

# Strategie Journal

Impulse für den Mittelstand

Strategie Journal - Heft 01-21



## Lernsprünge für coole Jungs

Neuer Ansatz: Zwischen (Hoch-)Begabung und AD(H)S

# Digital Killed The Record Star

## Die Digitalisierung der Musikbranche

Ein Beitrag von Prof. Dr. Nils Herda, Dr. Kerstin Friedrich und Prof. Dr. Stefan Ruf

Weltweit stehen Unternehmen vor der Herausforderung, sich im digitalen Zeitalter strategisch zu positionieren. Die Motivation dafür ist vielschichtig – von klassischen Märkten, die durch innovative digitale Technologien vollständig transformiert werden, über die Dominanz digitaler Plattformen, die neue Vertriebsstrategien für digitale Absatz- und Kommunikationskanäle erforderlich machen. Dieser Artikel stellt die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Musikbranche vor. Jene begann mit der digitalen Audio-CD und ist nun bei Streaming-Diensten wie Spotify angekommen. Dabei wird die Digitalisierung mit Digitization, Digitalization und Digitaler Transformation in drei wegweisenden Stufen analysiert und aufgezeigt, wie sich die Machtverhältnisse dabei grundlegend verändert haben und neue Marktteilnehmer die klassischen Musiklabel abgelöst haben.

### Die traditionelle Musikbranche

Bis in die 1980er Jahre hinein haben die Konsumenten Musik analog konsumiert. Man kaufte Musik in Form von *Schallplatten* oder *Musikkassetten* als materielle Tonträger. Das Tonsignal war analog und wurde mittels Abspielgeräten, wie etwa einem Schallplattenspieler, einem Kassettenrecorder oder einem Walkman gehört. Die materiellen Tonträger hat man typischerweise vor Ort im Ein-

zelhandel erworben, etwa im speziellen Schallplattengeschäft oder im Elektronikhandel. Diese Datenträger wurden gekauft und konnten zeitlich unbegrenzt genutzt werden.

Die Geschäftsmodelle der klassischen Musikbranche wurden durch die Musiklabel in einem klassischen Top-Down-Prozess dominiert: Diese entdeckten junge Musiker, nahmen sie unter Vertrag und haben sie dann über das TV, aber vor allem über die Radiostationen vermarktet. Der Einzelhandel verkaufte dann die Tonträger und die Konzertveranstalter haben die Tourneen sowie Konzerte der Musiker vermarktet.

### Digitization (1. Stufe der Digitalisierung)

Wir befinden uns nunmehr in einem Digitalen Zeitalter, wobei der zugrunde liegende Begriff der *Digitalisierung* eher im Sinne eines vielschichtigen *Megatrends* verwendet wird.

Im englischen Sprachraum unterscheidet man den Begriff der Digitalisierung präziser in *Digitization* einerseits und *Digitalization* andererseits. Der englische Begriff *Digitization* bezeichnet eher das traditionelle Verständnis, analoge Werte in digitale Formate zu überführen.

Beispielhaft für die Digitization sei hier die Einführung der *Compact Disc* (kurz: CD) in der Musikbranche im Jahr 1982

genannt. Sie löste mit digital gespeicherter Musik die analoge Schallplatte als bis dato führendes Trägermedium ab – wobei es sich bei der Audio-CD immer noch um einen physischen Datenträger handelte. Im Grunde hat sich bei dieser ersten Stufe der Digitalisierung nur die Musikaufzeichnung mit einem digitalen Audiosignal verändert. Als Abspielgerät wurde der CD-Player mit einem Laser-Abtastsystem verwendet. Aber sonst blieb die Musikbranche im Wesentlichen unverändert.

### Digitalization (2. Stufe der Digitalisierung)

Ein weitergehendes Verständnis der Digitalisierung wird mit dem englischen Begriff *Digitalization* ab dem Jahr 2000 verbunden. Nun wurden nicht mehr nur physische Produkte digitalisiert, sondern auch digitale Prozesse eingeführt.

---

**Dann wurden nicht mehr nur physische Produkte digitalisiert, sondern auch digitale Prozesse eingeführt.**

---

Der technologische Treiber für die Digitalisierung von Prozessen war dabei die Kommerzialisierung des Internet und die breite Verfügbarkeit ab Mitte der 1990er Jahre mit dem Browserbasierten Zugriff auf das *World Wide Web* (kurz: WWW).

