

## Schritte zum New Business

## MISSION: IMPOSSIBLE

**Basel - Auch im Jahr 2003 musste die Tonträgerindustrie in Deutschland wieder ein zweistelliges Minus einstecken. Doch bald könnte die Talsohle durchschritten sein. Aber wie geht es weiter? Gerd Leonhard formuliert zehn provokante Thesen, wie sich die Branche von Grund auf ändern sollte, wenn sie in der digitalen Ära wieder richtig Fuß fassen will.**

Ich bin ein leidenschaftlicher Kinogänger und hatte vielleicht deshalb neulich einen bizarren Traum: Urplötzlich sah ich mich in die Anfangsszene meiner eigenen Fortsetzung von „Mission: Impossible“ versetzt. Und meine Mission bestand darin – falls ich den Auftrag annehmen würde –, die Musikindustrie von Grund auf neu aufzubauen. Die Branche, wie wir sie kennen, war „vom Winde verweht“, und mein Job war es, sie wieder zusammenzusetzen. Trotz des starken Beigeschmacks von Größenwahnsinn fand ich die Idee reizvoll; sie hatte was Titanic-Artiges an sich. Also akzeptierte ich den Auftrag, und als ich am nächsten Morgen über meinen Traum nachdachte, fand ich, dass ich meine Zusage einhalten müsse. Einer muss es ja schließlich tun. Also habe ich folgendes „Zehn-Punkte-Programm“ entworfen – für die unmögliche Mission,

die Musikindustrie neu aufzubauen. „Men In Black“ hin oder her.

#### 1. Siamesische Zwillinge

Wir müssen von der Prämisse ausgehen, dass Technologie und Musik siamesische Zwillinge sind. Technologische Innovationen werden das Musikbusiness wieder neu befeuern, und wenn dieser Prozess erst einmal seinen Lauf genommen hat, wird die Musikindustrie größer sein als je zuvor. Technologie war schon immer eine treibende Kraft im Musikgeschäft, und sie ist es auch jetzt wieder – trotz der geplatzten Dotcom-Blase und des Verschwindens der einstigen CEO-Superstars. Man denke nur an die Erfindung der Notenreproduktion, des Grammofons, des Walkmans, und der CD – und es war schon immer auch die Softwarebranche, die dem Musikbusiness neue

Kraft verlieh (zusammen mit der Musik und den Künstlern natürlich). Es geht also darum, sich der neuen Technologien konsequent zu bedienen und mit ihnen zu arbeiten. Wie aber soll das aussehen?

• Schaffen wir endlich das „Deep Music Web“: Stellen wir unseren gesamten Katalog und alle damit verbundenen Daten online, und zwar für industrie-internen (Business-to-business) sowie für externen Gebrauch. Dazu zählen Streaming-Previews, Files zum Downloaden, Meta-Tags, Informationen fürs Indexing, musikspezifische Daten wie Genre, Stimmung, Texte, Einschränkungen, Lizenzinformationen – eben alles. Dies ist in der Tat ein mühsames Unterfangen – aber es gibt da draußen Heerscharen von arbeitslosen Musikredakteuren, Label-Managern und anderen hoch qualifizierten Leuten, die für einen Job dankbar sind. Für das Jahreshonorar eines 3

## dossier.new music business

hoch bezahlten Anwalts, der heute die unverbesserlichen Copyright-Verletzer im Internet verfolgt, lassen sich locker 50 gute, fähige und enthusiastische Menschen in Bangalore, Karatschi und Bukarest zum Aufräumen der Datenbank anheuern. Wenn wir erst einmal über diese tiefe Datenpower im Web verfügen können, öffnen sich die Tore für alle nur denkbaren Arten der Nutzung. Dann lässt es sich auch mit jedem möglichen Lizenzierungsmodell experimentieren. Verschanzen wir uns nicht länger hinter den beliebten Ausreden wie: „Wir würden ja gern, aber wir können nicht...“ – „Unsere Verträge lassen es nicht zu...“ – „Das System funktioniert so nicht...“ Räumen wir unseren Datenbestand auf – auf dem digitalen Highway müssen gute Daten im Tank sein!

