteilen sich in personelle (der Künstler selbst, den künstlerischen Produzenten, Studiomusiker und Tontechniker), materielle (Tonstudio und dessen Equipment; diese stehen in Abhängigkeit des gewählten Genres), zeitliche (Abgabetermin des Masters, sowie die geplante Veröffentlichung. Hierbei gilt zu beachten, dass Newcomer Acts nicht zur selben Zeit wie Major Acts einer Plattenfirma veröffentlicht werden sollten, da die interne Aufmerksamkeit, also die der Mitarbeiter, auf Grund höherer Gewinnerwartungen, auf dem Major Act Produkt liegen<sup>179</sup>) und budgetäre Ressourcen (hiervon hängen alle andern Ressourcen in ihrer Auswahl ab).<sup>180</sup>

Die Kosten einer Produktion sind abhängig von ihrer Dauer, ihrem Umfang, dem Genre und der Bekanntheit des zu produzierenden und zu verwertenden Künstlers.<sup>181</sup>

Nach der Erstellung des Projektablaufplans beginnt die **Pre-Production** Phase. In diesem Arbeitsschritt werden die Songs durch den Produzenten und den Künstler überarbeitet. Songs werden arrangiert, die Tonarten und der Genre-spezifische Sound der Produktion ausgewählt.<sup>182</sup> Verschiedene Versionen werden als sogenannte Demos vorproduziert und dem Entscheidungsträger der Plattenfirma präsentiert, der dann die Freigabe zur eigentlichen Produktion gibt.

---

<sup>178</sup> Vgl. Hull (2004), S.155

<sup>179</sup> Vgl. Hull (2004), S. 197

<sup>180</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 120-123

<sup>181</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 122

<sup>182</sup> Vgl. Künne/Torkler (2008), S. 119

Nach der Freigabe beginnt der eigentliche **Produktionsprozess**. Die Musikinhalte werden in der vorher bestimmten Form aufgenommen und gemischt. Nach einer neuerlichen Kontrolle durch die Entscheidungsträger des Unternehmens werden die fertigen Mixe im Mastering noch einmal nach dem Genre spezifischen Sound überarbeitet. Im Gegensatz zum Mischen der Einzelnen Spuren wird beim Mastering das Gesamtklangbild bearbeitet und die Lautstärken der einzelnen Songs aufeinander abgestimmt.<sup>183</sup>

Die Grundlagen für den Promotion Apparat werden gleichzeitig mit dem Produktionsprozess getroffen, da das Künstlerimage bereits auf dem Packaging des Tonträgers (Design des Covers und des Booklets) transportiert werden muss.

Nach Durchführung der bisherigen Schritte innerhalb des Produktionsmanagements folgt nun der letzte Schritt, die Vervielfältigung der Tonträger in einem Presswerk.

Anhand des Projektablaufplanes wurde die Frage des Budgets bereits behandelt. Im Zuge der Planning Phase muss nun auch die Frage der **Finanzierung**, also durch welche Mittel das Unternehmen die Produktion bezahlt, beantwortet werden. Die Art der Finanzierung richtet sich vorwiegend nach Unternehmensrechtsform, Unternehmensgröße und Aufwand/Umfang der Produktion. Die Unternehmensrechtsform eines Major Labels ist eine Form der Kapitalgesellschaft, also entweder eine Aktiengesellschaften oder eine Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Die Größe der nationalen Tochterunternehmen der Major-Konzerne und deren zu Verfügung stehendes Budget, hängen von der Größe des zu bedienenden nationalen Marktes ab. Ein weiterer wichtiger Punkt in der Wahl der Finanzierungsart bezüglich der Unternehmensgröße ist also auch die Größe des erwirtschafteten Gewinns durch nationales Repertoire. Die Gewinne des Vorjahres werden zum Teil in Produktion des laufenden Jahres investiert. Der Aufwand und Umfang der Produktion ist aus dem Projektplan bzw. dessen Budgetplans zu entnehmen. Durch das Zusammenfügen der einzelnen Ergebnisse dieser Punkte, kann man die Frage nach der Projektfinanzierung beantworten und ablesen.

---

<sup>183</sup> Vgl. Künne/Torkler (2008), S. 121, 122

Nun folgt die Konzeptentwicklung des **Marketings**. Anhand der zuvor festgelegten A&R Positionierungsziele werden passende Marketinginstrumente zur Umsetzung der gewählten Marketingstrategie in der dritten Phase der Planning Phase ausgewählt. Dies geschieht in Zusammenarbeit von A&R Manager und Produkt- und oder Marketingmanager. Es müssen die Artist und Repertoire bezogenen Ziele der A&R Positionierung und aber auch die ökonomischen und psychologischen Ziele der Marketingstrategie abgedeckt werden. Prinzipiell sind Marketingkonzepte und –strategien mehrstufig, die Ergebnisse der ersten Verkaufsphase, bilden die Grundlage für die weiteren Stufen bzw. Marketingstrategieebenen.<sup>184</sup> Die zur Umsetzung notwendigen marketingpolitischen Elemente werden im Marketing Mix zusammengefasst und festgehalten.

- Die **Produktpolitik** baut auf dem Konzept des Künstlerimages und des produzierten Musikinhaltes auf, sprich dem Gesamtproduktkonzept. Es werden die Artist und Repertoire bezogenen Ziele der A&R Positionierung behandelt. Die Produktpolitik bildet den wichtigsten Punkt im Marketing Mix, denn grundlegende Schwächen an der Produktqualität können nicht durch eine gute Werbepolitik bzw. erfolgreiche Preis- und Distributionspolitik ausgeglichen werden.<sup>185</sup> Die Produktpolitik setzt sich aus den Faktoren musikalischer Inhalt (also dem im Produktionsmanagementprozess produziertem Material), dem Verwertungsformat (CD, DVD, Download, Klingelton, usw.), Technischen Details (Stereo, Surround Sound, Komprimierung bzw. Auflösung), der Verpackung (Design des Covers, Booklet, Digipack, Jewel Box etc.), Promotional Tools (Fotos, Videos, Presstexte und Künstlerbiografie, EPKs) und natürlich dem übergeordneten Künstlerimage zusammen.<sup>186</sup> Diese Faktoren müssen durch eine gemeinsam konsequent verfolgte Produktstrategie aufeinander abgestimmt werden.
- In der **Preispolitik** werden nun Lösungswege gesucht die ökonomische Zielsetzung anhand der Marketingstrategie umsetzen zu können. Bei der

---

<sup>184</sup> Vgl. Mahlmann (2008), S. 161

<sup>185</sup> Vgl. Mahlmann (2008), S. 138

<sup>186</sup> Vgl. Mahlmann (2008), S. 140

Preisgestaltung von zu verwerteten musikalischen Content spielen die Produktentwicklungskosten (Produktionskosten, Marketingkosten und Herstellungskosten) in Abhängigkeit mit der produzierten Stückzahl, die Preisgestaltungsvorgaben der Muttergesellschaften<sup>187</sup> und die Einordnung des Produktes in die 3 Preiskategorien „Front line product“ (Neuveröffentlichungen von Stars, also Cash cows), „Mid-line product“ (ältere Veröffentlichungen von Cash cows und zum Beispiel Erstveröffentlichungen von Newcomerkünstlern) und der „Budget line“ (Künstler deren Marktwachstum, Popularität zurückgeht) eine Rolle.<sup>188</sup> Die Major Labels setzen also aufgrund dieser Faktoren einen sogenannten Händlerabgabepreis (HAP) für ein jedes einzelne zu verwertende Produkt (CD, MP3, Klingelton, DVD etc.) fest.

- Im Zuge der Festlegung der Marketingstrategie in der **Kommunikations- bzw. Werbepolitik** muss überlegt werden, durch welche Instrumente das Produkt bzw. der Künstler dem potentiellen Kunden nähergebracht werden kann. Durch die Bewerbung der Artist bezogenen und psychologischen Positionierung des Produktes, des Künstlers werden die ökonomischen und aber auch, durch die dadurch entstehende Markenbekanntheit, die psychologische Ziele des Musikunternehmens generiert.<sup>189</sup> Um den Künstler und seinen Musikinhalt dem potentiellen Kunden näher bringen zu können und ihm einen subjektiven Mehrwert durch den Kauf des Produktes vermitteln zu können, bedarf es also der Werbepolitik. Die möglich anwendbaren Instrumente der Werbepolitik im Bezug auf die Produktvermarktung in der Tonträgerindustrie sind: die *klassische Werbung* (gekaufte Werbung, TV Werbespots, Werbung in Printmedien, Außenwerbung etc.), *klassische Promotion bzw. Public Relations* (ungekaufte Werbung, also die redaktionelle Arbeit der Medienpartner wie z.B. Radio, TV, eigene redaktionelle Rezensionen in Printmedien etc.), *Sponsoring* (Kultur- und Sozialsponsoring, z.B. trat Robbie Williams im Zuge eines UNICEF Benefizfußballturniers als Teamkapitän der englischen Mannschaft auf; durch die Informationsüberflutung in der heutigen Zeit,

---

<sup>187</sup> Vgl. Mahlmann (2008), S. 141

<sup>188</sup> Vgl. Hull (2004), S. 176-177

kann dies zur selektiven Wahrnehmung seitens des Kunden beitragen und den Absatzentwicklung von Produkten des Künstlers steigern), *Online* (Online Werbung als klassische Bannerwerbung auf Webseiten, die eigene Webseite des Künstlers und die der Plattenfirma, Profile auf Netzwerk Plattformen wie MySpace, MySpace Music, Facebook, Twitter), *Direktmarketing* (direkte Kommunikation zur selektierten Zielgruppe durch Newsletter Emails, SMS, Fanclubs. Grundvoraussetzung hierbei ist die Adressgewinnung. Durch die Informationsüberflutung und Austauschbarkeit der Produkte ist es schwierig heute über Massenkommunikationskanäle zu werben, der direkte Kontakt zu der potentiellen Zielgruppe wird also immer wichtiger.), *Merchandising* (homogene Botschaften in Hinblick auf das Künstlerimage und dessen USP werden anhand von Markenartikel wie über T-Shirts, Taschen, Caps, Tassen, Gläser etc. dem Kunden übermittelt), *Events* (das Bewerben auf Fachmessen, wie der Popkomm oder Midem in Cannes, oder auch der Produktvorstellung im Rahmen einer Releaseparty und schlichtweg die Konzerte und Auftritte des Künstlers)<sup>190</sup> und die *Charts* (sie sind ein Orientierungsmittel für den Käufer und repräsentieren die Marktstellenwert eines Produktes und somit auch eines Künstlers)<sup>191</sup>. In der letzten Zeit haben sich aber auch *Buzz Marketing* (das Produkt wird vor Einführung durch Mund zu Mund Propaganda zum absoluten Must-have Produkt gewandelt), *Guerilla Marketing* (für das Marketing ungewöhnliche Wahl von Marketinginstrumenten, sie sind Marketingmaßnahmen, die mit sehr geringem Einsatz eine hohe Wirkung erzielen) und *Flash Mobs* (sie sind spontan geplante Menschenaufläufe an öffentlichen Plätzen von einer Menschengruppe, welche sich größtenteils nicht kennen. Kommuniziert wird über Netzwerk Plattformen Weblogs, Newsletter etc. Das Album „No Line on the Horizon“ der irischen Rockband U2 wurde in Österreich beispielsweise mit

---

<sup>189</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 136-137

<sup>190</sup> Vgl. Burghart/Hampl (2007), S. 135-147

<sup>191</sup> Vgl. Mahlmann (2008), S. 158-160

einem Flashmob am Wiener Stephansplatz am Tag der Veröffentlichung beworben<sup>192</sup>) als alternative effektive Marketinginstrumente durchgesetzt.

- Schlussendlich wird im Punkt der **Distributions-, Verteilungs- oder Salespolitik** bezeichnet, festgelegt, auf welchem Wege die Produktion zum Konsumenten gelangt. Hier werden Repertoire bezogene und ökonomische Ziele in die Planung mit einbezogen. Da Major Labels über eine eigene Vertriebsstruktur verfügen<sup>193</sup>, stellt sich im Gegensatz zu Independent Labels nicht die Frage nach der zu wählenden Vertriebsfirma. Die eingesetzte Marketingstrategie und ihre Instrumente können nur erfolgreich greifen, wenn die Ware zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort dem Kunden zum Kauf zu Verfügung gestellt wird. In der Tonträgerindustrie handelt es sich hauptsächlich um einen indirekten Vertrieb, sprich der Kunde wird mittels eines Großhändlers bedient. In der Erstverkaufsphase muss eine „*wahrnehmbare Warenpräsenz in den zielgruppenaffinen Handelsbereichen geschaffen werden.*“<sup>194</sup> Sprich um ein Produkt erfolgreich verkaufen zu können, muss es an jenem Ort zu Verfügung stehen, wo ich dessen Zielgruppe erreiche.<sup>195</sup> Zunächst muss aber der Vertrieb von physischem und digitalem Content unterschieden werden.
  - i) Der klassische physische Vertrieb von Tonträgern bedient den Verkaufsmarkt mit Singles, Alben in physischer Form (sprich CDs, DVDs, etc.). Im Rahmen des Produktentwicklungsprozesses werden bereits Vertriebsspezialisten ins Team geholt, da die Vertriebspolitik einer intensiven Abstimmung mit der Marketing- und Promotionpolitik verlangt. Diese Abstimmung muss zum Start der Vertriebsakquisition (2 bis 4 Wochen vor Veröffentlichung) fertig sein und das heißt wiederum, dass die Marketingstrategie und Marketingpläne 2 Wochen vor der Vertriebsakquisition stehen müssen. Die Positionierung des Produktes im Verkaufsraum selbst, ist ein weiterer wichtiger Faktor. Die meisten Händler vermieten, die am besten einzusehenden und die

---

<sup>192</sup> <http://www.u2-forum.com/showthread.php?t=20505>, abgerufen am 20.08.2009 – Die Aufforderung zum U2 Flashmob am 27.02.2009 in einem Forum

