

Marketing-Konzeption für Tonstudios

Diplomarbeit

verfasst von Wolfgang Bruckner

Matrikel-Nr.: 9751090

betreut von o.Univ.-Prof. Dkfm. Dr. Fritz Scheuch

Institut für Marketing-Management
Wirtschaftsuniversität Wien, 2011

1	INTRO	1
2	THEORETISCHE GRUNDLAGEN	3
2.1	Dienstleistungsmarketing	3
2.2	Relationship Marketing	18
3	DIE MUSIKPRODUKTION	31
3.1	Die Entstehung der Tonträgerindustrie	31
3.2	Der Ablauf einer Musikproduktion	34
3.3	Die Musikbranche	38
3.4	Die Wertkette der Tonträgerindustrie	39
3.5	Die Musikproduktion als Konsumprodukt	41
3.6	Eigenproduktion vs. Auftragsproduktion	42
3.7	Die Akteure der Musikproduktion und Musikverwertung	43
3.7.1	Urheber	44
3.7.2	Interpret	44
3.7.3	Manager	45
3.7.4	Verlag	45
3.7.5	Verwertungsgesellschaften	47
3.7.6	Label	49
3.7.7	Produzent	59
3.7.8	Tontechniker	62
3.7.9	Das Tonstudio	65
3.7.10	Vervielfältigung	68
3.7.11	Vertrieb	69
3.7.12	Handel	69
3.8	Institutionen im Umfeld von Tonstudios	70
3.8.1	Medien	71
3.8.2	Interessenverbände	74
3.8.3	Fördereinrichtungen	75
3.8.4	Auszeichnungen	80
3.8.5	Fachmessen	82
3.8.6	Fachmagazine	83
3.8.7	Bildungseinrichtungen	84
3.8.8	Öffentliche Institutionen	85
3.9	Die Branche in Zahlen	87
3.9.1	Der Musikmarkt	87
3.9.2	Die Tonstudiobranche	90
3.9.3	Wirtschaftliche Aspekte der Musikproduktion	92
3.10	Der rechtliche Rahmen	93
3.10.1	Urheberrecht	94
3.10.2	Verträge	97
4	ANALYSEN	103
4.1	Konkurrenzanalyse	103
4.2	Kundenanalyse	106
4.2.1	Marktsegmentierung	106
4.2.2	Zielgruppen	110
4.2.3	Marktgröße	113
4.3	Umfeldanalyse	116

4.3.1	METAÖKONOMISCHE WIRTSCHAFTSLAGE	116
4.3.2	BRANCHENANALYSE	117
4.3.3	WETTBEWERBSUMFELD	118
4.3.4	STANDORTFAKTOR WIEN	121
4.3.5	TECHNOLOGISCHE UMWELT	122
4.4	STÄRKEN-SCHWÄCHEN- UND CHANCEN-RISIKEN-ANALYSE	123
4.4.1	CHANCEN UND RISIKEN	123
4.4.2	STÄRKEN UND SCHWÄCHEN	125
4.4.3	SWOT-ANALYSE	126
5	MARKETING-KONZEPT	127
5.1	ZIELSYSTEM	128
5.1.1	MISSION UND VISION	128
5.1.2	ZIELE	129
5.2	STRATEGIEN	132
5.2.1	GESCHÄFTSFELDSTRATEGIE	132
5.2.2	MARKTFELDSTRATEGIEN	133
5.2.3	WETTBEWERBSVORTEILSSTRATEGIE	138
5.2.4	UNIQUE SELLING PROPOSITION	140
5.2.5	MARKTABDECKUNGSSTRATEGIE	141
5.2.6	MARKTBEARBEITUNGSSTRATEGIE	142
5.2.7	MARKTAREALSTRATEGIE	146
5.2.8	KONKURRENZGERICHTETE STRATEGIE	148
5.2.9	STRATEGISCHE AUSRICHTUNG – ERLEBNISMARKETING	150
5.2.10	STRATEGISCHE AUSRICHTUNG – SZENEMARKETING	151
5.2.11	MARKENSTRATEGIEN	152
6	MARKETING-MIX	159
6.1	PRODUCT	159
6.2	PRICE	168
6.3	PROMOTION	174
6.4	PLACE	193
6.5	PROCESS	196
6.6	PHYSICAL EVIDENCE	201
6.7	PEOPLE	204
7	EXKURSE	207
7.1	WERBETON UND CORPORATE SOUND	207
7.2	FILMTON UND SOUNDDESIGN	212
7.3	HÖRBÜCHER	220
7.4	WEITERE AUDIO-DIENSTLEISTUNGEN	223
8	OUTRO	225
9	ANHANG	226
9.1	LITERATURVERZEICHNIS	226
9.2	INTERVIEWPARTNER	229
9.3	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	232
9.4	TABELLENVERZEICHNIS	232

1 Intro

Musik. Musikproduktion. Musikbusiness. Diese Begriffe rufen bei manchen Lesern eine Bandbreite an Gefühlen und Gedanken auf, welche von Enthusiasmus und Selbstverwirklichung bis zu harte Realität und Selbstverzehrung reicht. Tonstudios agieren in diesem Spannungsfeld zwischen Kunst und Geschäftstätigkeit, einem Geschäftsfeld, welches aufgrund von Veränderungen innerhalb der Branche und einer dichten Konkurrenzsituation als sehr herausfordernd gilt. Welche Auswirkungen haben diese Veränderungen für Tonstudios? Welche Strategien bieten sich an, um sich im Markt nachhaltig zu positionieren? Welche Maßnahmen eignen sich, um sein Geschäft zu aktivieren? Anhand von Marketingtechniken werden diese und weitere Fragen entschlüsselt und Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Die hier vorliegende Diplomarbeit betrachtet die Branche aus Sicht der Tonstudios mit Fokus auf Musikproduktionen durch die Brille des Marketings. Zu Beginn wird mit den Theorien des Dienstleistungsmarketings und Relationship Marketings eine wissenschaftliche Grundlage gelegt, anschließend werden die Abläufe und Hintergründe der Musikproduktion, wirtschaftliche Verkettungen und der rechtliche Rahmen vorgestellt. Anhand von Analysen wird das typische Umfeld eines Tonstudios untersucht und ein Einstieg in die Branchensituation geboten. In weiterer Folge werden im Zuge eines Marketing-Konzeptes Ziele abgesteckt und Marketingstrategien präsentiert, im Kapitel ‚Marketing-Mix‘ werden optionale Marketingmaßnahmen dargelegt und die Marketing-Instrumente „gestimmt“. Als Schlusskapitel erlauben Exkurse Einblicke in weitere Geschäftsfelder aus der Sphäre der Tonstudios.

Inhalt dieser Schrift ist nicht, wie man gekonnt Musik produziert, aufnimmt oder abmischt, auch wird nicht geklärt, was „gute“ Musik ist. Marketing ist das Thema. Unumstritten ist jedoch, dass es essentiell ist, sein Handwerk als Tontechniker zu beherrschen, um in dieser Branche zu bestehen. Die begeisterten und talentierten Muskschaffenden, welche mit dem Gedanken spielen, den Markt zu betreten, sind gut beraten, deren Marktumfeld gut zu kennen und ein paar Gedanken an ihren professionellen Marktauftritt zu verschwenden. Marketing ist zwar nicht alles, trägt

aber wohl zum Erfolg bei. Diese Arbeit kann als Inspiration dienen, erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder zeitlose Gültigkeit. Darüber hinaus ist zu beachten, dass ein Marketing-Konzept ein maßgeschneidertes, individuelles Produkt ist. Einiges, was hier präsentiert wird, lässt sich übernehmen, anderes wird nicht für jedes Tonstudio adaptiert werden können und etliches funktioniert bereits erfolgreich in der Praxis.

Auch möchte ich mich an dieser Stelle recht herzlich bei den zahlreichen Experten bedanken, welche sich mit mir über Musik, Musikproduktion und Tonstudios ausgetauscht haben. Im Zuge dieser Diplomarbeit wurde vieles geschrieben und besprochen, manches Interessante hat jedoch aus Gründen des Umfangs und hinsichtlich der thematischen Konsistenz leider nicht den Einzug in diese Arbeit gefunden. Im Übrigen gilt:

„Die Musik drückt das aus, was nicht gesagt werden kann und worüber zu schweigen unmöglich ist.“

Victor Hugo, französischer Schriftsteller (1802 – 1885)

2 Theoretische Grundlagen

Tonstudios sind den Dienstleistungsunternehmen zuzuordnen. Im Folgenden werden die Marketingansätze Dienstleistungsmarketing und Relationship Marketing vorgestellt, welche die theoretische Grundlage für die vorliegende Diplomarbeit bilden.

2.1 Dienstleistungsmarketing

Die Literatur bietet mehrere Definitionsansätze, was unter dem Begriff Dienstleistung zu verstehen ist. Zur Abgrenzung des Dienstleistungsbegriffs zieht man dabei auch eine Negativdefinition zu Sachgütern herbei. Neben der tätigkeitsorientierten Definition, bei der jede menschliche Tätigkeit als Dienstleistung angesehen wird, finden sich weiters die potenzialorientierte Definition, die prozessorientierte Definition und die ergebnisorientierte Definition.

„Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung [...] und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten [...] verbunden sind (Potenzialorientierung). Interne (z.B. Geschäftsräume, Personal, Ausstattung) und externe Faktoren (also solche, die nicht im Einflussbereich des Dienstleisters liegen) werden im Rahmen des Erstellungsprozesses kombiniert (Prozessorientierung). Die Faktorenkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren, den Menschen [...] und deren Objekten [...] nutzenstiftende Wirkungen [...] zu erzielen (Ergebnisorientierung).“¹

Unterscheidung und Einordnung von Dienstleistungen

Da unter den Dienstleistungen Heterogenität besteht, werden zu deren Klassifizierung unterschiedliche Merkmalsausprägungen herangezogen. Als

¹ Meffert/Bruhn (2009): 19

prozessorientierte Dimension kann unterschieden werden, ob ein relevanter externer Faktor oder kein externer Faktor eingebunden ist. Potenzialorientierte Dimensionen unterscheiden, ob sich das Leistungsangebot in einem materiellen Objekt manifestiert oder es sich um ein ausschließlich immaterielles Leistungsangebot handelt. Die ergebnisorientierte Dimension differenziert zwischen einem immateriellen und materiellen Produktionsergebnis (Immaterialitätsgrad). Weitere Dimensionen ähnlicher Spezifizierung sind der Interaktionsgrad, der sich auf die Stärke und Form der Einbindung des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozess bezieht, und der Individualisierungsgrad, wobei hier zwischen standardisierten und maßgeschneiderten Lösungen charakterisiert wird (Customization).²

Eine Musikproduktion für eine Musikgruppe, welche von einem Tonstudio durchgeführt wird, kann mit einem hohen Integrationsgrad des externen Faktors deklariert werden, da die Musiker ihr spielerisches Können als auch deren geistiges Eigentum in den Prozess einbringen. Auch die Individualisierung muss als hoch angesehen werden, da die Instrumentalisierung einer Band oder das Arrangement des Songmaterials je nach Auftrag unterschiedlich ist. Das Ergebnis einer Musikproduktion hat vorwiegend immateriellen Charakter, auch wenn es auf einem materiellen Medium gespeichert wird und wie ein materielles Gut verwertet wird.

Faktoren der Dienstleistungsproduktion

Die der Dienstleistungsproduktion inhärent liegende Simultanität von Produktion und Konsumation, die oft die Anwesenheit und die Integration des Nachfragers bedeutet, erfordert eine Differenzierung von internen und externen Inputfaktoren. Die internen Produktionsfaktoren umfassen Arbeit, Betriebsmittel und Werkstoffe. Insbesondere der Potenzialfaktor Arbeit erfährt bei der Dienstleistungsproduktion durch die Simultaneität von Leistungserstellung und –absatz aufgrund seiner Nichtlagerfähigkeit besondere Bedeutung, was dessen Verfügbarkeit in qualitativer,

² Meffert/Bruhn (2009): 19-24

quantitativer und zeitlicher Dimension betrifft.³ Die internen Faktoren eines Tonstudios betreffen das technische und musikalische Know-How des Personals, die technischen Geräte (Mischpult, Lautsprecher, Effektgeräte, Mikrofonsammlung, Verstärker, etc.) und die räumlichen (akustischen) Begebenheiten des Tonstudios (Aufnahmeraum, Gesangskabine, Regieraum, etc.).

Die externen Produktionsfaktoren umfassen materielle und immaterielle Güter des Dienstleistungsabnehmers, welche in den Dienstleistungsprozess eingebracht werden. Der externe Faktor kann folgenden Kategorien angehören:⁴

- Personen, bzw. deren Eigenschaften, Verhalten und Fähigkeiten
- Materielle Objekte
- Immaterielle Objekte (Nominalgüter, Rechte, Informationen)

Unter Personen sind für diese Arbeit vor allem die Musiker zu erwähnen, welche ihr Talent und ihre Spielfertigkeiten einbringen. Einfluss auf das Ergebnis hat weiters deren Erfahrung bei Musikproduktionen als auch deren Tagesverfassung. Zu den materiellen Objekten gehören die Musikinstrumente und in welchem Zustand diese sich befinden, bspw. ob diese gewartet sind und welche klangliche Qualität diese aufweisen. Zu den immateriellen Objekten können die Urheberrechte der Komposition gezählt werden.

Eine entsprechende Vorbereitung dieser externen Faktoren im Vorfeld (Üben der Musikstücke, Aufbereitung der Musikinstrumente, etc.) dient einem qualitativ hochwertigen Endergebnis. Noch unerfahrene Amateurmusiker können mit einem Briefing oder einer Liste auf wichtige Punkte hingewiesen werden. Dies erspart Studiozeit und somit Geld und fördert die Beurteilungsfähigkeit und Qualitätswahrnehmung des Dienstleistungsprozesses und Endergebnisses durch den Kunden.

Für die Dauer des Dienstleistungsprozesses bedarf es der dem Dienstleistungsanbieter eingeräumten Verfügungsgewalt über die externen Objekte, darüber hinaus ist der Kunde selbst mehr oder weniger aktiv an der

³ Meffert/Bruhn (2009): 33f.

⁴ Scheuch (2002): 14

Leistungserstellung beteiligt.⁵ Dies kann im Fall einer Musikproduktion die aktive Beteiligung des Dienstleistungsabnehmers als Musiker selbst während des Aufnahmeprozesses sein oder auch nur die Einbringung von Vorleistungen, wie der Komposition oder Bereitstellung der bereits aufgenommenen Aufnahmespuren, und die damit verbundenen Bearbeitungsrechte für einen Remix ohne weitere aktive Beteiligung des Rechteinhabers der Werke.

Nicht immer muss bei persönlichen Dienstleistungen der unmittelbare Nutzer dieselbe Person sein, der auch den Auftrag gegeben hat. Daher kann zwischen den Rollen „buyer“ und „user“ unterschieden werden. Der „buyer“ tritt als Auftraggeber auf, der „user“ erlebt im direkten Kontakt den Dienstleistungsprozess als externer Produktionsfaktor. Amateurbands treten in der Regel als Auftraggeber und Nutzer unisono in Erscheinung. Geteilte Rollen kommen hingegen bei einer von einem Label („buyer“) beauftragten Musikproduktion zum Tragen, wobei die Musiker der Band als „user“ auftreten.⁶

Adjunktive Güter in der Dienstleistungsproduktion

Adjunktivität bezeichnet die Bindung von Eigenschaften oder Fähigkeiten an einen Produktionsfaktor oder eine Faktorkombination, die in ihrer Unverwechselbarkeit nicht ohne Bewertungsänderung ersetzt werden kann. „Adjunktive Güter“ sind demnach Merkmale, die untrennbar mit einer Sache verbunden sind und mit dieser untergehen. Es kann unterschieden werden in:

- sachbezogene adjunktive Güter
- personenbezogene adjunktive Güter

Sachbezogene Adjunktivität bezieht sich auf materielle Einrichtungen und Eigenschaften von Sachgütern, bzw. einmalige materielle Komponenten, wie bspw die Standortqualität. Auf Personen bezogene Adjunktivität umschließt besondere Fähigkeiten und die Bekanntheit der Person.⁷

⁵ Meffert/Bruhn (2009): 34

⁶ Scheuch (2002): 13f.

⁷ Scheuch (2002): 89ff.

Diese positiv besetzten Eigenschaften oder Eigenschaftsbündel bewirken Attraktivität, können beim Kunden Involvement und Handlungsabsicht auslösen und fördern die Akzeptanz für ein höheres Preisniveau oder längere Wartezeiten für die dargebotenen Leistungen.⁸ Durch deren Einzigartigkeit bzw. Seltenheit besteht ein hoher Schutz vor Nachahmung durch konkurrierende Unternehmen. Gefahr besteht demnach durch das Abwerben von relevantem Personal sowie im Untergang sachbezogener adjunktiver Produktionsfaktoren bei Unterlassung von erhaltenden Maßnahmen.

Sachbezogene adjunktive Güter sind zum Beispiel besondere, seltene Instrumente, welche nicht mehr hergestellt werden (Hammond Orgel, Leslie Speaker, Rhodes Piano, ...) oder legendäre Tonstudios (z.B. Abbey Road Studios, Ocean Way Recording). So wie es Stars unter Musikern gibt, bilden sich auch Ausnahmeerscheinungen unter Musikproduzenten heraus. Personenbezogene Adjunktivität wird demnach verkörpert von „Star-Produzenten“, mit Auszeichnungen geehrten Produzenten oder einfach einem in der Musikszene bekannten Tontechniker, welcher mit außergewöhnlichem Können auffällt.

Der Prozess der Dienstleistungsproduktion

Im Mittelpunkt zwischen Input und Output stellt die Faktorkombination die Grundlage für den Dienstleistungserstellungsprozess. Die Produktion von Dienstleistungen verläuft üblicherweise in zwei Phasen: der Vorkombination und der Endkombination. Im Rahmen der Vorkombination werden die erforderlichen Leistungspotenziale (Kapazitäten) durch den Dienstleistungsanbieter aufgebaut und stellen dessen Leistungsbereitschaft dar. Im Zuge der Endkombination wird durch das Zusammenspiel von Leistungsbereitschaft, weiteren internen Produktionsfaktoren sowie durch die Integration des externen Faktors die Absatzleistung generiert.

⁸ Scheuch (2002): 93, Scheuch (2007): 592ff.

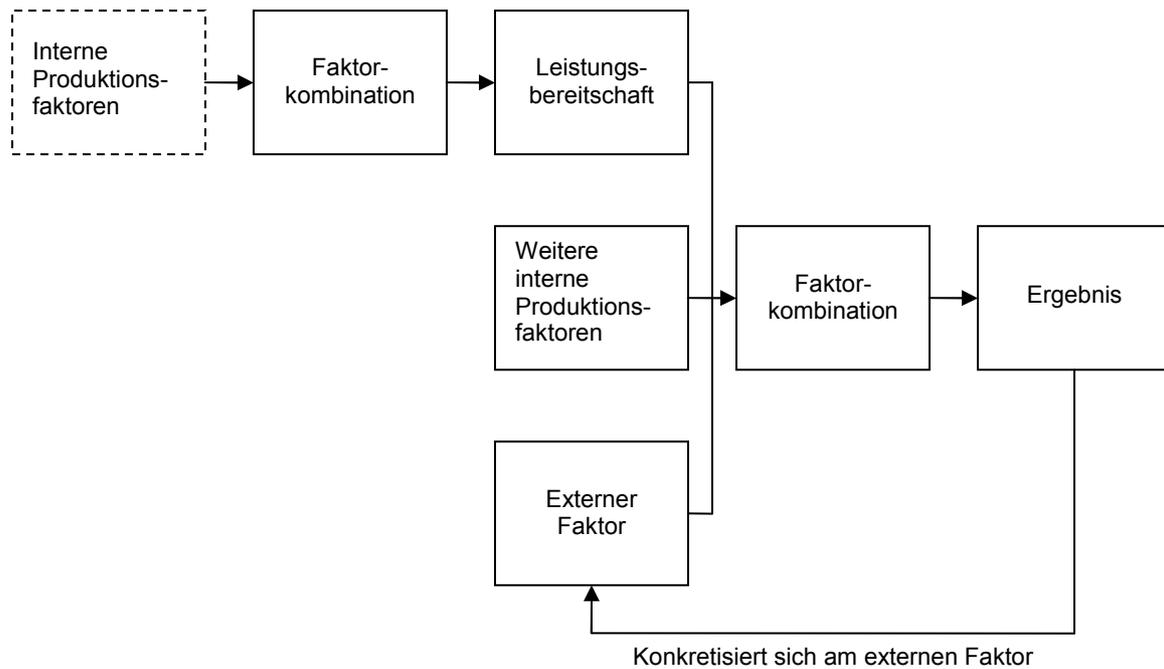


Abbildung 1: Die Produktion von Dienstleistungen

Eigene Darstellung, Quelle: Scheuch (2002): 17

Der Dienstleistungsanbieter kann durch Steuerung folgender Dimensionen auf seine Leistungsbereitschaft einwirken:⁹

- quantitative Dimension: Anpassung der Kapazitäten der Produktionsstätte (Aufnahmeräume, Regieräume und Editschnittplätze) und insbesondere der menschlichen Arbeitskraft (Tontechniker),
- die intensitätsmäßige Anpassung durch Variation der Arbeitsgeschwindigkeit,
- die zeitliche Anpassung durch Kurzarbeit oder Überstunden, bspw. Nutzung der Nachtstunden für Arbeiten ohne Kundenkontakt („onlineMix“),
- Anpassung der qualitativen Dimension: Einsatz unterschiedlich erfahrener Toningenieure entsprechend Auftrag oder Erwartungshaltung der Kunden,
- Räumliche Dimension: Nutzung unterschiedlicher Produktionsorte (betriebseigenes Tonstudio, mobiles Studio, Konzertsaal, Proberaum des Kunden).

Darüber hinaus wäre die Externalisierung bestimmter Aufgabenschritte anzudenken, wobei hier eine Übertragung auf den externen Faktor, aber auch die

⁹ Meffert/Bruhn (2009): 38f.

Einschaltung eines Dritten (Subunternehmer) möglich wäre. Dabei ist Rücksicht zu nehmen, welche Auswirkungen dies qualitativ auf das Ergebnis hat und inwiefern dies vom Kunden akzeptiert oder aus Kostengründen sogar erwünscht ist.

Besonderheiten beim Absatz von Dienstleistungen

Basierend auf jenen konstitutiven Merkmalen von Dienstleistungen ergeben sich spezifische Besonderheiten, welche Schwerpunkte für das Dienstleistungsmarketing implizieren. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Besonderheiten und daraus abgeleitete Maßnahmen.

Besonderheiten von Dienstleistungen	Implikationen für das Dienstleistungsmarketing
Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokumentation von Kompetenz ▪ Abstimmung der Leistungspotenziale ▪ Materialisierung der Fähigkeitspotenziale
Integration des externen Faktors	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transport und Unterbringung des externen Faktors ▪ Standardisierungsprobleme bei bestimmten Dienstleistungen ▪ Marketingorientierung im Erstellungsprozess ▪ Reduzierung asymmetrischer Informationsverteilung ▪ Ausschluss unerwünschter Kunden
Immaterialität des Leistungsergebnisses <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nichtlagerfähigkeit ▪ Nichttransportfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materialisierung von Dienstleistungen ▪ Koordination von Kapazität und Nachfrage ▪ Flexible Anpassung der Kapazität ▪ Kurzfristige Nachfragesteuerung ▪ Breite Distribution bei Dienstleistungen des periodischen Bedarfs ▪ Selektive Distribution bei Dienstleistungen des aperiodischen Bedarfs

Tabelle 1: Besonderheiten von Dienstleistungen und Implikationen für das Dienstleistungsmarketing

Eigene Darstellung, Quelle: Meffert/Bruhn (2009): 40

Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters

Aus der Potenzialorientierung von Dienstleistungen ergibt sich die Notwendigkeit der Leistungsfähigkeit des Dienstleistungsanbieters. Darunter verstehen sich spezifischen Leistungsfähigkeiten wie Know-how, Technologie und Ausstattung. Folgende Implikationen für das Dienstleistungsmarketing resultieren aus diesem Punkt.

Für die Dokumentation von Kompetenzen können herausragende Vorteile oder das gute Zusammenwirken von Personal und Ausstattung betont werden. Wenn die vorhandene Ausstattung des Unternehmens in der Branche allgemein üblich ist, sind das Personal, das Unternehmen an sich oder bestimmte profilierende Leistungselemente in den Vordergrund zu stellen.

Das Angebot verschiedener Dienstleistungspakete (Bundles) mittels Zusammenstellung unterschiedlicher Leistungskomponenten macht die Abstimmung der Leistungspotenziale zu einem branchen-, anbieter- und kundensegmentspezifischen Gesamtpotenzial notwendig.

Speziell bei potenzialintensiven Dienstleistungen ist die Materialisierung der Fähigkeitspotenziale, insbesondere des Humankapitals, von Bedeutung. Durch geeignete Kommunikation werden diese Leistungsbeweise nach außen getragen und im Zusammenspiel mit dem Erscheinungsbild von Personal, Räumlichkeiten und Ausstattung unterstützt.¹⁰

Integration des externen Faktors in den Dienstleistungserstellungsprozess

Als zentrale Konsequenz der Dienstleistungsproduktion gilt der Direktkontakt während des Dienstevollzugs, auch als „Uno-Actu-Prinzip“ oder Erfüllung des „Präsenzkriteriums“ bezeichnet, und umschreibt die erforderliche Faktorkombination des Dienstleistungspotenzials des Dienstleistungsanbieters mit den Objekten des Dienstleistungsnachfragers als externe Produktionsfaktoren.

¹⁰ Meffert/Bruhn (2009): 41

Dies umschließt die Notwendigkeit der Teilnahme des Dienstleistungsempfängers bei personenbezogenen Dienstleistungen, bzw. die Abgabe seiner Objekte bei objektgerichteten Dienstleistungen. Die Integration des externen Faktors stellt folgende Aufgaben an den Diensteanbieter:¹¹

- Der externe Faktor ist auf seine Transportfähigkeit, -willigkeit oder örtliche Bindung zu prüfen.
- Eine eventuelle Unterbringung von Objekten oder Personen, einschließlich Lagerung und Wartesituation, während aller Phasen ist zu beachten.
- Externe Faktoren nehmen auf den Prozessverlauf und das erzielbare Ergebnis zum Teil erheblichen Einfluss.
- Eigenschaften und voraussichtliche Verhaltensmuster externer Faktoren sind die Vorbedingungen für das Ergebnis und somit Teil der Marktforschungs- und Planungsaufgabe.
- Aus der Sicht der beabsichtigten Ergebnisse und der unterschiedlichen Eigenschaften externer Faktoren sind Anpassungserfordernisse und Anpassungsgrenzen für das Dienstepotenzial zu prüfen.
- Der Standardisierungsgrad ist im Unterschied zur Serienproduktion materieller Güter nicht weitgehend von Potenzialfaktoren abhängig, sondern genauso von externen Produktionsfaktoren und vom konkreten Prozessverlauf als Ergebnis der Handlungen beider Faktoren.
- Die Präsenz des Dienstleistungsnachfragers während des Erstellungsprozesses impliziert eine kundenorientierte Ausrichtung des Dienstleistungsprozesses.

Immaterialität des Leistungsergebnisses

Dienstleistungen sind durch das Merkmal der Immaterialität gekennzeichnet. Auch wenn beim Erstellungsprozess von Dienstleistungen materielle Objekte und Hilfsstoffe eingesetzt werden, oder das Ergebnis als Veränderung an einem Objekt (Zustandsänderung) oder sich als Erschaffung eines neuen Gegenstandes

¹¹ Scheuch (2002): 20, Meffert/Bruhn (2009): 42

manifestiert, ist eine Verrichtung, ein Vorgang, bzw. ein Prozess unabdingbar.¹² Die Immaterialität von Dienstleistungen resultiert in zwei charakteristische Abgrenzungskriterien (akzessorische Merkmale):

- Nichtlagerfähigkeit
- Nichttransportfähigkeit

Aus der Immaterialität als Besonderheit von Dienstleistungen lässt sich als zentrale Schlussfolgerung die Materialisierung intangibler Elemente für das Dienstleistungsmarketing ziehen. Die Materialisierung von Dienstleistungen hilft, die Aufmerksamkeit des Kunden zu wecken und auf Art und Qualität der Dienstleistung hinzuweisen. Dafür können beispielsweise ein Ausbildungszertifikat, Erfolgsbescheinigungen, wie Goldene Schallplatten oder eine qualitativ hochwertig anmutende Ausgestaltung der Studioräumlichkeiten dienen (Surrogate). Häufig werden die Mitarbeitenden des Dienstleisters selbst als personifiziertes Surrogat der eigentlichen Leistung angesehen.¹³

Die fehlende Lagerfähigkeit des Dienstleistungsergebnisses erfordert eine Koordination von Produktionskapazität und Nachfrage. Kapazitätsmanagement (z.B. Yield Management) stellt daher oftmals einen zentralen Bereich des Dienstleistungsmarketings. Weiters helfen die flexible Anpassung der Kapazität und das Management der kurzzeitigen Nachfrage, sei es durch preispolitische Maßnahmen, kommunikative Aktivitäten sowie das Angebot alternativer Dienstleistungsoptionen, die Probleme der fehlenden Lagerfähigkeit des Dienstleistungsergebnisses zu bewältigen.

Bei Dienstleistungen des aperiodischen Bedarfs stellt sich die mangelnde Transportfähigkeit als mindere Herausforderung dar, da der Kunde bereit ist, Vorinformationen zu suchen und Wege in Kauf zu nehmen. Dies ist beispielsweise bei einer Musikproduktion einer Amateurband der Fall. Im Gegensatz zu Dienstleistungen des periodischen Bedarfs stellen der Standort und die Erreichbarkeit wichtige Faktoren dar bzw. wird eine hohe Distributionsdichte angeraten. Da Mitarbeiter von Werbeagenturen häufig bei Aufnahmesessions von

¹² Meffert/Bruhn (2009): 43ff.

¹³ Meffert/Bruhn (2009): 244

Werbespots anwesend sind, hat die Standortwahl eines Werbetelefonstudios hohen Einfluss auf die Akzeptanz beim Kunden. Als weitere Alternative besteht die Möglichkeit, die Dienstleistung zum Kunden zu bringen, um so Nachfrager und Anbieter zusammenzubringen.

Potenzial – Prozess – Ergebnis

Befasst man sich mit Dienstleistungen, so führt dies zu einer mehrdimensionalen Betrachtung. Im Fokus stehen hierbei der Dienstleistungsanbieter, der Prozess der Dienstleistungserstellung und das Ergebnis der Dienstleistung. Die Perspektiven lassen sich in folgende Betrachtungen unterscheiden:

- Potenzialorientierte Betrachtung
- Prozessorientierte Betrachtung
- Ergebnisorientierte Betrachtung

Das Potenzial umfasst die internen Produktionsfaktoren, wie Ausrüstung und Know-how und manifestiert sich in materiellen Erscheinungsformen, wie bspw. dem Equipment oder auch Zertifikaten als Beweis der Leistungsfähigkeit. Der Prozess umschreibt den Dienstleistungsvorgang per se. Das Ergebnis des Dienstleistungsprozesses konkretisiert sich entweder als immaterielles Gut am Nachfrager (Wissen, Unterhaltung), haftet einem Objekt an (restauriertes Gebäude), tritt in Form von Rechten (Patente, Lizenzen) oder als Handlungsergebnis „veredelt“ auf einem Speichermedium in Erscheinung. Eine „Veredelung“ bezeichnet die Übertragung des Ergebnisses von Dienstleistungen auf Speichermedien wie beispielsweise die Aufzeichnung einer musikalischen Darbietung auf einem Tonträger.¹⁴

¹⁴ Scheuch (2002): 24, 140

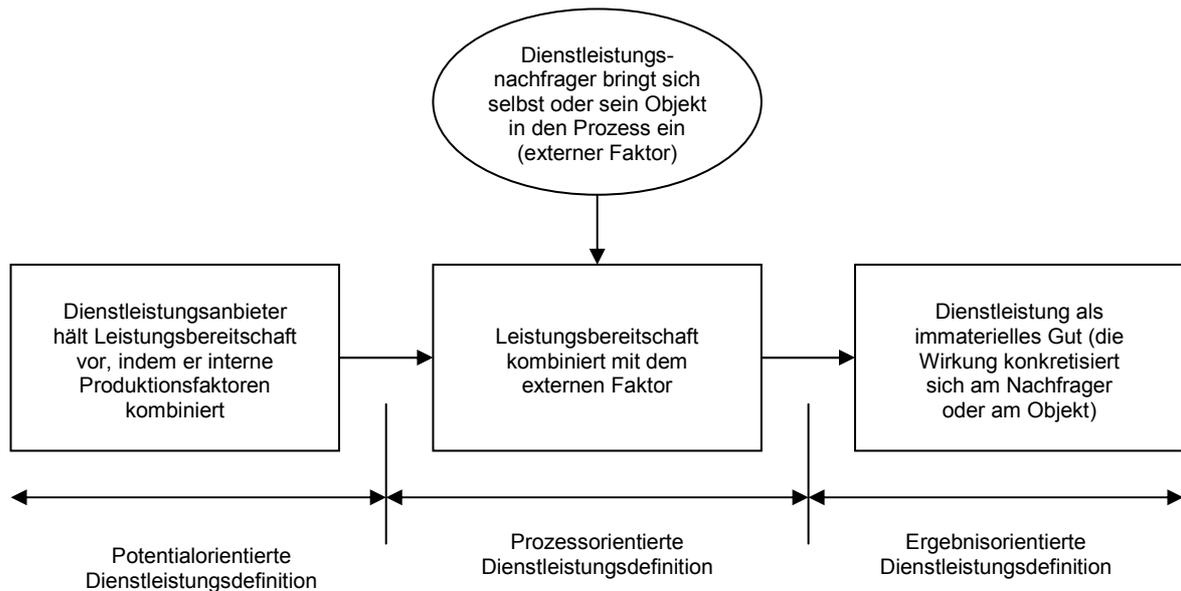


Abbildung 2: Potenzial-, Prozess- und Ergebnisperspektive

Eigene Darstellung, Quelle: Scheuch (2002): 23

Die 7 P's des Dienstleistungsmarketing

Ergänzend zu den klassischen vier Marketinginstrumenten Product, Place, Price und Promotion wird beim Ansatz von Zeithaml/Bitner der Marketingmix um drei für das Dienstleistungsmarketing spezifische Faktoren erweitert. Diese sind:¹⁵

- **People:** Hier werden einerseits das Personal des Dienstleistungsbetriebs, insbesondere jene Personen mit direktem Kundenkontakt, andererseits die Kunden berücksichtigt. Bei personenbezogenen Dienstleistungen stellen jene auch den externen Faktor dar. Weiters kann der Prozess auch unter Anwesenheit von Personen stattfinden, ohne dass diese direkt Objekt des Dienstleistungsprozesses sind (bspw. Auftraggeber, Zuschauer oder Begleitpersonen).
- **Physical Evidence:** Darunter werden jene materiellen Gegenstände verstanden, welche vor der „line-of-visibility“ durch den Kunden beobachtbar und daher beurteilbar sind. Hierzu werden die Einrichtungen, das Gebäude und das Umfeld gezählt werden. Im Sinne des erweiterten

¹⁵ Scheuch (2002): 40f.