- Nutzen wir Peer-toPeer (P2P)-Technologien, und zwar so schnell wie möglich. Setzen wir P2P-Technologien für B2B-Anwendungen wie Lizenzierung oder interne Businessprozesse und „Asset Management“ ein, und stigmatisieren wir eine wirkungsvolle Idee nicht nur deshalb, weil unter anderem KaZaa und Kohorten sich ihrer bedienen. P2P ist eine sinnvolle Technologie, um tausende von Nutzern und ihre Daten zu verlinken und so echte Liquidität zu schaffen.

- Betreiben wir alle unsere Geschäfte auch online. Starten wir mit Online-A&R (und damit meine ich nicht die Gründung von musikalischen Schutthalden wie Mp3.com), fahren wir fort mit Online-Verwaltung von Verträgen und Lizenzabrechnung.

Integrieren wir Online-Bezahlungsmodulare für Lizenzgeber und Lizenznehmer. Schaffen wir Online-Portale für Geschäftspartner (Labels, Verleger, Film- und TV-Firmen, Werbeagenturen etc.). Bieten wir tief gehende Archivinformationen für Medien und Marketingzwecke an, setzen wir On-line-Syndikation-Werkzeuge ein, stellen wir Instant Messaging und drahtlose Technologien zur Beschleunigung der internen Kommunikation ein. All dies mag anfangs einiges kosten – aber auf lange Sicht lassen sich so vielleicht bis zu 50 Prozent der Etats für Marketing, Buchhaltung, Verwaltung und Personal einsparen. So lassen sich Betriebe verschlanken und wieder neu wettbewerbsfähig machen, und dabei lässt sich auch noch Geld verdienen – selbst bei niedrigeren Margen.

### 2. Neue Partnerschaften

Machen wir aus den ehemals Abhängigen jetzt unsere Partner. Verzichten wir auf die eingefahrenen Sichtweisen in unseren Köpfen und machen wir endlich die Künstler und Komponisten zu gleichberechtigten Geschäftspartnern. Es ist höchste Zeit für das „Fifty-fifty“-Modell. Denn wir werden dann wieder der Agent, der Advokat, der vertrauenswürdige Partner der Künstler und nicht ihr „Eigner“, Gläubiger, Boss, oder ihr Bankinstitut. Das bedeutet vielleicht, weniger Künstler unter Vertrag zu nehmen und dafür mehr Zeit auf die Pflege der Geschäftsbeziehung zu verwenden.

### Wie sich das „alte“ und das „neue“ Mus

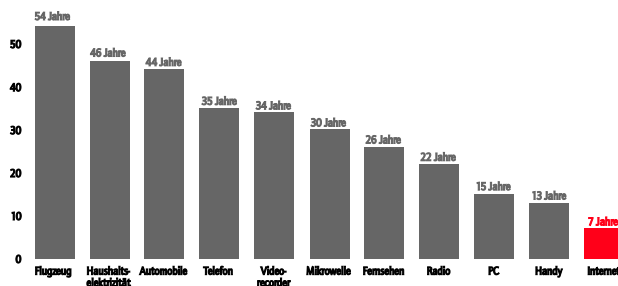
<b>Traditionelles Musikbusiness</b>	<
Anbieter kontrolliert	<
Musik = Produkt	<
Wert liegt im Besitz	<
Territoriale Strukturen	<
Master und Komposition getrennt	<
Konsumerbetont	<
Je weniger, desto wertvoller	<
Ein Hauptprodukt	<

*Wertewandel: Die digitale Revolution bedingt auch ein so entstehen zwangsläufig neue Strukturen und Gewic*