<sup>193</sup> Vgl. Schütz/Erping (2009), S. 83

<sup>194</sup> Mahlmann (2008), S. 161

<sup>195</sup> Vgl. Hull (2004), S. 196

am meist frequentierten Verkaufsplätze an die Vertriebs- und Plattenfirmen. Es gilt also sich zu überlegen, ob auch hier investiert werden soll und muss.<sup>196</sup> Ein Teilbereich der Vertriebskonzeption ist die Planung des Sales Marketing, also den Werbeaktionen in Zusammenarbeit mit den Handelspartnern am Point of Sale. Dieses Konzept wird bereits parallel zum Marketingkonzept entwickelt. Beispiele für Sales Marketing Maßnahmen sind die Belegung von Abspielstationen, die Bereitstellung von Informationen am Verkaufsregal und oder im Einkaufsbereich, die Dekoration des Verkaufsaumes und oder des Schaufensters durch Plakate, Poster, Displays etc., Autogrammstunden und kleine Live Gigs der Künstler am POS und Anzeigen und Beiträge in ausliegenden Händlermagazinen.<sup>197</sup>

- ii) Der digitale Vertrieb sichert die Bereitstellung von Downloads, Klingeltönen, Realtones etc. im Internet und im Bereich der Mobile Music. Früher in den New Media Abteilungen der Plattenfirma beheimatet, wurden sie in den letzten Jahren in die Sales- bzw. Vertriebsabteilungen integriert. Der Vorteil gegenüber dem physischen Vertrieb besteht darin, dass es zu keiner Lagerhaltung kommt und dass es keine Rückstellungen, also Handelsretouren gibt. Die für den digitalen Vertrieb verantwortlichen Personen müssen „nur“ den musikalischen Content und die dazu gehörigen Meta Daten dem Digital Service Provider, DSP, zu Verfügung stellen. DSPs sind die technische Infrastruktur, welche zur Bereitstellung im Zuge des Onlineverkaufes von diesen Dateien benötigt wird. Die meisten Online Shops, wie iTunes der Computerfirma Apple, nehmen diese Funktion selbst wahr. Downloads werden in letzter Zeit bereits gleichzeitig mit der Radio Bemusterung (welche durchschnittlich 4-6 Wochen vor der physischen VÖ beginnt) veröffentlicht. Durch die Download Charts entsteht somit früh die Möglichkeit einen eventuellen Erfolg oder Misserfolg eines Produktes, eines Künstlers voraussagen zu können. Auch im digitalen Vertrieb spielt das Sales Management eine wichtige Rolle. Hier er-

---

<sup>196</sup> Vgl. Hull (2004), S. 197

<sup>197</sup> Vgl. Mahlmann (2008), S. 160-163

folgt die Bewerbung neuer Produkte durch die präzise Platzierung digitaler Inhalte in den Onlineshops.<sup>198</sup>

Nach Erarbeitung dieser vier Punkte des Marketing Mixes stehen nun die Konzepte und Strategien, welche bei der VÖ und der ersten Verkaufsphase von Nöten sind.

### **6.2.5 Phase 5: Prototyp Erstellung**

Den eigentlichen Prototypen in der Tonträgerindustrie repräsentiert das in der Pre Production Phase vorproduzierte Demo. Es veranschaulicht der Plattenfirma, wie das Endprodukt klingen könnte. Nach Abschluss der Produktion durchläuft das aufgenommene Material noch einmal einer Überprüfung von Seiten der Entscheidungsträger der Plattenfirma und kann somit noch einmal als ein sogenannter Endtest des Prototyps vor der Vervielfältigung des Contents beschrieben werden. Diese Art repräsentiert den „intern“ zu testenden Prototyp.

Als eine Art „extern“ zu testenden Prototyp kann man die erste Veröffentlichung, meistens die erste Single Auskoppelung, eines Künstlers betrachten. Dadurch, dass Marketingkonzepte und Strategien mehrstufig geplant werden, können die Marketinginstrumente auf Grund der Ergebnisse und Erkenntnisse der Erstverkaufsphase optimiert und angepasst werden, diese Zeitspanne repräsentiert auch die Action Phase. Von Radiostationen durchgeführte Hörertests neuer Veröffentlichungen können Aufschluss über die Kundenakzeptanz des Produktes bringen.

### **6.2.6 Phase 6: Veröffentlichung – Anpassungen der Marketinginstrumente - Abschluss der Produktentwicklungsphase**

Die Phasen 5 und 6 passieren, ausgenommen von der Erstellung des „internen“ Prototyps, gleichzeitig. Die Contact Phase beschreibt den Zeitpunkt der ersten VÖ. In der Solution Phase werden die Marketinginstrumente zur Umsetzung der Strategie gegebenen Falles angepasst. Dies ist jedoch im Verantwortungsbereich des Produktmanagers und nicht mehr in den des A&R Managers. Dessen

---

<sup>198</sup> Vgl. Mahlmann (2008), S. 163-165

Arbeit, und somit auch der Prozess der Produktentwicklung, ist mit der Veröffentlichung abgeschlossen.

Die Künstlerentwicklung, also das Stärken des Images und der Aufbau des Künstlers als Marke, ist ein Prozess, der sich über viele Alben hinweg zieht und bis zum Ende seiner Karriere eines Künstlers nie abgeschlossen werden wird, da die Vergrößerung der Zielgruppe und somit das Vergrößern des Absatzmarktes nie als Primärziel verloren gehen wird.

## 7 Die Tonträgermarktkrise und ihre Auswirkungen auf das A&R Management

Krisen am Tonträgermarkt gab es schon mehrere. Den drastischsten Einbruch erlebte die Industrie durch die Einführung des Radios in den 1930er Jahren. 1931 waren die Umsätze am tiefsten Stand. Durch das Umsatzminus von 61 Prozent, 1933, war der Tonträgermarkt fast gar nicht mehr existent. Der Umsatz betrug lediglich 6 Prozent des Umsatzes von 1921, der in den USA 106 Mio. US Dollar betrug. Sprich 1933 setzte die Tonträgerindustrie in den USA 6,36 Mio. US Dollar um.<sup>199</sup> Vor der Markteinführung der CD im Jahre 1983 gab es Ende der 1970er Jahre einen weitem Rückgang am Tonträgermarkt, der laut Tschmuck auf den zweiten Ölpreisschock und das Aufkommen von Privatkopien auf Musikkassette zurückzuführen ist.

Man kann beobachten, dass nach jeder Krise, branchenfremde Unternehmen, die in den Krisen eine Rolle spielten bzw. für diese verantwortlich waren (Radios in den 1930er Jahren) und oder durch die die Krise abgewendet wurde (Philips und Sony mit der Erfindung und Markteinführung der CD als neuen Tonträger), in das Tonträrgeschäft einstiegen oder Majorfirmen danach aufkauften und den Tonträgermarkt wieder Gewinne erwirtschaften ließen.

Der Radiosender CBS kaufte 1938 die marode Plattenfirma ARC auf und konnte das Label Columbia wieder erfolgreich im Markt werden lassen. Sony Music Entertainment wurde nach dem Kauf von CBS durch den japanischen Elektronikhersteller Sony Electronics im Jahre 1988 gegründet.<sup>200</sup>

Seit dem Jahr 2000 wird der physische Tonträgermarkt stetig kleiner und verliert weiter an seiner ökonomischen Wichtigkeit.

---

<sup>199</sup> Vgl. Tschmuck (2003), S. 67 ff.

<sup>200</sup> Vgl. Hull (2004), S. 127, 128

## 7.1 Gründe für die Tonträgermarktkrise

Diese veränderten Bedingungen innerhalb des Absatzmarktes entwickelten sich laut Christian Handke auf Grund von drei Ursachen. Das vermehrte Nutzen von CD- Brennern und dem Nutzen von File-Sharing Plattformen, wie eMule, Kazaa etc., den Umsatzrückgängen am physischen Tonträgermarkt und die Hoffnung auf den Ausgleichs des Rückgangs durch neue Technologien wie Downloads und Mobile Music Produkten.<sup>201</sup> Briegmann und Jakob ergänzen diese 3 Punkte noch durch den starken Wettbewerb innerhalb der Entertainmentindustrie um die knappen Freizeitbudgets der Konsumenten und der Veränderung der Dauer des Lebenszyklus eines Künstlers.<sup>202</sup>

### 7.1.1 Illegales File Sharing

Illegales File Sharing findet im Internet über so genannte Peer-to-Peer Netzwerke statt. Diese Netzwerke sind eine Art Vermittlungsservice von Angebot und Nachfrage, sie stellen also selbst keine Daten bzw. musikalischen digitalen Content zu Verfügung. Eine spezielle Software stellt den direkten Kontakt auf einem Server, der als Netzwerk dient, zwischen den Einzelnen Nutzern her und ermöglicht den Datenaustausch.<sup>203</sup>

Die Anbieter von Peer-to-Peer Netzwerken im Internet sind Branchenfremde Akteure, die eine Plattform für den weltweiten illegalen Austausch von musikalischen Content ermöglichen. Die Nutzer selbst haben sich ein riesiges Angebot geschaffen, welches sie gratis, illegal nützen können. Erst durch den Versuch der Industrie, der Übermacht des File Sharings, durch Klagen gegen die Anbieter der P2P Netzwerke (und gegen Anbieter von musikalischem Content) und die Schaffung eigener digitaler Vertriebsstrukturen und Verkaufsplattformen, Herr zu werden, konnte das Problem ein wenig gelöst werden. Die Umsätze im Digital Sales Bereich steigen seit 2004 kontinuierlich an und illegales File sharing geht zurück.<sup>204</sup>

---

<sup>201</sup> Vgl. Handke (2009), S. 49

<sup>202</sup> Vgl. Briegmann/Jakob (2008), S. 88

<sup>203</sup> Vgl. Becker/Clement/Schusser (2008), S. 211

<sup>204</sup> Vgl. Clement/Papies/Schusser (2008), S. 3

Der 1999 ins Leben gerufene Anbieter Napstar hatte teilweise 70 Mio. Nutzer weltweit, bevor er 2001 durch einen juristischen Erfolg der Musikindustrie eingestellt werden musste. Der Erfolg der Klagen seitens der Musikindustrie gegen die Anbieter der P2P Netzwerke sind aber immer nur von kurzer Dauer. Als bald die geklagten Anbieter vom Markt verschwinden, kommen neue Anbieter, die aus den Fehlern der Vorgänger gelernt haben. Der Versuch vor 2004 seitens der Musikindustrie eigene Verkaufsplattformen zu betreiben, zum Beispiel MusicNet oder Pressplay, scheiterten an mangelndem Kundeninteresse. Das Angebot war schlichtweg zu unattraktiv und das Engagement der Industrie zu halbherzig.<sup>205</sup> Eines der Hauptprobleme, dem sich die Musikindustrie heutzutage stellen muss, ist der Verlust des Wertempfindens für Musik bei vielen Konsumenten und dem daraus entstehenden Phänomen kein Unrechtsbewusstsein beim illegalen File sharing zu haben.<sup>206</sup>

### **7.1.2 Umsatzrückgang im physischen Tonträgermarkt**

Physische Tonträger waren seit Anbeginn der Tonträgerindustrie Hauptumsatzquelle für Plattenfirmen. Seit dem Jahre 2000 ist der Markt stark rückläufig.<sup>207</sup>

---

<sup>205</sup> Vgl. Becker/Clement/Schusser (2008), S.211

<sup>206</sup> Vgl. Spreckelsen (2009), S. 158

<sup>207</sup> Vgl. Abbildung 8

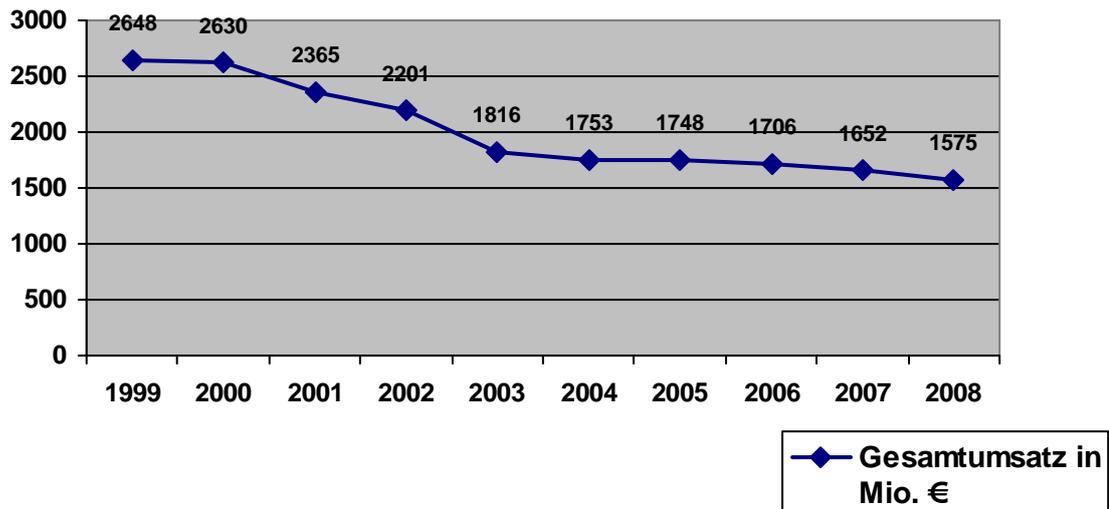


Abbildung 8: Gesamtumsatz des Tonträgermarktes in Deutschland von 1999 bis 2008

In der Zeitspanne von 2000 bis 2007 wurden am deutschen physischen Tonträgermarkt 28 % weniger Alben und unglaubliche 80 % weniger Singles verkauft. Trotz des Anstiegs im Digitalen Verkauf von Music Content (2004 waren es 8 Mio. Downloads und 2007 bereits 37,8 Mio.) ist der Gesamtumsatz der Tonträgerindustrie deutlich gesunken.<sup>208</sup>