Ansatzes von Scharitzer kann diese Kategorie um das Merkmal Kundenobjekte vervollständigt werden.¹⁶

- **Process:** Dieser Punkt ergänzt das Instrument „Product“, welches die Produktidee oder das Dienstleistungskonzept zum Gegenstand hat und unterstreicht die Bedeutung der Organisation und Durchführung von Handlungen bei Dienstleistungen. Weiterführende Fragen betreffen Aspekte wie Standardisierung bzw. Individualisierung, als auch die notwendige Einbindung des externen Faktors (Customer Involvement).

Kaufentscheidungsprozess im Dienstleistungsmarketing

Während des Kaufentscheidungsprozesses nimmt der Kunde eine Bewertung alternativer Dienstleistungen vor. Dieser Prozess ist in drei Phasen unterteilt:¹⁷

1. **Vorkonsumphase** mit Informationsaufnahme und Entscheidung
2. **Konsumphase** mit Kauf- und Nutzungsverhalten
3. **Nachkonsumphase** mit Ergebnisbewertung und –reaktion

In die Vorkonsumphase fällt die Informationsaufnahme. Nachfrager informieren sich über Eigenschaften, die bereits vor dem Vertragsabschluss zugänglich sind und eine ungefähre Qualitätsbeurteilung ermöglichen. Sie schließen vom Image der Firma, der Höhe des Preises und vom Qualitätseindruck der Produktionsfaktoren (Potenzialqualität) auf die zu erwartende Prozess- und Ergebnisqualität. Diese Suchmerkmale geben zwar keinen unmittelbaren Aufschluss über die spätere Ergebnisqualität, jedoch spiegeln diese die Ergebnisqualität früherer Transaktionen wider oder dienen als Indikatoren für die zu erwartende spätere Ergebnisqualität. Merkmale der Potenzialqualität müssen daher für den Kunden greifbar gestaltet werden, um ihm beurteilbare Alternativen bei der Entscheidungsfindung zu bieten.¹⁸ Nachfrager bevorzugen glaubwürdige Informationsquellen, denen sie vertrauen und die Erfahrung mit vergleichbaren

¹⁶ Scheuch (2002): 43

¹⁷ Meffert/Bruhn (2009): 89-91

¹⁸ Meffert/Bruhn (2009): 89f.

Dienstleistungen haben, insbesondere Freunde, Bekannte und Kollegen. Eine zentrale Rolle nimmt in diesem Zusammenhang die Weiterempfehlung (Mund-zu-Mund Kommunikation) ein. Neben Musikerkollegen gilt eine Empfehlung von Experten wie Musikproduzenten oder Mastering-Ingenieuren als besonders glaubwürdig, da diese mit unterschiedlichen Tonstudios zusammen gearbeitet haben und durch ihre Erfahrung deren Qualität besser einschätzen können. Daher soll stets ein gutes Verhältnis zu diesen Experten gewahrt bleiben.

In der Konsumphase baut das Kaufverhalten auf Gewohnheiten auf, wenn die Ergebnisqualität bei einem risikobehafteten Kauf in der Vergangenheit auf akzeptablem Niveau lag. Dies drückt sich als Reaktion auf das subjektiv wahrgenommene Kaufrisiko von Dienstleistungen in erhöhter Markentreue aus. Die Bewertung, Zufriedenheit und das Verhalten während des Prozesses hängt mit der Intensität der Integration des Kunden und dessen Eindruck der Kontrolle bzw. Einflussnahme auf die Gestaltung des Prozesses ab. Im Zuge einer Musikproduktion, bei der der Musiker als Interpret stark in den Prozess integriert ist und auch gestalterisch Einfluss nehmen will, ist dies ein wichtiger Aspekt.

In der Nachkonsumphase ist eine Ergebnisbewertung möglich und der Kunde hat durch die Nutzung Einsichten über die Ergebnisqualität gewonnen. Die Qualitätswahrnehmung wirkt sich über Zufriedenheit oder Unzufriedenheit auf das Wiederkaufverhalten sowie Art der Mund-zu-Mund Kommunikation aus.

Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Dienstleistungen

Die Beurteilung einer Dienstleistung gestaltet sich durch die Betrachtung mehrerer Dimensionen von Eigenschaften als komplex. Diese Leistungsmerkmale werden in Such-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften unterteilt.¹⁹

Sucheigenschaften („Search Qualities“) sind Merkmale, welche bereits vor der Inanspruchnahme einer Dienstleistung wahrnehmbar und beurteilbar sind. Dies

¹⁹ Meffert/Bruhn (2009): 56f., 97

sind insbesondere Informationen über die Einsatzfaktoren und die Prozessgestaltung.

Erfahrungseigenschaften oder Erlebniseigenschaften („Experience Qualities“) lassen sich erst während des Dienstleistungsprozesses bzw. nach Ende der Leistungserstellung beurteilen.

Vertrauenseigenschaften („Credence Qualities“) sind die Komponenten, die sich einer genauen Betrachtung entziehen und daher nicht oder zumindest nicht direkt beurteilbar sind und wenn, dann erst später indirekt eingeschätzt werden können. Dies kann sich auf komplexe, erklärungsbedürftige Leistungen, eine nicht sofort beobachtbare Wirkung oder auf das im Vorfeld unbekanntes Leistungsergebnis, das streng genommen jeder Dienstleistung innewohnt, beziehen.

Dienstleistungen mit hohem Anteil an Vertrauenseigenschaften werden risikointensiver empfunden. Dementsprechend bedarf es der Entwicklung vertrauensbildender Maßnahmen zum Abbau der Unsicherheit und des Kaufrisikos, wie bspw. die Übernahme einer Garantie, begleitende Kommunikation bis hin zum Reputationsaufbau zum Zwecke der Vertrauensbildung.²⁰

Surrogate sind hierfür als Behelfe für die Reduktion von Unsicherheiten von hoher Bedeutung. Diese werden vom Kunden herangezogen, wenn das eigentliche Objekt der Beurteilung nicht direkt „fassbar“ ist. Diese können ein Zertifikat einer Ausbildung, die Qualitätsanmutung der Einrichtung, die relative Preishöhe oder die Liste an Referenzen vorangegangener, erfolgreicher Produktionen sein. Insbesondere positiv, kann man mit Produktionen mit bekannten Künstlern in den Charts oder mit Auszeichnungen, wie Goldene Schallplatten oder einem Amadeus Austrian Music Award aufwarten. Darüber hinaus wird der Dienstleister selbst mit seinem Können und Auftreten als Indikator des zu erwartenden Leistungsergebnisses angesehen.

²⁰ Scheuch (2002): 70f., Meffert/Bruhn (2009): 59

2.2 Relationship Marketing

Als essenzielle Ergänzung zum Dienstleistungsmarketing wird das Relationship Marketing gesehen, hat dieses die strategische Steuerung der (Kunden-)Beziehungen zum Mittelpunkt und dient diesem auch als theoretische Grundlage. Bruhn (2009) definiert diesen Marketingansatz folgendermaßen: „Relationship Marketing umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie gegebenenfalls der Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.“²¹

Im Gegensatz zum reinen Transaktionsmarketing wird beim Relationship Marketing der Austausch mit dem Kunden langfristig betrachtet und neben dem Produkt oder der Leistung die Interaktion als gestaltbares Marketingobjekt gesehen. Die spezifischen Marketingziele umfassen zusätzlich zur Kundenakquisition auch Kundenbindung und Kundenrückgewinnung; der Dialog wird hierbei als die zentrale Marketingstrategie herangezogen. Schließlich bedient man sich neben den klassischen ökonomischen Erfolgs- und Steuerungsgrößen kundenindividueller Kennziffern wie Kundendeckungsbeitrag oder Kundenwert.²²

Im Folgenden werden zwei wesentliche Ansätze vorgestellt, welche die Basis der Gestaltung des Relationship Marketings bilden: der Kundenbeziehungszyklus und das Konzept der Erfolgskette.

Kundenbeziehungszyklus

Auf Basis des Produktlebenszyklus und des Kundenlebenszyklus wurde die Idee des Kundenbeziehungszyklus gegründet. Dieses Modell setzt die Dauer der Geschäftsverbindung und die Beziehungsintensität in Verbindung. Die Stadien des Kundenbeziehungszyklus lassen sich in drei Kernphasen einteilen: Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung. Im idealtypischen

²¹ Bruhn (2009): 10

²² Bruhn (2009): 14f.

Verlauf nimmt die Intensität der Kundenbeziehung in der Kundenakquisitions- und Kundenbindungsphase entsprechend der Beziehungsdauer stetig zu, während Kundenrückgewinnungsphasen durch eine stagnierende oder sinkende Beziehungsintensität gekennzeichnet sind.²³

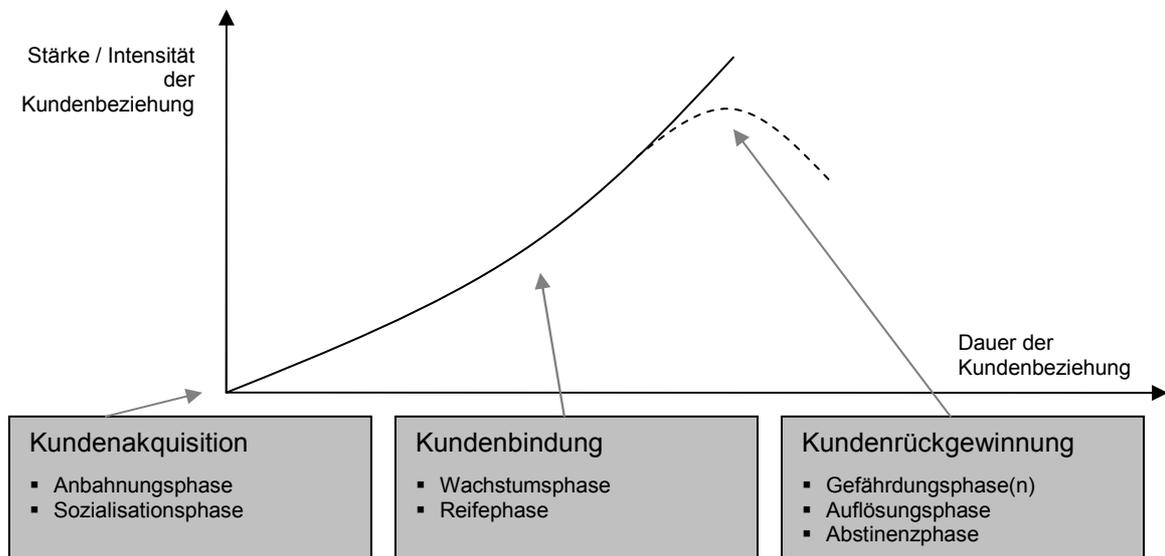


Abbildung 3: Phasen des Kundenbeziehungszyklus

Eigene Darstellung, Quelle: Bruhn (2009): 60

Zur Bestimmung der Stärke der Kundenbeziehung werden psychologische, verhaltensbezogene und ökonomische Indikatoren herangezogen. Als psychologische Indikatoren werden die Konstrukte der Kundenzufriedenheit, der Beziehungsqualität, des Vertrauens, des Commitments sowie die wahrgenommene Leistungsqualität und der wahrgenommene Wert eingesetzt. Die verhaltensbezogenen Indikatoren umfassen die Kundenbindung, das Kommunikationsverhalten des Kunden (Weiterempfehlung), das Informationsverhalten (z.B. Grad der Suche nach Informationen über Konkurrenzleistungen) und das Integrationsverhalten (z.B. Offenlegung von für die Leistungserstellung relevanten Kundenmerkmalen und Informationen). Die ökonomischen Indikatoren lassen sich durch Kennzahlen, insbesondere den Kundendeckungsbeitrag oder den Customer Lifetime Value operationalisieren.²⁴

²³ Bruhn (2009): 59f

²⁴ Bruhn (2009): 60f.

Konzept der Erfolgskette

Um die Aspekte von Kundenbeziehungen und deren Wirkungszusammenhänge zu erklären, bietet sich das Modell der Erfolgskette an, welches unternehmensbezogene und kundenbezogene Größen mit einbezieht. Die Grundstruktur der Erfolgskette, die sich auf einen Kausalzusammenhang von Input, Wirkungen und Output begründet, kann durch vier Glieder dargestellt werden: (1) Unternehmensaktivitäten als Input des Unternehmens, (2) Psychologische Wirkungen beim Kunden infolge der Unternehmensaktivitäten, (3) Verhaltenswirkungen beim Kunden, (4) Ökonomischer Erfolg als Output des Unternehmens. Die Zusammenhänge der Erfolgskette sind nicht nur von diesen Verknüpfungen bestimmt, sondern werden von weiteren unternehmensinternen und externen moderierenden Faktoren beeinflusst, die jedoch hier für die Darstellung dieses Grundmodells ausgeklammert werden.

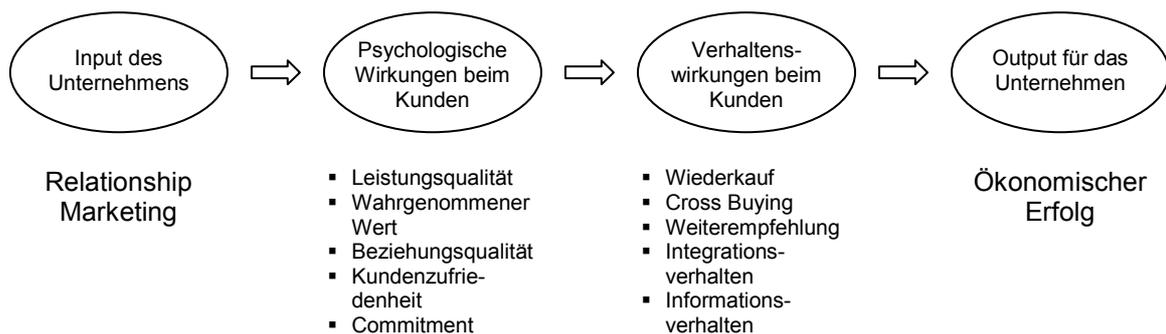


Abbildung 4: Faktoren der Kundenbeziehung entlang der Erfolgskette

Eigene Darstellung, Quelle: Bruhn (2009): 66ff.

Folgende Abbildung zeigt exemplarisch das Wirkungssystem der direkten und indirekten Beziehungen zwischen den einzelnen Konstrukten der psychologischen Wirkungsgrößen und Verhaltenswirkungen beim Kunden.

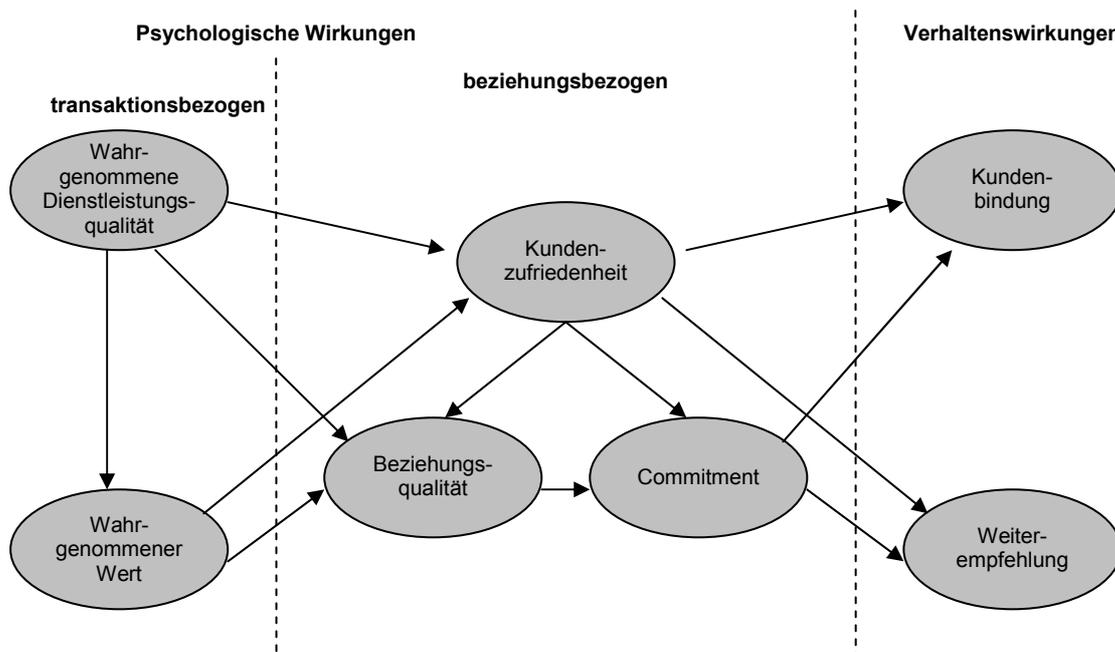


Abbildung 5: Wirkungsbeziehungen zwischen den Konstrukten von Kundenbeziehungen

Eigene Darstellung, Quelle: vgl. Bruhn (2009): 68

Psychologische Wirkungsgrößen beim Kunden

Die psychologischen Wirkungsgrößen beim Kunden werden in transaktionsbezogene (wahrgenommene Dienstleistungsqualität und wahrgenommener Wert) und beziehungsbezogene Aspekte (Kundenzufriedenheit, Beziehungsqualität und Commitment) unterschieden.

Wahrgenommene Dienstleistungsqualität

„Dienstleistungsqualität ist die Fähigkeit eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung aufgrund von Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen. Sie bestimmt sich aus der Summe der Eigenschaften bzw. Merkmale der Dienstleistung, bestimmten Anforderungen gerecht zu werden.“²⁵

²⁵ Meffert/Bruhn (2009): 95ff.

Das Qualitätsurteil des Kunden resultiert aus einer Gegenüberstellung von erwarteter und wahrgenommener Leistung. Dies impliziert eine stark subjektive Betrachtung aufgrund einer mehr oder weniger realistischen Erwartungshaltung des Kunden und dem Einschätzungsvermögen der Leistung. Folgende drei Ansätze dienen der Kategorisierung von Qualitätsfaktoren von Dienstleistungen:

1. Aus der Perspektive des Kunden und in Hinblick seiner Erwartungshaltung lassen sich Leistungsmerkmale in drei Arten von Qualitätsfaktoren unterteilen.²⁶
 - **Basismerkmale** oder „Hygienefaktoren“ werden vom Kunden erwartet und stellen Muss-Anforderungen dar. Diese werden nicht positiv bewertet da sie als selbstverständlich erachtet werden, jedoch negativ empfunden, wenn sie nicht erfüllt werden, bspw. wenn die Technik nicht funktioniert.
 - **Leistungsmerkmale** sind mit besonderer Aufmerksamkeit verfolgte Merkmale und Handlungssequenzen und stellen sensible Bereiche dar. Deren Beurteilung wirkt sich auf das Gesamturteil, Zufriedenheit oder Unzufriedenheit aus.
 - **Begeisterungsmerkmale** werden vom Kunden nicht erwartet. Deren Vorhandensein hat positive Konsequenzen, während ihr Fehlen dem Kunden nicht auffällt. Diese Faktoren können als positive Ergänzung zur Kernleistung wahrgenommen werden, unscharfe Erwartungen übertreffen, zu spontaner Begeisterung führen, Unterschiede im Wettbewerb sichtbar machen und sind positive Bestätigungen für Preis-Leistungsverhältnisse.

²⁶ Bruhn (2009): 70, Scheuch (2002): 195f.

2. Die Dimensionen der Dienstleistungsqualität können entsprechend des prozessualen Charakters von Dienstleistungen (vor, während und nach dem Erstellungsprozess) klassifiziert werden.²⁷

- Die **Potenzialqualität** beinhaltet die sachlichen, organisatorischen und persönlichen Leistungsvoraussetzungen des Dienstleistungsanbieters (erwartete Qualität).
- Die **Prozessqualität** bezieht sich auf den Prozess während der Leistungserstellung (erfahrene Qualität bzw. Erlebnisqualität).
- Die **Ergebnisqualität** nimmt Bezug auf die erbrachte Leistung und wird in das prozessuale Endergebnis unmittelbar im Anschluss der Dienstleistung und in dessen Folgequalitäten differenziert (erhaltene Qualität).

3. In Bezug zur Leistungsqualität von Dienstleistern ragen insbesondere folgende fünf Qualitätsdimensionen hervor.²⁸

- Die **Annehmlichkeiten des tangiblen Umfelds** („Tangibles“) beinhalten das äußere Erscheinungsbild des Anbieters, insbesondere die Ausstattung der Räume, als auch des Personals.
- Als **Zuverlässigkeit** („Reliability“) wird die Fähigkeit des Anbieters bezeichnet, die versprochenen Leistungen auch auf dem avisierten Niveau zu erfüllen.
- Die **Reaktionsfähigkeit** („Responsiveness“) bezeichnet die Fähigkeit des Unternehmens, auf spezifische Wünsche des Kunden einzugehen (Flexibilität) und diese zu erfüllen. Dabei spielen sowohl die Reaktionsbereitschaft als auch die Schnelligkeit der Reaktion eine Rolle.

²⁷ Meffert/Bruhn (2009): 96, Scheuch (2002): 39, 157

²⁸ vgl. Bruhn (2009): 71f., vgl. Scheuch (2002): 178

- Die **Leistungskompetenz** („Assurance“) bezieht sich auf die Fähigkeiten zur Erbringung der Leistung, insbesondere in Bezug auf das Wissen, die Höflichkeit und die Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter und dient dazu das Leistungsversprechen glaubhaft zu machen bzw. das Angebot durch persönliche Eindrücke zu verstärken.
- Das **Einfühlungsvermögen** („Empathy“) ist die persönliche Zuwendung und Aufmerksamkeit und kennzeichnet sowohl die Bereitschaft als auch die Fähigkeit des Anbieters, eine Situation aus Sicht des Kunden zu sehen und individuell auf dessen Wünsche und Ziele einzugehen. Es fördert das Verständnis zwischen dem Dienstleister und dem Kunden und ist wichtiger Bestandteil sozialer Kompetenz.

Wahrgenommener Wert

Im Gegensatz zur wahrgenommenen Leistungsqualität, bei der nach Effektivitätsgesichtspunkten beurteilt wird, werden dem Konstrukt wahrgenommener Wert Effizienzgesichtspunkte zugrunde gelegt. Die Definition des wahrgenommenen Wertes wird häufig als das Verhältnis aus dem vom Kunden wahrgenommenen Nutzen und dem wahrgenommenen Aufwand definiert. Dem wahrgenommenen Nutzen werden die von ihm wahrgenommene Leistungsqualität und beziehungsrelevante Nutzelemente zugeschrieben. Der wahrgenommene Aufwand umfasst sämtliche Kosten, die mit dem Kauf einer Leistung verbunden sind und beinhalten Such-, Akquisition-, Transport-, Fehlerrisiko- sowie Qualitätsfehlerkosten.²⁹

²⁹ Bruhn (2009): 73f.

Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit bezeichnet das Ergebnis eines komplexen Vergleichsprozesses des Kunden. Diese vergleichen die subjektiven Erfahrungen, die mit der Inanspruchnahme der Dienstleistung verbunden waren, mit ihren Erwartungen, Idealvorstellungen, Zielen und Normen, die in Bezug auf die Leistungen des Anbieters bestehen (Soll-Ist-Vergleich).

Je nach Vergleich der Erwartungen mit den Leistungsergebnissen führt dies zu Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit, bei Übererfüllung der Kundenerwartung eventuell zu Kundenbegeisterung. Es wird angenommen, dass Zufriedenheit zu Loyalität und positiver Kommunikation (Weiterempfehlung) führt, Unzufriedenheit zu Abwanderung, negativer Kommunikation (Kaufwarnung), sowie Beschwerden und Reklamationen.³⁰

Image

Im Dienstleistungsmarketing kommt der Einflussgröße des Images eines Anbieters aufgrund der Immaterialität und der Schwierigkeit des Wettbewerbsvergleiches vor Inanspruchnahme von Dienstleistungen besondere Bedeutung zu. Unter dem Konstrukt Image wird die aggregierte und subjektive Form sämtlicher Einstellungen eines Kunden zu einem Dienstleistungsanbieter verstanden, stellt einen wesentlichen Indikator für die Qualitätsbeurteilung einer Dienstleistung dar und trägt zur Reduktion des empfundenen Kaufrisikos bei. Modelltheoretisch wird dem Image ein positiver Einfluss auf die Konstrukte Kundenzufriedenheit und Kundenbindung unterstellt.³¹

³⁰ Meffert/Bruhn (2009): 92f.

³¹ Meffert/Bruhn (2009): 93

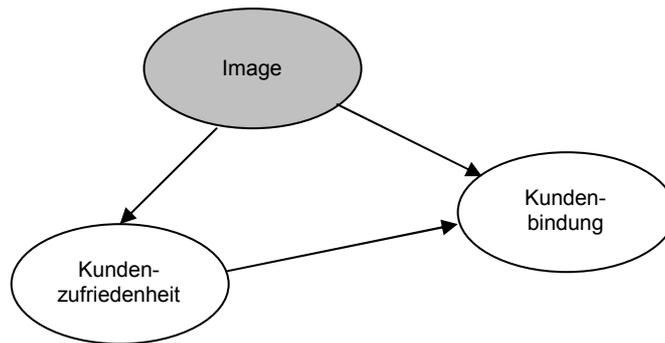


Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Image, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Eigene Darstellung, Quelle: Meffert/Bruhn (2009): 94

Beziehungsqualität

„Beziehungsqualität ist die wahrgenommene Güte der Beziehung zwischen Anbieter und Kunden als Ganzes – und somit die Qualität aller bisherigen Anbieter-Nachfrager-Interaktionen. Grundlage zur Beurteilung der Beziehungsqualität aus Kundensicht bildet das Vertrauen zu und die Vertrautheit mit dem Anbieter.“ Eine hohe Beziehungsqualität reduziert die Komplexität der Transaktion und die Unsicherheit zwischen den Beziehungspartnern.³² Das Konstrukt der Beziehungsqualität lässt sich generell in zwei Dimensionen differenzieren:

- Vertrauen des Kunden in das Unternehmen
- Vertrautheit zwischen Kunde und Unternehmen

Vertrauen ist definiert als die Bereitschaft des Kunden, sich auf das Unternehmen in Hinblick auf dessen zukünftiges Verhalten ohne weitere Prüfung zu verlassen. Dessen zentrale Funktion ist die Komplexitätsreduktion in Beziehungen und repräsentiert die zukunftsorientierte Komponente der Beziehungsqualität. Vertrauen entwickelt sich langfristig aus der Erfahrung durch eine wiederholte persönliche Interaktion oder aus einer über einen längeren Zeitraum konstanten

³² Meffert/Bruhn (2009): 98

Leistungsqualität und Kundenzufriedenheit und ist insbesondere bei modifizierten Wiederkäufen und komplexen Individualleistungen von Bedeutung.

Vertrautheit hat vergangenheitsorientierten Charakter und umschreibt den Grad der Bekanntheit mit einem Objekt, einem Subjekt oder einer Situation. Bezogen auf eine Unternehmen-Kunden-Beziehung bezeichnet Vertrautheit den Grad der Bekanntheit mit dem jeweiligen Beziehungs- oder Ansprechpartner in Hinblick auf dessen Einstellungen und Verhaltensweisen.³³

Aufgabe des Relationship Marketing ist der Aufbau von Vertrauen und Vertrautheit, auch wenn sich Vertrautheit bis zu einem gewissen Grad ohne ein Zutun des Unternehmens einstellt. Förderliche Maßnahmen können Konstanz im Marktauftritt, gleich bleibende Mitarbeiter und Eingehen auf individuelle Kundenwünsche sein. Die Ausbildung beider Dimensionen wird unterstützt durch eine entsprechend hohe Interaktionshäufigkeit mit dem Kunden. Vertrautheit des Unternehmens mit dem Kunden beginnt mit dem Kennen des Namens des Kunden und beinhaltet die Kenntnis dessen spezieller Bedürfnisse bei der Leistungserstellung.³⁴ „Da im Dienstleistungsbereich die Bedeutung der mitarbeiterbezogenen Faktoren besonders stark ausgeprägt ist, erfolgt die Bindung der Kunden vor allem über persönliche Beziehungen und unterstreicht auch die Bedeutung der Erfolgsgröße der Beziehungsqualität im Dienstleistungsbereich.“³⁵

Commitment

Unter Commitment wird der starke Glaube eines Kunden verstanden, die Beziehung zum Unternehmen sei derart wichtig für ihn, dass er alle Anstrengungen unternimmt, die Beziehung aufrecht zu erhalten. Das Commitment eines Kunden bezieht sich stets auf den Anbieter beziehungsweise die Beziehung zu dem Anbieter, nicht jedoch auf einzelne Leistungen. Je besser ein Kunde die Beziehung zu einem Unternehmen beurteilt, desto höher wird sein

³³ Bruhn (2009):84

³⁴ Bruhn (2009):ebd.

³⁵ Meffert/Bruhn (2009): 103

Commitment gegenüber dem Unternehmen sein und umso höher wird ein Kunde sich an dieses gebunden fühlen. Neben ökonomischen Treibern haben soziale Faktoren wie Vertrautheit und gemeinsame Werte positiven Einfluss auf das Commitment. Ein hohes Commitment kann somit eine wesentliche emotionale Wechselbarriere darstellen.³⁶

Verhaltensgrößen beim Kunden

Die zuvor dargestellten psychologischen Wirkungsgrößen resultieren im Idealfall in positive Verhaltenskonsequenzen des Kunden und zeigen sich als Kundenbindung und Weiterempfehlung.

Kundenbindung

„Unter Kundenbindung werden sämtlichen psychologischen Bewusstseinsprozesse beziehungsweise beobachtbaren Verhaltensweisen eines Kunden verstanden, in denen sich die intentionale oder faktische Erhaltung beziehungsweise Intensivierung seiner Beziehung zum Unternehmen aufgrund von bestimmten Bindungsursachen manifestiert.“³⁷ Kundenbindung wird häufig mit Kundentreue und Kundenloyalität umschrieben und widerfährt besondere Bedeutung in Hinblick des Modells des Kundenbeziehungszyklus. Eine Intensivierung der Kundenbindung wird durch das Ansteigen der Beziehungszykluskurve dargestellt. Zur Verhaltenskonkretisierung der Kundenbindung zählen beispielsweise der Wiederkauf, Cross- und Up-Buying, Weiterempfehlung und Preiserhöhungsakzeptanz.

Die Ursachen der Kundenbindung lassen sich in Gebundenheit und in Verbundenheit differenzieren. Beide tragen zur Risikominimierung bei und werden in freiwillige und unfreiwillige Bindungsursachen unterschieden. Gebundenheit bezeichnet einen mehr oder weniger unfreiwilligen Bindungszustand, der für einen bestimmten Zeitraum aufgrund von bestimmter Parameter fixiert ist und die

³⁶ Bruhn (2009): 79f.

³⁷ Bruhn (2009): 85

Entscheidungsfreiheit des Kunden einschränkt. Die drei Formen der Gebundenheit sind vertragliche Gebundenheit, technisch-funktionale Gebundenheit durch Inkompatibilität der Produkte verschiedener Anbieter und ökonomische Gebundenheit beispielsweise durch Wechselkosten.

Im Gegensatz dazu basiert Verbundenheit als freiwillige Kundenbindung auf psychologischen Faktoren und ist auf Größen wie Vertrauen und positive Einstellung gegenüber dem Unternehmen zurückzuführen. Im Vergleich zur Gebundenheit hat Verbundenheit einen stärkeren Einfluss auf die Kundenbindung. Kunden, die sich mit einem Unternehmen freiwillig verbunden fühlen, neigen im Gegensatz zu gebundenen Kunden, die dieses Verhältnis innerlich als „Muss-Zustand“ negativ empfinden, eher zu Weiterempfehlung und Intensivierung der Geschäftsbeziehung.³⁸

Weiterempfehlung

Bei der Weiterempfehlung bzw. Mund-zu-Mund Kommunikation handelt es sich um ein Phänomen, das wie aktive direkte Marketingaktivitäten eine Beeinflussung der Meinungen, Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der Adressaten bewirken kann. Hierbei handelt es sich um einen Kommunikationsprozess, dessen Träger nicht das Unternehmen selbst, sondern seine Kunden sind. Die ‚Weiterempfehlung‘ hat positiven Charakter, negative Mund-zu-Mund Kommunikation wird als ‚Kaufwarnung‘ weitergegeben.³⁹

Mund-zu-Mund Kommunikation genießt insbesondere hohe Bedeutung, da personenbezogene Informationsquellen, z.B. innerhalb von Musikszenen, als besonders glaubwürdig eingestuft werden und somit einen größeren Einfluss auf das Kaufverhalten potenzieller Kunden ausübt. Kunden, die ihre Beziehung zum Unternehmen intensivieren und darüber hinaus das Unternehmen an Freunde, Bekannte und Kollegen weiterempfehlen, stellen besonders loyale Kunden dar.⁴⁰

³⁸ Bruhn (2009): 86f.

³⁹ Bruhn (2009): 88

⁴⁰ Meffert/Bruhn (2009): 102

Eine mögliche Motivation zu Weiterempfehlungen können monetäre Anreize sein, beispielsweise im Rahmen eines Kunden-werben-Kunden Programmes. Diese Maßnahmen bergen allerdings die Gefahr des Glaubwürdigkeitsverlustes der Weiterempfehlung.⁴¹ Zuzurechnen zur Mund-zu-Mund Kommunikation ist auch der Meinungs-austausch im Internet, beispielsweise in Foren und über soziale Netzwerke.

Eigenen Untersuchungen zufolge gilt die Weiterempfehlung durch Kunden für viele Tonstudios als die wichtigste Art, neue Aufträge zu erhalten. Daher sind sämtliche förderliche Maßnahmen in Dienstleistungsqualität, Kundenzufriedenheit, Beziehungsqualität, Vertrauen, etc. zu setzen, welche in weiterer Folge zu dieser freiwilligen, positiven Werbung führen.