### 3. Schlankheitskur für alle

Schrumpfen wir uns selber, und werden wir so schlank wie möglich! Lassen wir statt unserer Anwälte und Buchhalter smarte Technologie für uns arbeiten. Dies würde bedeuten, dass wir die Rahmenbedingungen unserer Arbeit verändern, um Transparenz, Einfachheit und Effizienz den Vorrang zu geben. Stellen wir einen aktuellen Datenbestand im Web zusammen, räumen wir die alten Verträge auf und kippen wir alle Hintertürchenparagrafen. Und ehe wir's uns versehen, sparen wir haufenweise Geld, das wir bisher für die Bürokraten ausgegeben haben, die den Verkauf von Musik eigentlich nur erschwerten. Lassen wir uns nicht länger von unseren Ängsten leiten! Veröffentlichlichen wir weniger Titel, geben wir weniger Geld für Mass-Marketing aus, aber investieren wir mehr Zeit in das Erforschen unserer genaueren Zielgruppen, indem wir

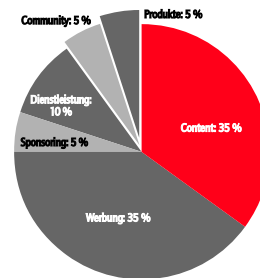
### Marktdurchdringung geschieht immer schneller



*Beschleunigung: Die Balken zeigen, wie lange neue Technologien brauchen, um 25 Prozent Marktanteil zu erreichen; das Internet hat diese Hürde in sieben Jahren genommen*

Quelle: Willem Reichman

### Internetereinkünfte



*Mischkalkulation: das Rechenbeispiel eines Online-Businessmodells*

## sikbusiness unterscheiden

- > **Digitales Musikbusiness**
- > Käufer kontrolliert
- > Musik = Service
- > Wert ist im „Zugang“
- > Globale Strukturen
- > One-Stop-Service
- > Business 2 Business
- > Je mehr, desto wertvoller
- > Viele „Product Streams“

e Änderung im Umgang mit dem Handelsgut Musik; *Änderungen (siehe auch Heft 6/2004)*

einfach zuhören, was sich in der Musikwelt heute wirklich abspielt, und indem wir die Saat für neue Märkte streuen. Setzen wir auf internationale Expansion, indem wir Technologien nutzen, nicht indem wir unabhängige Infrastrukturen in jedem Territorium einrichten. Verschenden wir nicht länger unsere Ressourcen an Initiativen, die das Auslaufmodell der 50er-Jahre-Musikindustrie am Leben erhalten sollen: Kontrolle über Einnahmen und Top-down-Management. Die Kombination aus hochmotivierten, gut ausgebildeten und integren Mitarbeitern mit speziell zugeschnittenen technologischen Lösungen kann es und wird es erlauben, in zwei bis drei Jahren die Betriebskosten um 30 bis 50 Prozent zu senken.

## 4. Mathe-Hausaufgaben

Die Preise für Musik müssen drastisch gesenkt werden – nicht nur für CDs, son-

dem auch für viele andere Musikprodukte. Die fetten Jahre sind nunmal vorbei; unsere Kunden haben viel mehr Auswahl, mehr Informationsquellen, mehr Zugang zu Entertainment – und weniger Geld. Und wegen des Internets ahnen sie, dass Musik billiger sein könnte. Wird der Preis für eine CD auf sieben oder acht Euro gesenkt, wird sich die Piraterie schnell verflüchtigen. Bieten wir Musikabos ohne jegliches „Wenn und Aber“ für zehn Euro im Monat an, und wir werden die 75 Prozent der Weltbevölkerung, die bisher nur selten Musik gekauft haben, in loyale Kunden verwandeln. Aber lässt sich mit einem solchem „Ausverkauf“ noch Gewinn machen? Fangen wir doch damit an, dass wir die aufgeblähten Marketingbudgets kürzen, weniger teure Videoclips an MTV und Viva liefern; dass wir die Anwälte beurlauben, die unsere eigenen Kunden vor Gericht zerren wollten; dass wir keine Lobbyisten mehr bezahlen, die dafür arbeiten, dass irgendwelche Politfunktionäre den berstenden Damm des Musikbusiness zu flicken versuchen. Und last but not least: Wir sollten uns nicht länger darauf verlassen, dass nur drei Prozent des Katalogs 95 Prozent des Gewinns erwirtschaften. Dieses Modell mag anfangs funktioniert haben, aber auf dem neuen, digitalen Musikmarkt ist es schlicht grundlegend pervers. Dies ist keine „New economy“-Mathematik: 50 Prozent weniger Kosten, 30 bis 50 Prozent niedrigere Verkaufspreise, 50 Prozent für den Künstler – aber endlich 100 Prozent des Katalogs aktiv, und 100 Prozent der Bevölkerung bekommt Zugang zu 100 Prozent aller Kataloge.