Beispielhaft für die Digitalisierung der Musikbranche ist etwa der *Apple iTunes Music Store*, denn dadurch wurde ab dem Jahr 2003 nicht nur die CD als materielles Gut durch digitale Musik im MP3-Format als immaterielles Gut verdrängt, sondern auch der Einkaufsprozess digitalisiert. ▶

#### Definition 1: Digitization

Digitization [deutsch: Digitalisierung] beschreibt den Prozess der Umwandlung von Daten von einem analogen in ein digitales Format.

Der bis dahin klassische „Plattenladen“ als stationärer Vertriebsweg wurde somit virtualisiert und im Internet auch zentralisiert. Als Abspielgeräte fungierten Apple iPods, aber auch im privaten Umfeld vermehrt Geräte wie der PC und der Mac.

**Der klassische „Plattenladen“ wurde virtualisiert und im Internet auch zentralisiert.**

Vorläufer für diese Entwicklung hin zu digitalen Prozessen war zunächst die Erfindung des digitalen MP3-Dateiformats für Musikstücke durch die deutsche Fraunhofer-Gesell-

**Definition 2: Digitalization**  
 Digitalization [deutsch: Digitalisierung] konzentriert sich auf die Automatisierung verschiedener Geschäftsprozesse sowie auf die Informationsverarbeitung.

schaft, die damit ein komprimiertes Speicher- und Austauschformat für den weltweiten Einsatz schuf. Abspielgeräte wie die tragbaren MP3-Player nutzten ab 1998 diesen technischen Standard.

Die Musiktaschbörse Napster ging dann ab 1999 noch weiter. Mit dem revolutionären Peer-to-Peer-Architekturmodell (P2P) wurden die MP3-

Dateien weltweit zwischen verschiedenen Teilnehmern über zentrale Server „getauscht“.

Da darüber vor allem aber lizenzbefahdete Musikstücke illegal als Raubkopien getauscht wurden, haben die Behörden im Jahr 2001 diesen Musikdienst nach umfangreichen Klagen der Musikindustrie abgeschaltet.

KRITERIEN	TRADITIONELL	DIGITIZATION	DIGITALIZATION	DIGITALE TRANSFORMATION
Fokus der Digitalisierung	–	Digitale Produkte	Digitale Prozesse	Digitale Geschäftsmodelle
Zeit	bis 1980er Jahre	ab 1980er Jahre	ab 2000er Jahre	ab 2010er Jahre
Produkt (materiell/immateriell)	Musik als Produkt (materiell) 	Musik als Produkt (materiell) 	Musik als Produkt (immateriell) 	Musik als Service (immateriell) 
Signal (analog/digital)	analog	digital	digital	digital
Tonträger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schallplatte (Vinyl)</li> <li>Kassette (Magnetband)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Audio-CD (optisch)</li> <li>MiniDisc (magneto-optisch)</li> </ul>	–	–
Abspielgeräte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schallplattenspieler</li> <li>Kassettenrekorder</li> <li>Walkman</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CD-Player (Laser-Abtastsystem)</li> <li>MiniDisc-Rekorder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MP3-Player</li> <li>Apple iPod</li> <li>PC und Mac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Smartphone</li> <li>Tablet</li> <li>PC und Mac</li> </ul>
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interpret</li> <li>Musiklabel</li> <li>Tonträger-Hersteller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interpret</li> <li>Musiklabel</li> <li>Tonträger-Hersteller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interpret</li> <li>Musiklabel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interpret</li> <li>Musiklabel oder Self Publishing</li> </ul>
Vertrieb (real/virtuell)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einzelhandel (real)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Einzelhandel (real)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tauschbörse Napster (P2P, virtuell, nicht legal)</li> <li>Download-Plattform Apple iTunes Music Store (virtuell)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Streaming-Plattformen (virtuell) wie Spotify, Apple Music und Amazon Music</li> <li>Self Publishing-Plattformen (virtuell) wie Bandcamp</li> </ul>
Einkauf und Nutzungsdauer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kauf Datenträger</li> <li>Zeitlich unbegrenzte Nutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kauf Datenträger</li> <li>Zeitlich unbegrenzte Nutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kauf einzelner Lieder</li> <li>MP3-Download (DRM)</li> <li>Zeitlich unbegrenzte Nutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Music-on-demand</li> <li>Abonnement mit zeitlich begrenzter Nutzung</li> </ul>
Prozessrichtung im Geschäftsmodell	Top-Down-Prozess durch Musikindustrie: <ul style="list-style-type: none"> <li>Musikentdeckung durch Musiklabel</li> <li>Vermarktung über Radiostationen und TV</li> <li>Verkauf der Tonträger (Handel)</li> <li>Vermarktung von Konzerten (Veranstalter)</li> </ul>		→	Bottom-Up-Prozess durch Konsumenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>Abonnement Streaming-Dienst</li> <li>Playlists (individuell, kuratiert, dynamisch)</li> <li>Algorithmische Musikentdeckung</li> <li>Soziale Medien und Nutzerverhalten</li> </ul>
Konstantes Grundbedürfnis der Konsumenten	Musik hören			

Digitalisierung und Digitale Transformation am Beispiel der Musikindustrie.