⁴¹ Bruhn (2009): 89

3 Die Musikproduktion

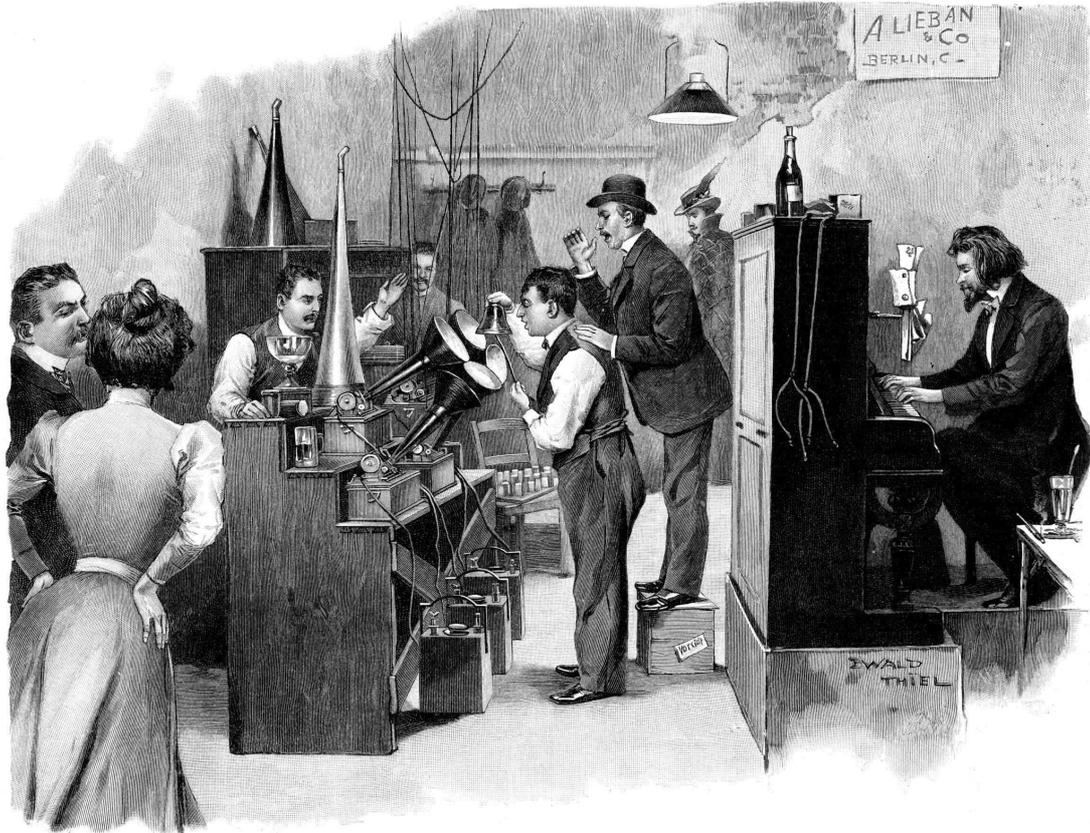
Vorliegendes Kapitel befasst sich mit der Musikproduktion und deren Einbindung in das wirtschaftliche Geschehen. Zur Einführung wird ein historischer Abriss der Tonaufnahme gegeben und ein typischer Ablauf einer Musikproduktion beschrieben. Auf Grundlage der Wertkette der Musikindustrie werden die Akteure und Institutionen im Umfeld von Tonstudios vorgestellt. Vervollständigt wird das Kapitel mit einer Einführung in rechtliche Aspekte rund um das Thema Musikproduktion.

3.1 Die Entstehung der Tonträgerindustrie

Die Musikindustrie, so wie wir sie heute kennen, basiert auf Schallträgern gebannte und reproduzierbare Tonaufzeichnungen. Bevor dies möglich war, wurde Musik nur konzertant aufgeführt. Konsumiert wurde Musik durch die Live-Darbietungen der Interpreten, verbreitet wurde sie durch den Notendruck. Zurückzuführen ist die Tonträgerindustrie auf die technische Erfindung des Phonographen im Jahr 1877 durch Thomas Alva Edison. Der Schall wurde bei der Aufnahme über einen Trichter mechanisch auf einen Zylinder übertragen. Wurden die Geräte am Anfang noch per Handkurbel angetrieben, verbaute man in späterer Folge einen Elektromotor und gewährleistete dadurch eine gleichmäßige Umlaufgeschwindigkeit bei der Aufnahme und Wiedergabe.

Diese Erfindung der Schallaufzeichnung war ursprünglich als Diktiergerät für Büros und Ämter und für wissenschaftliche Dokumentationszwecke angedacht, man war sogar abgeneigt, diese Innovation als ‚Spielzeug‘ für die Musikwiedergabe zu „missbrauchen“. Da der wirtschaftliche Erfolg ausblieb, wandte sich Edison fortan anderen Forschungsgebieten zu und betätigte sich erfolgreich an der Entwicklung der Glühlampe und trieb weitere Entwicklungen auf dem Gebiet der Elektrizität voran.⁴²

⁴² Tschmuck (2003): 20f



E. Thiel: Das Besingen der Phonographen-Walzen.

Abbildung 7: Das Besingen der Phonographen-Walzen

Quelle: Ewald Thiel, um 1900, Holzstich

Als eine weitere wichtige Errungenschaft stellte sich das Grammophon und die Änderung des Trägermediums zur Schallplatte heraus, welches 1887 von Emile Berliner zum Patent angemeldet wurde. Neben besseren Klangergebnissen durch das chemische Verfahren in der Herstellung ermöglicht die flache Schallplatte eine einfachere Reproduktion durch Pressung. Mehrere Kopien der Matrizen ermöglichten die massenhafte Produktion und konnten in unterschiedliche Produktionsstätten verbracht werden, was der überregionalen Distribution der Tonträger sehr dienlich war.⁴³

Mit der elektrischen Tonaufnahme in den 1920er Jahren verbesserte sich die Qualität der Tonaufnahmen erneut. Hierbei mussten die Musiker sich nicht mehr wie beim mechanischen Verfahren vor dem Aufnahmehorn versammeln. Durch die Mikrofonteknik änderten sich die Anforderungen der Tonaufnahme in den

⁴³ Tschmuck (2003): 28f.; Kulle (1998): 10

Tonstudios und es waren dafür nunmehr komplexerer Aufnahmen, beispielsweise ganzer Orchester möglich.⁴⁴ Diese technische Entwicklung war weiters die Grundlage für das Aufkommen der Radiostationen.

Das Medium Schallplatte wurde stetig weiterentwickelt. Mit der Vinyl-Schallplatte verbesserte sich die Qualität gegenüber der Schellack-Platte und ermöglichte eine längere Spielzeit. Da sie auch bruchsicherer war, erwies sie sich auch für den Versand geeigneter. Auch wurden die bis dato gültigen Umlaufgeschwindigkeiten etabliert. Als zusätzliche Weiterentwicklung galt die Stereophonie, die zwei Kanalinformationen über Kanaltrennung, gespeichert in einer Schallplattenrinne, ermöglichte, welche 1958 eingeführt wurde.⁴⁵

Die elektromagnetische Schallaufzeichnung ist etwa ebenso alt wie das Grammophon, wurde aber anfänglich ebenfalls nicht zur Musikaufzeichnung verwendet. Erst in den frühen 1930er Jahren griff man diese Technik wieder auf und entwickelte sie weiter, bis sie schlussendlich ab 1949 in den Tonstudios Einzug hielt. Die Vorteile der Magnetbänder waren eine längere Spielzeit, die Möglichkeit des nachträglichen Editierens und Mehrspurtechnik. Auch ermöglichte es den Endverbrauchern die Aufzeichnung direkt aus dem Radio, wodurch diese Erfindung von den Majors misstrauisch beäugt wurde.⁴⁶

Philips entwickelte die kompakte Musikkassette und brachte 1963 den ersten Kassettenrecorder auf den Markt und setzte damit einen neuen Standard.⁴⁷ Die Abspielgeräte wurden später mit portablen Geräten, dem Autoradio und dem Walkman mobil und prägten damit eine neue Art der Musikkonsumation.⁴⁸ Sony und Philips erschufen 1979 in Kooperation die Compact Disc (CD), welche Musik digital speichert. Die Vorteile waren der qualitativ hochwertigere Klang und ein handlicheres Medium, welches nicht so anfällig für Beschädigungen wie Kratzer wie die Vinyl-Schallplatte war.⁴⁹ Die Markteinführung der CD erfolgte 1983 und bescherte der Musikindustrie in den folgenden Jahren einen enormen

⁴⁴ Tschmuck (2003): 73f.

⁴⁵ Kulle (1998): 12f.

⁴⁶ Tschmuck (2003): 131f.; Kulle (1998): 14

⁴⁷ Tschmuck (2003): 203

⁴⁸ Kulle (1998): 15

⁴⁹ Tschmuck (2003): 206

Wachstumsboom. Die Entwicklung des Digital Audio Tape (DAT) setzte sich im Consumer-Bereich nicht durch, etablierte sich jedoch im professionellen Studiobereich zum weltweiten Standard.⁵⁰

Von der Tonträgerindustrie zur Content-Industrie

Mit der Digitalisierung und der Möglichkeit der körperlosen Verbreitung, bzw. der Vervielfältigung ohne Qualitätsverlust, befindet sich die Musikindustrie in einem Umbruch. Das Datenkompressionsverfahren von Musik, beispielsweise mittels des mp3-Algorithmus, und die Verbreitung des Internets ergeben neue Möglichkeiten der Musikdistribution, die von der Industrie lange Zeit als Bedrohung angesehen wurden, aber mittlerweile adaptiert werden. Neue technische Entwicklungen haben stets eine Anpassung der Geschäftsmodelle und des Urheberrechts effektuiert, so auch geschehen aufgrund der „digitalen Revolution“.

Die technischen Entwicklungen der Tonaufzeichnung haben über Umwege die Tonträgerindustrie erschaffen und die Wertkette der Musikindustrie neu geformt. Auch haben diese Entwicklungen stets die Nutzungsgewohnheiten der Konsumenten geändert, neue Märkte geschaffen bzw. die Nachfrage neu belebt. Lassen sich keine sicheren Aussagen über zukünftige Formate und Verwertungssysteme von Musik treffen, kann man davon ausgehen, dass die Basis der Musikindustrie stets die zuvor geschaffene Master-Aufnahme bleibt.

3.2 Der Ablauf einer Musikproduktion

Die Schritte einer Musikproduktion lassen sich prozesstechnisch in mehrere Arbeitsblöcke einteilen. Die Aktionen, die typischerweise in einem Tonstudio erfolgen, sind die Aufnahme (Recording), die Bearbeitung (Editing) und das Abmischen (Mixdown) des Musikmaterials. Das anschließende Mastering erfolgt entweder im selben Tonstudio oder wird von einem Studio, welches sich auf diesen Prozessschritt spezialisiert hat, ausgeführt. Bevor man zur technischen

⁵⁰ Kulle (1998): 17f.

Umsetzung schreitet, erschafft der Komponist und Textdichter das Werk und bearbeitet die Komposition und das Arrangement, wenn auch noch manchmal während des Stadiums der Aufnahme im Studio nachgebessert wird. Folgende Grafik stellt den Ablauf einer Musikproduktion dar.

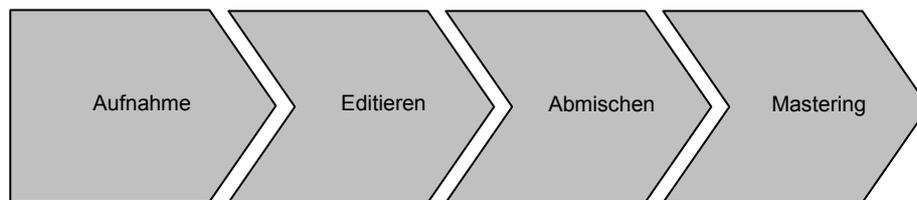


Abbildung 8: Die Prozesse einer Musikproduktion

Quelle: Eigene Darstellung

Da Studiozeit Geld kostet, sollen alle Schritte, welche unabhängig von einem Tonstudio durchgeführt werden können, vorgelagert oder vorbereitet werden. Dies sind insbesondere das Komponieren und das Einstudieren und Proben des Werks. Eine Zeiteinteilung und die Erstellung eines Ablaufplans sind ebenfalls Standard. Ein Experimentieren im Tonstudio mithilfe eines Produktionsteams geschieht selten und ist wenigen etablierten Superstars vorbehalten oder Privileg von Produzenten und Künstlern im hauseigenem „Project Room“. Diese Heimstudios erlauben kreatives Experimentieren abseits von Zeitdruck und dabei im Produktionsablauf vor und zurück zu springen. Im Folgenden werden die Schritte eines typischen Produktionsablaufes dargestellt.

Die Herangehensweise bei der Aufnahme („Tracking“) kann in zwei verschiedene Verfahren unterschieden werden: Mittels Overdubbing werden die einzelnen Instrumente aufeinanderfolgend zu bereits bestehenden Spuren aufgenommen; beim Live-Recording geschieht die Aufnahme mehrerer Instrumente simultan.

Bei der Aufnahme der einzelnen Spuren per *Overdubbing* startet man mit den Rhythmusinstrumenten, folgt mit den Melodiespuren und zuletzt den Stimmen. Die ersten Instrumentalisten orientieren sich meist an einem Metronom, die folgenden Musiker erhalten ein Playback aus den bereits aufgenommenen Spuren. Korrekturen kann man mittels „Bounce In“ vornehmen, indem man in eine

bestehende Tonspur „einsteigt“ und nur die Stelle mit dem Fehler überspielt. Die Spuren elektronischer Klangerzeuger können als MIDI-Files bereits im Vorfeld vorbereitet werden. Diese Produktionsweise findet typischerweise bei Pop und Rockproduktionen Anwendung.

Beim *Live-Recording* wird das gesamte Ensemble zeitgleich in einem Raum aufgenommen, wie dies insbesondere bei Klassik Aufnahmen der Fall ist. Hierbei wird versucht, alle Instrumente mitsamt dem natürlichen Raumhall optimal einzufangen. Diese Technik wird auch gerne angewendet, wenn die Musik dadurch gewinnt, wenn die Interpreten stark interagiert spielen, bspw. bei einer Jazz Combo. Mittels Einsatz von verstellbaren Trennwänden oder Platzierung in Nebenaufnahmeräumen werden die Musiker und Sänger bestmöglich schalltechnisch isoliert und diesen dennoch Blickkontakt untereinander ermöglicht. Durch das gemeinsame, zeitgleiche Einspielen aller Spuren bleibt die Atmosphäre der Musik erhalten und das Ergebnis kann „lebendiger“ klingen. Im Gegenzug nimmt man dafür ein „Übersprechen“ von einer Instrumentenspur auf die andere in Kauf.

Nach der Aufnahme wird das Material gesichtet, eine Auswahl getroffen, mit welchen Takes man weiterarbeitet und folglich beim Schritt des Editierens bearbeitet. Bei einer Produktion von klassischer Musik wird ein sog. Schnittplan erstellt. Nun werden Takes bereinigt, geschnitten, in der Lautstärke angepasst und zu einer sauberen Spur für den Abmischungsprozess zusammengefügt. Auch werden Spuren und Samples auf die richtige Position gesetzt und Tonhöhen-Korrekturen vorgenommen.

Beim Abmischen („Mixdown“) werden die einzelnen Spuren zu einer Stereospur oder einem Surroundsound-Clip zusammengefügt. Hierbei werden die Lautstärkenverhältnisse, die Stereopositionen und Klangtiefe jeder einzelnen Spur definiert. Jene Parameter lassen sich auch im zeitlichen Verlauf des Songs verändern. In diesem Arbeitsschritt wird mit diversen Effekten der Klang verändert. Zu den bekanntesten Effekten gehören Hall, Kompressoren, Delay, Chorus, Equalizer etc. Neben dem Mixdown über ein Mischpult und externe Effektgeräte besteht die Möglichkeit diesen Schritt vollkommen im Computer mittels Audio-Software (Digital Audio Workstation) durchzuführen. Leistungsstarke Prozessoren

verarbeiten die unterschiedlichen Einzelspuren, welche mittels „Plug-Ins“ (Software-Effektgeräte) bearbeitet werden. Der fertige Mix wird als Musikfile am Computer gespeichert, auf CD gebrannt oder auf einem externen Gerät gespeichert, z.B. DAT (Digital Audio Tape); früher analoges Tonband.

Beim Mastering, eigentlich Pre-Mastering, wird das Musikmaterial klanglich „aufpoliert“ und alltagstauglich gemacht. Dabei wird auch geachtet, dass die einzelnen Songs eines Albums einen ähnlichen Klangcharakter bekommen. Die Eingriffe können unter anderem folgendes beinhalten: Equalizing, Multiband-Kompression, Entrauschen, Verbreitung des Stereobildes, Lautstärkeanhebung und Sättigung. Das Ziel ist es, dass das Master hörtauglicher, radiotauglich, frischer und voller wird, sich allgemein besser durchsetzen kann, ohne dass dabei der Mix in seiner ursprünglichen Charakteristik verändert oder zu sehr in seiner Dynamik zerstört wird. Ein Kompromiss zwischen Lautstärke und Dynamik – verdichtetem und musikalischem Sound – soll erreicht werden. Hier wird auch gewährleistet, dass der Song sowohl auf einer teuren High-End Stereoanlage, als auch auf einem billigen Küchenradio gut klingt. Zu den weiteren Aufgaben des Masterings zählen die Festlegung der Titelreihenfolge auf dem Album, das Setzen der Editpunkte und Programmierung der Pausen zwischen den Nummern, sowie das Beifügen diverser Informationen in den Subcode des Audiofiles. Das Master, Ziel der Musikproduktion und Kern aller weiteren Verwertungstätigkeit, wird auf CD-ROM oder DAT gebrannt oder als File (DDP – Disc Description Protocol) dem Presswerk online übermittelt.

Zu den Nebenaufgaben, welche gerne dem Tontechnikassistenten übertragen werden, gehört die Dokumentation der Spurenbelegung am Mischpult, der Aufnahmesituationen und der Mikrofonpositionierungen. Auch die regelmäßige Anfertigung von Back-ups, der Sicherungskopien der Musikspuren, ist von immenser Wichtigkeit. Der Verlust z.B. infolge eines Festplattencrashes kann künstlerisch entmutigende und wirtschaftliche negative Auswirkungen nach sich ziehen.

Zum Abschluss lässt sich noch bemerken, dass jeder Tontechniker seine eigene Vorgangsweise entwickelt hat und sich deshalb der Ablauf einer Produktion leicht

unterschiedlich gestalten kann. Der Musikhörer wird jedoch kaum heraushören können, wie der genaue Ablauf im Tonstudio vonstattenging, wohl aber hoffentlich Gefallen an der Musik finden.

3.3 Die Musikbranche

Hull (2004) bezeichnet drei Einkommensströme, die mit Musik generiert werden können. Neben der separierten Betrachtung weist Hull auf die Verstrickung aller drei Einkommensströme innerhalb der „Recording Industry“ hin.⁵¹

- **Musikverlagsgeschäft:** Im Zentrum steht das geistig geschaffene Werk durch den Urheber und die Verwertung in Rundfunk, Film und in anderen Medien, sowie auf Tonträgern.
- **Live-Darbietung:** Die Leistung der Performance während eines Konzerts schafft Einnahmen.
- **Plattenverkauf:** Die Herstellung, Vervielfältigung, Vertrieb und letztendlich der Verkauf von Musikaufnahmen (auf Tonträgern) erzielen Einkommensströme.

Die Tonstudios sind primär im „Hauptstrom“ der Plattenverkäufe angesiedelt, da sie merklich an der Herstellung der Musikaufnahme, dem „Content“ mitwirken. Da Musik nicht mehr zwingend auf einem physischen Tonträger vertrieben werden muss, denkt man an die etablierten Download Formate, eignet sich die Bezeichnung „Platte“ nur mehr bedingt. Kern ist die Aufnahme – der im Tonstudio zum „Master-Band“ manifestierte Inhalt der Komposition – von der alle weiteren Verwertungsschritte erfolgen. Aber auch in den beiden anderen Einkommensströmen haben das produzierte Masterband und somit die Tonstudios und Musikproduzenten ihre Bedeutung. Bevor Bands Scharen von Fans in ihre Konzerte locken können, müssen sie durch ihre Aufnahmen, welche im Radio und TV gespielt werden, Bekanntheit erlangen. Ebenfalls ist im Verlagsgeschäft das

⁵¹ Hull (2004): 20ff.

aufgenommene, manifestierte Werk Ausgangsbasis für die weitere Verwertung (z.B. in Film, Werbung oder Computerspielen). Egal wie Musik in Zukunft vertrieben und verwertet werden wird, diese muss stets zuerst produziert und aufgenommen werden und dies verlangt nach professionellen Akteuren im Produktionsprozess.

3.4 Die Wertkette der Tonträgerindustrie

Die ursprünglich von Porter entwickelte Betrachtung der Wertkette eines Unternehmens dient zur Analyse innerbetrieblicher Strukturen und Abläufe und soll dadurch Wettbewerbsvorteile verschaffen. Neben der Analyse eines einzelnen Unternehmens lässt sich von diesem Modell abgeleitet eine gesamte Branche oder ein Sektor einer Industrie heranziehen.⁵²



Abbildung 9: Wertkette nach Porter

Quelle: Porter (2000): 66

Verknüpft man die Wertketten der vor- und nachgelagerten Unternehmen und Akteure ergibt dies den Wertkettenverbund oder das Wertsystem einer Branche.⁵³ Porter bezeichnet dies als vertikale Verknüpfungen und ortet hier Ansatzpunkte für

⁵² Porter (2000): 67

⁵³ Porter (2000): 63f.

Koordinierung und gemeinsame Optimierung ähnlich innerhalb eines Unternehmens.⁵⁴

Die Verwertungskette von Musik mit Tonträgern wird von Kulle folgendermaßen zusammengefasst. Die Tonstudios sind mit den Tontechnikern und künstlerischen Produzenten im dritten Schritt tätig. Das Tätigkeitsfeld der wirtschaftlichen Produzenten erstreckt sich auf die weiteren Schritte.

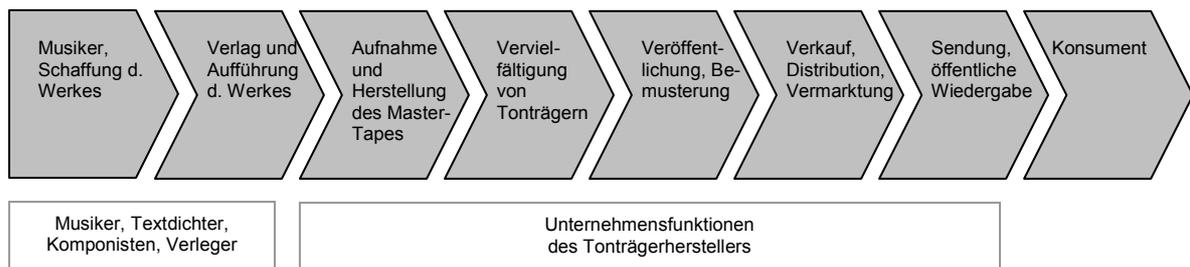


Abbildung 10: Verwertungskette von Musik mit Tonträgern nach Kulle

Quelle: nach Kulle (1998): 249, eigene Darstellung

In Anlehnung an die Wertkette der Tonträgerbranche nach Baszler (2003) und basierend auf den sieben Kategorien nach Scheuch (2000) gestaltet sich vorliegende Wertkette.⁵⁵

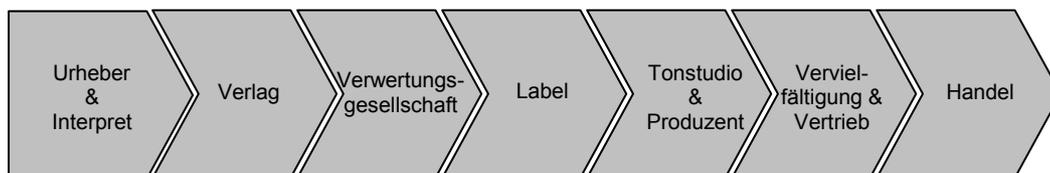


Abbildung 11: Die Wertkette der Tonträgerindustrie

Quelle: vgl. Baszler (2003): 8, eigene Darstellung

Unterscheiden sich die beiden Wertketten der Branche im Detail, zeigen beide den Verbund der einzelnen Funktionsträger und deren Abhängigkeit voneinander. Dieses System funktioniert nur, wenn Content geschaffen, veröffentlicht, vervielfältigt, vermarktet und verkauft wird. Gespeist und am Leben erhalten wird das System über Geldrückflüsse, generiert durch Verkaufsvolumina und

⁵⁴ Porter (2000): 83f.

⁵⁵ Baszler (2003): 8; Scheuch (2000): 92

Tantiemenzahlungen. Probleme an einer Stelle, beispielsweise manifestiert durch Rückgänge im Tonträgerverkauf und illegalem Downloadverhalten der Endverbraucher, können negative Effekte in der gesamten Wertkette bewirken. Die Folgen sind Umsatzrückgänge, Einsparungen bei Werbung und Marketing, nicht verlängerte Verträge mit Künstlern und gekürzte Budgets für zukünftige Musikproduktionen. Letzter Punkt betrifft die Tonstudios und künstlerischen Produzenten, welche dieses Phänomen nun verstärkt bemerken.

Manche Akteure haben entlang der Wertkette vorwärts und rückwärts integriert und nehmen neben ihrem Kerngeschäft benachbarte Funktionen wahr. Insbesondere die Major-Labels haben ihr Einflussgebiet ausgeweitet und führen hauseigene Verlage, Presswerke und Vertriebe. Für Tontechniker sind neben dem Betrieb des Tonstudios die Gründung eines Verlages und eines Labels sowie die kreative Betätigung als Urheber und Interpret geläufig. Die Möglichkeit des Vertriebes im Internet sehen viele kleine Akteure wie Musiker und Independent Labels als Chance und übernehmen diesen Bereich in Eigenregie.

Es ist anzunehmen, wenn das Trägermedium für Musik wegfallen wird und man anstatt von der Tonträgerindustrie fortan von der Content-Industrie sprechen wird, dass dennoch die Tonstudios ihre Rolle in der professionellen Musikproduktion bei der Erstellung des Masters behalten werden. Jedoch müssen sich diese an die neuen Begebenheiten anpassen, um die sich ändernden Bedürfnisse der vor- und nachgelagerten Akteure bedienen zu können.

3.5 Die Musikproduktion als Konsumprodukt

Im Gegensatz zur Investition im Business-to-Business Bereich bedarf es für das Kundensegment der Hobby- und Amateurmusiker in Hinblick auf das Produkt „Musikproduktion“ einen eigenen Ansatz. Ein etabliertes Modell bietet die Maslow'sche Bedürfnispyramide, welche die Bedürfnisse einer Person in mehrere Ebenen unterteilt. Der Mensch versucht immer, die dringlichsten Bedürfnisse (physiologische Bedürfnisse und Sicherheit) zuerst zu befriedigen und erst dann die Bedürfnisse der höheren Stufen zu stillen. An der Spitze findet man das

Bedürfnis der Selbstverwirklichung, welches die Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit, seiner Fähigkeiten und Talente, bzw. die Erfüllung einer Berufung beinhaltet, und an zweiter Stelle das Bedürfnis nach Wertschätzung.⁵⁶

Das Betätigungsfeld Musik und somit das Produkt „Musikproduktion“ sind demnach in den oberen Ebenen angesiedelt. Musik wird von den Musikern als Selbstverwirklichung gesehen und man genießt dadurch die Wertschätzung und Anerkennung von außen durch andere Personen. Die häufig zu vernehmende Aussage, sich zur Musik berufen zu fühlen, unterstreicht dies weiter.

Dies verlangt bei der Vermarktung der Dienstleistungen für dieses Segment einen erlebnis- bzw. emotionsorientierten Ansatz und bedeutet andererseits, dass Tonstudios erst in Anspruch genommen werden, wenn die Basisbedürfnisse befriedigt wurden und auch deren Erfüllung nicht mittelbar in Gefahr ist, wie es bspw. während einer Wirtschaftskrise empfunden werden könnte.

3.6 Eigenproduktion vs. Auftragsproduktion

Aus der Sicht eines Tonstudios ist bei der Durchführung einer Musikproduktion relevant, welche Funktionen übernommen werden und inwiefern man die Verantwortung und das Risiko dieser Unternehmung trägt. Hierbei kristallisieren sich zwei Formen heraus, welche sich grundlegend in ihrem Charakter unterscheiden. Tonstudios können Auftragsproduktionen übernehmen oder Eigenproduktionen durchführen. So ist es ausschlaggebend, ob man sich als Dienstleister für andere und somit als Tontechniker oder als Investor sieht und auch die Rolle des Produzenten übernimmt. Aus diesem Sachverhalt heraus definiert sich die Stellung der an der Produktion beteiligten Akteure (bspw. Musiker), der vertraglichen Verbindungen und wirtschaftlichen Konsequenzen bei Erfolg oder Nicht-Erfolg der Produktion.

Betreiber von Tonstudios werden im Laufe ihrer Karriere öfter an diese Frage herangeführt, oft liegen die Gründe im Umfeld und ist bspw. auf das risikoaverse Verhalten der Labels oder unvorteilhafte Verträge und Konditionen zurückzuführen. Ob man langfristig den Weg des Produzenten geht, ist vor allem von ersten Erfolgen abhängig und ob man über finanzielle Mittel verfügt, Rückschläge und

⁵⁶ Kotler/Keller/Bliemel (2007): 285f.

Misserfolge zu überdauern. Die Praxis zeigt, dass viele Tonstudios beide Geschäftsformen übernehmen und für die Vermarktung ihrer Eigenproduktionen ein Label gegründet haben. Insbesondere für neue Unternehmen sind Eigenproduktionen für den Aufbau von ersten Referenzen notwendig. Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die grundlegenden Unterschiede von Eigen- und Auftragsproduktion.

Musikproduktion		
	Eigenproduktion	Auftragsproduktion
Beschreibung	Ein Tonstudio produziert auf eigene Kosten ein Masterband und versucht in Folge einen Abnehmer für dieses zu finden bzw. übernimmt selbst die weitere Verwertung	Ein Label oder eine Band beauftragt ein Tonstudio für eine Tonaufnahme und übernimmt die weitere Verwertung
grundlegender Geschäftscharakter	Investition	Dienstleistung
Wirtschaftlicher Produzent (Risikoträger)	Tonstudio	Label / bzw. Band
Preis	eigene Leistung als Einsatz (Opportunitätskosten) und zugekaufte Fremdleistungen	Bezahlung bei Auftragserfüllung bzw. der konsumierten Leistung des Tonstudios
Musiker	sind Beteiligte (Künstlervertrag) bzw. Auftragnehmer (Studiosmusiker)	Sind „buyer“ (Auftraggeber) oder „user“ (Label schickt Band ins Tonstudio)
Verwertung	Verkauf des Masterbandes an Label (Bandübernahmevertrag) und/oder Beteiligung an der Verwertung	Vermarktung durch das Label des Auftraggebers
Erfolg / Risiko	höhere Rückflüsse bei wirtschaftlichem Erfolg, verlorene Investitionskosten bei Misserfolg	Keine Erfolgs- oder Risikobeteiligung. Vereinbarte Bezahlung der Leistungen.

Tabelle 2: Vergleich Eigenproduktion und Auftragsproduktion

Quelle: eigene

3.7 Die Akteure der Musikproduktion und Musikverwertung

In diesem Kapitel werden die Akteure der Musikproduktion vorgestellt. Passender ist es jedoch von Funktionen zu sprechen, welche man innehat, da selten diese idealtypische, separierte Rollenverteilung in der Praxis zu beobachten ist.

Vielmehr üben die agierenden Personen mehrere Funktionen zugleich aus: Musiker schreiben und interpretieren ihre Songs und produzieren diese mangels Alternativen auch selbst. Tontechniker übernehmen die Funktion des Produzenten. Tonstudios gründen ein eigenes Label, um ihre Eigenproduktionen besser zu promoten.

3.7.1 Urheber

Das kreative Schaffen der Komponisten und Textautoren bildet die Grundlage der Musikindustrie, erzeugen diese doch das Basismaterial für die weiteren Schritte im Verwertungsprozess. Deren Werke sind durch das Urheberrechtsgesetz geschützt, welches Urheberpersönlichkeitsrechte und Verwertungsrechte beinhaltet. Die Urheber können einen Wahrnehmungsvertrag mit Verwertungsgesellschaften eingehen, was ihnen Einnahmen durch die Nutzung ihrer Werke ermöglicht. Die AKM, die Gesellschaft der Autoren, Komponisten und Musikverleger, und die Austro Mechana sind für sie zuständig. Weiters kann sich der Urheber an einen Musikverlag wenden, der dessen Werke einer künstlerischen und wirtschaftlichen Verwertung zuführt, wenn sich der Urheber nicht selbst darum kümmern kann oder will. Mitunter werden Arrangeure zu den Komponisten gezählt, da diese das Musikstück harmonisieren und formen.

3.7.2 Interpret

Die ausübenden Künstler sind die Vokalistinnen und Instrumentalisten, welche die Performance während eines Konzertes oder einer Aufnahme ausführen. Auch sie genießen laut Urheberrechtsgesetz „verwandte Schutzrechte“ (Leistungsschutzrechte). Neben den Bands und Solokünstlern, welche ihre eigenen Werke spielen, gibt es die Gruppe der Studiomusiker. Diese werden wegen ihrer Verlässlichkeit und besonderer Fähigkeit für einen bestimmten Auftrag engagiert oder sind mit einem bestimmten Tonstudio verbunden. Die Verwertungsgesellschaft der Interpreten LSG nimmt deren Rechte

an ihren Vorträgen und Aufführungen, sowohl von Live-Darbietungen als auch deren Aufnahmen, wahr.

Aufgrund eines Überangebots an aufstrebenden Künstlern haben Newcomer kaum Verhandlungsmacht gegenüber den Plattenfirmen. Ganz anders sieht es bei den wenigen Superstars aus, welche immense Vorschüsse und Beteiligungen aushandeln können, wenn ihre alten Verträge auslaufen.

3.7.3 Manager

Hat ein Künstler oder eine Band einen gewissen Status erreicht, kann es ratsam sein, einen Manager für die „nebensächlichen“ Belange zu engagieren. Dieser übernimmt administrative Aufgaben, handelt Verträge aus, kontrolliert die Einhaltung der Verträge, organisiert mit einer Booking Agentur Konzerte und schafft somit dem Künstler Luft und Zeit, um sich dem Zweck seines Daseins zu kümmern: dem kreativen Schaffen. Manager administrieren jedoch nicht nur die wirtschaftlichen und rechtlichen Aspekte der musikalischen Karriere eines Künstlers, sie können auch am Aufbau des Images des Künstlers merklich mitwirken. Musiker und Manager gehen einen Management Vertrag ein, der u.a. die Aufgaben des Managers, Vertragsdauer und Vergütung beinhaltet. Als Bezahlung erhält der Manager einen bestimmten Prozentsatz von den Einnahmen des Künstlers.