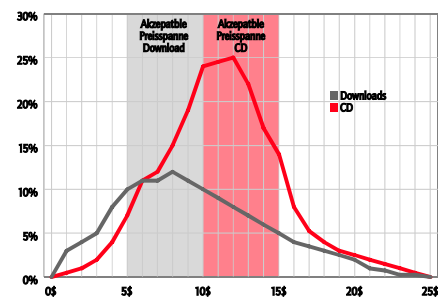
## 5. Neues Service-Denken

Finden wir neue Wege zur Veröffentlichung von Musik. Warum muss jedes neue Produkt auf CD erscheinen und sich so zu den 3000 anderen Neuveröffentlichungen jeden Monats gesellen, die sich nur Konkurrenz machen? Und warum sind 90 Prozent des Katalogs im Zeitalter der nahezu grenzenlosen Speicherkapazitäten einfach nicht mehr lieferbar? Warum nicht neue Singles nur im Netz veröffentlichen, warum nicht neue Produkte mit Games, Telefonkarten und diversen Promotions bündeln, und wie wär's vielleicht mit kompletten Backkatalogserien auf Audio-DVDs und CD/MP3 Boxsets? Werfen wir die alte „Produkt denke“ über Bord – denken wir in Service-Kategorien.

## 6. Free bringt Umsätze

Befreien wir die Musik, die wir schon haben, aus ihren Verliesen. Lassen wir es zu, dass 95 Prozent unseres Katalogs aus der vernichtenden Obskurität ans Tageslicht kommen, indem wir das Material in digitale Netzwerke stellen – egal wie, wo, wann und, zunächst, auch wofür. Das bedeutet ein uneingeschränktes JA zu allen freien Diensten, zu Netradio und sogar zu freien Mediaprodukten – machen wir es gratis, wenn's sein muss, und verlangen wir wenn möglich Geld dafür. Denn es wird noch weiterhin viele Chancen geben, Umsätze zu generieren: weil die Aufmerksamkeit, die unser Katalog nun bekommen kann, zwangsläufig zur Entdeckung durch den betreffenden Musikfan führt, was wiederum unweigerlich zu Einnahmen führt. „Feels like free“ bedeu- 3

### Preiserwartung bei CDs und Downloads



Verschiebung der Akzente: Die Kurven zeigen den Verlauf der Kaufbereitschaft in Abhängigkeit vom Preis bei CDs und Downloads

Quelle: Tempo

**90 x 45**  
**werthmüller**

Anzeige

## dossier.new music business

### Verteilung der Einnahmequellen heute und morgen

Einnahmequellen in der traditionellen Musikwirtschaft:

Diverses  
Lizenzen  
Aufführungstantiemen  
Konzerte und Merchandising  
Fachhandel

Pyramide, auf den Kopf gestellt: Bislang bildete der Fachhandel die Basis des Geschäfts mit Musik – die digitale Revolution weist anderen Erlösquellen mehr Gewicht zu

Einnahmequellen in der Musikwirtschaft der „neuen Generation“:

Lizenzen  
Musikdienste  
(Aufführungs-)Tantiemen  
Konzerte und Merchandising  
Anteile aus non-traditionellen Einkünften  
Fachhandel

ret nicht unbezahlt – siehe Radio, Elektrizität und öffentlich-rechtliches Fernsehen. Riesige Backkataloge bleiben noch immer ungenutzt und unberührt liegen und generieren somit keine Umsätze. Bringen wir die Musik unters Volk, indem wir die neuen Technologien nutzen.