<sup>208</sup> Vgl. Briegmann/Jakob (2008), S.87

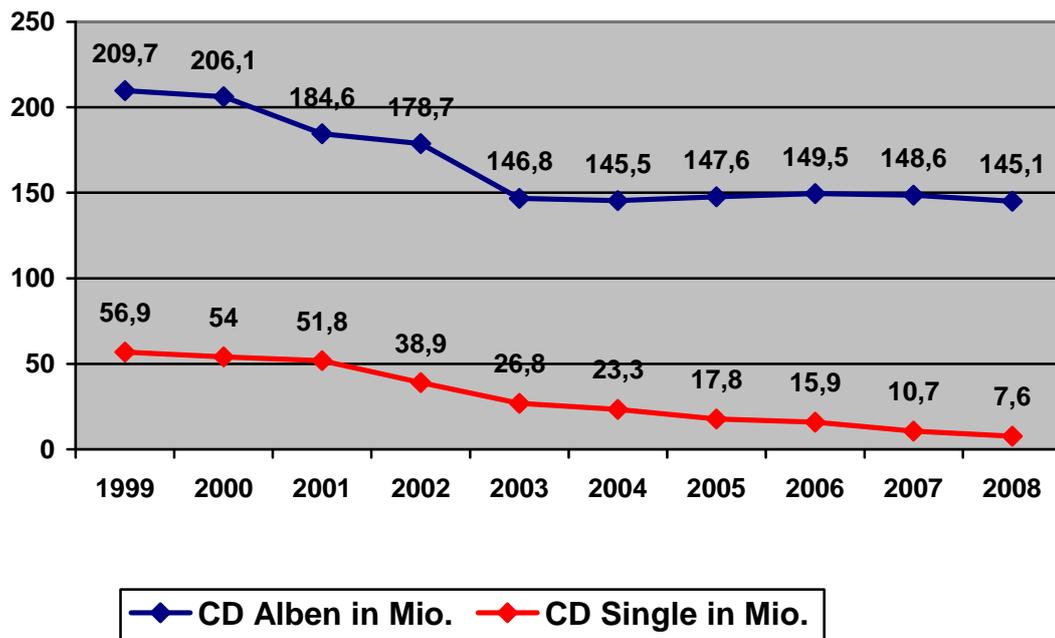


Abbildung 9: Verkaufsstückzahl CD Album und CD Single am deutschen Tonträgermarkt von 1999 bis 2008 <sup>209</sup>

Weiters will ich aufzeigen, dass in diesem Zeitraum der Verkauf von internationalem Content am deutschen Markt um 8 % verlor, der Verkauf von domestic Repertoire jedoch um 19 % anstieg. Der Verkauf von digitalen Content konnte bis heute die Umsatzeinbrüche des physischen Marktes nicht ausgleichen. Wie an den prozentuellen Zahlen zu erkennen ist, ist der Singlemarkt besonders von der Krise bedroht. Der Download gewinnt gegenüber der CD-Single immer mehr Bedeutung und hat deren Rolle bereits übernommen. Physische CD-Singles werden jedoch laut Schütz und Erping zukünftig nach wie vor für Promotion-Zwecke genutzt werden.<sup>210</sup>

<sup>209</sup> Eigene Abbildung, Datenquelle: <http://www.musikindustrie.de/absatz0/>, abgerufen am 23.08.2009

<sup>210</sup> Vgl. Schütz/Erping (2009), S.88

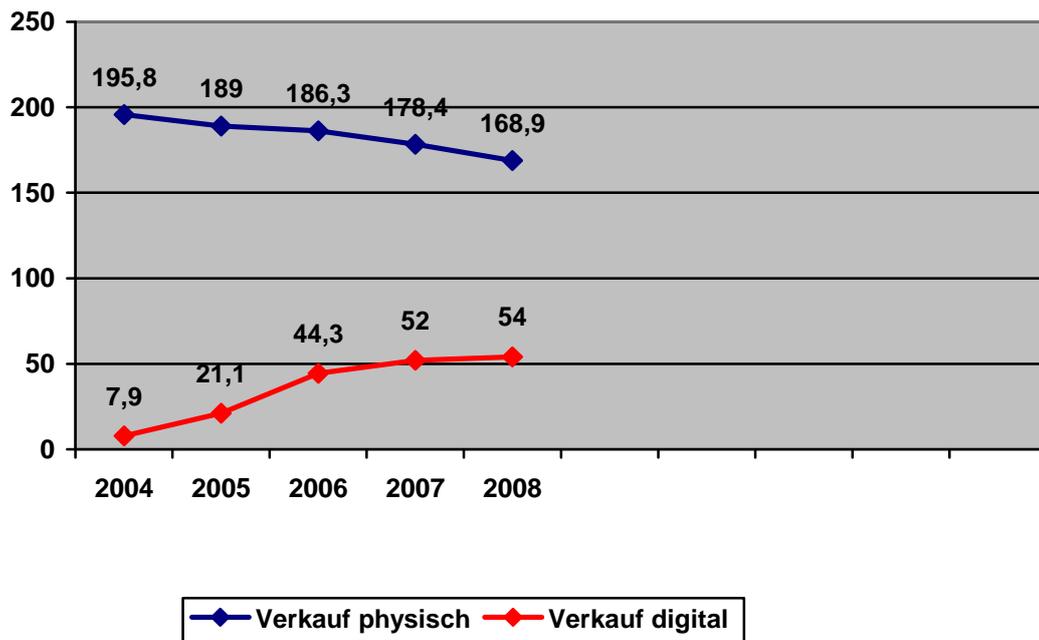


Abbildung 10: Verkaufsstückzahl physisch versus digital am deutschen Tonträgermarkt <sup>211</sup>

### 7.1.3 Wettbewerb um die Freizeitbudgets der Kunden

Tonträger sind Freizeitkonsumgüter und stehen in Konkurrenz zu Gütern wie beispielsweise Kino- und Theaterbesuche, Sportaktivitäten, Videofilmen und DVDs, Computer- und Konsolenspiele und dem Mobiltelefon. Die Bedeutung des Tonträgers ist im Vergleich zu den Mitbewerbern gesunken. Laut Frierichsen/Gerloff/Grusche/Damm ist der dem Kunden offerierte Gegenwert und das Preis-Leistungsverhältnis der Tonträger zu gering.<sup>212</sup>

Der Boom der Telefon- und Computerspielindustrie in den letzten Jahren hat zusätzliche Big Player, also Mitbewerber, um die Freizeitbudgets der Konsumenten geschaffen. Durch die UMTS Technologie bei Mobiltelefonen wurden die Engeräte zu Kommunikations- und Entertainmentplattformen, die hohe Kosten und einen neuen Freizeitvertreib für Kunden generieren.

<sup>211</sup> Eigene Abbildung, Datenquelle: <http://www.musikindustrie.de/absatz0/>, abgerufen am 23.08.2009

<sup>212</sup> Vgl. Friedrichsen/Gerloff/Grusche/von Damm (2004), S. 34-26

Computer- und Konsolenspiele sind beliebter denn je und das Marktsegment weist eine hohe Wachstumsdynamik auf.<sup>213</sup>

Eine Möglichkeit um die Konkurrenzfähigkeit von physischen Tonträgern im Markt der Entertainmentindustrie wieder zu verbessern, wäre die Einführung eines neuen Tonträgers mit Mehrwert für den Kunden. Er könnte einen ähnlichen Nachfrageboom, wie Anfang der 1980er Jahre bei Einführung der CD, der Musikindustrie bescheren.<sup>214</sup>

#### **7.1.4 Lebenszyklus und Format**

In den 1980er und 1990er Jahren wurden die Lebenszyklen von Künstlern immer kürzer, sprich ihr Markenwert am Markt war nicht von langer Dauer. Major Labels verfolgten hauptsächlich den schnellen Erfolg von Künstlern und deren Musikinhalt. Blieb der Erfolg aus, wurden sie nicht weiter gefördert. Die hohen Investitionskosten in Produktion und Marketing gingen verloren. Aber nicht nur die Musikindustrie selbst war schuld daran, sondern auch die gleichzeitige Entwicklung der Promotionkanäle wie Radio und Fernsehen. Durch den Zuwachs an Konkurrenz verzichtete man in den Medienprogrammen auf Experimente und es wurden vor allem Charthits gesendet. Playlists von Radiosendern wurden drastisch auf diese gekürzt und es entstanden sogenannte Hitradios. Die Tonträgerindustrie folgte dieser Entwicklung und produzierte von nun an hauptsächlich Chart potentielle Hits. Daraus resultierte, dass die Konsumenten nicht mehr am Gesamtimage eines Künstlers Interesse fanden, sondern nur mehr am kurzfristigen Repertoire. Die Bindung an die Gesamtmarke des Künstlers funktionierte nicht, weil sie im Vorhinein nicht Sinn und Zweck der A&R und Marketing Strategie war.<sup>215</sup>

---

<sup>213</sup> Vgl Briegmann/Jakob (2008), S. 89 ff.

<sup>214</sup> Vgl. Friedrichsen/Gerloff/Grusche/von Damm (2004), S. 36

<sup>215</sup> Vgl. Friedrichsen/Gerloff/Grusche/von Damm (2004), S. 36 ff.

## **7.2 Strategien der Tonträgerindustrie gegen die Krise**

Vor allem die Major Labels sind durch die Tonträgermarktkrise betroffen. Sie versuchen durch verschiedene Strategien, die Krise abzuwenden.<sup>216</sup> Diese Strategien sollen nun kurz vorgestellt werden.

### **7.2.1 Reduktion der Overheadkosten und Verkleinerung des Künstlerkataloges**

Die anfängliche Strategie der Major Labels, bevor es zur Nutzung von digitalen Vertriebsstrukturen kam, war es die Overheadkosten (Kosten die nicht eindeutig einem speziellen Bereich zugeordnet werden können, auch als Gemeinkosten bezeichnet<sup>217</sup>) zu minimieren und den eigenen Künstlerkatalog zu minimieren, teilweise sogar zu halbieren.<sup>218</sup>

### **7.2.2 Klagen gegen Tauschbörsen, Web-Plattformen und die Nutzer selbst**

Neben den Klagen gegen die Betreiber der Tauschbörsen selbst, ein aktuelles Beispiel hierfür wäre der erfolgreiche juristische Schritt gegen die Tauschbörse „Pirate Bay“, ging die Musikindustrie dazu über, die Nutzer selbst zu verfolgen und zu klagen. In der Regel führt dies über eine einmalige Verwarnung des Nutzers, der urheberrechtlich geschützten Content zum unentgeltlichen und somit illegalen Download anbietet, seitens der IFPI<sup>219</sup>, bevor diesem bei Wiederholung mit einer Klage gedroht wird. In den meisten Fällen kommt es zu einer außergerichtlichen Einigung zwischen IFPI und Content „Uploader“. Die Musikindustrie geht somit gegen ihre ehemaligen und auch gegen ihre jetzigen Kunden vor und muss sich oft von Außenstehenden Meinungsmachern anhören, dass sie ihre Kunden kriminalisieren würde.<sup>220</sup>

---

<sup>216</sup> Vgl. Sperlich (2005), S.144

<sup>217</sup> Vgl. Sellien/Sellien (1979), S.615, 1655

<sup>218</sup> Vgl. Jakob (2008), S. 77-84

<sup>219</sup> IFPI steht für International Federation of the Phonographic Industry

<sup>220</sup> Vgl. Sperlich (2005), S. 144,145

### 7.2.3 Digital Rights Management (DRM)

Mittlerweile haben die Major Labels auf den Kopierschutz von digitalem Content durch sogenannte DRMs wieder verzichtet und setzen nun auf den Verkauf von DRM freier Musik. Der Vollständigkeit halber muss dieser Punkt aber dennoch behandelt werden. Es gibt 2 Arten die unterschieden werden müssen:

- Verschlüsselung von digitalen Content, um das Kopieren des Originals zu verhindern
- Digitales Wasserzeichen und oder digitaler Fingerprint, um den ursprünglichen Besitzer bzw. Käufer identifizieren zu können. Somit kann der Ursprung der illegalen Verbreitung des Mp3s festgestellt werden.

Diese Kopierschutzmaßnahmen waren jedoch kundenfeindlich<sup>221</sup>, sodass EMI Music als erstes Major Label 2007 auf den Verkauf von DRM freier Musik setzte um die Kunden milde zu stimmen und somit eine stärkere Position im Markt für sich beanspruchen zu können.<sup>222</sup>

### 7.2.4 Konzentration auf „Schnelldreher“

Der Begriff „Schnelldreher“ bezeichnet Künstler, sowie Musikinhalte, die schnell Umsätze generieren sollen. Sie sind Ursache und Strategie der Tonträgermarktkrise. Auch die Entdeckung und Aufbau mittels Castingshows in Massenmedien wie Fernsehen (Pop Idol, Deutschland sucht den Superstar, Popstars, Starmania etc.) oder auch Radio (Ö3 Soundcheck) zählen zu dieser Art von A&R Positionierungsziel hinzu.

### 7.2.5 Senkung der CD Preise und Preisdifferenzierung

CDs mit unaufwendiger Verpackung werden billiger verkauft, darüber hinaus gibt es vom gleichen Produkt eine „Special Edition“, die Bonusmaterial enthält (beispielsweise eine zusätzliche DVD mit Musikvideos, Backstage-Berichten, Studioreport etc.) und bei der die Verpackung aufwendiger gestaltet ist. Diese Edition wird, dadurch, dass die Herstellung teurer ist und mehr Content am Tonträger zu Verfügung steht, teurer verkauft.

---

<sup>221</sup> Vgl. Sperlich (2005), S. 145, 146

<sup>222</sup> Vgl. <http://www.emigroup.com/About/History/timeline.htm>, abgerufen am 24.08.2009

### **7.2.6 CD als Life-Style Produkt**

Diese Strategie knüpft an die der Preisdifferenzierung an. Durch die Ästhetisierung der Verpackung und auch des Contents des Tonträgers wird für den Kunden ein Mehrwert geschaffen. Die CD wird zum Sammlerstück. Damit die Strategie greifen kann, setzt sie eine an Mehrwert interessierte Fan Community voraus.

### **7.2.7 Synergien durch vertikale Integration und Zweit- und Drittverwertungen**

Hiermit ist die gemeinsame Verwertung einer medialen Produktlinie gemeint, die beispielsweise bei der Verwertung eines Filmes entsteht. Die Erträge werden nicht nur durch Kinotickets, Verleihrechten, DVD und VHS Verkauf generiert, sondern auch durch den Verkauf von Soundtrack CDs, zum Film gehörige Computer- und Konsolenspiele (z.B. Harry Potter, Tomb Raider etc.) und etwaige Werbemusik und Klingeltönen.

### **7.2.8 Einstieg in Download- und Mobile Music Geschäft**

Erst 2004 begannen die Musikkonzerne ernsthaft über neue Wachstumspotentiale durch den Digital Sales Bereich nachzudenken und diese auch umzusetzen.<sup>223</sup> Dies geschah zuerst durch Kopierschutz geschützter Downloads. Seit 2007 begannen die Majors den Verkauf von Kopierschutz freier Musik. Dieser Schritt war wichtig für die Konsumenten, da es ein Zeichen des Vertrauens der Musikindustrie gegenüber ihrer Kunden symbolisierte. Zuvor waren diese nämlich, durch die immense Nutzung von illegalem Download Content im Internet, schlichtweg als Verbrecher dargestellt worden.