Einen Manager zu haben, kann aber auch Signalwirkung auf potenzielle Geschäftspartner haben und den Ausschlag für einen Vertragsabschluss geben. „A&R people don't like to sign artists who do not already have a personal manager – someone else who has already invested time and money, is an industry insider, and believes the artist has the talent and drive to become a success.“⁵⁷

3.7.4 Verlag

Ursprünglich war die Aufgabe der Verlage der Druck und die Verbreitung von Notenblättern, haben diese heutzutage allgemein die Verwertung von

⁵⁷ Hull (2004): 143

Kompositionen zum Geschäftsinhalt. Durch die Beherrschung der technologischen Basis des Notendrucks hatten die Verleger im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts die Marktmacht inne, gab es bis dato keine ausgereifte Alternative, um anders Musik unter das Volk zu bekommen. Ihr Zentrum war die „Tin Pan Alley“, ein Straßenzug in New York, in dem sich besonders viele Musikverleger niedergelassen hatten. Da die Verleger die Songwriter unter Vertrag hatten und somit über deren Material bestimmen konnten, hielt deren Macht auch an, als es darum ging, die Songs auf Tonträger aufzunehmen.⁵⁸

Die Verlage der Gegenwart nehmen Administrationsrechte wahr, akquirieren Kunden, vergeben Lizenzen, übernehmen Inkasso und die Abrechnung an den Urheber. Sie verwalten und administrieren die Komposition, dafür behalten sie einen Verlegeranteil von den Einnahmen. Manche Verlage suchen Interpreten für Kompositionen, besorgen einen Plattendeal oder produzieren selbst die Aufnahmen und promoten auch das fertige Album. Aufgaben, die bislang den Tonträgerfirmen zugeordnet wurden. Neben Einnahmen durch Radioeinsätze, Fernsehsendungen und Konzerten, besteht die Möglichkeit der Verbreitung durch Webcastings und die Nutzung von Kompositionen in Filmen und Werbung⁵⁹, sowie verstärkt in Computerspielen, virtuellen Web 2.0 Welten und für Klingeltöne für Mobiltelefone. Da für diese Geschäftstätigkeit nur ein kleines Investment nötig ist - gehandelt wird mit etwas Immateriellem und dies muss nicht gelagert werden - wird dieses Geschäft nicht wie das Plattengeschäft von wenigen Majors dominiert.⁶⁰ Dennoch unterhalten die 4 Majors ihre eigene Verlagsabteilung. Durch den Wegfall der Notwendigkeit eines physischen Tonträgers verlieren die Tonträgerparten in letzter Zeit an Einfluss und dieser verschiebt sich zugunsten der hausinternen Verlage.

Sperlich bemerkt dazu in Ihrem Bericht über die Veränderungen in der Musikindustrie durch die digitale Mediamorphose: „In der digitalen Mediamorphose wird die Aufteilung in Verlag versus Plattenfirma zunehmend obsolet. Die traditionelle Trennung von verschiedenen Aufgabenbereichen, die bisher auf Verlage und Labels aufgeteilt waren, wird weniger zweckmäßig. Verlage übernehmen ähnliche Funktionen wie Musiklabels, darunter Auswertung von

⁵⁸ Tschmuck (2003): 20

⁵⁹ Passman (2004): 206

⁶⁰ Passman (2004): 209

Musikrechten. Die Bedeutung von Verlagen wächst auch, weil sich in der digitalen Mediamorphose das Musikgeschäft vom Vertrieb des physischen Tonträgers CD zum nicht-physischen Vertrieb verschiebt und weil die Verlagsrechte länger andauern als die Labelrechte. Die Verlage können durch Lizenzen für neue MusikverwerterInnen, wie Handy-Klingeltöne, neue Einnahmequellen generieren. Sie müssen folglich wieder verstärkt A&R-Funktionen wahrnehmen.“⁶¹

Geht ein Autor einen Vertrag mit einem Verlag ein, so ist der Verlag nunmehr zwischen Autor und Verwertungsgesellschaften zwischengeschaltet. Derzeit kann von etwa 500 bezugsberechtigten Verlagen ausgegangen werden.

3.7.5 Verwertungsgesellschaften

Verwertungsgesellschaften erfüllen die Aufgabe der kollektiven, treuhändigen Wahrnehmung von Rechten und Ansprüchen der Urheber und Inhaber verwandter Schutzrechte, die wegen der großen Zahl der Verwerter einzeln nicht wirksam geltend gemacht werden können. Sie erteilen den eigentlichen Verwertern (Konzertveranstaltern, Hörfunk- und Fernsehsendern, CD- und Videoproduzenten, Gastwirten, etc.) Lizenzen zur Nutzung urheberrechtlich geschützter Werke. Weiters sind sie Inkassogesellschaften und verteilen die Tantiemen, wobei von den Einnahmen kein Gewinn der Gesellschaft übrig bleibt. Im Folgenden werden die für diese Diplomarbeit relevanten Verwertungsgesellschaften vorgestellt.

Die **AKM** ist die staatlich genehmigte Gesellschaft der Autoren, Komponisten und Musikverleger und ist als private Genossenschaft mit beschränkter Haftung organisiert. Sie besteht bereits seit 1897 und genießt rechtliche Monopolstellung. Die AKM nimmt die Aufführungs- und Senderechte ihrer Mitglieder, der Urheber und Musikverleger wahr. Sie vergibt die Nutzungslizenzen am „Weltrepertoire“ an Unternehmen und Veranstalter, die Musik öffentlich aufführen. Mit den Sendestationen schließt sie Gesamtverträge ab. Sie verteilt die Tantiemen an ihre inländischen Mitglieder und überweist den ausländischen Verwertungsgesellschaften deren Anteile, der AKM bleibt kein Gewinn. Der

⁶¹ Sperlich (2007): 10f.

Verteilungsschlüssel der Einkünfte aus Aufführungen (z.B. Gaststätten, Diskotheken, Konzerte) ist an den Playlists der Radiostationen angelehnt.

Die **Austro Mechana** (AuMe) ist das Schwesternunternehmen der AKM, welches die „mechanischen Rechte“ der Komponisten, Textautoren und Musikverleger wahrnimmt und dafür sorgt, dass diese an den Verkaufserlösen und Rückflüssen durch die Nutzung von Ton- und Bildtonträgern partizipieren. Im Einzelnen handelt es sich um Rechte und Ansprüche aus der Vervielfältigung und Verbreitung an musikalischen Werken: Lizenzgebühren aus Herstellung, Vervielfältigung und Verbreitung auf allen Arten von Tonträgern und audio-visuellen Medien, Nutzung in Radio und TV, Lizenzgebühren für das Speichern auf Servern für Streamen und Downloaden, Miete und Leihe. Darüber hinaus organisiert sie die Urheberrechtsabgabe („Leerkassettenvergütung“), welche aus dem Verkauf unbespielter Träger für Aufnahmen zum privaten Gebrauch (Kassetten, CD-ROMS, Festplatten) erzielt wird. Die Leerkassettenvergütung, wird zum Teil an andere Verwertungsgesellschaften weitergeleitet, wo diese an Leistungsschutzberechtigte ausgeschüttet wird, und speist „die Sozialen und Kulturellen Einrichtungen der austro mechana“ (SKE-Fonds).

Die **LSG** - Wahrnehmung von Leistungsschutzrechten Ges.m.b.H. - ist eine gemeinsame Verwertungsgesellschaft der Interpreten und der wirtschaftlichen Produzenten von Tonträgern und Musikvideos. Sie nimmt die Rechte von derzeit rund 13.500 ausübenden Künstlern (Interpreten) an ihren Vorträgen und Aufführungen (Live-Darbietungen und Aufnahmen) und weiters die Rechte von 2.200 Musikproduzenten (Tonträgerherstellern) und 140 Musikvideoproduzenten wahr, die sich aus dem materiellen Urheberrecht ergeben. Produzenten und Interpreten schließen einen Wahrnehmungsvertrag mit der LSG ab. Diese nimmt „Rechtevergütungen“ ein und verteilt diese an die Rechteinhaber. Weiters ist die LSG im Bereich der Förderung sozialer und kultureller Projekte aktiv.⁶²

⁶² www.lsg.at/info.html (24.5.2011)

3.7.6 Label

Die Musiklabels sind die Platten- oder Tonträgerfirmen, welche Musik auf Tonträgern, zunehmend jedoch von diesen getrennt als Musik-Content via Online Netzwerke, herausbringen. Das Label ist die Marke, ursprünglich das Etikett der Schallplatten, unter dem die Musik vermarktet wird. Große Musikunternehmen vereinen mehrere Labels unter ihrem Dach.

Die Marktstruktur der Labels ist von einem starken Gefälle geprägt, welche dadurch oligopolistische Züge trägt. Wenige große, stark integrierte Konzerne, die weltweit präsent sind, bestehen neben einer Vielzahl kleiner Labels mit jeweils verschwindend kleinem Marktanteil, die oft nur als Nischenanbieter auftreten. Man unterscheidet Labels daher nach Major Labels („Majors“) mitsamt deren Sub-Labels einerseits und Independent Labels („Indies“) andererseits.

Die Aufgaben einer Plattenfirma bestehen aus Vervielfältigung, Vertrieb und der Promotion der Tonträger seiner Künstler. Entweder beauftragt sie die Herstellung der Tonaufnahmen (fertiges Masterband) oder sie „kauft“ diese zu und übernimmt die Rechte an der Aufnahme zur Vervielfältigung und Verbreitung. Aber auch die Zweit- und Drittverwertung von Produktionen wird immer wichtiger und mutiert zu einem Kerngeschäft der Musikunternehmen.⁶³

Betrachtet man die Struktur eines Labels, findet man folgende Abteilungen mit typischen Aufgabenfeldern. Kleine Labels fassen oft Abteilungen zusammen, übertragen manche Aufgaben an externe Dienstleister (Outsourcing) oder kooperieren mit größeren Labels, beispielsweise bei Vervielfältigung und Vertrieb.⁶⁴

- A&R

Artist & Repertoire. Diese sind die „Talent Scouts“ und werden auch als die Ohren der Labels bezeichnet. Sie finden neue Talente, „signen“ und betreuen diese und bauen ein Image um den Künstler auf. Weitere wichtige Aufgabe ist die Generierung von Musikinhalten in Form eines fertigen,

⁶³ Sperlich (2007): 11

⁶⁴ Passman (2004): 59f.; Hull (2004): 130ff.

vermarktbar Masterbandes. Deshalb pflegen sie Kontakt zu Produzenten und Tonstudios und verlangen, über den Fortschritt einer Produktion informiert zu werden.

- Marketing

Dies ist üblicherweise die größte Abteilung des Labels und kann Produktkonzeption und -entwicklung, Herstellung, Promotion und Distribution inkludieren. Diese Dachabteilung überblickt neben Promotion, Advertising und Publicity auch beispielsweise die Covergestaltung und Promo-Artikel.

- Promotion

Die Mitarbeiter dieser Abteilung versuchen bei den Radiostationen und Fernsehanstalten Airplay für ihre Songs zu bekommen. Nebenbei arrangieren sie die Besuche der Stars in den Radiostudios.

- Advertising

Kreation des Mediaplans.

- Publicity

Betrifft das Public Relation für die Künstler und beinhaltet Presstexte und zusammengestellte Pressemappen für Journalisten. Ziel ist es, positive Berichte und Rezensionen über Künstler und Musikalben zu generieren. Weiters versucht man die Künstler in Talk Shows unterzubekommen und veranstaltet Pressekonferenzen und „Meet and Greets“, wo Fans hautnah ihre Stars treffen können.

- Sales

Diese bringt die Tonträger in die Läden und ist dafür verantwortlich, Bestellungen von den Rack Jobbern, Einzelhändlern und Handelsketten zu erhalten. Sie besuchen die Einkaufsleiter in den Geschäften und helfen auch beim Aufbau von Werbedisplays.

- New Media

Diese Abteilung hat sich der Verbreitung der Musik auf elektronischen Wegen verschrieben.

- Product Management/Artist Relations
Koordiniert die verschiedenen Abteilungen auf ein Projekt bezogen. Diese Funktion wird in einigen Firmen auch von den A&R Managern übernommen.

Weitere Abteilungen:

- Production
Herstellung, Coverdruck, Verpackung und Lieferung an Großhändler.
- Finance/Accounting
Ein- und Ausgabenrechnung und Berechnung und Auszahlung der Tantiemen.
- Business Affairs/Legal
Diese entwerfen und handeln die Verträge mit den zahlreichen Vertragspartnern aus.
- International
Hier werden die Veröffentlichungen oder Marketingmaßnahmen mit den weltweiten Tochterunternehmen organisatorisch koordiniert.

Major Labels

Derzeit dominieren vier Major Labels etwa drei Viertel des Weltmarktes, welche für die oligopolistische Marktstruktur verantwortlich zeichnen. Profitabilität hat Priorität in dieser „The winner takes it all“-Industrie, was deren Marktverhalten und Produktpolitik beeinflusst.

„The Big Four“ sind: Universal Music, Sony Music, EMI und Warner Music. Diese sind fast ausnahmslos Subdivisionen von internationalen Medienkonglomeraten und sind gekennzeichnet durch vollständige Integration, d.h. dass sie von der Beschaffung der Musikproduktion bis zum Vertrieb sämtliche Unternehmensfunktionen selbst oder mit Hilfe von Tochterunternehmen

durchführen. Der Konzentrationsprozess durch Unternehmenszusammenschlüsse und Kauf kleiner Independents insbesondere in den 1980er und 1990er Jahren führte zu der derzeit herrschenden Marktkonzentration. Die Beherrschung der gesamten Wertschöpfungskette und deren finanzielle Größe begründen die Marktmacht der Majors, insbesondere der Vertrieb von physischen Tonträgern stellt eine hohe Eintrittsbarriere dar.⁶⁵ Major Record Companies werden alle von Major Distributors vertrieben. Diese steuern gigantische Vertriebsnetze, die ein aufwendiges und teures System notwendig machen und die Unterhaltung von Lagern, Versandsystemen, Bestandsaufnahme und Außendienst erfordert.⁶⁶

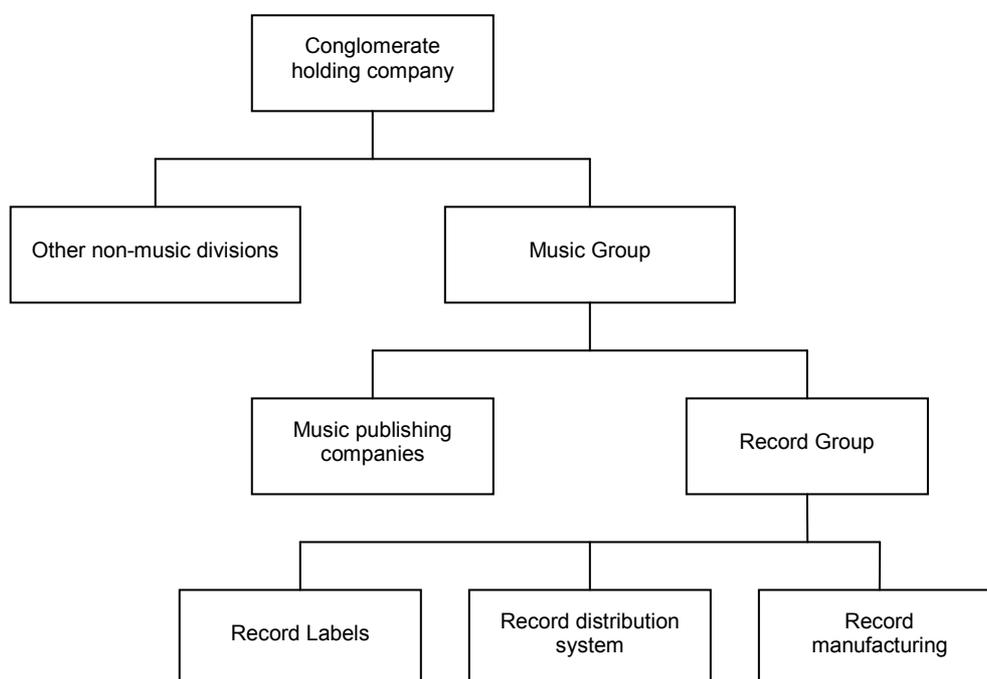


Abbildung 12: Major Labels: Typische Konzernstruktur

Eigene Darstellung, Quelle: Hull (2004): 131

Die Integrationsprozesse, welche zu der herrschenden Marktkonzentration geführt hat, lassen sich folgend unterscheiden:

Horizontale Integration: Zusammenschluss von Firmen auf derselben Wertschöpfungsstufe, insbesondere der Kauf kleinerer erfolgreicher Labels

⁶⁵ Kulle (1998): 137ff.

⁶⁶ Passman (2004): 61

oder beispielsweise die Fusion von Sony und BMG im Jahre 2004. Hierbei sollen Synergieeffekte genutzt oder Marktanteile ausgeweitet werden.

Vertikale Integration: beschreibt die Zusammenführung einzelner Wertschöpfungsstufen in einem Unternehmen, bspw. die Verbindung von Verlagen, Labels, Presswerken und Vertrieb. Dadurch kann die Branchenmacht ausgeweitet, Risiken langfristig verringert und der Konkurrenz den Zugang erschwert werden.

Laterale Integration: Dies ist der Zusammenschluss über unterschiedliche Marktstufen und Branchen hinweg. Das Ergebnis sind Mischkonzerne oder Konglomerate unterschiedlich breiter Streuung, z.B. wenn ein Getränkehersteller, ein Energieversorger oder ein Elektronikkonzern einen Tonträgerhersteller hält. Die Vereinigung verschiedenster Kernkompetenzen kann für neue (technologische) Entwicklungen genutzt werden, bspw. innerhalb eines Medienkonglomerats mit angeschlossener Telekommunikations- oder Televisionssparte (vgl. Diversifikation).⁶⁷

Jeder Major ist mit mehreren Labels im Markt, welche für verschiedene Repertoiresegmente zuständig ist. Ein Tonträger-Label ist rechtlich eine Unterfirma eines Tonträgerherstellers. Das Label fungiert als Markenzeichen für eine bestimmte Musikrichtung bzw. für die Ausrichtung der Produktpolitik.⁶⁸

Folgende Tabelle führt die Major Labels und die Medienkonzerne auf, in welchen sie eingegliedert sind und listet einige der bekannteren Sub-Labels auf. Jene Sub-Labels haben oft wiederum weitere Unterlabels. Zusätzlich werden etliche kleinere Labels auf Basis eines Vertriebsvertrages oder einer Lizenzvereinbarung durch Mayors vertrieben.

⁶⁷ Frahm (2007): 41f.

⁶⁸ Kulle (1998): 137

Medienkonzern	Major Label	Sub-Labels (Auswahl)
Vivendi	Universal Music Group	Decca, Def Jam, Deutsche Grammophon, Geffen, Island Records, MCA Records, Motown Records, Polydor,
Sony Corporation	Sony Music Entertainment	Arista Records, Ariola, Columbia, Epic, Europa, RCA Records, Sony Music, Sony Classical, Zomba Records
vormals (AOL) Time Warner nun Investorengruppe unter Edgar Bronfman jun.	Warner Music Group	Atlantic Records, Elektra Records, Nuclear Blast, Roadrunner Records, Warner Bros. Records, WAE Intern.
EMI Group	EMI Music	Blue Note Records, Capitol Records, Columbia Records (GB), EMI Classics, His Master's Voice, Virgin Music

Tabelle 3: Medienkonzerne, Major Labels und deren Sub-Labels

Quelle: Eigene

Der österreichische Musikmarkt war im Jahr 2007 gerechnet nach den Marktanteilen auf Basis des Werts an *physischer Markt Audio, Video und Download* unter den vier Majors und den Independent Labels folgendermaßen aufgeteilt:

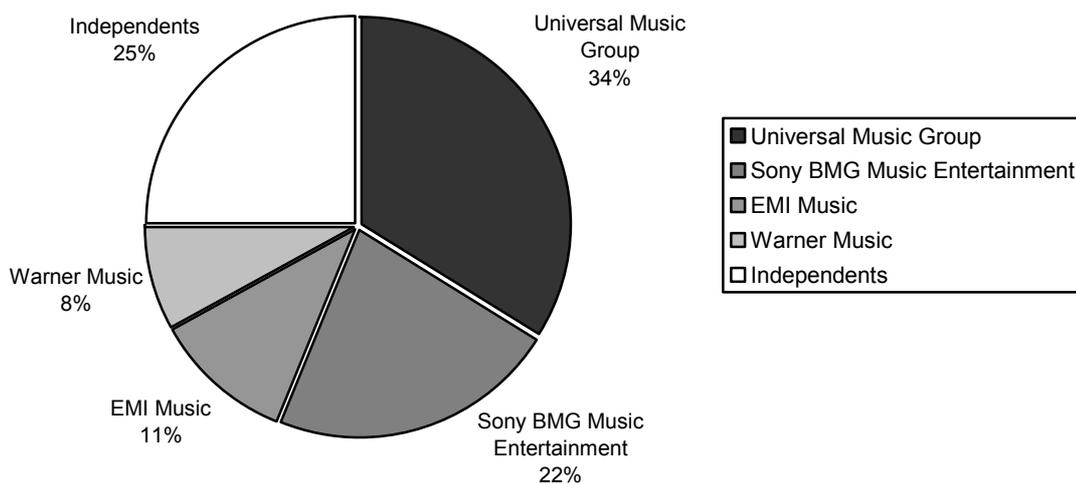


Abbildung 13: Marktanteile der Major Labels am Musikmarkt Österreich 2007

Quelle: eigene Darstellung, Daten nach GfK / IFPI Bericht

Die Anteile der Majors und Independents variieren in den unterschiedlichen Ländermärkten. Der Weltmarktanteil der Majors zusammen, welcher in den

1990er Jahren noch über 80% betrug, hat in den letzten Perioden abgenommen. Er lag 1997 bei 83,6%⁶⁹, 2002 auf 75%⁷⁰ und im Jahr 2004 bei 71,7%.⁷¹

Universal Music

Die Wurzeln der Universal Music Group liegen bei der Filmgesellschaft ABC. Dieser hatte den Tonträgerriesen MCA (Music Corporation of America) übernommen. Mit Veräußerungen des Mutterkonzerns ging auch die Musiksparte durch die Hände des japanischen Elektronikherstellers Matsushita und des Mischkonzerns Seagram, welcher vor allem alkoholische Getränke herstellte. Das französische Medienunternehmen Vivendi fusionierte mit Seagram.

Vivendi Universal ist heute ein führendes Unternehmen in den Bereichen Musik, Spiele, Television und Telekommunikation. Mit den Universal Studios gehört mit einer geringen Beteiligung ein großes Filmstudio dem Konzern an. Mit der Übernahme von BMG Music Publishing durch Vivendi entsteht der größte Musikverlag weltweit.⁷² Die Universal Music Group ist das größte Unternehmen unter den Majors.

Sony Music Entertainment

(vormals Sony BMG Music Entertainment)

Sony und die Bertelmann AG legten deren Musikgeschäft zusammen und bildeten 2004 mit jeweils 50% Anteil das Joint Venture „Sony BMG Music Entertainment“. Sony ist ein breit aufgestellter japanischer Elektronikhersteller, der neben Consumer-Produkten auch im Professional-Bereich tätig ist. Die Produktpalette reichte von Home Entertainment und Hi-Fi Produkten über Digitalkameras, Mobiltelefonen und portablen Musikplayern bis zu Computern und Spielkonsolen. Neben dem Musikgeschäft ist Sony mit Sony Picture Entertainment, Metro-Goldwyn-Mayer, United Artists und dem Filmstudio Columbia Pictures im

⁶⁹ Tschmuck (2003): 221f.

⁷⁰ http://www.ifpi.org/content/section_news/20030909.html

⁷¹ http://www.ifpi.org/content/section_news/20050802.html

⁷² Frahm (2007): 43

Filmgeschäft tätig. Sony gründete bereits 1968 ein Joint Venture mit CBS (Columbia Broadcasting System) bevor es dieses 20 Jahre später vollständig übernahm.

Das deutsche Medienunternehmen Bertelsmann beinhaltet mit BMG-Ariola und RCA Victor mehr als 200 Labels. BMG Music Publishing, eines der weltweit größten Verlagshäuser, wurde 2007 an die Vivendi Gruppe verkauft, welche auch Universal Music besitzt. Mit der RTL Group verfügt der Konzern über diverse TV- und Radiosender und mit weiteren angeschlossenen Divisionen etliche Verlage, Zeitungen und Zeitschriften, sowie Buch- und Musikclubs.⁷³

Im August 2008 verkündete Sony und Bertelsmann, dass Sony die 50% der Anteile Bertelsmanns an Sony BMG übernehmen wird und das Unternehmen unter dem Namen Sony Music Entertainment Inc. (SMEI) alleine weiterführt. Bertelsmann behält einen ausgesuchten Katalog europäischen Repertoires und will sich auf das Geschäft mit Musikrechten konzentrieren. Im Oktober wurde die Übernahme abgeschlossen.

Warner Music

Die Ursprünge der Warner Music Group gehen auf die Gründung einer Musiksparte der Filmfirma Warner Brothers zurück. Durch den Zusammenschluss mit Time, einem Verlagsriesen im Printbereich, entstand Time Warner. Zwischenzeitlich wurde das Unternehmen in AOL-Time Warner umbenannt, um die Fusion mit dem Internetprovider zu signalisieren. Heute gehört die Warner Music Group einem Konsortium um Edgar Bronfman jun., welcher Jahre zuvor Leiter von Universal Music war, als dieses dem Seagram Konzern eingegliedert war.⁷⁴

EMI Music

Die britische EMI (Electric & Musical Industries) formte sich aus dem Zusammenschluss der Gramophone Company und der Columbia Graphophone

⁷³ Frahm (2007): 44f.

⁷⁴ Hull (2004): 126f.

Company. 1971 folgte eine Fusion mit Thorn zu Thorn EMI Ltd. Der prominenteste Zukauf war das Label Virgin Records des Multiunternehmers Sir Richard Branson, welcher u.a. die Virgin Megastores und die Fluglinie Virgin Atlantic Airways aufbaute. Mit HMV (His Master's Voice) war die EMI Group auch Miteigentümer einer größeren Musik-Ladenkette, welche nun der HMV Group untersteht.

Neben EMI Music gehört der Musikverlag EMI Music Publishing zur EMI Gruppe, welche 2007 von der Private Equity Investmentfirma Terra Firma übernommen wurde.⁷⁵ Eine Fusion von Warner Music mit EMI wurde in den letzten Jahren mehrmals angebahnt jedoch u.a. aus kartellrechtlichen Einwänden abgebrochen. Auch wurde der gegenseitige Aufkauf des anderen mehrmals versucht, wobei die Übernahmeangebote jeweils abgelehnt wurden.

Mini-Major Labels

Mini-Majors sind größere, mitunter einflussreiche Plattenfirmen nur ohne eigenes Vertriebssystem und werden alle von Majors vertrieben. Auch weitere Abteilungen des Mini-Majors können beim Major angesiedelt sein. Etliche Mini-Majors wurden während der Phase der Zusammenschlüsse und „Einkaufstouren“ von den Majors einverleibt und sind nun Teile dieser (Sub-Labels).⁷⁶

Major Distributed Independent Labels

Dies sind unabhängige Firmen mit wenig Personal, welche den Vertrieb eines Majors nutzen. Allen gleich ist, dass sie die Aufnahme der Musik selbst übernehmen. Sie nehmen entweder Künstler für Majors oder Mini-Majors unter Vertrag oder spüren selbst Talente auf. Neben dem Vertrieb werden auch Promotion und weitere Aufgaben vom Major übernommen.⁷⁷

⁷⁵ Hull (2004): 129; Frahm (2007): 45f.

⁷⁶ Passman (2004): 62

⁷⁷ Passman (2004): 63

True Independent Labels

Diese gehören keinem Major oder Mini-Major und sind sonst auch nicht mit einem Major verknüpft. Ausschlaggebend ist, dass auch die Vertriebsfirmen unabhängig sind. „Indies“ bedienen oft enge Nischenmärkte oder spezielle Genres mit geringer Auflage oder welche noch eine nur kleine Fanbase haben. Independents wirtschaften in aller Regel mit begrenzten finanziellen Ressourcen. Im Gegenzug sagt man ihnen Flexibilität, Kreativität und Nähe zu den relevanten auf deren Genre spezialisierten Händlern nach. Manchmal vertreiben sie ihre Produkte nur auf lokalen Märkten oder per Versand. Die Palette reicht von Ein-Mann-Betrieben bis zu großen Gesellschaften.⁷⁸

Neben den Tochtergesellschaften der vier großen Major Labels existieren in Österreich viele Independent Labels, wobei ein paar von ihnen eine beachtenswerte Größe erreicht und am heimischen Markt Bekanntheit erlangt haben. Andere genießen in ihrer engen Musiknische weltweite Popularität.

Eine Auswahl an Independent Labels in Österreich:

- Edel Musica Vertriebs GmbH (etwa 3% Marktanteil in Österreich)
- Hoanzl Produktions- und Vertriebs-GmbH
- Echo-Zyx Music GmbH
- Napalm Records Handels GmbH
- G-Stone Recordings

Neue Entwicklungen

Eine Firma, die den großen Majors deren Superstars abspenstig macht, ist „Live Nation“. Dieses Unternehmen ist ursprünglich ein Veranstalter von Konzerten und Sportevents, welches nun Musikstars als Plattenfirma unter Vertrag nimmt. Jedoch nun nicht nur mehr für deren Welttourneen, sondern nun auch für

⁷⁸ Passman (2004): 64f.

Albumproduktionen, Merchandisingprodukte, Sponsoring und weiterer Vermarktungsrechte („Multiple Rights Deal“). Während das Erlebnis eines Live-Konzerts sich durch nichts ersetzen lässt, gerät die CD zum Nebenprodukt.

Die technologische Entwicklung der Datenkompression und des Internets hat die traditionellen Vertriebswege der Musikbranche aufgebrochen und einen neuen Typ von Labels kreiert. „Netlabels“ oder „Online-Labels“ fokussieren ihr Geschäft auf die digitale Distribution, eine Nische, die von den Majors lange Zeit vernachlässigt wurde. Ein weiteres Phänomen sind „Content Aggregatoren“, welche Independent Labels ermöglichen, weltweit in die bekannten Online-Vertriebswege zu gelangen, da jene aus wirtschaftlichen Überlegungen keine Lizenzverträge mit vielen, kleinen Labels eingehen wollen. Diese Unternehmen fassen als Mittler das Angebot vieler Labels zusammen und können dieses als Paket bei den großen Digitalvertrieben unterbringen.

Um Kosten einzusparen wurde zuletzt bei den größeren Labels der Verwaltungsapparat verkleinert. Anstatt bestimmte Abteilungen im eigenen Haus zu unterhalten, werden punktuell externe Berater und Consultants für Projekte herangezogen. Zudem wurden Synergieeffekte mit der Mutterorganisation in Deutschland genutzt und Aufgaben und Entscheidungsbefugnisse dorthin ausgelagert.

3.7.7 Produzent

Der Produzent ist jener, der mit der Aufgabe betraut wird, das fertige Masterband zu verwirklichen. Er verknüpft im Rahmen einer Musikproduktion finanzielle Mittel, technische Möglichkeiten und musikalische Inhalte.⁷⁹ Ziel ist ein kompletter und vermarktbarer Tonträger. „It is the record, not a song or music, that is final product, and it is the producer who is at the center of the creation of that product.“⁸⁰

⁷⁹ Tschmuck (2003): 315

⁸⁰ Hull (2004): 154

So steht der Produzent im Zentrum zwischen Künstler, Label, Studiomusikern, Toningenieuren, Tonstudios und dem Budget. Dessen Funktionen lassen sich folgenderweise klassifizieren:⁸¹

1. A&R Funktionen: Talente finden
2. Manager des Produktionsprozesses: Begleiten der Aufnahmesessions; Engagieren der Studios, Musiker, Tontechniker und nach dem Mastering die Abnahme des fertige Bandes.
3. Businessfunktionen: Budget und Steuern

Die Rolle des Produzenten hat sich im Laufe der Zeit einem Wandel unterzogen. Dies begründet sich einerseits auf den technischen Fortschritt und andererseits auf den Strukturwandel der Musiklabels. Die besseren technischen Möglichkeiten, einen Song im Zuge des Aufnahmeprozesses z.B. mittels Mehrspuraufnahme zu arrangieren und künstlerisch zu formen, machte sie immer mehr zum kreativen Input einer Produktion. Zuvor lagen deren Aufgaben im Grunde in organisatorischer und budgetärer Funktion. Typischerweise waren sie Angestellte eines Tonträgerunternehmens, oftmals Personen der A&R Abteilung, und fühlten sich selbst noch nicht als künstlerische Verantwortliche. Anfang der 1950er Jahre etablierte sich der Produzententypus, der bis heute die zentrale Rolle in der Musikproduktion spielt. Viele kleine Labelbesitzer wurden selbst als Produzenten tätig. Je weiter die Aufnahmetechnologie voranschritt, desto mehr wurde auch der Produzent Teil des musikalischen Schaffensprozess. Mittels der Ausarbeitung ausgeklügelter Arrangements und dem Einsatz elektronischer Klangerzeuger mutierte der Produzent selbst zum Künstler.⁸²

Aufgrund des Drucks ästhetischer Konformität durch deren Arbeitgeber und des Gefühls, unterbezahlt zu sein, emanzipierten viele Produzenten (Executive Producers) Ende der 1960er Jahre von den Labels. Die Interessen der nun vermehrt auftretenden unabhängigen Produzenten trafen sich mit jenen der Majors, die das kommerzielle Risiko neuer musikalischer Trends nicht tragen, aber davon profitieren wollten. Bei Erfolg übernahmen sie die Produktionen von den unabhängigen Produzenten. Diese Strategie ermöglichte den Majors musikalische

⁸¹ Hull (2004): ebd.

⁸² Tschmuck (2003): 316

Innovationen wie Metal, Punk und HipHop aufzugreifen, ohne die Entwicklungskosten tragen zu müssen. Etliche kleine Produzentenlabels wurden von den Majors aufgekauft, erfolgreichen Produzenten ein Job im Konzern geboten und so wurden diese wieder zu Angestellten der Plattenlabels.⁸³ Beiweilen findet man als Mischform unabhängige Produzenten, welche Beraterfunktionen in der A&R Abteilung der Labels innehaben (A&R Consultant).