Aber mit dieser zweiten Stufe der Digitalisierung war bereits das Machtmonopol der Musiklabel gebrochen, da sie de facto keine Kontrolle mehr über den digitalen Austausch von Musik hatten. Apple hat dann mit dem iTunes Music Store einen neuen digitalen Standard gesetzt, dem sich die Stakeholder der Musikindustrie unterwerfen mussten, da sie keine vergleichbare Download-Plattform aufweisen konnten.

### Digitale Transformation (3. Stufe der Digitalisierung)

Der dritte zentrale Begriff im Kontext der Digitalisierung ist die *Digitale Transformation*. Seit den 2010er Jahren bis heute hat sie eine enorme Bedeutungssteigerung erfahren, bedingt durch die branchenübergreifende Transformation von Geschäftsmodellen und der nachhaltigen Veränderung ganzer Branchen, wie unter anderem der Musikindustrie, der Bankenbranche und des Einzelhandels.

Im Kontext von Unternehmen und Märkten versteht man unter Digitaler Transformation den Wandel hin zu innovativen Geschäftsmodellen, der durch digitale Technologien initiiert wird.

Beispielhaft für die Digitale Transformation in der Musikbranche ist der Audio Streaming-Abonnementdienst *Spotify*, der im Jahr 2008 in Schweden an den Markt ging und nunmehr in weiten Teilen der Welt verfügbar ist. Er bietet urheberrechtlich geschützte Musik großer Musiklabels wie Sony, EMI, Warner Music Group und Universal Music Group.

Dieser Dienst wich erstmals vom klassischen Verkauf von Musiktiteln ab und erlaubte erstmals, Musiktitel unbegrenzt per Internetverbindung auf PC, Tablet sowie Smartphone zu hören und in einer eigenen Bibliothek abzulegen.

Spotify hat mit seinem Streaming-Dienst somit erstmals eine Digitale Transformation der bis dato vorherrschenden Geschäftsmodelle in der Musikindustrie realisiert, die allerdings ohne die „Mobile Revolution“ und die damit breite Verfügbarkeit von Smartphones mit ihren Flatrate-Abrechnungsmodellen nicht denkbar gewesen wäre.

#### Ziel eines Freemium-Modells: möglichst schnell eine signifikante Anzahl an Nutzern zu gewinnen.

Das *digitale Geschäftsmodell* von Spotify basiert auf einer Kombination der vier Geschäftsmodellmuster Freemium, Flatrate, Subscription sowie Hidden Revenue:

- Im Geschäftsmodellmuster *Freemium* (Kunstwort aus „Free“ und „Premium“) von Spotify ist der Basisdienst kostenlos (free), aber zur Finanzierung mit Werbeeinblendungen für den Nutzer versehen. Der Premiumdienst ist dagegen werbefrei, aber kostenpflichtig. Das Erfolgsprinzip hinter Freemium besteht nun darin, über den

kostenlosen Basisdienst möglichst schnell eine signifikante Anzahl an Nutzern zu gewinnen und damit ausreichend viele Nutzer zu erreichen, die bereit sind, den Premiumdienst kostenpflichtig zu abonnieren.

- Das Geschäftsmodellmuster *Flatrate* sieht vor, dass ein Kunde einen Pauschalpreis entrichtet und dafür die angebotene Leistung unbegrenzt konsumieren kann, wie etwa die BahnCard 100 der Deutschen Bahn. Das Flatrate-Modell von Spotify sieht vor, dass ein Nutzer die angebotenen Musiktitel grundsätzlich unlimitiert konsumieren kann. Der werbefinanzierte Basisdienst ist für die Basiskunden kostenlos, und für den Premiumdienst zahlen die Premiumkunden einen definierten Festpreis.
- Das Geschäftsmodellmuster *Subscription* (deutsch: Abonnement) ist der regelmäßige Bezug einer Leistung gegen eine Vergütung. Der Kunde bindet sich, zahlt typischerweise im Voraus, erhält dafür einen Preisabschlag und bekommt in regelmäßigen Abständen eine definierte Leistung. Ein klassisches Beispiel wäre etwa das Abonnement einer Tageszeitung. Auch Spotify bindet seine Kunden über das Abonnementmodell und erreicht so eine stetige Einnahmequelle.