## **7.3 Die Situation im A&R Management vor der Krise**

Die Geschichte des A&R Managements unter Punkt 2.2 dieser Arbeit gibt bereits einen guten Einblick in die Situation in den verschiedenen Jahrzehnten seit Anbeginn der Tonträgerindustrie. Mann muss jedoch noch erwähnen, dass durch den Erfolg der CD in den 1980er und 1990er Jahren und den damit ver-

---

<sup>223</sup> Vgl. Jakob (2008), S. 81

bundenen immensen Gewinnen der Tonträgerindustrie, die A&R Abteilungen genügend Budgets hatten, um in neue Künstler investieren zu können. Da Singleauskoppelungen in den 1990er Jahren funktionierten, konnten sie auch als Erfolgsindikator für neue Künstler gesehen werden. Funktionierte die erste Single, wurde weiter in die Karriere investiert, flopte sie wurden meistens die Künstler wieder fallen gelassen. Es kam zu einer regelrechten Veröffentlichungsflut, aber die Veröffentlichung von Produktionen, die Gewinne einspielten, wurden weniger.<sup>224</sup> Prinzipiell wurde in den 1990er Jahren verstärkt auf sogenannte „Schnelldreher“ gesetzt. Sie generierten schnell einen gewünschten Umsatz, waren aber bald wieder von der Bildfläche verschwunden. In den 1990er Jahren gab es somit viele One Hit Wonder, mehr als in Jahrzehnten zuvor.<sup>225</sup>

#### **7.4 Die jetzige Situation im A&R Management**

Regina Sperlich schiebt die Schuld an den Umsatzeinbrüchen in der Tonträgerkrise auch auf das A&R Management der Major Labels. Deren Konzentration seit den 1980er Jahren auf das produzieren von sogenannten „Schnelldrehern“ (also Produkte, die möglichst schnell Erfolge erzielen oder die bereits erfolgreich sind) und das damit Vernachlässigen von langfristigem Aufbau von Künstlern und Musikinhalten ist laut ihr ein Mitgrund, dass das Interesse an Tonträgern sinkt.<sup>226</sup> Vier Arten der Content Verwertung werden laut Sperlich verfolgt:

- Die Zweitauswertung von altem Repertoire, der Katalog von Major Labels wird neu durch Rereleases nochmalig verwertet.
- Medial gehyptes Repertoire und Künstler, zum Beispiel Produkte aus TV Castingformaten
- Die Verwertung von Material von bereits erfolgreichen Stars
- Innovativer Content von Independent Labels wird eingekauft und oder durch den Kauf von Independent Labels (sie werden zu sogenannten Sub Labels) an die Majors gebunden.

---

<sup>224</sup> Vgl. Friedrichsen/Gerloff/Grusche/von Damm (2004), S. 7

<sup>225</sup> Vgl. Sperlich (2007), S. 105, 106

<sup>226</sup> Vgl. Sperlich (2007), S. 105, 106

Dass es seit den 1980er Jahren überhaupt keine Fokussierung auf den langfristigen Aufbau von Künstlerkarrieren seitens der Major Labels gab, ist aber falsch, er funktionierte größtenteils einfach nicht. Das Phänomen von One Hit Wonder (1955: The Penguins „Earth Angel“, 1968: Iron Butterfly „In-A-Gadda-Da-Vida“, 1974: Carl Cougla „Kung Fu Fighting“, um nur wenige zu nennen)<sup>227</sup> gibt es in der Musikindustrie seit Anbeginn, die Verwertung von „alten Material“ auch (man betrachte die Verwertung der Tin Pan Alley Songs, Songs aus Musicals und Vaudeville Shows).

In Künstlerkarrieren, wie die von Robbie Williams (ehemaliges Mitglied der britischen Boyband „Take That“) wurden in den 1990er Jahren investiert.

Der Kauf von Independent Labels um Trends früher aufgreifen zu können und um auch Nischenmärkte erfolgreich bedienen zu können, scheint eine gut gewählte Strategie der Majors zu sein um in allen Marktsegmenten erfolgreich agieren zu können. Dieses Thema wird unter Punkt 8.4.2 noch näher erläutert werden.

Die Veränderung, der sich das A&R Management von Major Labels durch die Krise am Tonträgermarkt stellen muss, ist, dass die Budgets für die Produkt- und somit der Künstlerentwicklung drastisch gekürzt werden und somit auch weniger junge Künstler, Newcomer gefördert und produziert werden.<sup>228</sup> Das Geschäftsmodell der Majors neue Talente zu finden und zu vermarkten, funktioniert laut Briegmann und Jakob nach wie vor. Durch die Umsatzrückgänge im Tonträgermarkt müssen aber neue Erlösquellen gefunden werden um auch die Budgets für den Künstleraufbau sichern zu können, ein Beispiel für ein neues Geschäftsmodell, um dies zu gewährleisten, muss das 360 Grad System der Major Labels erwähnt werden.<sup>229</sup>

---

<sup>227</sup> Vgl.

<http://einestages.spiegel.de/external/ShowTopicAlbumBackground/a4370/18/10/F.html#featuredEntry>, abgerufen am 23.08.2009

<sup>228</sup> Vgl. Sperlich (2005), S. 147

<sup>229</sup> Vgl. Briegmann/Jakob (2008), S. 98

## **8 Outsourcing – Das ausgelagerte A&R Management**

### **8.1 Outsourcing – Eine Definition**

Der Begriff Outsourcing hat seinen Ursprung in den Worten „outside“, „resource“ und „using“. Das Kunstwort wurde Ende der 1980er Jahre in den USA geschaffen und kommt aus der Managementpraxis.<sup>230</sup> Es bedeutet die Nutzung von Ressourcen Anderer, sprich Outsourcing ist die Auslagerung von Unternehmensaufgaben und Unternehmensstrukturen an Drittunternehmen. Unternehmen müssen wissen, welche ihrer Tätigkeiten Kernkompetenzen sind, also welche Tätigkeiten sie am besten abdecken können, und welche besser an andere Unternehmen ausgelagert werden sollen.<sup>231</sup> Outsourcing basiert auf dem Prinzip der Arbeitsteilung und lässt sich bis auf den Beginn der neuen Betriebswirtschaftslehre Ende des 18. Jahrhunderts auf Adam Smith zurückführen.

Laut Schwarz reduzieren Industrieunternehmen ihre Tätigkeiten stark und konzentrieren sich auf die Produktentwicklung, also deren Kernkompetenz. Vor- und nachgelagerte Arbeitsschritte werden ausgelagert.<sup>232</sup>

### **8.2 A&R Management - eine Kernkompetenz oder ein Kostenfaktor?**

Zunächst soll die Frage geklärt werden, ob es sich bei A&R Management um eine Kernkompetenz eines Major Labels handelt.

#### **8.2.1 Kernkompetenz – eine Definition**

Der Begriff Kernkompetenz beschreibt die Fähigkeiten eines Unternehmens, die es besser als seine Konkurrenten umsetzen kann und dadurch einen Vorteil im

---

<sup>230</sup> Vgl. Schwarz (2005), S. 15

<sup>231</sup> Vgl. Schwarz/Dummer/Krajger (2007), S. 79

<sup>232</sup> Vgl. Schwarz (2005), S. 16, 17

Wettbewerb erlangt. Sie sind eine Kombination von Fähigkeiten, Kenntnissen, Erfahrungen und technologischen Ressourcen.<sup>233</sup>

*„Sie beziehen sich auf Fähigkeiten einer Institution, Inputgüter und insbesondere deren Teilmenge der Ressourcen zielgerecht so zu kombinieren, dass daraus ein der Konkurrenz ebenbürtiger oder sogar überlegener Kundennutzen entsteht. Ein dauerhaft überlegener Kundennutzen basiert auf Kernkompetenz, wohingegen zur „einfachen“ Behauptung im Markt die Verfügbarkeit von Kompetenzen ausreichend ist. Da sich auch eine Marke und ihr Leistungsprogramm aus der „richtigen“ Kombination von Ressourcen ergeben, lässt sich eine erfolgreiche Markenführung letztlich auf spezifische organisationale Fähigkeiten eines Unternehmens zurückführen. Die Identifikation und zielgerichtete Gestaltung dieser Fähigkeit(en) stellt aus ressourcentheoretischer Perspektive den Kern der Markenführung dar.“<sup>234</sup>*

Kernkompetenzen weisen laut Schwarz/Dummer/Krajger folgende Merkmale auf<sup>235</sup>:

- Sie sind unternehmensindividuell, d.h. sie hängen von den Erfahrungswerten des Unternehmens und dessen Mitarbeiter ab, sie können nicht leicht von anderen konkurrierenden Unternehmen kopiert werden. Sie sind oftmals komplex und als Außenstehender oftmals nicht leicht auszumachen, technische Kernkompetenzen können zudem durch ein Patent geschützt sein.
- Kernkompetenzen begeistern Kunden. Sie schaffen Kundennutzen und Begeisterung und ermöglichen eine Verbesserung der Marktposition.
- Sie sind entwicklungsfähig, sprich das Unternehmen kann Kernkompetenzen weiterentwickeln und ausbauen, gegebenenfalls den neuen Marktbedingungen anpassen.
- Kernkompetenzen sind in vielen Bereichen anwendbar, das heißt, dass sie es ermöglichen neue Produkte zu entwickeln und in neue Märkte zu

---

<sup>233</sup> Vgl. Schwarz/Dummer/Krajger (2007), S.78

<sup>234</sup> Burmann/Meffert (2005), S.41

<sup>235</sup> Vgl. Schwarz/Dummer/Krajger (2007), S. 78

expandieren. Sie schaffen Flexibilität und die Möglichkeit Risiko auszugleichen.

### 8.2.2 Kernkompetenz eines Major Labels

Das Kerngeschäft der Musikindustrie ist das Aufspüren und der langfristige Aufbau von Künstlern und deren Verwertung am Markt. A&R Management ist die Abteilung einer Plattenfirma, die eine der Kernkompetenzen, das Suchen und Finden von Künstlern und neuen musikalischen Inhalten, das unter Vertrag nehmen deren Künstler, die dem A&R Leitbild der Plattenfirma entsprechen und die Begleitung während der Aufbauphase eines Künstlers, wahrnimmt.<sup>236</sup> Die Bedeutung der Abteilungen für den Erfolg der Firmen hat sich nicht geändert, jedoch müssen sich ihre Instrumente dem heutigen Paradigmenwechsel anpassen, um ein erfolgreiches wirtschaftliches Arbeiten der Majors garantieren zu können. Tim Renner ist jedoch der Meinung, dass die inhaltliche Beratung für Künstler (*„...wann ein Song auf welche Weise produziert werden muss, um in der Masse zu funktionieren...“*<sup>237</sup>), durch das A&R Management eines Major Labels nur mehr bei TV-Castingformaten funktioniert.<sup>238</sup>

Eine weitere Kernkompetenz von Major Labels gegenüber kleineren Marktteilnehmern sind ihre Finanzkraft, ihre weitreichenden Werbe- und Promotionsnetzwerke und ihre eigenen internationalen Vertriebsstrukturen.<sup>239</sup>

Auch wenn die Entdeckung und der anfängliche Aufbau eines Künstlers im Zuge des Outsourcing Drittunternehmen überlassen wird, egal ob diese unabhängig sind oder auf irgendeine Art und Weise an den Major gebunden sind, bedarf es einem Gatekeeping. Künstler, die über den Major vermarktet und verwertet werden sollen, müssen dem unternehmensspezifischem A&R Leitbild nach, ausgewählt werden. Die Arbeit des A&R Managements, wie schon in Kapitel 3 beschrieben, wandelt sich immer mehr vom Suchen neuer Talente zum Auswählen der angebotenen Künstler bzw. Produktionen.

---

<sup>236</sup> Vgl. Engh (2008), S. 99

<sup>237</sup> Renner (2004), S.271

<sup>238</sup> Vgl. Renner (2004), S. 271

<sup>239</sup> Vgl. Koch (2006), S. 219

Wenn man davon ausgeht, dass Major Labels in Zukunft vermehrt ihre Umsätze durch die Vermarktung von Rechten und deren Verwertung machen werden und der Teil der Produktsuche/-findung und die Produktion des musikalischen Inhalts zur Gänze ausgelagert wird, bedarf es trotzdem nach wie vor Gatekeepern, also A&R Managern, die das richtige Produkt aussuchen, das dem A&R Leitbild der Plattenfirma zusagt und entspricht.

### **8.3 Gründe der Majors für das Auslagern von A&R Management**

A&R Management ist also eine Kernkompetenz eines Major Labels. Nun gilt es sich der Frage zu widmen, wieso diese Kernkompetenz teilweise von Major Labels ausgelagert wird.

Seit Anfang der 1960er Jahre, ist das Auslagern von A&R Management eine Strategie um Trends früh abgreifen und im vollen Umfang an ihnen verdienen zu können. Insbesondere der Prozess des Talent Scoutings ist von Outsourcing betroffen.

#### **8.3.1 Bedienung von Nischenmärkten**

Die Kernkompetenz der Major Labels ist vor allem die Entwicklung und Verwertung von Mainstream Künstlern. Da sie aber in allen Genremarktsegmenten den Kunden bedienen wollen, bedarf es einer Auslagerung von Produktentwicklung und Produktion der Nischenkünstler. Anfang nahm dies in den 1960er Jahren, als das finanzielle Risiko der Start up Phase auf die unabhängigen Produzenten dieser Zeit abgewälzt wurde. Die Majors konnten den Künstler in dieser Phase beobachten und seinen zukünftigen Erfolg abschätzen. Dies ermöglichte, dass sie in allen Genres tätig sein konnten und nicht nur auf das verkaufsstarke Mainstream – Marktsegment reduziert waren, um Gewinne zu erzielen.<sup>240</sup> In den 1980er Jahren gingen die Majors dazu über erfolgreiche Independent Labels durch ihr Vertriebssystem an sich zu binden oder sie gar aufzukaufen und

---

<sup>240</sup> Vgl. Kapitel 2.2.6 dieser Masterthese

in ihre Konzernstruktur einzugliedern, diese wurden zu sogenannte Sublabels der Majors.<sup>241</sup>

### 8.3.2 Zeitmanagement

Durch das am Markt vorhandene Überangebot an jungen Bands, die eine Karriere in der Musikbranche starten möchten, sind A&R Manager von Major Labels eher damit beschäftigt sich Demo Tapes anzuhören und sich um ihre bereits gesigten Künstler zu kümmern. Hiermit bleibt das Talent Scouting bei Live-Konzerten, auf Grund von fehlender Zeit, auf der Strecke. Wie in Kapitel 3 beschrieben, sind aber Live Venues nach wie vor als zweite Stufe in der Akquirierungsphase für A&R Manager wichtig. Anhand dieser Live Shows können sie erkennen, in wie weit der Künstler das Publikum in den Bann ziehen kann, wie seine Bühnenpräsenz und seine optische wie auch künstlerisch qualitative Performance ist. Diese Aufgabe wird aber durch unabhängige Musikproduzenten, Agenten, Künstlermanagern und Veranstaltern übernommen, die den A&R Manager dann auf einen „heißen“ Newcomer aufmerksam machen können.