Aber auch die Denkweise der Musiker neuer Stilrichtungen unterstützte den Trend zum unabhängigen Produzenten. „Rock artists did not want producers who were label employees, even though some of these people were quite talented. It was too ‘corporate’ for the rock image. The independent producer became the norm. Producers began to be paid a royalty on the sales of albums, just like artists.“⁸⁴

Dass Produzenten an den Albumverkäufen beteiligt werden, ist auf Snuff Garrett zurückzuführen, der in mutiger Weise das Label, für das er arbeitete, nach einer Beteiligung - einem Penny pro Album - fragte.⁸⁵ Produzenten erhalten in der Regel Vorauszahlungen, die gegen die zukünftigen Verkaufsbeteiligungen verrechnet werden und manchmal auch eine nicht verrechenbare einmalige Zahlung. Die Tantiemen für die Produzenten werden weitaus freundlicher berechnet, als für die der Künstler, da ihnen die Aufnahmekosten nicht verrechnet werden, den Künstlern jedoch immer. So werden die Produzenten im Gegensatz zu den Künstlern ab der allerersten verkauften Schallplatte bezahlt (Record one Royalties).⁸⁶

Produzenten lassen sich folgendermaßen unterteilen:

- künstlerischer Produzent
- wirtschaftlicher Produzent

Der künstlerische Produzent, der auch Musikregisseur genannt wird, genießt nach dem Urheberrechtsgesetz besonderen Schutz, wenn er die Produktion individuell

⁸³ Tschmuck (2003): 317f

⁸⁴ Hull (2004): 155

⁸⁵ Passman (2004): 120

⁸⁶ Passman (2004): ebenda

und künstlerisch eigenständig beeinflusst. Er trägt die musikalisch künstlerische Verantwortung.

Der wirtschaftliche Produzent, welcher die finanziellen Mittel vorstreckt und beispielsweise eine Plattenfirma oder Label sein kann, genießt für seine organisatorische und wirtschaftliche Leistung Leistungsschutzrechte.⁸⁷

Scheuch bemerkt dazu, dass es bei Tonstudios zu Überlappung von Tätigkeitsfeldern kommt und dass diese zum Teil auch als Produzenten von Musikaufnahmen und Tonträgern auftreten, was somit eine Abgrenzung von Tonstudios und Musikproduzenten erschwert.⁸⁸ Künstlerischer und wirtschaftlicher Produzent lassen sich somit in einer Person wieder finden. Ein Tontechniker mit eigenem Studio kann bspw. beide Produzentenaufgaben übernehmen. Die finanzielle Investition ist demnach sein Studio und die Studiozeit, welche er zugunsten der Eigenproduktion einer bezahlten Auftragsarbeit vorzieht.

Für die Übertragung der Leistungsschutzrechte zwecks künftiger Verwertung benötigt es die Zustimmung der Akteure. Ein Auftraggeber, z.B. Plattenfirma vereinbart mit einem Produzenten einen Produzentenvertrag. Zuvor hat die Plattenfirma mit dem Künstler einen Künstlervertrag unterzeichnet. Agiert der Produzent auf eigenes Risiko, wird er selbst mit dem Künstler einen Künstlervertrag eingehen und mittels Bandübernahmevertrag das fertige Album an eine Plattenfirma abtreten oder auf einem eigenen Label veröffentlichen und dafür einen Vertriebsvertrag abschließen. Weiters sind in diesem Zusammenhang noch die Studiomusiker-Produzentenvereinbarung und der Remixvertrag von Bedeutung.

3.7.8 Tontechniker

Die Tontechniker sind die Protagonisten dieser Diplomarbeit. Ihr Arbeitsplatz ist das Aufnahmestudio und die Regie, sie bedienen die technischen Geräte und platzieren die Mikrofone. Zumindest ein großes technisches Verständnis, wenn

⁸⁷ Passman (2004): 119

⁸⁸ Scheuch (2000): 55

nicht eine entsprechende Ausbildung, sollte ein Tontechniker mitbringen, will er in diesem Feld erfolgreich arbeiten. Dadurch unterscheidet er sich idealtypisch vom Produzenten, welcher die künstlerisch-ästhetische (bzw. wirtschaftliche) Oberhand innehat. Doch auch hier haben sich die Grenzen verschoben. Tontechniker haben aus kreativen Gründen oder aus Ermangelung eines Produzenten diese Aufgaben selbst übernommen und begonnen, deren Eigenproduktionen Musiklabels anzubieten. Ebenso hat der technische Fortschritt das Berufsbild stetig verändert, neben Wissen in der Elektrotechnik und Akustik sind heute insbesondere Computerkenntnisse und die Beherrschung diverser Audioprogramme gefordert, als auch der kreative Einsatz eines breiten Feldes technischen Equipments gefragt. „More sophisticated devices meant a higher level of technological expertise was required from the engineers. Because of their knowledge of and ability to control all of the technology of recording, the engineers began to take on more of a creative role in the process.“⁸⁹

Das Können und das ästhetische Hörempfinden eines Tontechnikers hat Einfluss auf den Sound einer Aufnahme. Auch können sie kreative Techniken vorschlagen und somit deutlich das Soundbild einer Produktion prägen. Weiters müssen sie gut mit Menschen umgehen können, sowohl mit den Musikern, als auch mit den Produzenten. „Recording engineers must also possess the ability to get along with people, some of whom will have quite large egos and can be difficult to work with.“⁹⁰ Da der Produzent nicht bei allen Sessions anwesend ist, muss der Tontechniker manchmal selbst Entscheidungen über Details treffen. Darüber hinaus wird er laufend nach seiner Meinung gefragt, wenn es um die Beurteilung des Sounds geht.⁹¹ Üblicherweise werden Tontechniker für ihre Arbeit fix mit einer Einmalzahlung bezahlt und werden nicht an Tantiemen beteiligt.⁹²

Tontechniker können nach deren Erfahrung und Aufgabengebiet unterschieden werden:⁹³

⁸⁹ Hull (2004): 161

⁹⁰ Hull (2004): 164

⁹¹ Hull (2004): ebenda

⁹² Passman (2004): 129

⁹³ Hull (2004): 164f.

- *Senior Engineers*: Die erfahrensten Techniker, stehen hierarchisch über den anderen Technikern. Oft sind diese die Studiobesitzer und sind Ansprechperson, wenn ein Musiker seinen eigenen Techniker ins Studio mitbringt.
- *Assistant Engineers*: Sind die Assistenten der Senior Engineers und führen oft auch die wenig kreativen Tätigkeiten, wie Editieren und Erstellen von Sicherungskopien (und Kaffeekochen) durch.
- *Freelance Engineers*: Sind mit dem Tonstudio nicht fix verbunden. Oft kennt der Musiker jenen Tontechniker von früher, sei es von früheren Projekten oder weil er ihn bei Live-Auftritten gemischt hat und kommt auch persönlich sehr gut mit ihm aus, bzw. hat besonderes Vertrauen in dessen Fähigkeiten in einem bestimmten Feld (bspw. Drum-Recording-Specialist).
- *Maintenance Engineers*: Führen technische Wartungsarbeiten durch.

Ebenso ist eine Unterteilung nach den Prozessschritten in *Recording Engineer*, *Mixdown Engineer* und *Mastering Engineer* geläufig. Nur in großen Studio-Anlagen findet man alle diese Technikergruppen. Ein- oder Zwei-Mann Betriebe sind eher die Regel. Tontechnikassistenten arbeiten wie Tonstudiobetreiber meist auf selbstständiger Basis, Angestelltenverhältnisse sind die Ausnahme. Bei vielen Studio-Tontechnikern ist von einer überwiegend nebenberuflichen Ausübung ihres Gewerbes auszugehen⁹⁴ Typische verwandte Tätigkeitsfelder für Tontechniker aus Tonstudios im Musikbereich sind:

- Live-Tontechniker
- Musiker und Komponist
- Verkauf von Musikinstrumenten und Audio Equipment (Einzelhandel)
- Lehrtätigkeit (Musiklehrer, Instrumentalunterricht)
- Tontechniker beim Rundfunk (Radio, Fernsehen)
- Filmtontechniker (am Filmset und bei der Postproduktion)
- Forschung & Entwicklung von Audio Equipment
- Mitarbeit beim Aufbau einer „Sample Library“
- Studiobau

⁹⁴ vgl. Scheuch (2000): 56

Insbesondere die Tätigkeit als Live-Tontechniker auf Konzerten und Festivals verspricht praktikable Synergieeffekte. Hierdurch besteht die Chance, mit engagierten Bands in Kontakt zu treten und als potenzielle Kunden zu gewinnen.

Der Tonmeister versteht sich zum Unterschied zum Tontechniker mehr dem Kreativen und Künstlerischen verpflichtet. „Er ist einem Interpreten, Arrangeur und Komponisten vergleichbar, seine Instrumente sind Mikrofone, Mischpulte, Lautsprecher, Effektgeräte, Computer - und Partituren. [...] Neben der absoluten Beherrschung der technischen Mittel erwartet man von ihm die Fähigkeit zu eigenständigem schöpferischen Gestalten.“⁹⁵ Anzutreffen ist er u.a. bei der Tonaufnahme klassischer Musik als Aufnahmeleiter. Eine Hochschulausbildung ist Voraussetzung, um sich Diplom-Tonmeister nennen zu dürfen. Dafür bietet die Universität für Musik und darstellende Kunst Wien die Studienrichtung „Tonmeisterstudium“ an.

3.7.9 Das Tonstudio

Tonstudios sind der Ort, wo Technik auf Kreativität trifft. Diese Orte beinhalten die notwendige technische Ausrüstung und bestehen gewöhnlich aus zumindest einem schallisolierten Aufnahmerraum und der Regie. Diese Räumlichkeiten wurden in den ersten Jahren der Musikaufnahmen um 1900 noch „Labors“ und „Musikfabriken“ genannt. Der Aufnahmeprozess und die Räumlichkeiten gestalteten sich jedoch anders als heutzutage. Die ersten Trägermedien waren Wachsylinder, welche später durch die Schallplatte ersetzt wurde. Jeder Zylinder war ein Original, so mussten die Sänger pro Durchlauf in bis zu 20 Trichter singen und das mehrmals pro Tag, um auf eine gewisse Anzahl an Tonträgern zu kommen.⁹⁶ Die Umgebungsgeräusche und eine Schallisolation waren vernachlässigbar, da die Qualität, welche die Aufnahmetechnik damals bot, sehr schlecht war. Sehr frühe Aufnahmen waren „qualitativ so miserabel, dass man meinen könnte, der Künstler hätte hinter einer geschlossenen Tür gespielt“, wie beispielsweise eine Klavieraufnahme von Brahms aus dem Jahre 1889 belegt.⁹⁷

⁹⁵ <http://www.mdw.ac.at/l101/iea/tm/studium.php?navId=1> (24.5.2011)

⁹⁶ Hull (2004): 159f.

⁹⁷ Tschmuck (2003): 36

Auch wurde mobil gearbeitet, der Phonograph wurde zum Künstler gebracht und so wurden viele Wachsylinder in Hotels und Warendepots besungen. Die Gramophone Co. organisierte 1901 dafür eine Reise durch europäische Städte, um lokale populäre Künstler auf Schallplatte in Hotelzimmern aufzunehmen.⁹⁸ Standen die Künstler auch direkt vor dem Aufnahmetrichter, mussten diese dennoch eine entsprechende Lautstärke aufbringen. Erst mit den elektronischen Verfahren und mittels Einsatz der Mikrofone ab etwa 1925 verbesserte sich die Qualität und eine Isolation wurde notwendig, um Geräusche von Außen abzuhalten.⁹⁹ Eine Trennung in Aufnahmeraum und Kontrollraum drängte sich auf. Das Tonband erlaubte fortan, durch Editieren Fehler auszubessern. Ab 1949 wurden die Studios mit dieser Neuerung ausgestattet. Als weitere Faszination ließ diese Technik Mehrspur-Aufnahmen zu. Dies ermöglichte, eine Aufnahme zu konstruieren, was den Aufnahmeprozess stark veränderte und eine kreativere Arbeitsweise förderte.¹⁰⁰

Mit günstigem Equipment und der Digitalisierung breitete sich die Aufnahmetechnik in die Wohnungen und Proberäume der Amateurmusiker aus. Das Bild des Tonstudios veränderte sich dadurch abermals. Studios findet man demnach in gewerblicher Form und im privaten Bereich. Die Grenzen zwischen professionellem, semiprofessionellem und privatem Studio verschwimmen. Es bietet sich dennoch eine Unterscheidung nach dem Auftreten nach außen an.¹⁰¹

- *Private Studios* („Home Recording Studios“): sind eher klein ausgeführt und werden von aufstrebenden Künstlern, Songwritern und Produzenten geführt. Haben sie auch weniger technische und räumliche Kapazitäten, findet man in jenen Studios mitunter (semi-)professionelles Equipment.
- *Kommerzielle Studios*: werden primär von außenstehenden Kunden gebucht und sind im Studiobusiness wegen des Profits. Es besteht eine weite Spanne bezüglich deren Größe sowie quantitativer und qualitativer Ausstattung. Kleine kommerzielle Studios werden auch als Demo-Studios

⁹⁸ Tschmuck (2003): 37

⁹⁹ Kulle (1998): 12

¹⁰⁰ Kulle (1998): 14f.

¹⁰¹ Hull (2004): 162f.

bezeichnet. Neben der Musikproduktion werden oft auch Werbekunden bedient. Mit der Postproduction von Audio für Video erweiterten einige Studios ihr Tätigkeitsfeld oder gründeten ein eigenes Label als Reaktion auf die zunehmende Konkurrenz.

- *Projekt Studios* („Project Rooms“): werden oft von etablierten Künstlern und Produzenten geführt. Diese haben dieselben Ressourcen wie kommerzielle Studios und stehen auch teilweise den besten Studiokomplexen um nichts nach. Hauptsächlich werden diese Studios für deren eigene Aufnahmen oder Projekte verwendet und nur selten vermietet.

Tonstudios oder größere Tonstudio-Komplexe bestehen von der Raumaufteilung gesehen aus mehreren Bereichen. Dies ist einerseits der Kontrollraum, auch **Regie** genannt, in dem sich der Hauptteil der technischen Aufnahmegeräte befindet. Dies sind das Mischpult, die Abhör-Monitore (Lautsprecher), Bandmaschine oder Computer mit Festplatten sowie weiteres Outboard Equipment. Ausgeklügelte Tonstudios verlagern Teile des Equipments, welche z.B. Geräusche durch Lüfter verursachen, in eigens abgeschiedene und oft auch gekühlte **Technikräume**. Weiters findet man einen oder mehrere **Aufnahmeräume**, welche schallisoliert (entkoppelt) sind und unterschiedliche Größe aufweisen. Diese können durch raumakustische Maßnahmen für bestimmte Zwecke ausgestattet werden. Die **Sprecherkammer** oder Vocal Booth ist für einen „trockenen“ Sound mit stark schallschluckenden Dämmplatten ausgestattet und eignet sich besonders für Stimmaufnahmen, während im Gegenzug bei der Aufnahme eines Schlagzeuges ein lebhafter Raum mit vielen Reflexionen gewünscht sein kann. Stehen nicht mehrere Aufnahmeräume zur Verfügung, kann ein Raum durch Schalldiffusoren, mobile Trennwände („Gobos“) und rasch veränderbare Wandgestaltungen, wie z.B. dicke Vorhänge, den Anforderungen der anstehenden Aufnahme angepasst werden. Eine mehrschichtige Sichtscheibe ermöglicht den Blickkontakt von der Regie zu den Künstlern in den Aufnahmeräumen. Um eine parallele Arbeitsweise zu ermöglichen, richtet man gelegentlich zusätzliche Arbeitsbereiche oder kleine Regieplätze ein, in denen vorwiegend Editierarbeiten oder kleine Nebenaufträge verrichtet werden können.

Da nicht alle Bandmitglieder stets zur gleichen Zeit eine Aufnahme durchführen und Pausen notwendig sind, um den Kopf frei zu bekommen, empfiehlt sich ein **Aufenthaltsraum**. Diesem Rückzugsgebiet ist idealerweise eine Küche angeschlossen. Gut ausgestattete Facilities warten neben einer bequemen Einrichtung mit Ablenkungen auf (Fernseher, Spielkonsole, Flipper), geschweige mit dem Luxus eines Gartens oder Innenhofs. Hier wird auch gerne der Mix auf einer mittelmäßigen Stereoanlage getestet, ob dieser auch auf normalen Abspielgeräten „funktioniert“ und gut klingt. Größere Studios verfügen darüber hinaus über einen eigenen Bürobereich. Die Ausstattung und qualitative Anmutung als auch die Größe, insbesondere die der Aufnahmeräume, sind ein wichtiges Vergleichskriterium unter Tonstudios und sind dem Bereich „Physical Evidence“ der 7 Ps zuzuordnen.

Masteringstudios unterscheiden sich etwas von gewöhnlichen Tonstudios, da das Hauptaugenmerk nicht auf der Aufnahme, sondern der letzten kritischen Bearbeitung liegt. Neben einem kompromisslos akustisch behandelten Regieraum und qualitativem High-End Studioequipment kommen die bestklingenden Lautsprecher zum Einsatz. Manche Masteringstudios erinnern an ein Wohnzimmer, die Technik ist so weit es geht in einen Nebenraum ausgelagert, um die Situation des Musikgenießers in seinen eigenen vier Wänden zu simulieren.

3.7.10 Vervielfältigung

In diesem Schritt geschieht die mechanische Vervielfältigung der Schallträger in Presswerken. Sind es heutzutage vorwiegend CDs und DVDs, gibt es noch vereinzelt Schallplattenpressungen in Kleinstauflage. Zuvor fiel auch die Musikkassettenproduktion in diese Kategorie. Durch die digitale Revolution und der Verbreitung von Musik per Files über das Internet gerät diese Stufe der Wertschöpfungskette zunehmend in Bedrängnis.

3.7.11 Vertrieb

Der Vertrieb ist das Bindeglied zwischen dem Hersteller und dem Handel. Die hochgradig integrierten Majors unterhalten alle ihre eigenen Vertriebsfirmen. Diese vertreiben neben den eigenen Produkten auch Tonträger kleiner Labels auf Basis eines Distributionsvertrages. Daneben existieren nur wenige unabhängige Vertriebsfirmen.

Im Vertrieb verbirgt sich ein wichtiger Faktor der Marktmacht der Musikindustrie, da hier die Auswahl der Produktionen und deren Verfügbarkeit am Markt bestimmt werden. Nur was im Handel verfügbar ist, kann der Konsument erst kaufen. „Die Tonträger-Majors agieren in jedem Fall als Gatekeeper in der Musikindustrie, die darüber bestimmen können, was in den Vertriebskanal kommt und was nicht. Sie können auf diese Weise unerwünschte Musikinhalte von einer breiten Öffentlichkeit fernhalten[.]“¹⁰²

Um einen ernstzunehmenden, landesweiten Vertrieb aufzubauen und bei den unterschiedlichen namhaften Handelsketten gelistet zu werden, benötigt es finanzielle und personelle Ressourcen in größerem Maße. Dieses Vertriebssystem muss fähig sein, hohe Verkaufsvolumina zu ermöglichen, um den Break-Even zu schaffen. Nebenbei sollte neben Werbung um den Kunden auch laufend Handelsmarketing betrieben werden. Dies stellt für kleine Unternehmen de facto eine Eintrittsbarriere dar. Die Majors können besonders hier deren Größeneffekte und Verbundeffekte ausnutzen.¹⁰³ Mit dem Aufbrechen der Bindung des Musikmaterials an einen physischen Träger können sich durch die Option des Online-Vertriebes in Zukunft neue Kräfteverhältnisse ergeben.

3.7.12 Handel

Um den Tonträger zum Käufer zu bekommen, gibt es unterschiedliche Arten, die sich etabliert haben: Direktversand und Einzelhandelsformen. Zu ersterem gehören die Kataloganbieter, Versandhäuser und Buch- und CD-Clubs. Der Einzelhandel lässt sich nach Großbetriebsformen (Warenhauskonzerne,

¹⁰² Tschmuck (2003): 324

¹⁰³ Kulle (1998): 148f.

Elektronikkaufhäuser), Grund- und Mischformen (Supermärkte, Filialisten, Facheinzelhandel, Fachmärkte) und sonstige Einkaufsstätten (Tankstellen, Kinos, Kioske) klassifizieren.¹⁰⁴

Außer den Nischenanbieter verfolgen die meisten Händler eine den Verkaufs-Charts angepasste Linie. „Ihre Sortimentspolitik beruht im Wesentlichen auf der Präferenzschaffung der Tonträgerhersteller. Aus deren Sicht handelt es sich um Hitverteiler, da durch die Platzierung in den diversen Hitlisten große Umschlagshäufigkeiten wahrscheinlich sind“¹⁰⁵ Der große Vorteil des aufkeimenden Online-Vertriebes ist, dass mit einem immateriellen Gut gehandelt wird, welches keine Lagerfläche benötigt. Die Sortimentsfrage stellt sich als nicht so heikel dar. Das Anbieten von Nischenprodukten abseits des Massenmarkts verursacht kaum zusätzliche Kosten, es kann sogar ein unbegrenztes Sortiment zur Verfügung gestellt werden, während die physischen Großbetriebsformen des Einzelhandels mit der immer kürzer werdenden Halbwertszeit der CDs in ihren Stellflächen konfrontiert werden.¹⁰⁶ Die Theorie „The Long Tail“ von Chris Anderson stellt eine neue Denkweise und Handlungsmöglichkeiten vor und verspricht Vielfältigkeit („Auswahlparadies“) für den Kunden abseits der Monokultur des Hitdenkens. Auch wenn die Musikverkäufe über Downloads stetig wachsen, wird der Musikmarkt noch länger von physischen Tonträgern dominiert. Dies legt nahe, dass es nach wie vor notwendig ist, die klassischen Vertriebswege zu gehen, will man hohe Einnahmen durch Verkäufe lukrieren. Dabei ist zu beachten, dass die 3 wichtigsten Key-Accounts des Einzelhandels (Libro, Media Markt und Saturn) für rund die Hälfte des Umsatzes am Musikmarkt verantwortlich sind.¹⁰⁷

3.8 Institutionen im Umfeld von Tonstudios

Im Umfeld von Tonstudios findet man diverse Institutionen, welche der Branche zuzuzählen sind und diese mehr oder weniger beeinflussen.

¹⁰⁴ Kulle (1998): 124f.

¹⁰⁵ Kulle (1998): 151

¹⁰⁶ Sperlich (2007): 12

¹⁰⁷ GfK / IFPI (2008)

3.8.1 Medien

Um auf Neuerscheinungen aufmerksam zu machen, ist klassische Werbung, Berichterstattung über den Künstler und Produkt-Placement in den Medien essentiell. Musikredakteure sind hier die ersten Ansprechpersonen. Der Zugang zu den Absatzkanälen gilt als wesentliche Marktbarriere im Tonträgermarkt. Dies bezieht sich sowohl auf die Distribution als auch die medienbezogene Verkaufsförderung.¹⁰⁸

Auch hier haben die Majors durch ihre finanzielle Stärke die Möglichkeit, breite Massen zu erreichen und bedienen sich ihrer Konzerntöchter aus dem Medienbereich, insbesondere Verlagshäuser und Radio- und Fernsehstationen. Independent Produktionen haben naturgemäß ein stark eingeschränktes Budget, was sowohl für die Produktion selbst und die folgenden Marketingfonds gilt. An eine breit angelegte Werbekampagne ist nicht zu denken. Auf Nischenmärkte zu zielen und sich neuer, innovativer Marketing- und Publicityformen zu bedienen, erscheint aussichtsreicher.

3.8.1.1 Rundfunk

Eine wichtige Einnahmequelle neben den Tonträger-Verkäufen ist das Airplay in Radio und Fernsehen. Dies führt zu den Tantiemenausschüttungen durch die Verwertungsgesellschaften an Urheber, Interpreten, Produzenten und Labels. Je öfter ein Song gespielt wird, desto höher die Tantiemen und desto populärer wird der Künstler, was wiederum zu höheren Verkaufszahlen führt. Airplay ist daher ein wichtiges Erfolgskriterium. Deshalb engagieren die Plattenfirmen „Promotoren“, welche durch Lobbying die Radiostationen und Fernsehanstalten dazu überreden wollen, das Musikprogramm zu deren Gunsten zu gestalten. Dieser enge Kontakt von Plattenfirmen zu den Radiostationen führte in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts zu dem Phänomen des „Payola“. Dies waren Bestechungsgelder an einflussreiche Diskjockeys, welche folglich gewisse Titel öfter auflegten. Diese Taktik wurde sowohl von den Majors praktiziert, aber erst angeklagt, als auch die

¹⁰⁸ Kulle (1998): 215

Independents auf diese Weise den Rock 'n' Roll verstärkt in die Radios brachten.¹⁰⁹

Neben den staatlichen ORF-Sendern gibt es in Österreich bereits eine beachtliche Anzahl an landesweiten und regionalen Radio- und Fernsehstationen. Betrachtet man die Radiostationen haben nach wie vor die ORF-Sender den größten Marktanteil (insgesamt 76% österreichweit), darunter der Marktführer Ö3 mit 32%. Dadurch ist es von großem Vorteil, oft auf Ö3 gespielt zu werden (Heavy Rotation), da dies auch Einfluss auf den Verteilungsschlüssel der Verwertungsgesellschaften, im Speziellen der AKM, hat. (Stand: Radiotest 2. Halbjahr 2010)¹¹⁰

Der Anteil heimischer Kompositionen im ORF Hörfunk ist in den letzten Jahren stetig zurückgegangen. Dieser wird von der AKM erfasst und in „Programm-Musik“ (gespielte Musiktitel) und einen Gesamtanteil, welcher sich aus dem Anteil an „Programm-Musik“ und „Nicht-Programm-Musik“ (Musik zu Werbespots, Jingles, Kennmelodien und Backgroundmusik) zusammensetzt, unterschieden. Im Jahr 2009 betrug der AKM-Anteil an der Programm-Musik über alle ORF Radiostationen 14,43% (Gesamtanteil: 19,37%). Der Anteil auf dem stark international ausgerichteten Sender Ö3 lag bei einem Musik-Programmanteil von 5,96% (Gesamtanteil: 12,61%).¹¹¹ Den höchsten Wert an österreichischem Repertoire im ORF-Radio wurde 1990 mit einem Anteil über 27% erreicht.

Die derzeitige niedrige Quote bedeutet, dass der Großteil der Einnahmen der Verwertungsgesellschaften durch Rundfunkanstalten an Begünstigte im Ausland abfließt. Europäische Radios senden im Vergleich durchschnittlich rund 40% Musik aus dem eigenen Land. Die Initiative „SOS-Musikland“ hat sich zum Ziel gesetzt, über Gespräche mit dem ORF diesen Anteil wieder zu erhöhen. (s.u.)

Musik-TV

Haben „normale“ Fernsehsender vereinzelt Sendungen mit musikalischen Schwerpunkten, entstand Anfang 1981 ein eigener 24-Stunden-Musikvideoclip-Sender. Die Musikindustrie stand dem anfangs skeptisch gegenüber, da die Investitionskosten für die Videoproduktion vergleichsweise hoch waren und

¹⁰⁹ Tschmuck (2003): 172, 320

¹¹⁰ <http://www.rms-austria.at/media-service/radio-test/ergebnisse> (30.5.2011)

¹¹¹ AKM: ORF Sendezeitstatistik 1997 – 2009, www.akm.at

bezweifelt wurde, ob ein Markt für Musikvideos bestünde.¹¹² MTV und VIVA gelten mit ihren regionalen Ablegern und Spartenkanälen als die bekanntesten Musik-Fernsehsender.

goTV ist ein österreichischer Musiksender, der über Kabelsignal und europaweit per digitalen Satellit empfangen werden kann. Schwerpunkte setzt man bei der Musikauswahl auf internationale Charts und Alternative/Independent. Nach Auskunft des Senders beträgt der Anteil österreichischer Acts auf goTV etwa 15%.

3.8.1.2 SOS-Musikland

SOS-Musikland ist eine Initiative, welche einen höheren Anteil an österreichischer Musik im öffentlichen österreichischen Rundfunk fordert. Wie in anderen Ländern üblich, und bspw. in Frankreich gesetzlich geregelt, wird eine Quote vorgeschlagen. Der Anteil an gespielter CD Musik von in Österreich lebenden Komponisten in den ORF Radioprogrammen liegt im Durchschnitt bei rund 14%, während im Vergleich europäische Radios rund 40% Musik aus dem eigenen Land spielen. Dies stelle einen Standortnachteil der heimischen Musikszene dar und bedrohe die lokale Wertschöpfung.

Ziel der Initiative ist es, den Urheberanteil innerhalb von drei Jahren auf 40% zu steigern, bezogen auf eine vereinbarte Kernzeit von 6:00 bis 22:00 Uhr, sowie bei einem Neuheitenanteil von 50% der gesendeten heimischen Musiktitel. Darüber hinaus soll der ORF verstärkt auf Konzertveranstaltungen und Neuerscheinungen heimischer Acts hinweisen. Zuletzt hatte der ORF eine Selbstverpflichtung von 30% heimischer Musik in seinen Radiostationen angeboten, was als positiv zu bewerten ist. Alternativ dazu könne eine gesetzliche Präzisierung des Kulturauftrags des ORF sein, sowie ein Musik-Standortssicherungsgesetz, welches in Folge verpflichtend umgesetzt werden müsste.¹¹³

Es kann angenommen werden, dass jede Steigerung der Quote der lokalen Musikszene höhere Rückflüsse bringen würde und positive Effekte auf die gesamte Struktur der heimischen Musikindustrie – somit auch der Tonstudios – haben wird.

¹¹² Tschmuck (2003): 2007

¹¹³ <http://www.sos-musikland.at/index.php?pid=forderung> (30.5.2011)

3.8.2 Interessenverbände

Folgende Interessenverbände agieren im Bereich Musikwirtschaft und Musikproduktion:

3.8.2.1 IFPI Austria

Das IFPI Austria – Verband der Österreichischen Musikwirtschaft ist der heimische Ableger der International Federation of the Phonographic Industry, dem Weltverband der Phonindustrie. Dieser vertritt die Interessen der Musikindustrie und insbesondere seiner Mitgliedsfirmen, welche etwa 90% des österreichischen Musikmarktes ausmachen. Neben den Tochterunternehmen der weltweit tätigen Musikkonzerne zählen auch österreichische Independents zum Verband der österreichischen Musikwirtschaft.

Die IFPI hat sich die Förderung von wirtschaftlichen, rechtlichen und kulturellen Rahmenbedingungen zur Aufgaben gesetzt. Dazu zählen: Schutz des Geistigen Eigentums, Förderung der Entwicklung des digitalen Musikmarktes, Förderung von fairen Wettbewerbsbedingungen und entsprechenden Urheberrechts-Gesetzen, Bekämpfung von Musikpiraterie, Positionierung österreichischer Musik am Markt, in den Medien und im Export, etc. Weiter sind sie Veranstalter des Amadeus Austrian Music Award und Management der Austria Top 40.¹¹⁴

3.8.2.2 VTMÖ

Der Verband unabhängiger Tonträgerunternehmen, Musikverlage und Musikproduzenten Österreich hat sich den Schutz und die Förderung kleiner und mittelständischer Unternehmen der Musikbranche zum Ziel gesetzt und vertritt deren branchen- und betriebsbezogenen Interessen in der Öffentlichkeit sowie gegenüber anderen Verbänden.

¹¹⁴ <http://www.ifpi.at/?section=inhalt&inhaltid=5> (30.5.2011)

3.8.2.3 AES

Die Audio Engineering Society ist der weltweite Verband der Tontechniker. Neben professionellen Toningenieuren zählen Wissenschaftler, die im Audiotechnikbereich tätig sind, zu den Mitgliedern. Das AES Standards Committee erarbeitet international gültige Normen im Technikbereich, bspw. für Schnittstellen, um die Kompatibilität unter verschiedenen Gerätehersteller zu garantieren.¹¹⁵

3.8.2.4 MICA

Das Music Information Center Austria ist ein unabhängiger Verein, der Serviceleistungen für in Österreich lebende Musikschafter stellt. Das breite Aufgabengebiet umfasst unter anderem die Vermittlung von Informationen und Praxiswissen. Der Verein bietet Hilfestellung und Know-how für Musikschafter bei berufspraktischen, ökonomischen, rechtlichen, gesellschaftlichen und technologischen Fragestellungen vor allem im Bereich der Nachwuchsförderung an und berät zu Strategien für erfolgreiches Marketing und zur Verbesserung der Aufführungs- und Auftragslage von Musikschaftern.¹¹⁶

3.8.3 Fördereinrichtungen

Förderungen sind Unterstützungen, meist in Form von zweckgebundenen, öffentlichen Fonds, und können in Strukturförderungen und Projektförderungen unterteilt werden. Während bei der Strukturförderung ein Wirtschaftssystem an sich nachhaltig ausgebaut und gestärkt werden soll, zielen Projektförderungen auf individuelle Akteure. Strukturförderungen bezwecken eine Verbesserung der Infrastruktur und können den Ablauf innerhalb der Wertkette einer Branche verbessern, beispielsweise mit dem Ziel, neue Absatzmärkte zu erschließen, indem Exportbüros etabliert werden, welche dann der gesamten Branche als Plattform dienen und keinem Unternehmen alleine zugute kommen. Die Forderung nach Strukturförderungen durch die öffentliche Hand ist vor allem die Aufgabe

¹¹⁵ <http://www.aes.org/info/> (30.5.2011)

¹¹⁶ <http://www.musicaustria.at/mica> (30.5.2011)

diverser Interessenvertretungen, die mit den entsprechenden Ressorts in Verbindung stehen.

Auf Ebene der Projektförderungen hat sich für Musikschaaffende neben dem privaten Mäzenatentum in den letzten Jahren eine neue, ernstzunehmende Möglichkeiten ergeben: der österreichische Musikfonds wurde ins Leben gerufen. Daneben schütten weitere Institutionen Förderungen aus, die dem Bereich der Musikproduktion zuzuordnen sind.

3.8.3.1 Österreichischer Musikfonds

Der 2005 gegründete Österreichische Musikfonds ist eine Initiative zur Förderung professioneller österreichischer Musikproduktionen, um damit ihre Verwertung und Verbreitung zu steigern und Österreich als Kreativstandort zu stärken. Ziel des Musikfonds ist es, finanzielle Anreize für die qualitative und quantitative Steigerung der Produktionstätigkeit zu schaffen und die Verbreitung im In- und Ausland zu unterstützen. Er steht allen Musik schaffenden Urhebern, Interpreten, Musikproduzenten, Musikverlagen und Labels offen.¹¹⁷ Der Musikfonds wird vom Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur und weiteren namhaften Institutionen des österreichischen Musiklebens finanziert und ist derzeit jährlich mit 780.000 Euro dotiert.¹¹⁸

Der Österreichische Musikfonds fördert Musikproduktionen auf Tonträgern oder sonstigen audiovisuellen Medien, beziehungsweise Musikproduktionen zur Auswertung in neuen Medien. Gefördert werden Albumproduktionen, Singleproduktionen sind grundsätzlich ausgeschlossen. Das eingereichte Projekt sollte ohne Finanzierung durch den Musikfonds nicht bzw. nur in unzureichendem Umfang finanzierbar sein. Die Produktion darf zum Zeitpunkt der Förderzusage noch nicht abgeschlossen sein (Stadium Masterband). Gefördert werden maximal 50% der Produktionskosten. Der Rest der Produktionskosten ist daher als Finanzmittel oder in Form von bewerteten Sach- und Personalleistungen („Eigenleistung“) selbst einzubringen, wenn diese mit dem marktüblichen Leistungsentgelt bewertet werden. Diese müssen im Rahmen der geförderten

¹¹⁷ http://www.bmukk.gv.at/kunst/glossar_m_r.xml (30.5.2011)

¹¹⁸ <http://www.musikfonds.at/de/Philosophie.html> (30.5.2011)

Musikproduktion tatsächlich erbracht werden und nachgewiesen werden können. Diese Richtlinie bezieht sich auch auf die Eigenleistung als Tontechniker und die investierte Studiozeit. Die Förderungssumme ist mit einem Betrag von höchstens € 50.000,- pro Produktion beschränkt. Eine Jury, bestehend aus fünf Personen, entscheidet über die Förderzusagen.¹¹⁹

Bei der Förderung werden insbesondere berücksichtigt:

- Produktionen mit hohem künstlerischen Anspruch und / oder besonderen Verwertungsaussichten;
- Produktionen, bei welchen besondere Nachhaltigkeit zu erwarten ist;
- Produktionen, für die internationale Finanzierungsmittel zur Verfügung stehen, die in Österreich wirksam werden.