#### 7. Keep it simple

Vereinfachen wir endlich das Lizenzieren der Kataloge. Etablieren wir grundsätzliche, einfach umsetzbare und industrieweite Standards, nach denen sich jeder richten kann, und lassen wir's laufen. Hören wir auf damit, Kataloge als Mittel einzusetzen, um einen besseren Deal als der nächste Content-Anbieter zu bekommen. Kämpfen wir nicht länger um höhere Vorschüsse, „Favored Nations“ und andere geldwerte Vorteile – und alle Initiativen zum

„Compulsory Licensing“ werden sich in Luft auflösen (wie übrigens auch die Piraterie). Und vielleicht werden Sie sogar die Sympathien der Musikfans zurückgewinnen.

#### 8. Vielfalt dank Nischenpolitik

Kümmern wir uns endlich wirklich um die Nischenmärkte. Lassen wir das Konzept des „internationalen Superstars“ hinter uns und beschäftigen wir uns mit den kaufkräftigen Nischenmärkten, die sich dank digitaler Technologien jetzt bedienen lassen. Unterstützen wir die Vielfalt – nicht immer drei Künstler, die jeweils 15 Mio. CDs verkaufen, sondern 50 Künstler, die jeder 250.000 Tracks absetzen. Wie wär's mit maßgeschneiderten CDs und DVDs für Nischenmusik, entsprechenden Online- und Kabelradios, individuell definierbaren Musikabos?

#### 9. Trau Leuten über 35

Schauen wir uns wieder die Musikfans über 35 an. Die Mainstream-Musikindustrie hat diese Altersgruppe praktisch abgeschrieben – und nur zehn Prozent aller Erwachsenen über 35 kaufen überhaupt noch Musik. Woran liegt das, wo diese Zielgruppe doch über ein viel höheres Ausgabenbudget verfügen kann? Diese Konsumenten bevorzugen Nischengenres, ihre Geschmäcker sind weiter entwickelt und weniger beeinflussbar von den aktuellen Marketingkampagnen. Geben wir ihnen die Inhalte, die sie wollen – und wir haben ein weiteres lukratives Businessfeld.

#### 10. Let's work together

Fangen wir an, wirklich zusammenzuarbeiten! Das Fehlen einer echten Kollaboration im Musikbusiness ist erschreckend. Solange man „on top“ ist, kann man sich seine eigenen Systeme für IT, Lizenzabrechnung und Marketingabteilungen sowie die Lobbyisten für Corporate Affairs leisten – bis man die Betriebskosten um 50 Prozent reduzieren muss (siehe oben). Kleinere, unabhängige Player müssen zusammenarbeiten, um Technologien zu entwickeln, Marketingplattformen zu etablieren und die Overheadkosten zu reduzieren. Musikverleger müssen mit Plattenfirmen arbeiten; Urhebergesellschaften mit Technologiefirmen. Aber dies alles war ja nur ein Traum. Und mehr noch als jede Fortsetzung von „Mission: Impossible“ erscheint diese Mission nun wirklich als total unmöglich. Gott sei Dank war es nur ein Traum. Oder nicht?

Anzeige

Unentbehrlich auf jedem Schreibtisch in der Musikbranche.

Das gute Gefühl,  
alles zu wissen.  
Und mehr.

Print. Web. Mobile.  
Mehr Informationen unter:  
[www.musikwoche.de/info](http://www.musikwoche.de/info)

**musik.woche**  
musikwoche.de mit musiklounge

#### der autor

Am Berklee College of Music absolvierte Gerd Leonhard bis 1987 als Gitarrist ein Musikstudium. In den Neunzigern profilierte er sich als Berater der Europäischen Kommission in Fragen der Musikbranche und als Messeaktivist mit innovativem Ansatz: So gründete er die EuroPopDays in Freiburg, war Projektleiter bei der Musikmesse Frankfurt und Repräsentant der London Music Week. Bei MCY Music hatte er die Funktion des Creative Director & Head of Marketing inne, von 1997 bis 2002 fungierte er als President/CEO des Pioniers von Internetmusik LicenseMusic.com. Derzeit vertritt Leonhard die kanadische Firma Musicrypt als Vice President und ist CEO von [www.musicmind.net](http://www.musicmind.net); in Basel betreibt er als Gründer und President der Digital Marketing Organization Zukunftsforschung und Analysen der digitalen Trends.