### 8.3.3 Kosteneinsparungen

Die Start up Phase eines Künstlers, also die Planung, Entwicklung und Aufbau seiner Karriere, ist Kostenintensiv und mit hohem Risiko verbunden. Da man nicht weiß, ob sich ein Erfolg einstellen wird oder nicht, kann man durch ein Outsourcing dieses Prozesses den Verlauf der Karriere zuerst beobachten ohne dass man hohe Entwicklungs- und Produktionskosten selbst tragen muss, da diese durch die Drittunternehmen getragen werden.

## 8.4 Arten von Outsourcing des A&R Managements

Prinzipiell gilt es 2 Arten Von Outsourcing des A&R Managements zu unterscheiden. Bei einer Art ist nur **der Prozess des Talent Scoutings** ausgelagert, d.h. A&R Manager werden durch Drittpersonen oder Drittunternehmen auf talentierte Newcomer aufmerksam gemacht. Die Unternehmen bieten dem Major also neue Produktideen an.

---

<sup>241</sup> Siehe Kapitel 8.4.2 dieser Masterthese

Zweitens gibt es die Möglichkeit des Outsourcings, bei der das Major Label die **A&R Strategie der reinen Content Verwertung** verfolgt. Es werden fertige Produkte eingekauft.<sup>242</sup> Die Entscheidung, ob und welcher Künstler bei dem Major unter Vertrag genommen wird liegt dennoch in der Entscheidungsgewalt des Majors und benötigt die Funktion eines A&R Managers. Insofern bewahrt sich das Major Label durch die Entscheidungsgewalt über die Aufnahme in ihren Katalog die Kernkompetenz ihr A&R Leitbild zu verfolgen.

Drittunternehmen und –personen die das Outsourcing von A&R Management übernehmen können, sollen nun vorgestellt werden:

#### **8.4.1 A&R Consultants**

Consultants sind unternehmensnah stehende Personen, die eine Beratungsfunktion inne haben, man könnte sie auch als Unternehmensberater bezeichnen. Sie waren meistens vormals Mitarbeiter des Unternehmens und kennen somit dessen A&R Leitbild und die unternehmensinternen Strukturen.

Zum Beispiel werden durch die Majors Universal Music Austria<sup>243</sup> und Sony Music Entertainment Austria<sup>244</sup> A&R Consultants beschäftigt.

#### **8.4.2 Sublabels**

Die Auslagerung der A&R Kompetenz an Sublabels ist sicherlich die Form, bei der das Drittunternehmen am nächsten mit dem Konzern verbunden ist. Sie sind Tochtergesellschaften, die wie unter Punkt 4.2.3 bereits beschrieben, in der Auswahl, dem Aufbau und der Vermarktung ihrer Künstler weitgehend frei agieren. Da sie aber zur Gänze in die Konzernstrukturen integriert sind, werden erfolgreiche Künstler einfach in den Katalog des darüber geordneten Majors aufgenommen und anschließend von ihnen weiter vermarktet. Die Kernkompetenz A&R Management bleibt demnach in der Konzernstruktur des Majors und wird durch die Aufgliederung in Musikstile durch die jeweiligen Spezialisten der Sublabels wahrgenommen.

---

<sup>242</sup> Vgl. Engh (2008), S. 105

<sup>243</sup> Vgl. <http://www.universalmusic.at>, abgerufen am 25.08.2009

<sup>244</sup> Vgl. Unterholzner (2008), S. 9

### 8.4.3 Independent Labels

Independent Labels sind genau wie Sublabels meistens in Nischenmärkten aktiv. Die von ihnen bedienten Marktsegmente sind entweder Genre spezifisch oder regional fokussiert. Independent Labels sind oftmals Entdecker und Förderer erster Stunde von Newcomer. Durch die Nähe zur Szene und ihrer Flexibilität entdecken sie früher als die Majors Trends. Durch Allianzen, wie die Bindung durch einen Vertriebsdeal, Beteiligungen und aber auch die Unterordnung im Sinne eines Sublabels, können Independent Labels die bessere und größere Struktur der Absatzkanäle von Majors nutzen. Das Major Label partizipiert im Gegenzug an den Verläufen mit. Durch die persönliche Betreuung und die Akzeptanz des kreativen Freiraums des Künstlers versuchen sie so gut wie möglich Abwanderungen erfolgreicher Künstler aus ihrem Unternehmen zu dem Major, zu verhindern.<sup>245</sup>

### 8.4.4 Talent Scouting durch unabhängige Drittunternehmen und - personen der Musikindustrie

Diese Art von Outsourcing hat bereits seit Anfang der 1960er Jahre Tradition. Als die Rolle des Künstlerischen Produzenten nicht mehr von den A&R Managern der Majors wahrgenommen wurde, sondern von unabhängigen Produzenten, nutzten Majors diese Situation auch dazu, das Risiko der Start up Phase eines Künstlers den Produzenten zu überlassen.<sup>246</sup> Durch diesen Prozess wird also ein weiterer Gatekeeper vor den A&R Manager geschoben wird und somit das Absatzrisiko seitens der Majors minimiert.

Nicht nur Produzenten, sondern auch Künstlermanager, Agenten, Musikverlage etc. sind ständig auf der Suche nach potentiellen Künstlern. Besonders gilt es hier die Folkfestivals der 1960er Jahre zu erwähnen, die regelrechte Talentpools für die Musikindustrie boten.<sup>247</sup>

---

<sup>245</sup> Vgl. Steinkrauß/Gmelin/Günnerl (2008), S. 33

<sup>246</sup> Vgl. Kapitel 2.2.6 dieser Masterthese

<sup>247</sup> Siehe Kapitel 2.2.6 dieser Masterthese

## 9 Neue Wege der Independent Labels im Bezug auf das A&R Management

Da Independent Labels als Talentschmiede für die Majors seit Jahrzehnten von enormer Wichtigkeit sind, ist es von Nöten sich mögliche neue Strategien ihrer A&R Politik näher zu betrachten.

### 9.1 Einführung Independent Labels

Independent Labels sind weitgehend unabhängig von einem Major. Sie können jedoch durch einen Vertriebsdeal in die Vertriebsstruktur eines Major Labels integriert sein oder der Major ist an ihnen beteiligt oder ist zur Gänze der Besitzer.

Anfänglich wurden Independent Labels (auch Indie Labels genannt) durch 3 Merkmale bestimmt:

- Spezialisierung auf wenige Kernfunktionen innerhalb der Wertschöpfungskette, wie zum Beispiel Aufbau und Vermarktung von Künstlern
- Sie bedienen vorwiegend den regional und nationalen Markt durch regional und nationale Künstler
- Sie sind auf bestimmte Musikgenres und deren Szenen spezialisiert.

Handke schreibt jedoch, dass zwar in der heutigen Zeit diese Merkmale auf viele kleine Indie Labels zu treffen, aber lange noch nicht alle dadurch pauschalisiert werden können. Es gilt laut ihm also die Definition, dass Independent Labels KMU<sup>248</sup> Plattenfirmen und unabhängig von Major Labels sind.<sup>249</sup> Darüber hinaus heben sie sich vom „Mainstream“ der Majors ab und bieten eine Alternative zu ihnen an.<sup>250</sup>

Es gibt 3 Arten von Independent Labels.

---

<sup>248</sup> Kleine und mittlere Unternehmen

<sup>249</sup> Vgl. Handke (2009), S. 50 ff.

### 9.1.1 Traditionelle Labels

Sie bewegen sich in Grenzbereichen der U-Musik<sup>251</sup> (z.B. Jazz, Blues oder Worldmusic) und sind meistens renommierte seit Jahrzehnten am Markt agierende Labels.<sup>252</sup>

### 9.1.2 Underground Labels

Sie entspringen einer bestimmten Szene und werden meist aus Leidenschaft zu einem bestimmten Musikstil gegründet. Sie sind stilistisch auf den Nischenmarkt der Szene begrenzt.<sup>253</sup> Underground Labels waren bislang oftmals jene Plattenfirmen, die neue Trends setzten. Musikstile wie der Rock'n'Roll der 1950er Jahre, die New Age Welle der 1970er Jahre oder der Siegeszug der Rap Musik in den 1980er Jahren sind auf die Arbeit der Underground Labels zurückzuführen.<sup>254</sup>

### 9.1.3 Virtuelle Labels

Virtuelle Labels bedienen Kunden durch einen Online Shop im Internet, sie arbeiten vertriebsorientiert. Sie bedienen sich der Onlinevermarktung, produzieren auf Nachfrage und verwertet werden vorwiegend unbekannte Künstler. Da der Kunde sich auf der Homepage selbst durch das Angebot durchhören muss und somit aktiv zum Auswahlprozess beiträgt und größtenteils nicht von Werbung und Promotion beeinflusst wird, ist der Kundenkreis dieser Labels sehr begrenzt.<sup>255</sup>

## 9.2 Die bisherige Rolle des A&R Managements von Independent Labels

Bislang waren Independent Labels vorwiegend Betreiber von Nischen des Tonträgermarktes. Sie erkannten und kreierten neue Trends in der Musikindustrie

---

<sup>250</sup> Vgl. Kook (2004), S. 37

<sup>251</sup> Steht für Unterhaltungsmusik

<sup>252</sup> Vgl. Mahlmann (1993), S. 111

<sup>253</sup> Vgl. Riedel/Schreiter (2004), S. 42

<sup>254</sup> Vgl. Hull (2004), S. 136

<sup>255</sup> Vgl. Rieder/Schreiter (2204), S. 43

und konnten durch ihre Kundennähe und ihre Flexibilität schneller auf Veränderungen des Marktes reagieren als die Majors. Sie sind also Triebkräfte und für einen gewissen Zeitraum auch Nutznießer von Marktumbruchphasen, da die Majors durch ihre Konzerstruktur zu unbeweglich sind und auf Trends nicht so schnell reagieren können wie Independent Labels.<sup>256</sup> Jedoch bedeutet für sie ein Abflauen des Szenetrends, den sie bedienen, meistens große wirtschaftliche Probleme.<sup>257</sup>

A&R Management zählt zweifelhaft zu den Kernkompetenzen eines Indie Labels. Bei vielen Indies ist es auch die einzige Kernkompetenz gegenüber anderen Mitbewerbern im Markt, da viele Marketing und Vertrieb an Drittunternehmen ausgelagert haben und sich das Label nur als Dachmarke<sup>258</sup> durch den bedienten und produzierten Musikstil und den Künstlern des eigenen Kataloges identifizieren lässt.<sup>259</sup>

Die bisherige Rolle der Independent Labels kann also als Nischenbediener, Trendsetter, Talentschmiede und als Marktforschungsinstrument für Majors beschrieben werden.

### 9.3 Neue Wege

Trotz der Rezession steigt die Anzahl der Independent Labels seit einigen Jahren an und die Stimmung bezüglich ihrer wirtschaftlichen Situation ist gut. In der Krise scheinen sie durch die neuen Vermarktungsmöglichkeiten, die durch die Computertechnologie immer günstiger werdenden Produktionsmöglichkeiten und ihrer bisher flexibleren Art auf Marktveränderungen reagieren zu können, wettbewerbsfähiger als die Major Labels.

Durch die Entlassung von Mitarbeitern seitens der Major Firmen gab es einerseits Neugründungen durch die freigesetzten Angestellten und die bereits im Markt agierende Indies konnten durch die Einstellungen jener, Spezialisten für sich gewinnen.

---

<sup>256</sup> Vgl. Hull (2004), S. 136

<sup>257</sup> Vgl. Riedel/Schreiter (2004), S. 50

<sup>258</sup> Alle Produkte eines Unternehmens werden unter der gleichen Marke angeboten, Vgl. Kook (2004), S. 66

<sup>259</sup> Vgl. Kook (2004), S. 96-98

Solange die Marktverteilung zwischen Majors und Independent Labels so bleibt und die Flexibilität der Indies gewahrt bleibt, werden sie ihre Funktion als Marktforschungsinstrument nicht verlieren. Jedoch ihre frühere Position als Talentschmiede könnte auf Grund fehlender persönlicher Betreuung der Major Labels dem Künstler gegenüber, die bei einem Independent Label einfach besser und einfacher funktioniert (da viele Bereiche durch die Größe des Unternehmens nur eine Ansprechperson erlauben) für die Majors verloren gehen. Sprich das Independent Label bindet seine Künstler durch die intensive persönliche Beratung/Betreuung und durch dass sie dem Künstler seinen kreativen Freiraum gewähren und ihn nicht allzu sehr einschränken und an den Mainstream anpassen wollen, an sich und verhindert so ein Abwerben eines Majors.<sup>260</sup>

Auch in Zukunft wird das A&R Management die Kernkompetenz kleiner Independent Labels bleiben, da sie sich nur durch ihren Künstlerkatalog von anderen Marktmitstreitern differenzieren können.<sup>261</sup> Sie arbeiten vorwiegend regional und nationalen und können nicht wie die Major Labels auf ein internationales Vermarktungs- und Vertriebsnetz zurückgreifen.

---

<sup>260</sup> Vgl. Steinkrauß/Gmelin/Günzel (2008), S. 33

<sup>261</sup> Vgl. Hull (2004), S. 138

## **10 Zukunftsaussichten für das A&R Managements bei Major Labels**

Ohne die Kernkompetenz A&R Management könnte eine Plattenfirma am Markt nicht mehr konkurrieren, da um im Markt erfolgreich zu sein, die ständige Akquirierung neuer Künstler die oberste Prämisse darstellt. Solange also neue Künstler und deren musikalischer Content von einem Major Label produziert werden, ist ein Umsatz zu erwarten.