Ziel ist eine qualitativ hochwertige, international konkurrenzfähige und wirtschaftlich erfolgreiche Produktion. Der Musikfonds fungiert somit als Kunst- und Wirtschaftsförderung.

Antragsberechtigt sind der künstlerisch verantwortliche Produzent, muskschaffende Urheber, Interpreten, Tonstudios, Musikverlage und Labels, soweit sie für Produktion und Abwicklung hauptverantwortlich sowie künstlerisch und oder musikwirtschaftlich ausreichend qualifiziert sind. Die Einreichung erfolgt im Rahmen der vom Musikfonds ausgeschriebenen Calls. Neben einer Demoaufnahme oder Referenzalben des künstlerisch verantwortlichen Produzenten muss vorab ein detaillierter Projekt- und Finanzierungsplan vorgelegt werden. Hiezu müssen über die Homepage des Musikfonds das Einreichformular und Kalkulationsformular ausgefüllt werden, wobei besonders letzteres hohe wirtschaftliche Professionalität vom Antragsteller verlangt.

Aus einer vom österreichischen Musikfonds zur Verfügung gestellten Statistik der ersten acht Calls lässt sich eine durchschnittliche Fördersumme in Höhe von etwa € 11.400,- errechnen. Das durchschnittliche Produktionsvolumen beläuft sich auf etwa € 33.000,-. Rund 15% der eingereichten Projekte haben eine Förderzusage erhalten. Diese Zahlen sollen nur als ungefährender Richtwert herangezogen werden,

¹¹⁹ Musikfondsrichtlinien, <http://www.musikfonds.at> (30.5.2011)

da die vergebene Fördersumme für ein Projekt auf dem tatsächlichen Produktionsaufwand basiert und von der Anzahl aller genehmigten Förderzusagen eines Termins bei einem begrenzten Fördervolumen abhängig ist.

Ist ein Tonstudiobetreiber der Fördernehmer, so wird dieser die eigene Dienstleistung als Eigenleistung einbringen und die Fördermittel für Produktionsprozesse aufwenden, die er nicht selber erbringen kann. Weiters wäre auch eine partnerschaftliche Kooperation mit nachgelagerten Akteuren für die Dauer des Projektes möglich, welche wiederum eigene Sach- und Personalleistungen in die Produktion einbringen.

3.8.3.2 SKE-Fonds

Die SKE sind die „Sozialen und kulturellen Einrichtungen der Austro Mechana“ und werden aus den Einnahmen der Leerkassettenvergütung gespeist. Die SKE bezahlen ihrem gesetzlichen Auftrag nach Förderungen an Personen und Organisationen, die Tantiemen-Bezugsberechtigte der Austro Mechana sind. Unterteilt sind die SKE in soziale und kulturelle Einrichtungen.

Die sozialen Einrichtungen zahlen Bezugsberechtigten, wenn diese über eine vorgeschriebene Zeitdauer Einkünfte durch die Austro Mechana in festgelegter Mindesthöhe bezogen haben, bei Bedürftigkeit Zuschüsse zu deren Sozialversicherung, für deren Altersversorgung und bei Notfällen. Die kulturellen Einrichtungen vergeben Fördermittel für folgende Bereiche: Projektförderung, Förderung von Organisationen und allgemeine Förderung. Kunst- und Kulturförderungen betreffen Tonträger, Aufführungen, Aus- und Weiterbildung, Kompositionsaufträge, Druckkosten, Musikveröffentlichungen und Self-Promotion im Internet, sowie Promotion und Booking heimischer Musiker. Zudem können Organisationen, Kleinlabels und Online-Vertriebe gefördert werden. Gemeinsam mit dem RadioKulturhaus (ORF) werden die „Sommerstudios“ angeboten. Hierbei wird während der Sommermonate Juli und August das RadioKulturhaus als Studio zur Verfügung gestellt und die Kosten übernommen. Das Angebot richtet sich an professionelle Produktionen mittlerer und größerer Ensembles.¹²⁰

¹²⁰ <http://www.ske-fonds.at/> (30.5.2011)

Für die Musikproduktion sind insbesondere die Tonträgerförderung und die Kleinlabelförderung interessant. Die Tonträgerförderung beläuft sich dabei von € 500,- bis 3.000,- pro Produktion. Ausgewählte Kleinlabels der E- und U-Musik werden jeweils mit etwa € 2.000,- bis 7.000,- unterstützt.

3.8.3.3 ImpulsProgramm creativwirtschaft

Das „ImpulsProgramm creativwirtschaft“ des Austria Wirtschaftsservice ist ein bundesweites Förderprogramm für die Kreativwirtschaft in Österreich. Zur Unterstützung von Unternehmen in der Kreativwirtschaft und zur Steigerung der Bedeutung kreativer Leistungen in der Wirtschaft erstreckt sich das Angebot von finanzieller Förderung über Ausbildungsangebote und Awareness-Maßnahmen bis hin zur Unterstützung von Leitprojekten.¹²¹

Die Förderungen werden zu verschiedenen Themenschwerpunkten ausgeschrieben. Bisher waren dies: Innovative Media, Multimedia, Musik und Design. Der Fokus beim Bereich Musik liegt auf kreative, marktbezogene Produkte, Dienstleistungen und/oder Prozesse, die einen hohen Innovationsgrad aufweisen. Reine Musikproduktionen sowie Download-Plattformen entsprechen nicht der inhaltlichen Ausrichtung des Musikscherpunktes dieser Förderung, eine Geschäftsfeldentwicklung oder Diversifikationsmaßnahme kann jedoch angedacht werden.

3.8.3.4 departure

„Departure“ ist das Förderprogramm der Stadt Wien für die Creative Industries und unterstützt die wirtschaftliche Verwertung innovativen und kreativen Schaffens in Wien. Ihr Angebot richtet sich an Unternehmer als auch an Unternehmensgründer. Für die unterschiedlichen Bezugsgruppen werden laufend Förderungen ausgeschrieben, welche zum Teil Schwerpunkte setzen. So erhielten bereits

¹²¹ <http://www.impulse-awsg.at/iP//> (30.5.2011)

mehrere Projekte aus dem Bereich Musik Förderungen, beispielsweise für innovative Verwertungsstrategien.¹²² 2011 wird ein Focus-Call mit Schwerpunkt „Musik“ gestartet, welcher mit insgesamt € 800.000,- dotiert ist.

3.8.4 Auszeichnungen

Erhaltene Auszeichnungen können als Referenz herangezogen werden und die besondere Qualität eines Dienstleisters markieren. Auf der Suche nach Auszeichnungen in der Musikbranche findet man neben den Goldenen und Platinen Schallplatten eine Reihe von Institutionen, welche im jährlichen Abstand die besten Protagonisten im Feld der Musik ehren.

3.8.4.1 Internationale Auszeichnungen

Die National Academy of Recording Arts & Sciences (NARAS) auch bekannt als The Recording Academy wurde 1957 in den USA gegründet und ist eine Organisation bestehend aus Musikern, Produzenten und Toningenieuren. Sie vergibt jährlich die begehrten Grammy Awards, welche das Pendant zum Oscar der Filmindustrie und dem Fernsehpreis Emmy ist. Mit den wichtigen prestigeträchtigen Kategorien „Record of the Year“, „Album of the Year“, „Song of the Year“ und „Best New Artist“ werden in insgesamt 110 Kategorien Trophäen verliehen. Mit dem „Record of the Year“ werden nunmehr die ausübenden Künstler, der Produzent, die Recording Engineers und Mixing Engineers gewürdigt, mit dem Award „Album of the Year“, der ein ganzes Album betrifft, wird darüber hinaus explizit der Mastering Engineer ausgezeichnet. Neben den Hauptkategorien gibt es Grammy Awards für Produktion und Technik, die die Personen hinter dem Mischpult alleine ehren: „Best Engineered Album“, „Producer of the Year“ und „Best Remixed Recording“.

¹²² <http://www.departure.at/> (30.5.2011)

In Großbritannien werden seit 1977 Auszeichnungen von der British Phonographic Industry vergeben. Seit 1989 heißen diese nunmehr „Brit Awards“. Einen expliziten Brit Award für Produzenten oder Techniker gibt es nicht.

In Deutschland wird jährlich seit 1992 von der Deutschen Phono-Akademie der „Echo“ vergeben. Nach unterschiedlichen Musikstilen unterteilt, werden nationale und internationale Künstler und Musikgruppen, sowie Alben und Singles ausgezeichnet. Neben den zahlreichen Anerkennungen wie beispielsweise auch für Marketing, Handelspartner und Medienpartner wird auch ein „Echo“ in der Kategorie „Nationaler Produzent“ verliehen.

Mit den TEC Awards (Technical Excellence & Creativity Awards) werden herausragende Leistungen und technische Errungenschaften im Feld der professionellen Audioproduktion geehrt, z.B. für außergewöhnliche Musikproduktionen und die daran beteiligten Personen.

3.8.4.2 Amadeus Austrian Music Award

Seit dem Jahr 2000 feiert die österreichische Musikindustrie alljährlich sich und ihre Künstler und vergibt in mehreren Kategorien den Amadeus Austria Music Award. Veranstalter ist die IFPI Austria, der Verband der Österreichischen Musikwirtschaft. Seit neuestem werden die Auszeichnungen im Vorfeld per Online-Publikumsvoting aus jeweils fünf Nominierten eruiert, zuvor geschah dies vorwiegend über eine Jury, bestehend aus 400 Personen aus der Musik- und Medienbranche. Wer in einer Kategorie nominiert wird, entscheidet jeweils eine Fachjury aus 20 Personen, sowie wird fix jene(r/-s) Künstler, Single oder Album aufgestellt, welche(r/-s) im vorangegangenen Jahr die meisten Verkäufe lukrieren konnte. In den Anfängen dieser Veranstaltung wurde mehrmals ein Award in der Kategorie „Österreichischer Produzent des Jahres“, sowie einmal in der Kategorie „Österreichischer Remixer des Jahres“ vergeben. Diese Praxis wurde jedoch aufgegeben und seitdem werden Produzenten nicht mehr direkt durch einen Amadeus gerühmt. Ein Amadeus Award ist mit einem Zertifikat zu vergleichen und kann hohe Werbewirkung haben. Die Präsenz des Künstlers in den Medien wird

gesteigert, was dessen Popularität weiter erhöht. Da Produzenten und Tontechniker in Österreich derzeit keine eigene Auszeichnung erhalten, bleibt ihnen auf etwaige Amadeus-zertifizierte Künstler in ihren Referenzen zu verweisen, waren sie auch an deren Erfolg beteiligt.

3.8.4.3 Gold und Platin

Eine Auszeichnung, die sich nach Anzahl der verkauften Einheiten richtet, ist die Vergabe der Goldenen bzw. Platinen Schallplatte. Im Laufe der Zeit haben sich die Kriterien stets verändert und stehen für den österreichischen Markt derzeit bei folgenden Werten:

Gold wird verliehen für:

10.000 verkaufte Alben

15.000 verkaufte Singles

Platin wird verliehen für:

20.000 verkaufte Alben

30.000 verkaufte Singles

3.8.5 Fachmessen

Messen für professionelle Audiotechnik und Musik präsentieren neue Generationen von Musikinstrumenten, Equipment und Computersoftware für die Audioproduktion. Die wichtigsten Fachmessen sind die NAMM, welche jährlich im Jänner in Anaheim, Kalifornien abgehalten wird und die Musikmesse in Frankfurt, die stets im März oder April stattfindet.

3.8.6 Fachmagazine

Im Bereich der Tontechnik existiert eine Reihe von Magazinen, die vorwiegend monatlich erscheinen. Neben deutschsprachigen Fachblättern genießen einige englischsprachige weltweiten Ruf. Die bekanntesten englischsprachigen Fachmagazine mit Fokus auf den professionellen Audiobereich und Musikproduktion sind:

- Mix
- EQ
- Sound On Sound
- Remix
- Resolution
- ProSound News
- ProAudio Review

Zu den deutschsprachigen Fachmagazinen zählen folgende Erscheinungen, wobei die Palette von der Hobbyklientel bis zu einer erfahrenen Leserschaft reicht.

- Sound & Recording
- Recording Magazin
- Professional Audio Magazin
- Studio Magazin
- Music & PC
- Beat

Zu den Themen zählen Produkttests, Tipps und Techniken, sowie Berichte, in denen Tonstudios, Produzenten und Tontechniker selbst im Mittelpunkt stehen. Ein Beitrag in einem der Magazine kann die Reputation eines Tonstudios entsprechend unterstreichen und trägt dessen Bekanntheit über regionale Grenzen hinaus.

3.8.7 Bildungseinrichtungen

Die Nachfrage nach Bildungsangeboten aus dem Kreativbereich ist in den letzten Jahren gestiegen, obwohl für die Ausübung des Berufes gesetzlich keine Voraussetzung für eine entsprechende Ausbildung besteht. Da es sich beim Betrieb eines Tonstudios und bei der Tonträgerherstellung um freie Gewerbe handelt, sind diese an keinen Befähigungsnachweis gebunden. Neben den öffentlichen Universitäten profitieren derzeit insbesondere private Anbieter am gesteigerten Interesse für kreative Berufe. Im Bereich der Tontechnik bieten Universitäten in Wien und Graz Studien, sowie private Institutionen Kurse an.

An der Universität für Musik und darstellende Kunst Wien wird das Diplomstudium „Tonmeister“ angeboten. Dieses ist in 2 Abschnitte (4+6 Semester) unterteilt und zeigt sich von den Lehrinhalten und bereits bei der Aufnahmeprüfung, etwa im Feld der Musiktheorie, als sehr anspruchsvoll. Weiters wird ein Universitätslehrgang für Computermusik und elektronische Medien angeboten, welcher sich über 6 Semester erstreckt.

Die Technische Universität Graz & Universität für Musik und darstellende Kunst Graz bieten interuniversitär das Studium „Elektrotechnik-Toningenieur“ an, welches technisch-wissenschaftliche und musikalische Aspekte vereint.

Das SAE Technology Institute (School of Audio Engineering) ist eine private Bildungseinrichtung mit zahlreichen Standorten auf mehreren Kontinenten, so auch einer in Wien. Mit einer Niederlassung in München zieht das SAE auch Interessenten aus Westösterreich an.

Neben Kursen in Tontechnik bietet es die Sparten Web Design, Digital Film & Animation und Game Design an. Neben den Hauptkursen der Diplomstufe können davor kürzere Einstiegskurse, z.B. Electronic Music Producer oder Ton Assistent, besucht werden. Die Diplomkurse werden als Vollzeit- und Teilzeitkurse angeboten und dauern 12 bzw. 24 Monate. Mit dem erfolgreichen Abschluss erhält man ein „Audio Engineering Diploma“, welches zwar nicht staatlich aber von der Industrie anerkannt wird. Darauf kann in 12 Monaten ein Bachelor of Arts (Honours), Recording Arts aufgebaut werden, welcher mit der Middlesex

Universität (London) angeboten wird. Erwähnenswert sei weiters der Alumni Verband der SAE, welcher seinen Mitgliedern eine internationale Jobbörse und somit einen Zugang zu Aufträgen bietet.

Die Deutsche POP Akademie wird ab Herbst 2011 am Standort Wien ebenfalls Kurse in Tontechnik, Musikwirtschaft und für andere Medienberufe anbieten. Ferner werden von diversen Bildungsinstituten als auch Tonstudios Lehrgänge und Kurzseminare in Tontechnik angeboten. Darüber hinaus wächst das Angebot an Online-basierten Fernkursen internationaler Institute.

3.8.8 Öffentliche Institutionen

Im Zuge der gewerblichen Ausübung des Berufs des Tontechnikers sind folgende übergeordnete Institutionen relevant:

3.8.8.1 Fachverband der Film und Musikindustrie

Der Fachverband der Film und Musikindustrie (FAMA – Film and Music Austria), vormals Fachverband der Audiovisions- und Filmindustrie (FAF) ist Teil der Sparte Industrie der Wirtschaftskammer Österreich (WKO) und vertritt die Interessen der Mitglieder aus dem Bereich der Film- und Musikindustrie. Die vertretenen Berufsgruppen umfassen die Tätigkeiten der Film- und Videoproduktion, Atelierbetriebe, Kopier- und Umkehranstalten, Elektronische Vervielfältigung, Filmverleih und Filmvertrieb, Tonstudios, Tonträgerproduktion, Pressung von Schallplatten, CDs oder anderen Tonträgern. Insgesamt sind derzeit rund 2800 Unternehmen vertreten.

Alle Gewerbe, die der Fachorganisation der Audiovisions- und Filmindustrie zugehörig sind, sind freie Gewerbe, d.h. dass zur Erlangung eines Gewerbescheins keine besonderen Voraussetzungen oder Befähigungsnachweise über besondere Kenntnisse zu erfüllen sind. Folgende Gewerbearten können der Berufsgruppe Musik zugerechnet werden:

- Elektronische Vervielfältigung, Bild- und Tonträgerervielfältigung
- Vermietung und Vertrieb von Ton- u. Bildträgern (ausgenommen Videotheken)
- Betrieb eines Tonstudios
- Betrieb eines Musiklabels (Herstellung und Vertrieb von Tonaufnahmen auf Tonträgern jeder Art sowie deren Bearbeitung)
- Pressung von Ton- und Bildträgern

Mitglieder der Wirtschaftskammer sind zur Zahlung einer Grundumlage und der Kammerumlagen, die sich nach Höhe des Umsatzes bzw. Zahl der Beschäftigten Dienstnehmer richtet, verpflichtet. Eine mehrfache Fachgruppenmitgliedschaft begründet eine mehrfache Grundumlagenverpflichtung. Die jährliche Grundumlage des FAMA ist im Vergleich mit anderen Fachverbänden teuer.

In der Statistik des Fachverbandes der Film und Musikindustrie scheinen nur jene Tonstudios auf, welche tatsächlich ihr Gewerbe auch dort angemeldet haben und nicht aufgrund weiterer Tätigkeiten einen anderen Gewerbeschein vorgezogen haben. Auch findet man nicht die freiberuflichen Künstler mit eigenem Tonstudio und jene Amateurstudios, die sich noch nicht durchgerungen haben, diese Tätigkeit voll und offiziell gewerbsmäßig auszuführen und sich eventuell noch in einer „Probierphase“ befinden.

3.8.8.2 Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft

Mit der Anmeldung eines Gewerbes wird man bei der Sozialversicherung der gewerblichen Wirtschaft (SVA) sozialversicherungspflichtig. Die Vorschreibung für Kranken- und Pensionsversicherung erfolgt vierteljährlich. Seit 2008 fallen auch Beiträge zur Selbständigenversorgung an. Für Neugründer gilt eine Mindestbeitragsgrundlage, bzw. wird eine vorläufige Beitragsgrundlage vorgeschrieben. Hinzu kommt ein Anteil für die Unfallversicherung. Bei der finanziellen Planung muss beachtet werden, dass sobald der Einkommensteuerbescheid für ein Beitragsjahr vorliegt, daraus die endgültige Beitragsgrundlage berechnet wird. Dies kann zu erheblichen

Beitragsnachbelastungen führen. Unternehmen, die verabsäumen dafür Rückstellungen zu bilden, können mit Liquiditätsproblemen konfrontiert werden. Keine Nachbemessung gibt es in der Krankenversicherung und Selbständigenvorsorge in den ersten zwei Kalenderjahren, wohl aber in der Pensionsversicherung.

Seit 2001 sind ebenfalls alle selbstständigen Kunstschaffenden als sog. „Neue Selbständige“ bei der Sozialversicherungsanstalt der gewerblichen Wirtschaft voll versicherungspflichtig, deren Beitragsbemessung anhand der Einkünfte gemäß Einkommensbescheid ermittelt wird. Unter bestimmten Voraussetzungen leisten der SKE-Fonds sowie der Künstler-Sozialversicherungsfonds (K-SVF) einen Zuschuss für die Kosten der Kranken- und Pensionsversicherung von Musikschaffenden.

3.9 Die Branche in Zahlen

Im Folgenden werden aktuelle wirtschaftliche Aspekte des Musikmarktes und der Tonstudiobranche beleuchtet. Das IFPI geht für die gesamte österreichische Musikwirtschaft von einer jährlichen Wertschöpfung von mehr als zwei Milliarden Euro bei über 42.000 Beschäftigten aus, was diese Sparte zu den zehn wichtigsten Wirtschaftssektoren Österreichs macht.¹²³

3.9.1 Der Musikmarkt

Der weltweite Musikmarkt bezogen auf den Tonträgerumsatz zeigt in den letzten Jahren merkbare Umsatzrückgänge. Der Höchststand des weltweiten Musikmarktes wurde 1996 mit knapp US\$ 40 Milliarden¹²⁴ erreicht und liegt aktuell mittlerweile nunmehr bei US\$ 17 Milliarden.¹²⁵ Dieser niedrige Level wird auch noch für die nächsten Perioden erwartet.

¹²³ <http://www.ifpi.at/?section=inhalt&inhaltid=5> (6.6.2011)

¹²⁴ Tschmuck (2003): 224

¹²⁵ http://www.ifpi.org/content/section_news/20100428.html (6.6.2011)

Ebenso wie der Weltmarkt zeigt sich der Musikmarkt Österreich gemessen am Tonträgerumsatz rückgängig. Die Bereiche Audio, Musikvideo und Digital bilden den gesamten Tonträgermarkt, dessen Entwicklung auf Basis des Umsatzes dargestellt wird. Während der Markt wertmäßig schrumpft, wächst er auf Basis der abgesetzten Einheiten.

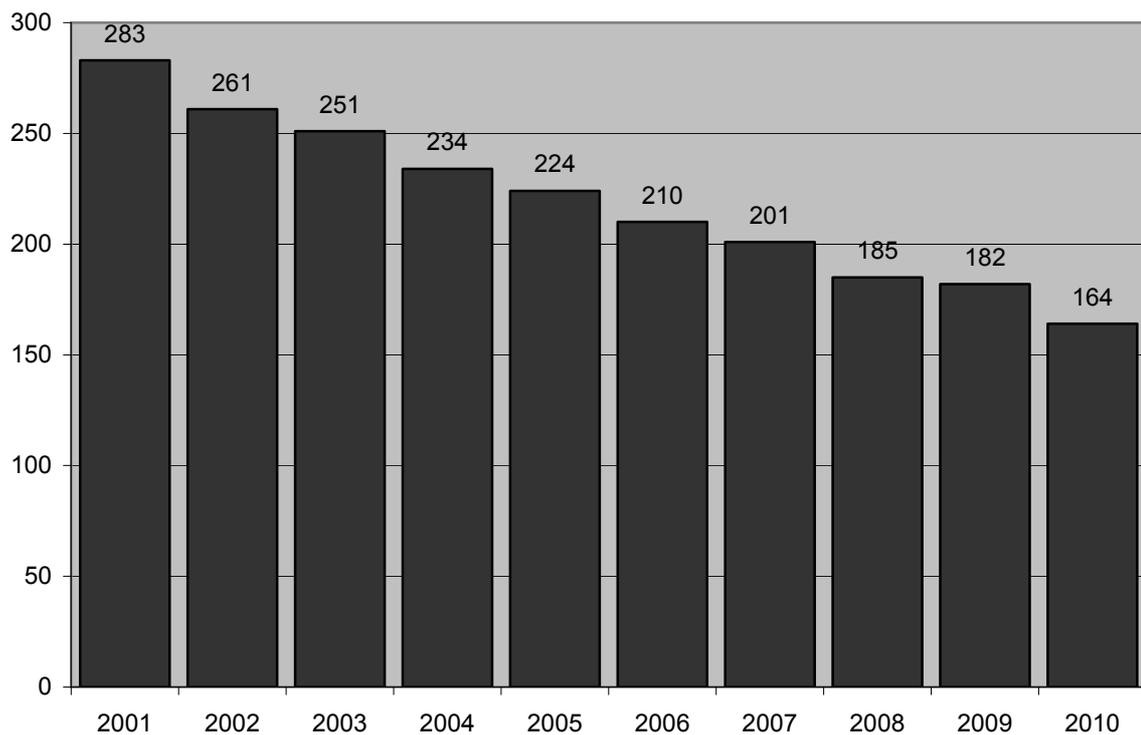


Abbildung 14: Umsatz Musikverkauf in Österreich in Mio. €

Quelle: eigene Darstellung, IFPI

ab 2005 inkl. Download

Die 164 Millionen Euro Umsatz aus dem Musikverkauf im Jahr 2010 setzen sich aus den Posten physische Tonträger (140 Millionen Euro), Online-Markt (21 Millionen Euro) und den Einnahmen aus Merchandising, Ticketing und Synchronrights-Lizenzen (3 Millionen Euro) zusammen. Zählt man die LSG-Einnahmen in Höhe von 22 Millionen Euro hinzu, welche die Lizenzeinnahmen aus der Sendung von Musikaufnahmen in Radio und TV, aus der öffentlichen Wiedergabe in Diskotheken und Lokalen sowie aus der Leermedien- und

Kabelvergütung umfassen, ergibt dies für das Jahr 2010 in Summe einen Gesamtumsatz über 186 Millionen Euro am österreichischen Musikmarkt.¹²⁶

Anteil der Musikformate am österreichischen Markt

Die Anteile von Audio, Video und Digital am Musikmarkt Österreich gemessen an den Verkäufen verhielten sich im Jahr 2010 folgendermaßen:

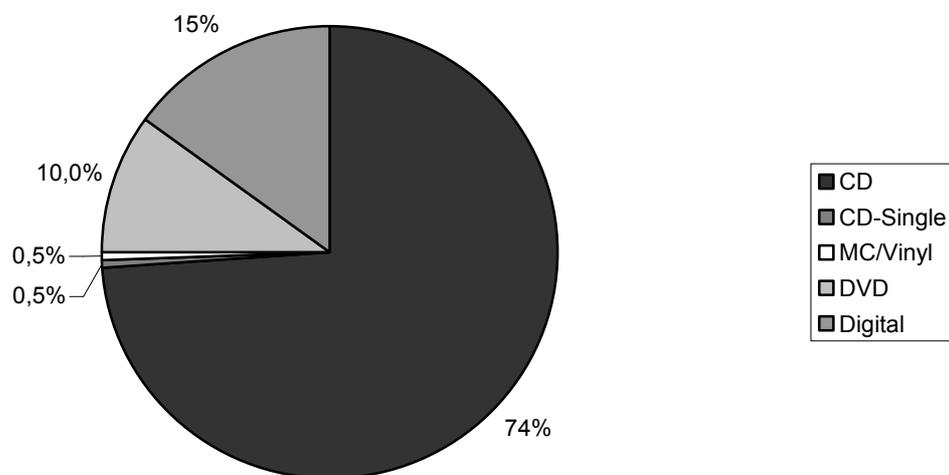


Abbildung 15: Anteil Musikformate gemessen am Umsatz 2010 zu Handelsabgabepreisen

Quelle: eigene Darstellung, IFPI Marktbericht 2010

Den Hauptanteil nahmen physische Audiotonträger ein, wobei der Verkauf von Album-CDs mit 74% den größten Anteil beitrug. Der Bereich Single-CDs kam nur mehr auf einen Anteil von 0,5%, was auf das Aufkommen digitaler Formate, insbesondere der Einzel-Song Downloads zurückzuführen ist. 10% betrug der Anteil des Bereichs Video mit dem Format Musik-DVD, die Formate Schallplatte und Musikkassette hielten sich auf 0,5%. Mittlerweile nahm der Digitalmarkt 15% ein, der sich aus den Unterbereichen Online, Mobile und Streaming zusammensetzt und seit Jahren stetig seinen Anteil ausbaut.

¹²⁶ IFPI Austria (2011): 8-9

3.9.2 Die Tonstudiobranche

Betrachtet man die Produktionsstatistik der Tonstudios der vergangenen Jahre, die per Fragebogen einmal jährlich vom Fachverband der Film- und Musikindustrie erhoben wird, so zeigt sich ein stetiger Rückgang im Gesamtvolumen. Für die Jahre 1992 bis 2003 wurde der Gesamtjahresumsatz der Tonstudios aus der Vermietung in einer Kategorie angegeben. Mit etwa 14,2 Mio. Euro erreichte im Jahr 1998 der Wert seinen bisherigen Höhepunkt, danach fiel dieser markant ab.

Tonstudios – Jahresumsatz aus Vermietung in Euro 1992 bis 2003	
Jahr	EUR
1992	6.896.434
1993	10.184.008
1994	11.599.456
1995	12.705.682
1996	10.679.346
1997	11.208.549
1998	14.242.567
1999	7.624.325
2000	6.246.448
2001	11.334.000
2002	6.985.286
2003	6.884.689

Tabelle 4: Tonstudios – Jahresumsatz aus Vermietung 1992 bis 2003

Quelle: Fachverband der Film- und Musikindustrie, eigene Darstellung¹²⁷

Eine detaillierte Aufstellung bietet die Produktionsstatistik nach Umsätzen der Jahre 2004 bis 2009. Betrachtet man die Summenpositionen der vorliegenden Jahre, so zeichnet sich nach einer längeren Durststrecke zuletzt eine Erholung für die Branche ab.

¹²⁷ http://www.filmundmusicaustria.at/fileadmin/dateien/Statistik/Statistik_92-03.pdf (6.6.2011)

Produktionsstatistik 2004 bis 2008 in Euro						
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
MUSIK-DIENSTLEISTUNGEN						
Tonstudios (Dienstleistung, Vermietung)*	4.119.498	3.711.935	4.467.290	4.959.996	7.675.912	5.918.775
Musik (Recording, Mixing, Mastering)	672.580	1.099.545	1.393.203	1.322.840	2.057.658	2.213.596
Postproduktion Film / TV	59.854	1.551.985	970.746	1.775.642	3.238.339	2.072.666
Werbung	1.352.328	1.060.405	1.043.842	1.696.834	2.139.915	1.632.513
Sonstiges	1.112.310	3.341.960	1.401.093	2.514.181	5.234.465	4.267.614
Gesamt	5.231.808	7.053.895	5.868.383	7.474.177	12.910.337	10.186.389

*Summenposition unterscheidet sich von der Summe der Einzelpositionen durch Berücksichtigung jener Statistikmeldungen, die hier nur agglomerierte Sätze gemeldet haben.

Tabelle 5: Produktionsstatistik Musik-Dienstleistungen 2004 bis 2009

Quelle: Fachverband der Film- und Musikindustrie, eigene Darstellung¹²⁸

Situation der Tonstudios

In einer Studie aus dem Erhebungszeitraum 1998 beschreibt Scheuch (2000) die Marktstruktur der Tonstudios als durch starke Unterschiede gekennzeichnet. Viele umsatzschwache Betriebe stehen wenigen umsatzstarken Unternehmen gegenüber. Der Umsatz der kleinbetrieblich tätigen Studios beträgt pro Kopf etwa € 15.200,- im Gegensatz zu rund € 124.500,- pro beschäftigter Person in den größeren Betrieben. Etwa 95% aller Betriebe sind Ein-Mann-Unternehmen. Mehr als 90% der Tonstudios sind den betriebswirtschaftlichen Daten nach nicht isoliert lebensfähig. Es ist wie bei den Musikern von einer überwiegend nebenberuflichen Ausübung des Gewerbes auszugehen, vielfach bei einschlägiger Nebentätigkeit im Musikbereich. Die Kleinbetriebe geben eine Auslastung von 30% im Durchschnitt an.¹²⁹ Der direkte Vergleich zwischen Produktion und Distribution zeigt folgendes Bild: Während 61% der Beschäftigten in der Produktion tätig sind, erwirtschaftet die Distribution 80% des Umsatzes.¹³⁰

¹²⁸ <http://www.filmandmusicaustria.at/fileadmin/dateien/Statistik/Produktionsstatistik-NEU.pdf>
http://www.filmandmusicaustria.at/fileadmin/dateien/Statistik/Produktionsstatistik_2007.pdf
<http://www.filmandmusicaustria.at/fileadmin/dateien/Statistik/Produktionsstatistik2008.pdf>
<http://www.filmandmusicaustria.at/fileadmin/dateien/Statistik/Produktionsstatistik2009.pdf> (6.6.2011)

¹²⁹ Scheuch (2000): 56

¹³⁰ Scheuch (2000): 86

Marktbereinigung

Die unzureichende Rentabilität aufgrund des Preisverfalls in der Branche, ausgelöst durch Technologiewechsel und verstärkte Konkurrenz, hat zu einem „Studiosterben“ in den 1980er und 90er Jahren geführt. Insbesondere waren mittelgroße Studios betroffen, die sich nicht auf die neuen Gegebenheiten einstellen konnten oder in der Erhaltung zu teuer waren. Die Absatzprobleme des Musikmarktes ab Ende der 90er Jahre bis heute haben weiter den Druck auf die Tonstudios erhöht.¹³¹ Dennoch treten laufend neue Mitbewerber in den Markt ein, die sich am Markt zu behaupten versuchen.

3.9.3 Wirtschaftliche Aspekte der Musikproduktion

Kosten einer Musikproduktion

Die Kosten einer Musikproduktion hängen von den Inputfaktoren und vom qualitativen und zeitlichen Aufwand ab. Daher gestaltet es sich als schwierig, dafür pauschale Beträge anzugeben. Es kann jedoch angenommen werden, dass eine groß aufgezogene Musikproduktion im Bereich der Klassischen Musik mit einem Ensemble aufgrund der Anzahl an Instrumentalisten und der Notwendigkeit einen geeigneten Konzertsaal zu mieten, sich deutlich kostspieliger gestalten kann als eine gewöhnliche Popproduktion. Als durchschnittliche Kosten für eine Musikproduktion im Pop- und Rockbereich galt bislang ein Referenzwert von € 15.000. Dieser Wert ist tendenziell in den letzten Jahren gesunken, was auf die günstigeren Produktionsmittel und die mangelnde Bereitschaft der Labels, unsichere Produktionen vorzufinanzieren, zurückzuführen ist. Zu den Ausgaben für die Master-Produktion kommen noch das Marketingbudget, welches tendenziell im selben Preisspektrum, manchmal deutlich darüber liegt, sowie die Vervielfältigungskosten hinzu.