#### Definition 3: Digitale Transformation

Die Digitale Transformation kann als Modifikation (oder Anpassung) von Geschäftsmodellen definiert werden, die sich aus dem dynamischen Tempo des technologischen Fortschritts und der Innovation ergeben, die Änderungen im Verbraucher- und Sozialverhalten auslösen.

Das Abonnementmodell ist im digitalen Zeitalter sehr verbreitet, da die digitale Distribution der immateriellen Güter einfach realisierbar ist und zudem lizenztechnisch überwacht werden kann. Ein bekanntes Beispiel ist etwa der Cloud Computing-Anbieter Salesforce, der Software für das Kundenbeziehungsmanagement (Customer-Relationship-Management, kurz: CRM) anbietet.

- Das Geschäftsmodellmuster *Hidden Revenue* (deutsch: Versteckte Einnahmen) basiert darauf, dass der Umsatz nicht auf dem Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen basiert, sondern primär durch Kommerzialisierung einer daran geknüpften Werbefläche, wie etwa jene von JCDecaux als Anbieter für Außenwerbung in Städten und Gemeinden.

Auch Spotify generiert den Umsatz maßgeblich von den Werbekunden, nicht von den Premiumkunden. Im Digitalen Zeitalter basieren etwa die großen US-amerikanischen Digitalen Plattformen wie Google oder Facebook auf diesen werbefinanzierten Geschäftsmodellen, über die dafür Kundendaten systematisch gesammelt und ausgewertet werden.

Das Beispiel des Streaming-Anbieters Spotify zeigt auf, wie die Digitale Transformation das Geschäftsmodell der Musikbranche vollständig verändert hat. Auch wenn das Unternehmen – aus Sicht der Kunden – eine scheinbar einfache Dienstleistung anbietet, so ist das tatsächliche Geschäftsmodell aufwändig konzipiert und in sich durchaus komplex.

## Erkenntnisse

Die Musikbranche hat sich durch die Einführung digitaler Innovationen sehr verändert. Während zunächst mit der CD nur die Musik digital wurde, haben MP3-Format und Digitale Musikplattformen eine Machtumkehr bewirkt.

### Der Kauf und Besitz von Tonträgern gehört mehr oder weniger der Vergangenheit an.

Der Konsument nutzt Musik vermehrt in Form eines digitalen Abonnements. Kauf und Besitz von Tonträgern, wie etwa Schallplatte oder Kassette, gehört mehr oder weniger der Vergangenheit an (ein aktuell gewisses Revival der Schallplatte hat eher emotionale Hintergründe). Sofern man ein entsprechendes Streaming-Abonnement besitzt, hat man Zugriff auf eine weltweite, vollständige Musikbibliothek, die man nutzen kann (music-on-demand).

Die Konsumenten setzen dabei verstärkt auf sogenannte Playlists, die individuell zusammengestellt werden können, kuratiert oder sogar algorithmisch ermittelt werden. An die Stelle von Radio- und TV-Stationen treten nunmehr die sozialen Medien.

Somit steht deutlicher als je zuvor der Konsument im Mittelpunkt der Musikbranche. Statt des angebotsorientierten Top-Down-Prozesses in der traditionellen Musikindustrie dominiert in den digitalen Geschäftsmodellen des digitalen Zeitalters eher ein konsumentenzentrierter, nachfrageorientierter Bottom-Up-Prozess, der die Trends vorgibt und verstärkt.

Doch das konstante Grundbedürfnis der Konsumenten blieb über die betrachteten Zeiträume immer gleich: Musik hören!

Aus Sicht der Mewes Strategielehre ist der Wandel der Musikbranche absolut nachvollziehbar: Der technische Fortschritt begünstigt die Unternehmen und Geschäftsmodelle, die engpass-orientiert innovieren und ihren Kunden zur jeweiligen Zeit den höchsten Nutzen bringen.

Das ist aber auch zugleich ein Lehrbuchbeispiel für Unternehmen anderer Branchen, wie die Digitale Transformation Märkte und Branchen verändern kann und wie neue Marktteilnehmer den technologischen Fortschritt mit einem konsequenten Fokus auf einen hohen Kundennutzen einsetzen können! ■

## Die Autoren



**Prof. Dr. Nils Herda**  
Professor für  
Wirtschaftsinformatik  
herda@hs-albsig.de



**Dr. Kerstin Friedrich**  
Geschäftsführerin  
Friedrich Strategieberatung  
friedrich@friedrich-strategie.de



**Prof. Dr. Stefan Ruf**  
Professor für  
Betriebswirtschaftslehre  
rufs@hs-albsig.de