Man darf A&R Management nicht alleine auf den Prozess des Talent Scoutings reduzieren. Man muss es als Gatekeeping Prozess verstehen, durch den das unternehmerische A&R Leitbild und die Verfolgung der internen A&R Politik gewährt wird. Dies bedeutet dann natürlich auch, dass die A&R Funktion beim Einkauf von fertigen Produkten von Nöten ist. Auch wenn Major Labels also in Zukunft dazu übergehen sollten, vorwiegend Rechte einzukaufen, zu vermarkten und zu verwerten, bleibt die Kernkompetenz A&R Management bestehen.

### **10.1 Zukünftige A&R politische Strategien**

Um in Zeiten der Tonträgerkrise weiterhin am Markt bestehen zu können und dem Abwärtstrend entgegenhalten zu können, bedarf es einer Neuausrichtung der A&R Strategien und deren Instrumente durch die Majors. Strategieansätze und –ideen sollen nun vorgestellt werden.

#### **10.1.1 Künstler – Fan Beziehung ausbauen**

Majors pflegen bis heute ein starres und unpersönliches Informationssystem, über welches der Künstler nur mit offiziellen Presstexten, Fotos etc. dem Konsumenten bzw. dem Fan präsentiert wird. Um die Ebene zwischen Künstler und Fan emotionalisieren zu können, bedarf es den Menschen hinter der Marke „Star“ zu zeigen. Durch diese Emotionalisierung und der dadurch entstehenden Sympathie zum Produkt, wird der Kunde an den Star emotional und persönlich gebunden.

Diese Art der Kundenbindung kann durch die Transparenz des Arbeitsprozesses gefördert werden. Der Fan kann zum Beispiel über einen „Studio-Blog“ im Internet den Produktionsprozess des Künstlers mitverfolgen. Nebenbei erlernt er wieder die Werthaltigkeit von Musik als geistiges Eigentum zu sehen, da er die intensive Arbeit an der Produktion mitverfolgt.<sup>262</sup>

### 10.1.2 Kunden in den Produktentwicklungsprozess mit einbauen

Über Fan Community Portale im Internet können Konsumenten in den Produktionsprozess miteinbezogen werden. Dies kann anhand von mehreren Möglichkeiten geschehen, alle setzen jedoch eine hohe Kooperationsbereitschaft seitens des Künstlers voraus.

**Demos** des Künstlers werden online gestellt und die User der Plattform können über die nächste Single oder die nächsten Songs des Albums abstimmen, die im Anschluss produziert werden sollen.

Eine weitere Möglichkeit wären **Grafik- bzw. Bildwettbewerbe** bei denen Fans Fotos und Bilder zu einem Song und zum Künstler gestalten können. Die Resultate werden wiederum zu einer User Abstimmung online gestellt. Die am besten bewerteten Bilder werden dann im Booklet der nächsten CD oder sogar als Cover Artwork verwendet.

Eine dritte Möglichkeit wäre die Veranstaltung eines **Remix Wettbewerbes**. Ein aktuelles prominentes Beispiel für solch eine Aktion wäre der Remix Wettbewerb der US-amerikanischen Band „The Black Eyed Peas“ für ihre momentane Single „I Gotta Feeling“.<sup>263</sup> Vocal Versionen eines Songs werden im Internet zum Download zu Verfügung gestellt und User können dann ihre eigene Version des Songs produzieren. Wiederum erfolgt die Abstimmung über die Gewinner auch von der Fan Community. Die Tracks, die für die besten empfunden werden, können dann im Rahmen einer physischen oder einer digitalen Veröffentlichung verwertet werden.

---

<sup>262</sup> Vgl. Friedrichsen/Gerloff/Grusche/von Damm (2004), S. 168 ff.

<sup>263</sup> Vgl. <http://www.beatportal.com/feed/item/beatport-presents-black-eyed-peas-remix-contest-in-association-with-dipdive/>, abgerufen am 26.08.2009

Kunden werden somit durch die intensive Auseinandersetzung mit dem Künstler stärker an die Marke gebunden.<sup>264</sup>

Fan Communities bieten den Majors außerdem die Möglichkeit der Marktforschung, es können beispielsweise die Demos und etwaige Remixe<sup>265</sup> innerhalb der Fanbase getestet werden und durch die direkte Kommunikation mit der Zielgruppe Kundenanforderungen und – wünsche ausgelotet werden.

### 10.1.3 Verbesserung der Produktpolitik

Die langfristige Verwertung von Künstler, die einer Castingshow entspringen ist fragwürdig. Momentan sehr erfolgreiche Stars sind seit vielen Jahren im Musikgeschäft tätig und sind eingesessene Marken (Beispiele wären hierfür zum Beispiel: U2 und Madonna). Darüber hinaus gibt es Stars, die durch ihre vorige Karriere in einer Boygroup der 1990er Jahre ihren Ursprung nahmen und nun eine Solokarriere verfolgen (Robbie Williams war zuvor Mitglied der Band „Take That“ und Justin Timberlake begann seine Karriere als Mitglied der US-amerikanischen Boygroup „N’Sync“). Bis auf einzelne Ausnahmen scheint es, dass die Musikindustrie nicht mehr dazu in der Lage ist, Stars mit langfristigem Erfolg aufzubauen.<sup>266</sup> Natürlich muss man an dieser Stelle auch erwähnen, dass ein Aufbau einer langfristigen Karriere sehr viel Zeit und Geld kostet. Durch die Umsatzeinbrüche der Majors, liegt es nahe, dass sie so schnell wie möglich Umsatz generieren müssen um nicht noch weiter unter der Rezession zu leiden und deswegen versuchen durch „Schnelldreher“ schnellen wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen.

Ein anderes Problem der Produktpolitik, bezogen auf die A&R Politik, ist die durchgehende musikalische Content Qualität von Alben. In den 1990er Jahren waren die Majors verleitet erfolgreiche Singles auch durch ein nachfolgendes Album zu verwerten. Das Album bestand aus zwei bis drei Singles, mit denen der Künstler am Markt präsent war, und Songs, die nur als Füllmaterial dienten um auf eine gewisse Anzahl von Tracks zu kommen. Major Labels müssen also

---

<sup>264</sup> Vgl. Friedrichsen/Gerloff/Grusche/von Damm (2004), S.174 ff.

<sup>265</sup> Vgl. Engh (2008), S. 115

<sup>266</sup> Vgl. Clement/Papies/Schusser (2008), S. 4-7

die durchgehende Songqualität eines Albums gewährleisten, auch wenn das heißt, dass der Künstler länger für seinen kreativen Schaffensprozess und somit auch für eine Veröffentlichung braucht.<sup>267</sup>

#### 10.1.4 Kosteneinsparungen

Die anfängliche Strategie, die Overheadkosten zu minimieren und sowohl Künstler als auch Mitarbeiter zu entlassen, der Majors um die Krise abzuwenden, ist nach wie vor ein Mittel um die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens nicht zu gefährden. Diese Entlassungsphase führte natürlich auch dazu, dass A&R Abteilungen der Majors verkleinert wurden. Jedoch gilt es, gerade in Zeiten von Krisen, sich seiner Kernkompetenz zu bedienen und zu analysieren durch welche Veränderung der Strategien und Instrumente man sich am Markt neu positionieren kann. Sprich die Aufrechterhaltung der Entwicklung langfristigen erfolgreichen musikalischen Contents und dessen Künstler sollte einen sehr wichtigen Stellenwert haben. Laut Jakob machen nämlich die verursachenden Kosten einer A&R Abteilung innerhalb der Kostenstruktur eines Major Labels gerade einmal 2 % aus.<sup>268</sup>

Als weiterer Punkt bezüglich der Kosteneinsparung muss hier die **Senkung des Break-even Points** erwähnt werden. Durch die Reduktion der Gesamtproduktentwicklungskosten können Investitionen somit früher durch die Verkäufe wieder eingespielt werden, und im Anschluss dessen natürlich früher ein Gewinn erzielt werden. Im besondern kann hier bei den Produktionskosten eingespart werden, das heißt bei Studio- und Personalkosten.

Durch die technische Entwicklung, die es möglich machte mit geringeren budgetären Mitteln in hervorragender Qualität produzieren zu können, sind in den letzten Jahren viele Studios gegründet worden. Um diesen Wettbewerb unter den Tonstudios standhalten zu können, müssen auch die großen, alteingesessenen ihre Preise drastisch senken um am Markt überleben zu können, viele von Ihnen mussten jedoch bereits Konkurs anmelden.<sup>269</sup>

---

<sup>267</sup> Vgl. Friedrichsen/Gerloff/Grusche/von Damm (2004), S. 180

<sup>268</sup> Vgl. Jakob (2008), S. 78

<sup>269</sup> Vgl. Künne/Torkler (2008), S. 122

Tonstudiopreise sind demnach ein Kostenpunkt der reduziert wird und aber auch die Gagen von Produzenten, Studiomusiker und anderen am Produktionsprozess beteiligten Personen, sind in den letzten Jahren drastisch gesunken.<sup>270</sup>

Vergleichbar mit der günstigeren Produktion in dritten Weltländern der Kleidungsindustrie, könnte man den Aufnahmeprozess in ein Land verlegen, in dem die Produktionskosten günstiger sind. Aufgerechnet auf die im Jahr produzierten Alben stellt diese Idee eine gute Möglichkeit dar, Geld einzusparen und somit den Break-even Point zur Gewinngenerierung zu senken. Jedoch gilt es sich bei diesem Schritt Gedanken um einen möglichen technischen Qualitätsverlust der Produktion zu machen.

Auch die Verlagerung des Produktionsstandortes in Länder mit staatlichen Subventionen für Kultur<sup>271</sup> wäre eine gute Möglichkeit das finanzielle Risiko nicht alleine tragen zu müssen.

### **10.1.5 Neue Marktbearbeitungsstrategien**

Laut Engh muss die A&R Politik zukünftig das Grundelement des modernen Musikmarketings sein, da die A&R Politik den eigentlichen Wert der Wertschöpfungskette schafft, sprich der Content ist der strategische Erfolgsfaktor.

Die A&R Politik des Majors muss also als Kernkompetenz gesichert werden und sie muss die Umsatzgenerierung durch die Verwertungsrechte ausbauen, das heißt neben der Steuerung der Künstlerentwicklung, auch die Sicherung von umfassenden (also auch die Nebenrechte eines Künstlers durch einen 360 Grad Vertrag<sup>272</sup>) und langfristigen Verwertungsrechten zu sichern.<sup>273</sup>

### **10.1.6 A&R Kompetenz der Sublabels verstärkt nutzen**

Major Labels sind durch ihre Konzernstruktur sehr gut aufgestellt und decken viele Marktsegmente ab, die sie bedienen können. Dies ist jedoch nur durch die Marktsegmentierung ihre Sublabels möglich, die Märkte bedienen, welche nicht

---

<sup>270</sup> Vgl. Friedrichsen/Gerloff/Grusche/von Damm (2004), S.188 ff.

<sup>271</sup> Siehe Kapitel 10.1.9 dieser Masterthese

<sup>272</sup> Vgl. Engh (2007), S.307

<sup>273</sup> Vgl. Engh (2008), S.114

dem Mainstream angehören. Sie bieten den Majors die Möglichkeit, Trends zu entwickeln und auf neue Trends rechtzeitig aufzuspringen. Sie sind also erstens eine Talentschmiede und auf der anderen Seite eine Art Versuchslabor um neue Künstler am Markt testen zu können.

### **10.1.7 Neue Technologien als Instrumente des A&R Managements nutzen**

Bereits in Punkt 3.4 dieser These wurde die Möglichkeit, das Internet als möglicher, dem A&R Management vorgesezter, Gatekeeper durch Online User Bewertungen zu verwenden, vorgestellt. Es wird durch diese Bewertungen unterstützt, jedoch nicht überflüssig gemacht, wie Steinkrauß/Gmelin/Günnerl das behaupten.<sup>274</sup> Nur durch die überwiegende positive Bewertung eines Künstlers, und damit die Zustimmung der Zielgruppe, dass jener Künstler oder jener musikalische Inhalt als interessant für sie gilt, wird durch bestimmte Modelle (auf der Webseite Sell a Band können User für eine Band die ihnen gefällt spenden und somit in sie investieren. Wenn die Spenden einen von der Band festgelegten Geldwert, also die notwendigen Produktionskosten, erreichen, wird ein Album aufgenommen, ohne dass der Künstler die Kosten selber tragen muss, sprich die Produktionskosten werden von der Fan Community gezahlt. Künstler und jene Fans die in den die Band investierten teilen sich dann den Umsatz.<sup>275</sup> Bei diesem Modell werden zwar die Produktionskosten gedeckt, jedoch besitzen Majors noch immer die stärksten Marketing- und Vertriebskanäle, die es nach Fertigstellung einer Produktion zu bedienen gilt. Generell sind Fan Communities im Internet, wie schon im Punkt 10.1.2 erwähnt, ein wichtiges Instrument als Marktforschungsinstrument.

Die Talentsuche durch Castingshows jeglicher Art ist auf die langfristige Überlebensdauer eines Künstlers fraglich. Jedoch entstehen durch den medialen Hype, den sie mit sich ziehen, „Schnelldreher“ mit denen zumindest kurzfristig Umsatz generiert wird und die Majors dadurch die Umsatzeinbrüche auf Grund der Tonträgermarktkrise in Damm halten und so Geld für neue Investitionen erwirtschaftet werden können.

---

<sup>274</sup> Vgl. Steinkrauß/Gmelin/Günnerl (2008), S. 41

<sup>275</sup> Vgl. <http://www.sellaband.com/>, abgerufen am 26.08.2009

### **10.1.8 Aufbau von Genrespezifischen A&R Kompetenzzentren**

Ein weiterer Gedankenansatz bezüglich zukünftiger A&R Strategien von Major Labels wäre der Aufbau Genre spezifischer A&R Zentren. Märkte in denen die Produkt- bzw. Künstlerentwicklung bestimmter Genres am besten funktioniert (zum Beispiel in Skandinavien Rockmusik, Deutschland/Österreich/Schweiz Schlager und Volkstümliche Musik und England als europäisches Kompetenzzentrum für Popmusik) werden als A&R Kompetenzzentrum für einen zusammengeschlossenen Musikmarkt (zum Beispiel Gesamteuropa) genutzt. Sprich es werden die besten dort ansässigen A&R Manager für die Produktentwicklung und den Künstleraufbau in dem ganzen neu erschlossenen Markt für das spezielle Genre verantwortlich um die Qualität des A&R Managements auf einem hohen Standard halten zu können.