¹³¹ vgl. Künne/Torkler (2008): 122

Profitabilität von Musikproduktionen

Das Verhältnis erfolgreicher Produktionen zu ökonomisch unrentablen Produktionen wird mit etwa 1:10 angenommen. Dieser Wert wurde zuletzt sogar deutlich schlechter und auf bis zu 1:20 geschätzt. Dies bedeutet, dass eine Produktion, bei Majorlabels ist dies meist ein Superstar, mindestens 10 bis 20 andere mitfinanzieren muss. Da diese Rechnung aufgrund der drastischen Umsatzrückgänge nicht mehr aufgegangen ist, haben die Labels ihren Artist Roster zu selektieren begonnen und Verträge mit unrentablen Künstlern nicht weiter verlängert.¹³²

3.10 Der rechtliche Rahmen

Geschäftliche Austauschprozesse benötigen Spielregeln, damit bei planmäßiger Vorgangsweise der Geschäfte, aber auch bei unerwarteten Ereignissen und unvorteilhaften Zwischenfällen Sicherheit und Klarheit für die Geschäftspartner besteht. Gesetze und Verträge bilden hier die Grundlage für professionelle Interaktion. Neben dem Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuch (ABGB), welches rechtliches Grundwerk in Österreich ist, und dem Unternehmensgesetzbuch (UGB), welches das novellierte Handelsgesetzbuch darstellt, schafft insbesondere das Urheberrecht (UrhG) das Gerüst für Belange geistiger Schöpfungen. Dieser Rechtsrahmen wurde stets den technischen Veränderungen, die die Tonträgerindustrie betraf, angepasst. Dieses Kapitel führt überblicksartig in das Urheberrecht ein und stellt die wichtigsten Standardverträge im Geschäftsumfeld der Tonstudios und Produzenten vor. Diese definieren und regeln die ökonomischen Anreize, welche die Akteure auf dem Musikmarkt antreiben.¹³³

¹³² vgl. Jakob (2008): 80

¹³³ Kulle (1998): 29

3.10.1 Urheberrecht

Das Urheberrecht¹³⁴ erweitert das Rechtssystem um eine den Kunsttreibenden gewidmete Komponente und ist Teil des Immaterialgüterrechts. Im Mittelpunkt steht der Schutz des geistigen Eigentums.

Legaldefinition (§1 UrhG)

„(1) Werke im Sinne dieses Gesetzes sind eigentümliche geistige Schöpfungen auf den Gebieten der Literatur, der Tonkunst, der bildenden Künste und der Filmkunst.

(2) Ein Werk genießt als Ganzes und in seinen Teilen urheberrechtlichen Schutz nach den Vorschriften dieses Gesetzes.“

Das Urheberrecht beginnt automatisch mit der Schöpfung des Werkes, dem Realakt der Werkschöpfung und muss auch nicht bei einer offiziellen Stelle registriert werden, um in den Genuss des Schutzes gemäß UrhG zu gelangen. Nach neuerer Rechtsprechung ist eine bestimmte Werkhöhe, also die Höhe des künstlerischen und ästhetischen Gehaltes, nicht Schutzvoraussetzung, sondern basiert auf Individualität und Unterscheidungskraft. Schützenswert ist nicht die bloße Idee, sondern die formgewordene Schöpfung und erstreckt sich auch auf deren Werkteile. Liedtext und Melodie eines Songs werden getrennt angesehen und genießen jeweils unabhängig Schutz- und Verwertungsrechte. Dies beginnt bei der expliziten Namensnennung des Komponisten und Textschreibers und endet bei der getrennten Tantiemenausschüttung. Haben mehrere Personen gemeinsam ein Werk geschaffen, bei dem das Ergebnis eine untrennbare Einheit bildet, steht das Urheberrecht allen gemeinschaftlich zu. Bearbeitungen eines bestehenden Werkes genießen, sofern diese eigentümliche geistige Schöpfungen sind, ebenso diese Rechte. Dies kann im Feld der Musik ein neues Arrangement, eine neue Interpretation oder ein Remix eines bekannten Musikstückes sein.

¹³⁴ Gesamtes folgendes Kapitel: Haybäck (2004): 133-193; Walter (2003)

Das Urheberrechtsgesetz regelt folgende Bereiche:

- Immaterialgüterrechte, welche Vermögensrechte an geistigen Gütern definieren
- Gewerblicher Rechtsschutz, welcher wirtschaftlich verwertbare Leistungen absichert
- Persönlichkeitsrechte, die die Person unmittelbar in Bezug auf ein bestimmtes Rechtsgut schützen

Letztere Rechte beinhalten unter anderem Belange zu Name, Werk, Erfindung, Freiheit und Ehre. Auf eine Verletzung dieser Punkte kann mittels Abwehr- und Schadenersatzansprüchen reagiert werden.

Das Urheberpersönlichkeitsrecht dient dem Schutz geistiger Interessen und umfasst:

- Exklusives Veröffentlichungsrecht: Ob und wann das Werk der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wird
- Schutz der Urheberschaft: Das Recht der Inanspruchnahme der Urheberschaft, wenn diese nicht bestritten wird.
- Schutz der Urheberbezeichnung: Ob und mit welcher Urheberbezeichnung das Werk zu versehen ist. Möglich ist hier auch Anonymität oder ein Pseudonym.
- Werkschutz: Regelt die Form des Werkes, wie es der Öffentlichkeit präsentiert wird und Änderungen am Werk.

Die Verwertungsrechte schützen wiederum wirtschaftliche Interessen:

- Vervielfältigungsrecht: z.B. auf Schallträgern
- Verbreitungsrecht: das öffentliche Anbieten
- Recht des Vermietens und Verleihen
- Senderecht
- Vortrags-, Aufführungs- und Vorführungsrecht
- Zurverfügungstellungsrecht: Internet und möglicher interaktiver Zugriff für die Öffentlichkeit

Da Urheber und ausführender Künstler nicht gezwungenermaßen eine Person sein müssen, werden der Gruppe der Interpreten sog. Leistungsschutzrechte gewährt (§66 UrhG). Mit diesen verwandten Schutzrechten werden nicht nur die Künstler, sondern auch weitere Leistungserbringer wie Veranstalter von Live-Konzerten und Produzenten von Tonträgern bedacht.

§ 76 UrhG (1) „Wer akustische Vorgänge zu ihrer wiederholbaren Wiedergabe auf einem Schallträger festhält (Hersteller), hat mit den vom Gesetz bestimmten Beschränkungen das ausschließliche Recht, den Schallträger zu vervielfältigen, zu verbreiten und der Öffentlichkeit zur Verfügung zu stellen. Unter der Vervielfältigung wird auch die Benutzung einer mit Hilfe eines Schallträgers bewirkten Wiedergabe zur Übertragung auf einen anderen verstanden. Bei gewerbsmäßig hergestellten Schallträgern gilt der Inhaber des Unternehmens als Hersteller.“¹³⁵

Die Leistungsschutzrechte betreffen folgende Gebiete:

- Schutz der Vorträge und Aufführungen
- Schutz von Lichtbildern
- Schutz von Schallträgern
- Schutz von Rundfunksendungen

Diese Aufzählung schließt demnach Live-Darbietungen, das Abspielen von Bild- und Schallträgern in der Öffentlichkeit, Musikaufnahmen aber auch Musikvideos mit ein.

Einen Teil der Rechte kann sowohl der Urheber als auch der ausführende Künstler abtreten. Die Verlage und Wahrnehmungsgesellschaften verwerten und kontrollieren die Rechte und partizipieren anteilmäßig an den Leistungen ihrer Mitglieder. Die AKM und Austro Mechana bedienen hierbei die Autoren, Komponisten und Musikverleger, die LSG kümmert sich um die Wahrnehmung der Leistungsschutzrechte der Interpreten und Produzenten.

¹³⁵ <http://www.ris2.bka.gv.at/Bundesrecht/>

Die Dauer des Urheberrechts an Werken endet in Österreich 70 Jahre nach dem Tode des Urhebers, bzw. des letztlebenden Miturhebers. Dies ermöglicht somit den Nachkommen des Urhebers und den beauftragten Verwertungsinstitutionen für diesen Zeitraum Einnahmen durch jene Schöpfungen. Die Verwertungsrechte andererseits erlöschen 50 Jahre nach der Aufführung, bzw. der Veröffentlichung des Bild- oder Schallträgers. So ist es möglich, dass ein Interpret das Erlischen der Verwertungsrechte seiner Leistungen erleben kann.

Im Gegensatz zur konkreten Aufnahme ist „Sound“ an sich – im Sinne eines Soundstils oder Klangbildes – urheberrechtlich nicht schutzfähig.

3.10.2 Verträge

Verträge regeln die Verzahnung der unterschiedlichen Marktstufen zwischen Musikschaftern, Musikproduzenten und Musikvertriebern. Durch diese wird der Umfang der Rechtseinräumung in inhaltlicher, räumlicher und zeitlicher Hinsicht bestimmt. Redet man von einem Plattenvertrag, so ist entweder ein Künstlervertrag oder Bandübernahmevertrag gemeint. Beide haben im Grunde eine Musikaufnahme und deren Verwertung zum Inhalt, unterscheiden sich jedoch in markanten Punkten der Risiko- und Kostenübernahme.

Weitere Vertragsarten im Umfeld der Musikproduktion sind Lizenzverträge, Sales- und Distributionsverträge sowie Sampling- und Remixverträge. Die ersten regeln den Austausch zwischen den Herstellern, die beiden letzten betreffen Folgeverwendungen von Aufnahmen. Der Musik-Verlagsvertrag und Wahrnehmungsvertrag mit Verwertungsgesellschaften sind für Urheber und Interpreten von Bedeutung, für Produzenten gilt dies für die Studiomusiker-Produzentenvereinbarung und insbesondere den Produzentenvertrag, der u.a. wie die Verträge für Künstler die Erfolgsbeteiligung regelt.

Durch die starke Position der wenigen (Major-)Labels gegenüber der Vielzahl an Künstlern sind Vertragsanbahnungen von einem Ungleichgewicht geprägt. Labels versuchen deren Risiko so gering wie möglich zu halten, indem sie die Verträge, was deren Seite betrifft, z.B. mit einem einseitigen Optionsrecht zur

Vertragsverlängerung weniger verpflichtend gestalten.¹³⁶ Die Verhandlungsposition eines Künstlers gegenüber einem etablierten Label ist denkbar schwach und die Musikkonzerne können Verträge tendenziell zu ihren Bedingungen abschließen. Ein Vertrag stellt stets einen Kompromiss dar, der in der inhaltlichen Auslegung die Verhandlungsmacht der Vertragspartner widerspiegelt. Typische Verträge mit großen Labels sind komplexe Werke, welche sich sehr detailliert gestalten und erheblichen Umfang besitzen können. Es ist daher ratsam, für diese wichtigen Belange eine rechtsfreundliche Vertretung in Anspruch zu nehmen.

Wenn es auch vorkommt, dass wegen Streitigkeiten der Künstler zur Aufnahme und somit zur Vertragserfüllung gezwungen wird, erscheint folgende Aussage weise: „Keeping the artist happy is about the only way the label has of being sure they can get more good albums.“¹³⁷

Im Folgenden werden überblicksartig die wichtigsten Vertragsarten im Umfeld der Tonstudios und Produzenten vorgestellt.

Künstlervertrag

Künstler schließen mit einer Plattenfirma oder einem wirtschaftlichen Produzenten zum Zwecke der Herstellung einer Aufnahme einen Künstler(exklusiv)vertrag ab. Der Künstler verpflichtet sich bei einem Exklusivvertrag für einen Zeitraum alleine einem Produzenten. Der Künstler kann einen garantierten, nicht rückforderbaren Vorschuss erhalten und wird prozentuell mit einer Lizenzbeteiligung am Verkaufserfolg belohnt. Der Produzent sichert sich die Verwertungsrechte vom Künstler und übernimmt das wirtschaftliche Risiko. Beide Seiten verpflichten sich zur Produktionsdurchführung.

Ergänzende Punkte wie Rechte für Remixes, Verpflichtungen zu Live-Darbietungen und eine Merchandising-Beteiligung können vereinbart werden. Der Vertrag bestimmt weiters Anzahl und Umfang der Produktionen und die Dauer des Vertragsverhältnisses. Da das Risiko auf Seite des Produzenten liegt, erhält der Künstler eine niedrigere Erfolgsbeteiligung als beim Bandübernahmevertrag.

¹³⁶ Hull (2004): 144f.

¹³⁷ Hull (2004): 146

Bandübernahmevertrag

Vertragsinhalt ist ein fertiges Masterband, welches ein Produzent oder ein Künstler mitsamt den eingeschränkten oder uneingeschränkten Nutzungsrechten an eine Plattenfirma abtritt. Die Kosten und das Risiko für die Produktion hat dieser selbst getragen, daher sind die Lizenzen, d.h. die Erfolgsbeteiligung, höher als bei einem Künstlervertrag. Die Plattenfirma verpflichtet sich, die Aufnahmen innerhalb angemessener Zeit zu veröffentlichen und zu promoten. Teil des Vertrages kann eine Exklusivbindung des Künstlers inklusive seiner Folgeproduktionen über einen definierten Zeitraum an die Plattenfirma sein. Neben der prozentuellen Beteiligung kann eine Einmalzahlung vereinbart werden.¹³⁸

Produzentenvertrag

Der Produzentenvertrag regelt den Inhalt einer Produktion und deren Umfang zwischen einem Produzenten und einer Plattenfirma. In ihm wird geregelt, welcher Künstler aufgenommen werden soll und ob es sich um eine ganze Albumproduktion oder um eine Single handelt, sowie wie viele Remixes abgeliefert werden sollen. Die Höhe des Budgets (Funds), die Fälligkeit der Abgabe des Masters und der Teilzahlungen des Produktionsbudgets sind markante Punkte des Vertrages. Wie dem Künstler stehen neben einer Vorauszahlung (Advances) dem Produzenten eine Lizenzvergütung pro verkaufter Einheit zu, die üblicherweise den Händlerabgabepreis (HAP) zur Basis hat, jedoch gegen welche diverse Abzüge (Deductions) geltend gemacht werden. Diese Abzüge können Freixemplare für Promotionzwecke, Händlerretouren und Verpackungskosten sein.¹³⁹ Auch bestimmt der Vertrag, wer bei der Beurteilung der Qualität der fertigen Aufnahme oder der Titelwahl das letzte Wort hat, was üblicherweise der Auftraggeber ist. Weiters überträgt der Produzent mit dem Vertrag die Nutzungsrechte der Aufnahme an den Auftraggeber zu deren (unumschränkten) Verwertung. Neben der prozentuellen Lizenzvereinbarung ist die Form der Einmalabgeltung ohne weitere Ansprüche am Verkaufserfolg existent (Buy-Out).

¹³⁸ Kulle (1998): 161

¹³⁹ Passman (2004): 91ff., 120f.; Hull (2004): 146f.

Musik-Verlagsvertrag

Mit diesem Vertrag beauftragt ein Urheber einen Verlag mit der Organisation der Verwertung seiner Werke auf breiter Front. Näheres dazu im Kapitel ‚Die Akteure der Musikproduktion und Musikverwertung‘ unter ‚Verlag‘.

Wahrnehmungsvertrag

Urheber und Interpreten gehen Wahrnehmungsverträge mit Verwertungsgesellschaften ein, welche fortan deren Rechte an deren Leistungen wahrnehmen und Ansprüche durch die Nutzung ihrer Werke durchsetzen, insbesondere gegenüber den Sendeanstalten und Veranstaltern sowie durch deren „mechanische“ Verwertung. Die relevanten Gesellschaften sind die AKM, die Austro Mechana und die LSG. Nähere Ausführungen im Kapitel ‚Die Akteure der Musikproduktion und Musikverwertung‘ unter ‚Verwertungsgesellschaften‘.

Lizenzvertrag

Dieser Vertrag wird zwischen Tonträgerherstellern, beispielsweise zwischen einem Independent Label und einem Major abgeschlossen. Dieser regelt die Rechtseinräumung der Verwertung einer bestehenden Aufnahme und kann geographisch, zeitlich oder auf das Produktionsvolumen bezogen beschränkt sein.¹⁴⁰

Sales- und Distributionsvertrag

Wenn ein Produzent, welcher ein Masterband gefertigt hat, die weiteren Verwertungsfunktionen nicht selbst durchführen kann oder will, wird er einen Vertriebsvertrag mit einem Major oder einer unabhängigen Vertriebsfirma abschließen. Im Gegensatz zu einem Bandabnahmevertrag behält er selbst die

¹⁴⁰ Kulle (1998): 162

Rechte an der Verwertung. Die Vertragsinhalte können Herstellung, Vertrieb und Auslieferung beinhalten. Der Produzent erhält die Verkaufserlöse abzüglich der Vertriebskommission, der variablen Herstellungskosten und der Urheberrechtlizenzen. Dieser Restbetrag ist in der Regel höher als bei einem Bandübernahmevertrag. Das Marktrisiko verbleibt beim Produzenten.¹⁴¹

Sampling- und Remixvertrag

Diese Verträge regeln den Zugriff Dritter auf bestehende Musikproduktionen, sei es kurze Sequenzen (Samples) oder gesamter Einzelspuren, um diese neu abzumischen, bspw. zu einem neuartigen Song in einem anderen Stil zu arrangieren. Der Remix stellt im urheberrechtlichen Sinn eine Bearbeitung eines geschützten Musikwerkes dar. Dem Remixer entstehen daraus Vergütungsansprüche in ihrer Eigenschaft als Urheber.¹⁴²

Studios Musiker-Produzentenvereinbarung

Diese Vereinbarung regelt das Mitwirken der Studios Musiker an einer Produktion, welche üblicherweise nicht die im Mittelpunkt stehenden Künstler sind. Neben der Übertragung der Rechte der Aufnahme beinhaltet dieser Vertrag die Höhe und Modalitäten des Honorars für den Musiker.

Buy-Out

Als Buy-Out wird die einmalige Zahlung einer Pauschale für die Abtretung der Nutzungsrechte und der prozentuellen Erfolgsbeteiligung, die ein Künstler oder Produzent üblicherweise erhält, bezeichnet. Diese „Option“ wird insbesondere bei risikoreichen Produktionen gewählt, wenn keine oder nur wenig Rückflüsse erwartet werden, oder mitunter von starken Vertragspartnern diktiert. Diese üblich

¹⁴¹ Kulle (1998): 163

¹⁴² Kulle (1998): 164f.

gewordene Praxis birgt Benachteiligungen für die ausbezahlten Akteure bei großem Erfolg der Produktion.

Multiple Rights Deal

Da ausschließlich mit Tonträgerverkäufen immer weniger Geld zu machen ist, werden neuerdings sog. „multiple rights deals“ (oder „360° Deals“) mit den Künstlern abgeschlossen, welche neben der primären Verwertung der Aufnahmen die Beteiligung an Umsätzen aus Konzerten, Merchandising, Werbeeinnahmen und Sync-Deals (Film und Videogames) mit einbezieht.

4 Analysen

Das folgende Kapitel widmet sich den Marktteilnehmern und wesentlichen externen Faktoren des Geschäftsfeldes Musikproduktion und zeigt eine exemplarische SWOT-Analyse.

4.1 Konkurrenzanalyse

Wien gilt als eine Stadt mit hoher Dichte an Tonstudios. Eine Betrachtung der Mitbewerber am Markt zeigt ein Ungleichgewicht zwischen wenigen großen und einer Vielzahl mittlerer und kleiner Tonstudios. Erstere weisen hohe Umsätze und Auslastungen auf, haben das Kapital für hochqualitatives, teureres Equipment und beschäftigen mehrere Mitarbeiter. Dies sind vorwiegend Tonstudios, welche im umsatzstarken Bereich Werbetechnik tätig sind, oft ergänzt durch Audiodienstleistungen für Film- und Fernsehproduktionen, oder sind fest etablierte Größen des Musikgeschäfts. Dem stehen Betriebe, oft Ein- oder Zwei-Mann Unternehmen mit niedrigeren Auslastungen und geringerem Umsatz gegenüber, wobei die Mehrzahl dieses Gewerbe nebenberuflich ausführt. Mitunter stehen diese Tonstudios mit ausgesuchtem, qualitativ hochwertigem Equipment den größeren um nichts nach. Der Fokus deren Geschäftstätigkeit ist auf Musik gerichtet, oft mehr aus einem individuellen Antrieb heraus, vereinzelt werden kleinere Aufträge aus Werbung und Postproduktion ausgeführt.

Insgesamt sind österreichweit 811 Tonstudios im Mitgliederverzeichnis des Fachverbandes der Film- und Musikindustrie gelistet. Davon sind mit 317 Tonstudios mehr als ein Drittel in Wien ansässig (Stand Juni 2011)¹⁴³. Manche Tonstudios haben ihr Tätigkeitsfeld mit der Gewerbeberechtigung für ein Musiklabel oder der Tonträgerervielfältigung ergänzt.

Hinzu kommen die Tonstudios ohne Gewerbeschein, deren Zahl nicht erfasst und nicht bestimmbar ist. Darunter fallen die musikschaaffenden Freiberufler mit eigenem Projekt Studio, beispielsweise Produzenten und Künstler, aber auch Unternehmen, welche ihre Haupttätigkeit in einem benachbarten Feld haben und

¹⁴³ <http://www.filmundmusicaustria.at/berufsgruppen.html> (28.6.2011)

daher einen anderen Gewerbeschein besitzen, sowie die Akteure, die ohne Gewerbeberechtigung oder sonstiger Meldung am Markt tätig sind und sich daher im Graubereich bewegen.

Unter den Tonstudiobetreibern besteht im Allgemeinen kein starker Konkurrenzgedanke, vielmehr sind Kooperationen und freundschaftliche Verhältnisse, manchmal in cliquenartigen Clustern, üblich. Dieses kooperative Verhalten äußert sich in studioübergreifenden Projekten, der Abtretung von Teilprozessen und Aufträgen bei Kapazitätsauslastung, Weiterempfehlungen und Sonderkonditionen bei der Studiobuchung für Kollegen, insbesondere wenn diese selbst Produzenten sind. In dieses Umfeld fallen auch die Produzententeams, welche oft aus losen Verbindungen von Produzenten, Komponisten und Musikern bestehen und gute Verbindungen zu Mietstudios pflegen. Etliche Produzenten genießen Sonderkonditionen in bestimmten Tonstudios und nutzen diese wenn deren Projekt Studio für die Anforderungen einer Produktion nicht genügt oder ein Projekt die Phase des Mixdowns erreicht.

Tonstudios im Bereich Musikproduktion

Nahezu jedes Tonstudio bietet Musikdienstleistungen an. Seien es Bandaufnahmen bis hin zu Auftragskompositionen für Film oder Werbung. Bei manchen Studios ist der Bereich ‚Musikproduktion‘ zugunsten von Werbung in den Hintergrund getreten, verwirklichen jedoch wenige Eigenproduktionen und agieren als Produzenten.

Große Tonstudios haben für die Dienstleistung ‚Musikproduktion‘ oft keinen offiziellen Preis, dieser wird nur auf Anfrage und nach Vorstellung des Projektes vereinbart. Durch die Quersubventionierung durch andere Einkünfte, bspw. Werbung, kann das Risiko von Eigenproduktionen getragen werden oder eine Erfolgsbeteiligung als Mit-Produzent mit einer Band vereinbart werden.

Mittlere Tonstudios in Wien, welche Musikproduktionen für Bands anbieten, veranschlagen für ihre Leistungen inkl. Techniker einen Tagessatz von etwa

€ 300,- bis 400,- exklusive Umsatzsteuer. Die Personen, oft sind dies ein erfahrener Tontechniker und ein Assistent, weisen fundierte Erfahrung in ihrem Bereich auf, die technische Ausstattung setzt sich in diesem Segment meist aus analogem und digitalem Equipment gehobener Qualität zusammen. Neben der Regie findet man einen Aufnahmerraum mittlerer Größe und beiweilen einen kleineren Sprecherraum, manchmal einen zweiten kleineren Editierarbeitsplatz. Neben der Aufnahme und dem Abmischen wird budgetfreundliches Mastering angeboten. Üblicherweise werden je nach gebuchter Studiozeit Paketpreise sowie Demopakete angeboten. Vereinzelt werden unter Auflagen Nachwuchsbands Sonderkonditionen signalisiert. Beschränkt sich die Dienstleistung auf den Mixdown, werden Mix-Pauschalen, welche pro Song berechnet werden, veranschlagt. Diese variieren jedoch stark von Mixing-Engineer zu Mixing-Engineer (ca. € 100,- bis 700,-). Viele Tonstudios setzen Schwerpunkte auf einschlägige Musikrichtungen, was sich anhand deren Referenzen und Ausstattungsdetails zeigt. Dieses kundengerichtete Detail erlaubt eine präzisere Eingrenzung der Hauptkonkurrenten. Es ist nicht ungewöhnlich, dass neben der Arbeit im Studio eine weitere Tätigkeit, bspw. als Live-Tontechniker, verfolgt wird.

Die wenigen Tonstudios mit namhaftem, teurem Equipment exquisiter Qualität, die von Tontechnikern betreut werden, welche herausragende Referenzen und besonderes Können aufweisen, verlangen für ihre Dienste etwa € 650,- und darüber pro Tag exkl. Umsatzsteuer.

Im unteren Preissegment findet man Tonstudios, die Bandaufnahmen für einen Bruchteil eines etablierten Studios anbieten. Der Tagessatz liegt um die € 100,-, manchmal weit darunter. Oft ist das Studio erst in der Entstehung oder man versucht dadurch Referenzen aufzubauen. Vereinzelt nutzt man das Konstrukt eines Vereins und die derzeitige wirtschaftsliberale Auslegung des Vereinsrechts. Im Allgemeinen kann behauptet werden, dass diese an die Qualität etablierter Studios nicht herankommen. Dem steht eine niedrigere Erwartungshaltung der Kunden gegenüber, die dies zugunsten eines niedrigen Preises akzeptieren. Es muss angenommen werden, dass die Tontechniker mit dieser Tätigkeit nicht ihr Einkommen bestreiten müssen und andere Einkommensquellen existieren. Mitunter muss nicht betriebswirtschaftlich kalkuliert werden (Miete und Strom), da

diese Tonstudios oftmals im Wohnraum der Familie des Tontechnikaspiranten angesiedelt sind. Weiters muss in manchen Fällen vermutet werden, dass neben dem Fehlen der Gewerbeberechtigung auch andere Meldungspflichten wie Einkommensteuer und Beiträge zur Sozialversicherung ausbleiben. Diese Tonstudios agieren wirtschaftlich unrentabel, bewegen sich an der Grenze zum Hobby, nehmen jedoch dennoch Einfluss auf den Markt – die potenziellen Kunden und andere Tonstudios.

Tonstudios, welche die Leistungen Online-Mix oder Online-Mastering anbieten, erreichen durch das Internet einen größeren Markt, müssen sich jedoch auch mit der internationalen Konkurrenz messen. Ebenso wie im herkömmlichen Tonstudiomarkt variieren hier Preis und Leistungsumfang wobei sich viele Anbieter auf bestimmte Musiknischen spezialisiert haben.

4.2 Kundenanalyse

4.2.1 Marktsegmentierung

Die Marktsegmentierung umschreibt die Unterteilung des Gesamtmarktes in intern homogene und untereinander heterogene Untergruppen und dient der Marktidentifizierung, der Ermittlung der relevanten Marktsegmente innerhalb des Produktmarktes und umfasst das Auffinden von Marktlücken. Durch den differenzierten Einsatz der Marketinginstrumente soll eine bessere Befriedigung der Konsumentenbedürfnisse der jeweiligen Segmente ermöglicht werden.¹⁴⁴ Für die Marktsegmentierung können unterschiedliche Kriterien herangezogen werden: soziodemographische Kriterien, psychographische Kriterien, verhaltensorientierte Kriterien und geographische Kriterien.¹⁴⁵

Der älteste (klassische) Ansatz zur Marktsegmentierung besteht darin, Zielgruppen anhand demographischer und sozioökonomischer Merkmale zu identifizieren. Zu diesen zählen u.a. Geschlecht, Alter und Einkommen. Soziodemographische Eigenschaften bieten jedoch oft nicht ausreichend

¹⁴⁴ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 182f.

¹⁴⁵ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 191

kaufrelevante Segmentierungsansätze und scheinen für den vorliegenden Markt nur wenig praktikabel, sodass andere Kriterien herangezogen werden.

Aufgrund der hohen Kaufverhaltensrelevanz sind psychographische Kriterien zur Bildung der Segmente besonders von Bedeutung. Diese Segmentierung umfasst u.a. Kriterien des Lebensstils (Lifestyle) und der sozialen Orientierung. Der Lebensstil inkludiert dabei Merkmale des beobachtbaren Verhaltens (Aktivitäten, Freizeitverhalten, Gewohnheiten) und psychische Variablen (Interessen, Werte, allgemeine Einstellungen, Meinungen).¹⁴⁶ Diese Merkmale und Vorlieben bspw. für gewisse Musikstile äußern sich oft in einer Szenezugehörigkeit. Das Konzept des Szenemarketings stellt folglich einen idealen Ansatzpunkt für diese Art der Segmentierung dar.

Eine produktspezifische, psychographische Segmentbildung basiert auf dem Konzept der Segmentierung nach Nutzenerwartungen (Benefit Segmentation).¹⁴⁷ Der gewünschte oder erwartete Nutzen bzw. ein zugrunde liegendes Motiv gilt als zentrales Kaufkriterium.¹⁴⁸ Damit eng verbunden ist die Professionalität einer Zielgruppe bzw. deren Anspruch an das Endergebnis und den Dienstleister. Dies hat wiederum Einfluss auf die Bereitschaft, Zeit und Geld in den Prozess zu investieren. So kann bspw. zwischen Amateurmusikern, Profimusikern, Produzenten und Labels unterschieden werden.

Ein verhaltensorientiertes Kriterium zeigt sich in der Nutzungsintensität bzw. im Verwendungsverhalten. Dabei wird nach Häufigkeit der Inanspruchnahme der Dienstleistung unterschieden (heavy user, light user). Von Relevanz ist dabei die Gruppe der Nicht-Käufer (Non-User) bzw. der Noch-Nicht-Käufer und die Frage, aus welchen Gründen diese die Dienstleistung nicht in Anspruch nehmen.¹⁴⁹

Aufgrund des notwendigen Direktkontakts von Dienstleister und Dienstempfänger bei vielen Dienstleistungen rücken geographische Kriterien zur Marktsegmentierung in den Mittelpunkt. Diese umfassen den Wohnort der Kunden

¹⁴⁶ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 200; Meffert/Bruhn (2009): 114

¹⁴⁷ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 204ff.

¹⁴⁸ Meffert/Bruhn (2009): 113

¹⁴⁹ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 208

bzw. die Nähe zum Betriebsstandort sowie die Erreichbarkeit der Produktionsstätte. Die Bereitschaft Entfernungen zu überwinden und die Transportmöglichkeiten der Kunden sind dabei ebenfalls von Bedeutung.

Im Zusammenhang mit der Marktsegmentierung muss auf übertriebene Ausprägungen geachtet werden, die es zu vermeiden gilt. Dies sind Oversegmentation und Overconcentration. Beide können sich negativ auf die Kundenansprache und die Effizienz auswirken. Oversegmentation bezeichnet die Gefahr, die Märkte künstlich zu sehr aufzuspalten (der Markt wird den Geschlechtern nach segmentiert, obwohl dies irrelevant ist). Overconcentration ist die übermäßige Konzentration auf ein Segment (es wird nur die junge Zielgruppe angesprochen, während Lösungen für andere Konsumentengruppen vernachlässigt werden). Bei beiden gilt es, einen Schritt zurückzunehmen und den Segmentierungsprozess zu überdenken.¹⁵⁰

Segmentierung nach Musikgenres

Im Geschäftsfeld der Musikproduktion drängt sich eine Segmentierung nach dem Musikgenre auf, denn dieses begründet die Art der Produktionsweise, das erforderliche Equipment, die dafür geeigneten Räumlichkeiten und somit die Wahl des passenden Tonstudios. Auch das spezielle Know-how der Tontechniker in der Produktion eines bestimmten Genres, vor allem um einen typischen Sound zu erreichen, wird zum entscheidenden Faktor. Existiert eine unüberschaubare Zahl an unterschiedlichen Subgenres, lassen sich diese hinsichtlich der Anforderungen an den Produktionsprozess grob in drei Kategorien unterteilen:

- Akustikproduktion
- Bandproduktion
- Computerproduktion

¹⁵⁰ Becker (2006): 291

Bei der Akustikproduktion steht der natürliche Klang im Mittelpunkt, bspw. einer Klassik-, Jazz- oder Choraufnahme. Aufgenommen wird mittels natürlicher Instrumente und Mikrofonen. Essentiell ist ein großer, gut klingender Aufnahmerraum, welcher auch eine größere Anzahl an Musikern aufnehmen kann, denkt man an die Produktion eines Orchesters. Dementsprechend muss auch das erforderliche Equipment in ausreichender Anzahl vorhanden sein und die Studioräumlichkeiten inklusive Nebenräume sollen auf diese höheren Kapazitäten ausgelegt sein.

Unter einer Bandproduktion versteht man die Aufnahme einer mehrköpfigen Musikgruppe, vorwiegend beheimatet im Genre Rock oder Metal. Verwendet werden meist ein Schlagzeug, verstärkte Gitarren und Bass, Vocals, sowie weitere Instrumente. Der Klang wird in der Regel sehr stark bearbeitet.

Die Computerproduktion ist durch den starken Gebrauch von künstlichen Klangerzeugern, Synthesizern und Samplern geprägt, welche über Software und per MIDI (Musical Instrument Digital Interface) gesteuert werden. Typische Genres sind HipHop, House, Techno und Dance. Die Techniken der Computerproduktion haben mittlerweile in allen Genres Einzug gehalten und werden vor allem in der Popmusik genutzt.

Jede dieser Kategorien hat ihre eigenen charakteristischen, technischen Geräte und Mikrofone, die oft als Standard eines Genres erwartet werden. Ein Studio, welches sich in klassischer Musik spezialisiert hat, wird eine größere Sammlung an sehr fein auflösenden Mikrofonen bieten können und in der Lage sein, eine große Anzahl an analogen Spuren parallel aufzunehmen. Ein Tonstudio für Bandproduktionen mag dagegen mit unterschiedlichen Gitarrenverstärkern und Effektgeräten aufwarten können und einen Aufnahmerraum mit Raumteilern haben, in welchem die gesamte Band gemeinsam den Song einspielen kann. Ein Electronic Produzent benötigt keinen großen Aufnahmerraum, wird jedoch eine Auswahl an Keyboards, Synthesizern und Klangerzeugern besitzen.