Diese Lösung ist meiner Meinung nach jedoch nur eine mittelfristige, da sich nach einigen Jahren auf Grund der vielen Arbeit wieder einzelne Unter- bzw. Länderabteilungen entstehen würden. Aber man könnte diese Kompetenzzentren auch als Schulungszentren für zukünftige A&R Manager verwenden um in Zeiten in denen die Anforderungen, welche an einen A&R Manager gestellt werden, immer mehr und vielseitiger werden.

### **10.1.9 Nutzung staatlicher Subventionen**

Während der Weltwirtschaftskrise in den Jahren 2008 und 2009 mussten viele Betriebe der Automobilindustrie auf staatliche finanzielle Hilfe zurückgreifen um das Überleben ihres Unternehmens sichern zu können. Ähnliches passiert auch in der Musikindustrie. In Österreich gibt es durch den Österreichischen Musikfonds<sup>276</sup> eine Förderstelle, welche heimische Produktionen mit einem jährlichen Gesamtförderbudget von € 680.000 unterstützt. Jedoch wird pro Jahr nur eine Produktion von jedem Major Label gefördert. Dies ist deutlich zu wenig um dem Abwärtstrend entgegen halten zu können.

## 11 Schlussbetrachtung

Der Beruf des A&R Managers hat sein Anbeginn der Tonträgerindustrie einen großen Wandel erlebt. Anfangs waren die A&R Manager noch die Talentsucher, die durchs Land reisten und Konzerte besuchten um neue Künstler zu entdecken, aufzunehmen und deren Karriere aufzubauen. Heute werden an die Mitarbeiter der A&R Abteilungen der Plattenfirmen hohe Ansprüche gestellt und ihnen werden vielseitige Qualifikationen abverlangt. Der A&R muss sich nicht nur im Bereich der Markenbildung und der Betriebswirtschaft auskennen, sondern muss darüber hinaus ein großes Netzwerk an Kontakten innerhalb der Musikbranche besitzen und am neuesten Stand der Technik sein. War er es früher, der nach Talenten suchte, so hat es sich dazu entwickelt, dass heute dem A&R Manager eines Major Labels neue Künstler und Produkte angeboten werden und er aus diesem Pool den Künstler raussucht, den er für talentiert genug und „förderungswürdig“ hält, sprich er sucht sich den Künstler aus, von dem er glaubt, dass er sich am besten verkaufen lässt. Ein Grund hierfür ist sicherlich der heutige Personalmangel in den A&R Abteilungen der Major Labels und der damit verbundene Zeitmangel jedes einzelnen A&R Mitarbeiters.

Die erste zu untersuchende Forschungsfrage dieser These, ob der Künstleraufbau in der Tonträgerindustrie durch ein wirtschaftliches Modell beschrieben werden kann, wurde unter Punkt 6.2 anhand der Zusammenführung der Modelle der Produktentwicklung und der Markenbildung gezeigt. Anhand dieses Modells wird also Punkt für Punkt ein Konzept beschrieben, welche Schritte für ein erstes Release getätigt werden müssen um den Künstler im passenden Markt zu positionieren und der „richtigen“ Zielgruppe vorstellig zu machen. Jedoch spiegelt dieses entstandene Modell nur die erste Aufbauphase eines Künstlers, also die Arbeit vor der ersten Veröffentlichung, wider. Es wird nicht der langfristige Aufbau eines Künstlers durch mehrere Releases betrachtet, sondern die

---

<sup>276</sup> Vgl. <http://www.musikfonds.at>, abgerufen am 06.10.2009

damit verbundene langfristige Markenbildung und die damit verbundene Kundenbindung nur anhand der Markenwertschöpfungskette angeschnitten.

Die zweite Frage beschäftigte sich mit dem Outsourcing der Kernkompetenz und ihrer Sinnhaftigkeit. In Kapitel 8 wurde festgestellt, dass es nicht zu einer ganzheitlichen Auslagerung der Kernkompetenz im Bezug auf das Outsourcing von A&R Management von Major Labels kommt, sondern nur Teile ausgelagert werden. Am häufigsten betrifft es das Talent Scouting, welches von Drittpersonen und –unternehmen übernommen wird und anschließend dem Label neue Talente anbietet. Der Gatekeeper Funktion des A&R Managements wird nur ein weiterer Gatekeeper vorgeschoben, die Entscheidung einen Künstler in den Katalog aufzunehmen bleibt Entscheidungsgewalt der Plattenfirma. Im Falle des Einkaufs fertiger bereits erfolgreicher Produkte, entfällt jedoch die gänzliche Künstleraufbauarbeit. Der A&R Manager begleitet jedoch bei Folgeproduktionen den Schaffensprozess des Künstlers und ist für diesen seitens der Plattenfirma auch verantwortlich.

Grundsätzlich muss man aber sagen, dass die Auslagerung einer Kernkompetenz eines produzierenden Unternehmens ein falscher Ansatz ist, da sich ein Unternehmen durch seine Kernkompetenzen von anderen Wettbewerbern im Markt differenziert. Um aber, wie Major Labels, die Märkte von vielen einzelnen Musikgenres abdecken zu können, muss die Talentsuche zum Teil ausgelagert werden um den Qualitätsanspruch seitens der Plattenfirma und der Zielgruppen, also den der Konsumenten, sichern zu können. Würden die Majors die Talentsuche und teilweise auch die Produktentwicklung alleine bewältigen, würde man sich nur auf die sogenannten „Cash cows“, also Künstler, die sich besonders gut verkaufen, konzentrieren und alle anderen Künstler würden vernachlässigt werden.

Die dritte und letzte Forschungsfrage stellte sich den zukünftigen Herausforderungen der Majors ihre A&R Politik so auszurichten, dass sie ihre Vormachtstellung am Markt behalten können. Durch Anpassung der zu bedienenden Instrumente zur Kundenbindung bzw. Personalisierung eines Produktes, der Steigerung der Durchschnittsqualität eines Albums und die Fokussierung auf den Aufbau von langfristigen erfolgreichen Künstlerkarrieren, die Kosteneinsparungen

nicht am Sektor der A&R Abteilungen vorzunehmen und die verstärkte Einbindung der Sublabels in den Talent Scouting Prozess, wird klar gemacht, dass sich Major Labels durch die Tonträgermarktkrise und die daraus folgenden in Kapitel 7 beschriebenen Veränderungen, auf Bezug ihrer A&R Politik, neu positionieren müssen.

Unternehmen, die ihre Position innerhalb ihres zu bedienenden Marktes in Zeiten einer Krise stärken und verbessern können, greifen meistens zu drastischen und riskanten Entscheidungen. Major Labels, deren Position auf Grund der Tonträgermarktkrise immer schwächer wird, dürfen sich dementsprechend nicht nur immer den sich ständig veränderten Bedingungen des Marktes anpassen, sondern müssen auf radikale und riskante Businessmodelle setzen. Möglich wäre es, diese neuen Modelle in einem bestimmten nationalen Markt zu testen, bevor sie auf die Gesamtstrategie des Unternehmens angepasst und ausgerichtet werden. Als Beispiel für so eine radikale und riskante Strategie muss an dieser Stelle die Band Radiohead erwähnt werden. Sie stellten ihr im Jahr 2007 erschienenes Album „In Rainbows“ als kopierschutzfreien Download zu Verfügung, jedoch konnte der Fan selbst entscheiden wie viel er für das Album zahlen will. Darüber hinaus konnte man ein kostenpflichtiges Set (40 britische Pfund), bestehend aus einer Doppel-CD und 2 Vinyl Platten, über die Homepage erwerben.<sup>277</sup> Das Album wurde am ersten Tag mehr als 1,2 Mio. Mal runtergeladen und die Verkäufe innerhalb der ersten Woche überstiegen bereits die Verkaufszahlen ihres zuvor erschienenen Albums im gleichen Zeitraum um ein Vierfaches.<sup>278</sup> Die Einnahmen alleine durch die „Spenden“ der Konsumenten, die das Album runtergeladen haben, also ohne den Umsatz des Setangebotes, Merchandise etc. mit einzubeziehen, wurde der gesamte Umsatz des Vorgängeralbums „Hail to the Thief“ überstiegen.<sup>279</sup>

Wenn man also nicht zu solchen radikalen Mitteln greift, kann man sich immer nur den neuen Gegebenheiten anpassen und wird als Unternehmen im schlimmsten Falle immer kleiner. Man kann Trends und ihre Kanäle nicht opti-

---

<sup>277</sup> Vgl. <http://www.stern.de/kultur/musik/musik-download-radiohead-zum-selbstmachpreis-599314.html>, abgerufen am 08.10.2009

<sup>278</sup> Vgl. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,512190,00.html>, abgerufen am 08.10.2009

<sup>279</sup> Vgl. [http://www.motor.de/news/1146451;radiohead\\_ruecken\\_die\\_zahlen\\_raus.html](http://www.motor.de/news/1146451;radiohead_ruecken_die_zahlen_raus.html), abgerufen am 08.10.2009

mal nutzen und kann zwar im bestimmten Maße Umsatzorientiert arbeiten, jedoch nicht gewinnorientiert. Vergleichen könnte man diese Situation mit dem Siegesfeldzug der Rock Musik in den 1960er Jahren. Die Major Labels waren nur auf Mainstream Musik ausgerichtet und erst als ein Trend durch die Verkaufszahlen einen Erfolg versprachen, signalisierten auch sie Künstler aus dem jeweiligen Genre. Erst nach einer längeren Zeit konnte man die Kataloge der Plattenfirmen Genre-technisch durch das Auslagern von der Kernkompetenz der A&R Abteilungen vergrößern.<sup>280</sup>

Abschließend möchte ich erwähnen, dass es eine gewisse Form des A&R Managements, die Selektion und die folgende Förderung durch Drittpersonen eines Künstler oder musikalischer Inhalte, seit Anbeginn des Musizierens gibt. Gute Künstler wurden immer für förderungswürdig empfunden. Waren es anfänglich Könige, Fürsten und die Kirche, die Komponisten und Musiker beschäftigten (als Beispiel wäre hier Josef Haydn zu nennen, der durch seine Fixanstellung als Kapellmeister beim Fürsten Esterházy in Eisenstadt<sup>281</sup> durch diesen gefördert wurde). Das heißt, dass so lange es Veröffentlichungen von Aufnahmen gibt, egal ob physischer oder digitaler Natur, wird es das A&R Management geben. So lange der Mensch ein kapitalistischer und nach Macht strebender Denker ist, wird es im Bezug auf den Tonträgermarkt (auch wenn es diesen nur mehr in digitaler Form geben würde) immer große Unternehmen geben, Major Labels, die sich an die Marktspitze erwirtschaften wollen um die Position des Marktführers einzunehmen.

---

<sup>280</sup> Vgl. Kapitel 8.3 dieser Masterthese

<sup>281</sup> Vgl. Werner-Jensen (2001), S. 186

## Literaturverzeichnis

**Almer, Wolfgang** (2002): Strukturen und Strategien der Musikwirtschaft im Umgang mit veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Universitätsverlag Rudolf Trauner

**Altig, Ulrike/Clement, Michel/Papies, Dominik** (2008): Marktübersicht und Marktentwicklung der Musikindustrie. In Clement, M. & Schusser, O. & Papies, D. (Hrsg.). Ökonomie der Musikindustrie (S.17 - 26). Gabler Verlag.

**Becker, Jan B./Clement, Michel/Schusser, Oliver** (2008): Piraterie in Peer-to-Peer Netzwerken. In Clement, M. & Schusser, O. & Papies, D. (Hrsg.). Ökonomie der Musikindustrie (S.211 - 224). Gabler Verlag.

**Berneike, Katharina/Rohde, Lena/Pitzschke, Björn/Weinacht, Stefan** (2009): Urheberrecht in der Musikwirtschaft. In B. Schneider & S. Weinacht (Hrsg.). Musikwirtschaft und Medien (S. 129 – 145). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft – Edition Reinhard Fischer.

**Briegmann, Frank/Jakob, Hubert** (2008): Management der Wertschöpfungskette. In Clement, M. & Schusser, O. & Papies, D. (Hrsg.). Ökonomie der Musikindustrie (S.87 - 98). Gabler Verlag.

**Burghart, Marina/Hampl, Christine** (2007): Künstleraufbau und –vermarktung auf dem deutschen Musikmarkt. Grundlagen und Prozesse. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

**Burmann, Christoph/Meffert Heribert** (2005): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung. In Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hrsg.). Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. (S.37 - 72). 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

**Burmann, Christoph/Meffert Heribert/Koers, Martin** (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hrsg.). Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. (S.4 - 17). 2. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag.

- Casper, Mirko/Mucha, Peter/Wustlich, Holger** (2008): Managing Vertrieb. In Clement, M. & Schusser, O. & Papies, D. (Hrsg.). Ökonomie der Musikindustrie (S.167 - 182). Gabler Verlag.
- Chapple, Steve/Garofalo, Reebee** (1980): Wem gehört die Rockmusik? Geschichte und Politik der Musikindustrie. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Clement, Michel/Papies, Dominik/Schusser, Oliver** (2008): Herazsforderungen in der Musikindustrie. In Clement, M. & Schusser, O. & Papies, D. (Hrsg.). Ökonomie der Musikindustrie (S.3 - 13). Gabler Verlag.
- Cordes, Johannes** (2009): Artist-And-Repertoire, Majorlabels und Musikmanagement. In B. Schneider & S. Weinacht (Hrsg.). Musikwirtschaft und Medien (S. 33 – 47). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft – Edition Reinhard Fischer.
- Ehrlenspiel, Klaus** (2003): Integrierte Produktentwicklung. Denkabläufe - Methodeneinsatz – Zusammenarbeit. 2.Auflage, Carl Hanser Verlag München Wien
- Engh, Marcel** (2005): Managing Artist and Repertoire. In M. Clement & O. Schusser (Hrsg.). Ökonomie der Musikindustrie (S.95 – 112). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Engh, Marcel** (2007): Artist and Repertoire (A&R). Eine markentheoretische Betrachtung. In Gensch, G. & Stöckler, E.M. & Tschmuck, P. (Hrsg.). Musikrezeption, Musikdistribution und Musikproduktion. Der Wandel des Wertschöpfungsnetzwerks in der Musikwirtschaft (S.293 – 309). Gabler Verlag.
- Freudenthal, Ursula** (1999): Das Ohr der Plattenfirma. Die Bedeutung des Artist & Repertoire-Managements. In: Jürgen Stark. Die Hitmacher. Die Traumjobs in der Musikindustrie (S. 79 – 81). Econ Verlag.
- Friedrichsen, Mike/Gerloff, Daniel/Grusche, Till/von Damm, Tile** (2004): Die Zukunft der Musikindustrie. Alternatives Medienmanagement für das mp3-Zeitalter. München: Fischer Verlag
- Handke, Christian** (2009): Indies im Aufwind? Die Krise am Tonträgermarkt und ihr Verteilungseffekt. In B. Schneider & S. Weinacht (Hrsg.). Musikwirtschaft und Medien (S. 49 - 72). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft – Edition Reinhard Fischer.

- Hull, Geoffrey P.** (2004): The Recording Industry. Second Edition. 2. Auflage, New York: Routledge
- Jakob, Hubert** (2008): Wirtschaftlichkeit in der Musikindustrie. In Clement, M. & Schusser, O. & Papies, D. (Hrsg.). Ökonomie der Musikindustrie (S.77 - 84). Gabler Verlag.
- Koch, Walter J.** (2006): Wertschöpfungstiefe von Unternehmen. Die strategische Logik der Integration. Gabler Verlag.
- Kook, Jan-Magnus** (2006): Markenbildung in der Musikindustrie. Stars, Künstler und Labels als Marke. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Künne, Ansgar/Torkler, Andreas** (2008): Managing Recording und Production. In Clement, M. & Schusser, O. & Papies, D. (Hrsg.). Ökonomie der Musikindustrie (S.117 - 133). Gabler Verlag.
- Larkin, Collin** (1997): The Virgin Encyclopedia of Popular Music. Concise Edition. London: Virgin Books.
- Lechner, Karl/Egger, Anton/Schauer, Reinbert** (2006): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 23.Auflage, Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H.
- Mahlmann, Carl** (2008): Managing Marketing und Sales. In Clement, M. & Schusser, O. & Papies, D. (Hrsg.). Ökonomie der Musikindustrie (S.135 - 166). Gabler Verlag.
- Prial, Dunstan** (2006): The Producer. John Hammond and the Soul of American Music. New York: Picador Reading Group
- Reichert, Jürgen** (2009): Promotion. In B. Schneider & S. Weinacht (Hrsg.). Musikwirtschaft und Medien (S. 95 - 108). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft – Edition Reinhard Fischer.
- Renner, Tim** (2004): Kinder, der Tod ist gar nicht so schlimm! Über die Zukunft der Musik- und Medienindustrie. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH
- Riedel, Juliane Josefa/Schreiter, Daniel Paul** (2004): Novum Records. Von der Kunst ein eigenes Label zu gründen. Wilhelmshaven: Academic Transfer

**Schmidt, Christoph** (1993): Organisation der Majors. In Moser, R. & Scheuermann, A (Hrsg.). Handbuch der Musikwirtschaft (S.103 - 110 ). 2. Auflage, München: Josef Keller Verlag.

**Schneider, Beate/Weinacht, Stefan** (2009): Musikwirtschaft und Medien: Märkte – Unternehmen - Startegien. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

**Scholz, Lothar** (2007): Die Musikbranche: Ausbildungswege und Tätigkeitsfelder. Schott Music Verlag.

**Schütz, Manfred/Erping, Kurt** (2009): Herstellung und Distribution. In B. Schneider & S. Weinacht (Hrsg.). Musikwirtschaft und Medien (S. 83 - 93). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft – Edition Reinhard Fischer.

**Schwarz, Erich J./Dummer, Rita; Krajger, Ines** (2007): Von der Geschäftsidee zum Markterfolg. Marktorientierte Produktentwicklung für innovative Gründer und Jungunternehmer. Wien: Linde Verlag Wien Ges.m.b.H

**Schwarz Gerd.** (2005):Outsourcing: Eine Einführung. In Hermes, H.-J. und Schwarz, G. (Hrsg.) Outsourcing: Chancen und Risiken, Erfolgsfaktoren, rechtssichere Umsetzung (S. 15 – 38).

**Seifert, Fedor** (1993): Musik und Recht. Verträge In Moser, R. & Scheuermann, A (Hrsg.). Handbuch der Musikwirtschaft (S.103 - 110 ). 2. Auflage, München: Josef Keller Verlag.

**Sellien, Reinhold/Sellien Helmut** (1979): Gablers Wirtschafts-Lexikon. 10. Auflage, Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler

**Smart, James Robert** (1970): The Sousa Band: a discography. Washington D.C.: Library of Congress.

**Sperlich, Regina** (2007): Populärmusik in der digitalen Mediamorphose. Wandel des Musikschaffens von Rock und elektronischer Musik in Österreich. 1. Auflage, Vs Verlag.

**Spreckelsen, Kay** (2009): Piraterie und Strafverfolgung. In B. Schneider & S. Weinacht (Hrsg.). Musikwirtschaft und Medien (S. 147 - 160). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft – Edition Reinhard Fischer.

**Stark, Jürgen** (1999): Die Hitmacher. Die Traumjobs in der Musikindustrie. Econ Verlag.

**Stein, Thomas/Engh, Marcel/Jakob, Hubert** (2008): Bedeutung des Fernsehens für die Musikindustrie: "Pop Idol". In Clement, M. & Schusser, O. & Papies, D. (Hrsg.). Ökonomie der Musikindustrie (S.183 - 194). Gabler Verlag.

**Steinkrauß, Niko/Gmelin, Hannes/Günnel Stefan** (2008): Wettbewerbsanalyse. In Clement, M. & Schusser, O. & Papies, D. (Hrsg.). Ökonomie der Musikindustrie (S.27 – 43). Gabler Verlag.

**Tschmuck, Peter** (2003): Kreativität und Innovation in der Musikindustrie. Studienverlag Innsbruck.

**Ventroni, Stefan** (2008): Copyrights und Lizenzmanagement. In Clement, M. & Schusser, O. & Papies, D. (Hrsg.). Ökonomie der Musikindustrie (S.27 – 43). Gabler Verlag.

**Vormehr, Ulrich** (1993): Die einzelnen Vermarktungsformen. Independents. In Moser, R. & Scheuermann, A (Hrsg.). Handbuch der Musikwirtschaft (S.111 - 118 ). 2. Auflage, München: Josef Keller Verlag.

**Werner-Jansen, Arnold** (2001): Das Reclam Buch der Musik. 2. Auflage, Stuttgart: Philipp Reclam jun. GmbH & Co Stuttgart.

## **Zeitschriften**

**Unterholzner, Horst** (2008): „Gehört denn alles allen...?“ In Sound&Media Nr. 5/2008 (S. 8-9).

**Sound&Media, Autor unbekannt** (2008): Ö3 Soundcheck. 08/2008 (S. 4)

## Internetquellen

**Beatportal, Autor unbekant** (2009): Beatportpresents the Black Eyed Peas Remix Contest in association with Dipdive.

<http://www.beatportal.com/feed/item/beatport-presents-black-eyed-peas-remix-contest-in-association-with-dipdive/>, abgerufen am 26.08.2009

**Bundesverband Musikindustrie / IFPI.de, Autor unbekannt** (2009): Übersicht Jahreswirtschaftsbericht 2008.

[http://www.musikindustrie.de/uploads/media/Abb01\\_Gesamtumsatz\\_des\\_Tontr\\_aegermarktes.pdf](http://www.musikindustrie.de/uploads/media/Abb01_Gesamtumsatz_des_Tontr_aegermarktes.pdf), abgerufen am 23.08.2009

**Bundesverband Musikindustrie / IFPI.de, Autor unbekannt** (2009): Gesamtumsatz des Tonträgermarktes in der Bundesrepublik Deutschland.<http://www.musikindustrie.de/absatz0/>, abgerufen am 23.08.2009

**Emergenza Festival** (2009)

<http://www.emergenza.net>, abgerufen am 17.07.2009

**EMI Music Group, Autor unbekannt** (2009): History 1887-1919.

<http://www.emigroup.com/About/History/Default.htm>, abgerufen am 14.07.2009

**EMI Music Group, Autor unbekannt** (2009): History 1992-1999.

<http://www.emigroup.com/NR/exeres/C4F087C0-92AB-497A-AD94-4FB6139347D3.htm>, abgerufen am 14.07.2009

**EMI Music Group, Autor unbekannt** (2009): Company overview. EMI Group.

<http://www.emigroup.com/About/Overview/Default.htm>, abgerufen am 14.07.2009

**Gunkel, Christoph** (2009): Popmusik. Hit und weg.

<http://einestages.spiegel.de/external/ShowTopicAlbumBackground/a4370/l8/l0/F.html#featuredEntry>, abgerufen am 23.08.2009

**Hornig, Frank** (2007): Jetzt geht's erst richtig los.

<http://wissen.spiegel.de/wissen/dokument/dokument.html?id=50109989&top=SPIEGEL>, abgerufen am 16.07.2009

**Jankowiak, Stefan** (2005): Break Even- Analyse

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Kostenrechnung/Break-Even-Analyse.html>, abgerufen am 27.08.2009

**Klassikakzente, Autor unbekannt** (2005): Biografie Zisterzienser Mönche vom Stift Heiligenkreuz.

<http://www.klassikakzente.de/zisterziensermoenchevomstiftheiligenkreuz/biografie/>, abgerufen am 16.07.2009

**Klempien, Dana** (2006): Stärken.Schwäche-Analyse.

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Staerken-Schwaechen-Analyse.html>, abgerufen am 19.08.2009

**Klempien, Dana** (2006): SWOT-Analyse..

<http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/SWOT-Analyse.html>, abgerufen am 19.08.2009

**Knoke, Felix** (2007): Echte Piraten klauen sogar Kostenloses

<http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,512190,00.html>, abgerufen am 08.10.2009

**Motor.de, Autor unbekannt** (2008): Radiohead rücken die Zahlen raus.

[http://www.motor.de/news/1146451;radiohead\\_ruecken\\_die\\_zahlen\\_raus.html](http://www.motor.de/news/1146451;radiohead_ruecken_die_zahlen_raus.html), abgerufen am 08.10.2009

**MySpace** (2009)

<http://www.myspace.com>, abgerufen am 16.07.2009

**MySpace, Autor unbekannt** (2009): MySpace, Sony BMG Music Entertainment, Universal Music and WarnerMusic Group partner in landmark joint venture: "MySpace Music".

<http://creative.myspace.com/uk/trademarketing/downloads/mmusic.pdf>, abgerufen am 16.07.2009

**ORF Hitradio Ö3, Autor unbekannt** (2008): Ö3 Soundcheck: Die Jury.

<http://oe3.orf.at/soundcheck/stories/165506/>, abgerufen am 16.07.2009

**ORF Hitradio Ö3, Autor unbekannt** (2008): Der Ö3 Soundcheck 08 in der Wiener Szene.

<http://oe3.orf.at/soundcheck/stories/317164/>, abgerufen am 16.07.2009

**ORF Hitradio Ö3, Autor unbekannt** (2008): Ö3 Soundcheck: Die Erfolgsbilanz

<http://oe3.orf.at/soundcheck/stories/301443/>, abgerufen am 14.07.2009

**Österreichischer Musikfonds** (2009)

<http://www.musikfonds.at>, abgerufen am 06.10.2009

**Projekt Pop** (2009)

<http://www.projektpop.com/>, abgerufen am 14.07.2009

**Projekt Pop, Autor unbekannt** (2009): feedBack Session. Allgemeines.

[http://www.projektpop.com/index.php?set\\_language=de&cccpage=project\\_feed\\_backallgemeines](http://www.projektpop.com/index.php?set_language=de&cccpage=project_feed_backallgemeines), abgerufen am 14.07.2008

**Sellaband.com, Autor unbekannt** (2009): About us. How it works.

<http://www.sellaband.com/>, abgerufen am 26.08.2009

**Sony Global, Autor unbekannt** (2009): Sony Corp. Info. Organization Data.

<http://www.sony.net/SonyInfo/CorporateInfo/Data/organization.html>, abgerufen am 15.07.2009

**Sony Music Entertainment** (2009): Kontakt. Demo.

<http://www.sonymusic.de/Kontakt/Demo>, abgerufen am 06.07.2009

**Spiegel Online, Autor unbekannt** (2004): Hörfunk. Radiosender streichen „Die Perfekte Welle“.

<http://www.spiegel.de/kultur/musik/0,1518,334676,00.html>, abgerufen am 19.08.2009

**Spiegel Online, Autor unbekannt** (2008): Sensationsfund. Forscher präsentieren älteste Tonaufnahme der Welt.

<http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/0,1518,543754,00.html>, abgerufen am 14.10.2009

**Spiegel Online, Autor unbekannt** (2008): Millionenbetrug. Vater der Boybands soll 25 Jahre ins Gefängnis.

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,554658,00.html>, abgerufen am 17.07.2009

**Stegers, Fiete** (2006): Internetgemeinde "MySpace": Pausenhofgeplapper und das Ticket zum Ruhm.

<http://www.tagesschau.de/ausland/meldung128156.html>, abgerufen am 16.07.2009

**Stern.de, Autor unbekannt** (2007): Musik-Download: Radiohead zum Selbstmachpreis.

<http://www.stern.de/kultur/musik/musik-download-radiohead-zum-selbstmachpreis-599314.html>, abgerufen am 08.10.2009

**U2 Forum, Autor unbekannt** (2009): Flashmob am Wiener Stephansplatz.

<http://www.u2-forum.com/showthread.php?t=20505>, abgerufen am 20.08.2009

**Universal Music Austria** (2009): Unternehmen. Team. A&R / Strategic Marketing.

<http://www.universalmusic.at>, abgerufen am 25.08.2009

**Universal Music Group, Autor unbekannt** (2009): Our Company. History.

<http://new.umusic.com/history.aspx>, abgerufen am 14.07.2009

**Vivendi, Autor unbekannt** (2008): Universal Music Group.

<http://www.vivendi.com/vivendi/Universal-EN>, abgerufen am 15.07.2009

**Warner Music Group** (2009)

<http://www.wmg.com/>, abgerufen am 14.07.2009

**WienXtra, Autor unbekannt** (2009): Soundbase.

<http://www.wienextra.at/default.asp?er=16>, abgerufen am 14.07.2009