4.2.2 Zielgruppen

Im Bereich der Musikproduktion lassen sich grob folgende Zielgruppen als Auftraggeber definieren, welche sich durch deren Intention an und Rolle in der Musikproduktion als auch den Grad der Professionalität unterscheiden. Eine darauf basierende feinere Kategorisierung bezüglich der verschiedenen Musikgenres versteht sich von selbst.

- Amateurmusiker
- Profimusiker
- Labels
- Musikproduzenten

Amateurmusiker

Die Gruppe der Amateurmusiker gestaltet sich als heterogen, da diese sich der Ausübung ihres Hobbys mehr oder weniger aktiv und mit unterschiedlichem Einsatz widmen. Insbesondere sind engagierte Amateurmusiker als Zielgruppe interessant. Die Ausübung eines Instrumentes und die Eigendefinition als Musiker ist Ausdruck ihrer Selbstverwirklichung und nimmt eine hohe Stellung in deren Leben ein. Daher sind diese bereit, Zeit und Geld in ihr Hobby zu investieren. Dies offenbart sich, indem sie sich u.a. folgendermaßen dem Hobby Musik widmen:

Amateurmusiker...

- gründen Bands und buchen Proberäume
- spielen Live-Konzerte
- nehmen an Bandwettbewerben teil
- wollen ihre Eigenkompositionen aufnehmen, suchen Tonstudios oder versuchen sich im Home-Recording
- nutzen Social Media Seiten, um ihre Musik vorzustellen und sich mit Gleichgesinnten zu verlinken
- tauschen sich in Blogs und Foren im Internet aus
- frequentieren Szenelokale und -veranstaltungen

- konsumieren einschlägige Fachmagazine
- sind Kunden von Musikgeschäften und investieren in Musikinstrumente
- absolvieren eine musikalische Ausbildung
- sind selbst Musikkonsumenten und gehen zu Konzerten und Festivals

Diese Auflistung an Aktivitäten gibt erste Hinweise, wie diese Zielgruppe erreicht werden kann. Je nach Erfahrung benötigen Amateurmusiker mehr oder weniger Unterstützung bei ihrem Hobby und bei der Durchführung einer Musikaufnahme. Durch individuelle Beratung und Manuduktion kann hier angesetzt werden und mehr Qualität in dieses Segment getragen werden. Neben der Unterscheidung nach Engagement und Erfahrung drängt sich eine weitere Segmentierung nach Musikstilen und Musikszenen auf.

Profimusiker

Professionelle Musiker bzw. semi-professionelle Musiker lukrieren zumindest ein Nebeneinkommen aus ihrer musikalischen Tätigkeit. Diese sog. „Cultural Entrepreneurs“ haben eine höhere Erwartungshaltung und Qualitätsanspruch an das Tonstudio und das Dienstleistungsergebnis. Die Produktion wird oft auf eigene Kosten finanziert, das fertige Masterband an ein Label verkauft (Bandabnahmevertrag) oder auf einem eigenen Label herausgebracht.

Wie in der Sphäre der Labels und Musikproduzenten ist hier ein professionelles Niveau unersetzlich. Professionelle Künstler wollen mit professionellen Tontechnikern und Produzenten zusammenarbeiten.

Labels

Labels lassen mehrmals im Jahr ihre Künstler produzieren und führen die Produktionen der Verwertung zu. Die Anzahl und die Budgethöhe variiert je nach Größe und Geschäftsumfang des Labels (Major-Label, Sub-Label oder Independent-Label). Labels beauftragen einen Produzenten als „Mittler“ für die Durchführung einer Musikproduktion. Dieser hat neben der künstlerischen Leitung

auch die wirtschaftliche Verantwortung mit dem zugesprochenen Budget ein verwertbares Masterband zu generieren. Wie und wo diese Produktion durchgeführt wird, obliegt im Allgemeinen dem Produzenten.

Neben den klassischen Plattenfirmen fallen ebenfalls Musikverlage, Konzertagenturen oder Musikmanager in diese Kategorie, wenn diese eine Musikproduktion beauftragen und diese über ein angeschlossenes Label veröffentlichen. Um von Labels für die Durchführung von Projekten akzeptiert zu werden, ist eine Profilierung als Musikproduzent wesentlich.

Musikproduzenten:

Künstlerische Produzenten, welche für die Ausführung von Musikproduktionen beauftragt werden, buchen Tonstudios für Teilleistungen, welche sie nicht selbst in ihrem Projekt Studio durchführen können, mitunter mehrere Tonstudios für verschiedene Prozessschritte während einer Produktion, z.B. Schlagzeugaufnahme, Orchesteraufnahme, Mixdown und Mastering in jeweils unterschiedlichen Tonstudios.

In diese Gruppe fallen auch Komponisten, welche für Auftragskompositionen für Werbung, Film und TV oder eigene Musikprojekte zur Vervollständigung und Umsetzung ihrer Komposition ein Tonstudio für ein fertiges Produkt benötigen.

Für diese Zielgruppe ist eine Profilierung als tontechnischer Experte in der Musikproduktion oder Projektpartner angebracht.

Non-User

Die Non-User passen aufgrund ihrer Merkmale in das Kundenschema, nehmen jedoch die Dienstleistung nicht in Anspruch. Die Intention ist es zu hinterfragen, warum dies so ist und welche Möglichkeiten bestehen, diese Noch-Nicht-User als Kunden zu gewinnen. Dies sind z.B. Bands oder Amateur-Musikproduzenten, die ihre Musik via Home-Recording selbst aufnehmen, aber mehr erreichen wollen. Ein Ansatz ist, den Dialog mit dieser Gruppe zu suchen und eine latente Nachfrage in eine echte Nachfrage zu transformieren. Mittels neuer Lösungen

oder Teilleistungen (Paketangebote, Mastering, hybride Produktion) können diese potenziellen Kunden erschlossen werden und eine Kundenbeziehung aufgebaut werden. Um diese Zielgruppe zu aktivieren, können positive Unterscheidungsmerkmale zu deren Projekt Studios hervorgehoben werden. Dies sind bspw. gehobenes Profi-Equipment, eine bessere Raumakustik sowie Know-how und Erfahrung. Es soll einen Vorteil bringen, in ein professionelles Studio zu gehen, auch wenn man eigene Möglichkeiten hat.

4.2.3 Marktgröße

Amateurmusiker

Amateurmusiker lassen sich durch die Ausübung eines Musikinstruments in ihrer Freizeit definieren. Erhebungen der Statistik Austria zum Thema Freizeitaktivitäten haben folgendes Bild ergeben: 9,8% der gesamten österreichischen Bevölkerung ab 6 Jahren gaben an, regelmäßig in ihrer Freizeit ein Instrument auszuüben. Eine detaillierte Betrachtung offenbart, dass insbesondere junge Bevölkerungsschichten die Zeit finden, sich dem Hobby „Musizieren“ zu widmen und dass dies mit zunehmendem Alter abnimmt. Zu beachten seien auch die hohen Werte der jungen, weiblichen Musizierenden, die sich deutlich von den Prozentsätzen der männlichen Gleichaltrigen abheben.

Freizeittätigkeit Musizieren in %	Personen ab 6 Jahren	Alter (vollendete Jahre)							
		6 - 9	10 - 19	20 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 59	60 - 69	70 und älter
Männer	9,8	12,8	16,4	11,5	9,9	8,6	6,9	6,7	4,0
Frauen	9,7	25,1	28,3	11,9	8,2	5,5	4,9	3,5	2,0
Insgesamt	9,8	18,8	22,2	11,7	9,1	7,0	5,9	5,0	2,7

Tabelle 6: Freizeittätigkeit Musizieren getrennt nach Alter und Geschlecht in Österreich

Quelle: eigene Darstellung, Statistik Austria (2001): 223 - 225

Die Metropolregion Wien, Kerneinzugsgebiet für Wiener Tonstudios, beherbergt rund 2,4 Millionen Einwohner (etwa 2,2 Millionen ab dem 6. Lebensjahr). Laut der Studie der Statistik Austria üben in den Regionen Wien und Niederösterreich

jeweils 8,9% aller Personen ab 6 Jahren die Freizeittätigkeit „Musizieren“ aus.¹⁵¹ Dies ergibt eine Anzahl von etwa 195.800 Personen im Ballungsgebiet Wien, welche in ihrer Freizeit ein Instrument ausüben (potenzieller Markt). Die Anzahl zugänglicher Interessenten muss jedoch geringer eingeschätzt werden, da eine Altersgrenze (Geschäftsfähigkeit ab 14 Jahren) zu berücksichtigen ist, außerdem lässt oben genannte Statistik keine genaueren Rückschlüsse auf die Intensität des ausgeübten Hobbys zu. Der zugängliche Markt im Großraum Wien kann schätzungsweise mit rund 150.000 musikausübenden Personen angenommen werden. Aus dieser Menge formen sich abhängig von den Ambitionen und dem Engagement der einzelnen Amateurmusiker größere und kleinere Musikformationen (Ensembles, Bands, etc.), für die die Dienstleistungen eines Tonstudios von Interesse sein können.

Profimusiker

Was macht den Unterschied vom Amateurmusiker zum Profimusiker? Es ist nicht das Mehr an Talent oder Können – auch viele Amateure entpuppen sich als wahre Meister ihres Instruments – das Kriterium ist, ob man mit den Einnahmen als Musiker zumindest einen Teil seines Lebensunterhaltes bestreitet. Diese Personengruppe ist auf die Verwertung ihrer Leistungen als Sänger, Instrumentalisten oder Komponisten angewiesen und lukriert Einkünfte aus dieser Berufsausübung. Scheuch (2000) weist auf eine extreme Spreizung zwischen den wenigen Spitzeneinkommen und der überwiegenden Mehrzahl an geringem Einkommen aus dieser Betätigung hin. Für über 90% der musikausübenden Personen ist daher von einer nebenberuflichen Tätigkeit auszugehen.¹⁵²

Berufsmusiker gehen für die Realisierung ihrer Einkünfte aus ihrer künstlerischen Tätigkeit Wahrnehmungsverträge mit Verwertungsgesellschaften ein. Die AKM geht für das Jahr 2010 von etwa 16.500 bezugsberechtigten Urhebern (Komponisten und Textautoren ohne Musikverleger und Rechtsnachfolger) aus.¹⁵³

¹⁵¹ Statistik Austria (2001): 240

¹⁵² Scheuch (2000): 53

¹⁵³ AKM Jahresbericht 2010: 17

Die LSG beziffert die Interpreten mit rund 13.500 ausübenden Künstlern.¹⁵⁴ Aufgrund der simultanen Betätigung als Urheber und Interpret ergeben sich hier Überschneidungen der beiden Gruppen.

Labels & Musikproduzenten

Neben den vier Majorlabels existiert eine große Anzahl an Kleinlabels in Österreich, die jedoch oftmals von Amateurmusiker nur für die Veröffentlichung der eigenen Werke in Kleinstauflage gegründet wurden. Die LSG nimmt derzeit die Rechte von ca. 2.200 wirtschaftlichen Musikproduzenten (Tonträgerhersteller / Labels) wahr.¹⁵⁵ Beim Fachverband der Film- und Musikindustrie sind mit derzeitigem Stand (Juni 2011) österreichweit 714 Musiklabels mit Gewerbeberechtigung gemeldet, davon 362 in Wien.¹⁵⁶ Hinter vielen der existenten Labels verbergen sich Musikschafter mit eigenem Tonstudio. Diese werden die Dienste eines externen Tonstudios nur selten benötigen, wenn dann für Prozessschritte, welche sie nicht selbst durchführen (z.B. Mastering).

¹⁵⁴ <http://www.lsg.at/info.html> (28.6.2011)

¹⁵⁵ <http://www.lsg.at/info.html> (28.6.2011)

¹⁵⁶ <http://www.filmandmusicaustria.at/berufsgruppen.html> (28.6.2011)

4.3 Umfeldanalyse

Im Folgenden werden ausgewählte Bereiche des weiteren Umfeldes von Tonstudios betrachtet. Zu dieser sog. Makroumwelt zählen solche Faktoren, welche von einem einzelnen Unternehmen nicht kontrolliert werden können, jedoch auf das Unternehmen und andere Marktteilnehmer zumindest indirekt Einfluss nehmen.¹⁵⁷

4.3.1 Metaökonomische Wirtschaftslage

Die letzten Jahre waren aus ökonomischer Sicht durch eine monumentale Rezession geprägt, welche die gesamte Weltwirtschaft erfasst hat. Die Folgen waren Unsicherheit und eine pessimistische Haltung, was sich in einer gezügelten Investitionsbereitschaft der Unternehmen und einer gedämpften Konsumfreudigkeit bei mit einhergehendem sensiblerem Preisbewusstsein bei den Endkunden niedergeschlagen hat. Da Österreich kein autarkes System ist, haben sich diese Effekte auch auf den heimischen Markt ausgewirkt. Neben geringeren Aufträgen durch Musiklabels kann die Folge ein Rückgang an Produktionen von Amateurmusikern sein, da man in schlechten Zeiten nicht unbedingt notwendige Ausgaben tendenziell zurückstellt. Passman stellt in seiner Theorie über die Zyklen der Musikindustrie fest, „[...] dass das Musikgeschäft nicht - wie andere Entertainmentsparten - gerade in schlechten Zeiten besonders gut abschneidet, sondern dass die Musikindustrie der allgemeinen Wirtschaftslage folgt. In Zeiten der Depression fallen Musikverkäufe; wenn die Wirtschaft boomt, boomen wir mit.“¹⁵⁸

Kreditmarkt

Eine Neuausrichtung oder Anpassung des Leistungsangebots kann finanzielle Mittel erfordern, beispielsweise wenn zusätzliches Equipment angeschafft werden muss oder Umbaumaßnahmen im Studio notwendig werden. Dieser Finanzbedarf

¹⁵⁷ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 45

¹⁵⁸ Passman (2004): 87

kann oftmals nur über einen Kredit gedeckt werden, wenn keine ausreichenden Rücklagen vorhanden sind oder sonstige private Geldquellen erschlossen werden können. In den letzten Perioden waren jedoch eine restriktive Kreditpolitik und gestiegene Kreditkosten für kleine und mittlere Unternehmen zu beobachten.

Alternativ zu einem Bankkredit kann eine Finanzierung durch die Förderbank AWS (Austria Wirtschaftsservice) sein, welche sich die unternehmensbezogene Wirtschaftsförderung zum Ziel gemacht hat. Unter anderem werden Investitions-, Gründungs- und Wachstumsprojekte gefördert, und ein Schwerpunkt für die Creative Industries gesetzt. Neben zinsgünstigen Krediten und Zuschüssen unterstützt das AWS Unternehmen mit Haftungsübernahmen und Beratungsleistungen. (<http://www.awsg.at>)

4.3.2 Branchenanalyse

Der österreichische Musikmarkt gehörte in den letzten Jahren gemessen am Umsatz zu den größten 20 Märkten weltweit. Dieser wird jedoch vorwiegend von anglo-amerikanischen Acts dominiert, was einen tendenziell geringen Rückfluss aus Verkäufen und Air-Play in Radios für heimische Produktionen und folglich einen Kapitalabfluss an ausländische Verwertungsgesellschaften bedeutet. Der globale Trend des Rückgangs der Verkaufsumsätze im Musikmarkt spiegelte sich auch in Österreich wider. Dies förderte die risikoaverse Haltung der Akteure und hatte negative Effekte auf die Produktionsaufträge für Tonstudios.

Aufgrund der überschaubaren Rückflüsse aus dem Verkauf können sich nur wenige heimische Produktionen rentieren. Begründet wird dies vielmals auch damit, dass Österreich als kleines Land die „kritische Masse“ für den Break-Even nicht erreicht. Dazu kommt eine tendenziell schwache Exportleistung heimischer Musikproduktionen. Die wenigen Ausnahmen, meist nach Deutschland, profitieren von einem weit größeren Markt. Das Fehlen von zugänglichen Strukturen für den Export von U-Musik wird oft von der Branche bemängelt.

Die Strukturbrüche im klassischen Tonträgerhandel weg von der CD hin zu neuen elektronischen Formen wie Downloads und Streaming sind voll im Gange. Eingesessene Player müssen sich darauf einstellen und sich anpassen. Dies

ermöglicht jedoch neuen Unternehmen mit innovativen Vermarktungsideen sich am Markt zu etablieren.

4.3.3 Wettbewerbsumfeld

Das Fünf-Kräfte-Modell nach Porter dient zur Strukturanalyse von Branchen und Einschätzung deren Attraktivität für Unternehmen und betrachtet fünf Wettbewerbskräfte.¹⁵⁹ Im Folgenden werden die Marktkräfte des Geschäftsfeldes Musikproduktion anhand bestehender und potenziell neuer Konkurrenz, Substitutionen, sowie der involvierten vor- und nachgelagerten Marktteilnehmer entlang der Wertkette analysiert.

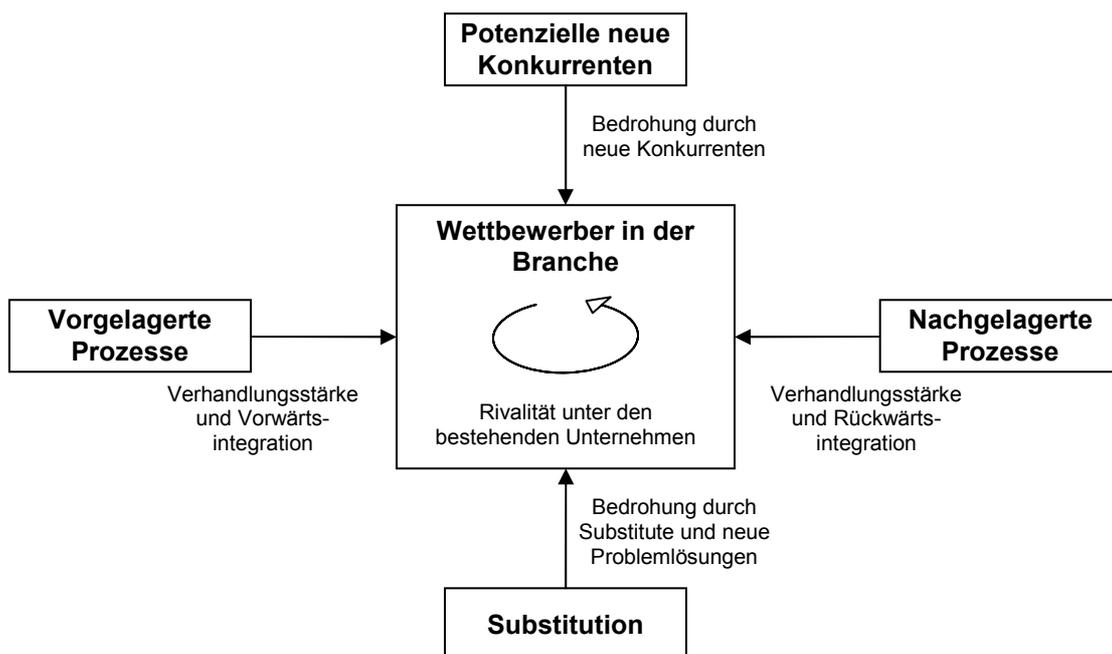


Abbildung 16: Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter

Eigene Darstellung, Quelle: vgl. Porter (2000): 29; Scheuch (2007): 17

¹⁵⁹ Porter (2000): 29

Wettbewerber in der Branche

Der Wettbewerb in der Branche ist durch eine relativ hohe Zahl an Konkurrenten gekennzeichnet. Der technologische Fortschritt durch HardDisk Recording, MIDI und Samplingtechnologien ermöglichte neue, günstige Produktionsweisen, senkte die vormals hohen Eintrittsbarrieren und hat den Zutritt neuer Konkurrenten erleichtert. Dies und ein Druck von den Abnehmern haben zu einem Preiswettbewerb in der Branche geführt.

Potenzielle neue Konkurrenten

Die Eintrittsbarrieren gestalten sich durch günstiges Equipment relativ niedrig. Eine Tätigkeit in der Musikbranche wird als sehr attraktiv angesehen und wird oft als persönliche Selbstverwirklichung angesehen („Berufung statt Beruf“). Ein Marktaustritt aus wirtschaftlichen Gründen (niedrige Rentabilität, Verluste) wird oft aufgrund persönlicher Gründe hinausgezögert (psychologische Austrittsbarriere). Für manche pendelt sich daher die Tätigkeit als Tontechniker zwischen Hobby und gelegentlichem Zuverdienst ein.

Vorgelagerte Prozesse

Künstler und Songschreiber produzieren zunehmend deren Musik in deren eigenem Projekt Studio und können wesentliche Teile des Produktionsprozesses selbst übernehmen („Prosumer“). Darüber hinaus haben sie große Wahlmöglichkeit, wenn ein Tonstudio in Anspruch genommen wird.

Nachgelagerte Prozesse

Labels lagern vermehrt das Risiko auf deren Projektpartner aus, senken Budgets für Produktionen und können durch ihre hohe Verhandlungsmacht Konditionen diktieren (insbesondere Major-Labels). Durch ihre Größe und ihre Tochterfirmen

gelten Major-Labels als Gatekeeper, was die weitere Vermarktung im klassischen Massenmarkt, insbesondere bei Vertrieb und Marketing, betrifft. Onlinedistribution und Marketing per Internet schaffen hingegen neue Möglichkeiten für kleine Labels in Nischenmärkten.

Substitution

Unter Substituten werden neue Produkte oder Problemlösungen verstanden, welche die gleiche Funktion erfüllen wie das Produkt der Branche. Ersatzlösungen zu einem Tonstudio, um dort eine Musikproduktion durchzuführen, kann in dem Trend zur Selbsterstellung gefunden werden. Viele Amateurmusiker versuchen sich als Tontechniker und nehmen deren Musik selbst auf und verwenden Softwareprogramme, um ihre Songs abzumischen (Home-Recording). Unterstützt wird dies von der Verfügbarkeit von günstigem und qualitativ fortgeschrittenem, semi-professionellen Audioequipment und leistungsfähigen Computern. Insbesondere die Hersteller von Audioequipment haben den Trend erkannt und bieten vermehrt Produkte für diese Zielgruppe an.

Zuvor haben Produzenten sich private Tonstudios, sog. Projekt Studios, eingerichtet, um zumindest einen Teil der Produktion ohne Zeitdruck selbst durchzuführen. Auch wenn diese Studios für außenstehende Interessenten nicht buchbar sind und somit keine direkte Konkurrenz darstellen, bilden sie einen nicht vernachlässigbaren Faktor dieser Branche. Tonstudios haben sich zu überlegen, welche Lösungen Produzenten und Amateurmusiker, die ihre Produktionen selbst erstellen, nach wie vor benötigen, um sie als Auftraggeber zu halten.

Majorlabels können anstatt heimische Künstler zu finanzieren und aufzubauen, verstärkt deren internationale Produktionen vermarkten. Diese Praxis ist Usus und spiegelt sich in der niedrigen Quote heimischer Musik im Radio nieder. Die Folgen sind weniger Produktionsaufträge für lokale Tonstudios.

4.3.4 Standortfaktor Wien

Eine von den Institutionen Kulturdokumentation, Mediacult und Wifo erstellte Studie über das ökonomische Potenzial der Creative Industries hat die Stärken und Schwächen des Standortes Wien nach den Gesichtspunkten Markt, Marktentwicklung und Strukturlandschaft untersucht. Für den Bereich Musikwirtschaft konnten folgende Erkenntnisse gezogen werden.

Im Bereich der klassischen Musik (E-Musik) genießt Wien hohes internationales Renommee und darf als Weltstadt der Musik bezeichnet werden. Dieser Zweig verfügt ebenso wie der Musiktheaterbereich über eine gut ausgebaute Struktur der Wertschöpfungskette.¹⁶⁰

Die Region besitzt eine hohe Dichte an Musikschaaffenden und ist Hauptstandort für Musikgruppen, Vertriebssysteme und Musikproduzenten. Knapp die Hälfte aller Bands der Populärmusik und mehr als die Hälfte aller Vertriebe und Labels finden sich in Wien. Bezogen auf die Verteilung des Tantiemenaufkommens werden 2/3 an Bezugsberechtigte in Wien ausgeschüttet, was jedoch auch auf die Vielzahl an in Wien ansässige Verlage begründet ist.¹⁶¹ Jedoch schätzen Experten, dass lediglich 5-10% der ausführenden Künstler, auch wenn sie bereits regionale Erfolge verzeichnen konnten, ausschließlich von ihrer musikalischen Tätigkeit leben können und somit der Großteil einer nicht-musikalischen Erwerbstätigkeit nachgeht.¹⁶²

Deutliche Defizite weist der Bereich U-Musik hinsichtlich der Strukturen innerhalb der Wertschöpfungskette auf. Dies offenbart sich in der gering ausgeprägten Kooperations- und Fusionsbereitschaft des äußerst kleinteilig organisierten und unterkapitalisierten U-Musikwesens, Mangel an Risikokapital und Marketingbudgets, fehlendem Management-Know-how in den Bereichen Vertrieb und Marketing, sowie unzulängliche Ausbildungsmöglichkeiten und dem Fehlen attraktiver Aufführungsorte für Live-Performances. Die schwach ausgebauten Vertriebs- und Marketingstrukturen erschweren internationale und überregionale

¹⁶⁰ Ratzenböck et al. (2004): 183

¹⁶¹ Ratzenböck et al. (2004): 184f.

¹⁶² Ratzenböck et al. (2004): 193

Expansionsstrategien und zeigen sich auch in einer brachliegenden Zweit- und Drittverwertung.¹⁶³

Neben der offensichtlichen Exportschwäche leidet der Standort darunter, dass im Bereich U-Musik die Künstler international selten wahrgenommen werden und kaum Bedeutung genießen. Dies stellt ein markantes Imageproblem dar. Die Autoren der Studie präzisieren: „Im traditionellen Pop- und Rockbereich stellt Wien keinen nennenswerten Standort innerhalb des europäischen oder gar internationalen Musikschaffens dar.“¹⁶⁴ Als Popnationen können hingegen die USA, Großbritannien und Schweden angesehen werden, welche sehr starke Exportleistungen in diesem Bereich vollbringen. Erfolge und Anerkennung von einzelnen heimischen Labels in weltweit vernetzten Nischenmärkten zeugen von neuen wachsenden Möglichkeiten abseits des Mainstreams.

Dabei wird den Urhebern und Künstlern (Content Origination) in mehreren Genres hohes Potenzial bescheinigt, das jedoch insbesondere im U-Musik-Bereich aufgrund der Strukturdefizite unzureichend wirtschaftlich umgesetzt werden kann. Dies hat langfristige Folgen auf das ökonomische Überleben der Akteure in diesem Markt, dennoch besitzt dieser Sektor hohe Anziehungskraft. „Vielfach will man aus hoher eigener Motivation in diesen Bereichen tätig sein, egal wie schlecht die Strukturvoraussetzungen sind.“¹⁶⁵

4.3.5 Technologische Umwelt

Durch Computertechnologien und schnelle Internetverbindungen hat Audio in digitaler Form in Tonstudios Einzug gehalten. Verlustfreies Kopieren hinsichtlich Qualität, neue Bearbeitungsmöglichkeiten und der Versand der Audiospuren an jeden Ort der Erde ohne Zeitverzug haben Auswirkungen auf den herkömmlichen Produktionsprozess gebracht.

Während früher große Budgets Garant für hohe Qualität waren, ist dies heute nicht mehr zwingend nötig. Digitalisierung und günstiges Equipment ermöglichen

¹⁶³ Ratzenböck et al. (2004): 197f.

¹⁶⁴ Ratzenböck et al. (2004): 198

¹⁶⁵ Ratzenböck et al. (2004): 32f.

qualitativ hochwertige Ergebnisse bei niedrigerem Kosteneinsatz. Dies hat den Heim-Produzenten eine Basis geschaffen, von den Mietstudios unabhängiger zu agieren. Auch für Musiker haben diese Entwicklungen erschwingliches Home-Recording ermöglicht und zu einer Demokratisierung im Musikproduktionsprozess geführt. Manche von ihnen etablierten sich mit der Zeit selbst als Dienstleister für andere Musiker.

4.4 Stärken-Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse

4.4.1 Chancen und Risiken

Im Rahmen der Chancen-Risiken-Analyse versucht das Unternehmen, die für die Planung der Marketingstrategie bedeutenden, unternehmensexternen Umwelteinflüsse zu erkennen, um diesen mit geeigneten Reaktionen zu begegnen. Als Marktchancen gelten bspw. Wachstumsmöglichkeiten oder der Bedarf für neue Dienstleistungen. Die Marktrisiken beziehen sich auf negative Marktentwicklungen wie etwa Preisverfall, neue Konkurrenten, technologische oder gesellschaftliche Entwicklungen.¹⁶⁶

Risiken:

- Home-Recording Trend: Musiker haben durch günstiges Equipment die Möglichkeit, ihre Musik in relativ guter Qualität zuhause oder in ihrem Proberaum aufzunehmen. Mitunter haben sich diese kleinen Heimstudios zu qualitativ hochstehenden und leistungsfähigen Tonstudios entwickelt. Es besteht die Gefahr, dass insbesondere weniger Demo-Aufnahmen in kommerziellen Tonstudios durchgeführt werden. Des Weiteren sind manche Home-Recording Produzenten von heute die Konkurrenten von morgen.
- Labels: Wegen der schrumpfenden Rückflüsse bei den Tonträgerverkäufen, versuchen Labels das Risiko auf externe Produzenten oder die Musiker

¹⁶⁶ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 233; Meffert/Bruhn (2009): 122f.

auszulagern und kürzen die Budgets für Produktionsaufträge.¹⁶⁷ Zudem war in den letzten Jahren eine Verringerung der Anzahl der Produktionen zu bemerken.

- Konkurrenz: Die bestehende Wettbewerbssituation kann durch weitere Mitbewerber verschärft werden, welche den Preiswettbewerb im Stammgeschäft anfachen.

Chancen:

- Radioquote: Die öffentlichen Radiostationen und die Labels haben sich auf eine freiwillige Quote an heimischen Künstlern in deren Programm geeinigt. Dies wird zu einer höheren Nachfrage nach laufend neuen Songs von österreichischen Künstlern führen. Labels und Musiker könnten dadurch wieder größere Chancen sehen, in Musikproduktionen zu investieren.
- Waren früher große Budgets Garant für qualitativ hochwertige Musikproduktionen, sind diese heute aufgrund günstiger Produktionsmittel und Digitalisierung im Produktionsprozess kaum mehr nötig. Kleine und mittlere Tonstudios können mit ihren überschaubaren Ressourcen marktfähige Produktionen abliefern und gelten als akzeptable Alternative zu großen Studios.
- Als wachsende Geschäftsfelder gelten: Live-Darbietungen, Geschäft mit Verwertungsrechten (Verlage: Onlineverwertung, „Syncing“ – Verwendung von Musik in Film und Computergames), Merchandising, neue Vermarktungsformen von Künstlern (Sponsoring, Werbe-Testimonial). Hinsichtlich der schrumpfenden Tonträgerverkäufe mutieren Konzerte zur wichtigen Einnahmequelle für Musiker. Waren einst Konzerttours notwendig, um die Verkaufszahlen der Tonträger anzukurbeln, werden heutzutage neue Musikproduktionen als Marketingausgabe angesehen, um

¹⁶⁷ Engh (2008): 102

die Musikkäufer in die Konzerte zu locken. Dieser Trend schlägt sich auch in den derzeit angezogenen Ticketpreisen nieder.

- Wien genießt einen exzellenten Ruf als Weltstadt der Musik im klassischen Bereich, dazu finden sich hier die meisten Ensembles und Orchester. Dieses Renommee und die internationale Nachfrage nach Orchesteraufnahmen für große Musikproduktionen und Filmproduktionen (z.B. Score) könnte eine weltweite Nische öffnen. Orchesteraufnahmen gelten jedoch aufgrund der großen Anzahl an beteiligten Personen und benötigten Mitteln als sehr kapitalintensiv. Ein großes Tonstudio mit ausreichend finanziellen Mitteln kann dieses Segment besetzen und in einen ausreichend großen und akustisch ansprechenden Aufnahmerraum investieren.

4.4.2 Stärken und Schwächen

Die Stärken-Schwächen-Analyse (Ressourcenanalyse) wendet den Blick in Richtung des eigenen Unternehmens und versucht festzustellen, welche Schritte in Hinblick der derzeitigen und zukünftigen Ressourcensituation strategisch sinnvoll sind. Im Fokus stehen die vorhandenen finanziellen, physischen, organisatorischen, technologischen und personellen Ressourcen, welche erfasst werden und sich in Folge daraus ein Stärken-Schwächen-Profil ableiten lässt. In Dienstleistungsunternehmen tragen insbesondere die Mitarbeiter durch deren Know-how und soziale Fähigkeiten zur Realisierung von Stärken am Markt bei.¹⁶⁸

Mögliche Stärken:

- Qualitativ hochwertiges Equipment
- Erfahrung und Know-how
- Netzwerk (gute Kontakte in der Musikbranche)
- Finanzielle Ressourcen

¹⁶⁸ Meffert/Bruhn (2009): 124

4.4.3 SWOT-Analyse

Im Zuge der SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens mit den Chancen und Risiken des Unternehmensumfeldes gegenübergestellt. Daraus lässt sich der Möglichkeitsspielraum für strategische Stoßrichtungen ableiten und etwaige Lücken bei den Kompetenzen aufdecken.¹⁶⁹

- Anpassung des Leistungsdesigns: Während Musiker zunehmend Schritte des Produktionsprozesses übernehmen, müssen Tonstudios neue Lösungen und Pakete für diese Zielgruppe anbieten. Mit ihrem Qualitätsvorsprung und deren Know-how können sie sich bei den kritischen, weiter hinten gelagerten Teilschritten Mixdown und Mastering profilieren und ihr Leistungsspektrum mit Zusatzleistungen, wie der Vervielfältigung oder einer Konzertreihe ergänzen. Auch neue Formen des Produktionsprozesses sind andenkbar, bei welchem der Home-Recording-Artist während der Aufnahmezeit begleitet und mit Tipps unterstützt wird und die Folgeschritte wiederum im Tonstudio durchgeführt werden (Hybride Produktion).
- Erweiterung der Tätigkeitsfelder: Durch die kürzlich eingeführte Radioquote werden vermehrt neue, heimische Produktionen im Radio gespielt. Radiotaugliche Eigenproduktionen haben höhere Chancen, sich durch die Rückflüsse aus Air-Play zu rentieren. Für Tonstudios kann es sich auszahlen, als wirtschaftliche Produzenten aufzutreten und ihre Tätigkeit um ein Label und einen Verlag, bzw. eine Management und Booking Agentur zu erweitern. Darüber hinaus werden Tonstudios durch das Marktverhalten gewisser Labels gezwungenermaßen in diese neuen Rollen gedrängt. Dieser Schritt folgt der aktuellen Entwicklung, erfordert aber in der Regel den Aufbau von Kompetenzen bzw. einen erhöhten Personalbedarf.

¹⁶⁹ Meffert/Bruhn (2009): 122

5 Marketing-Konzept

Ein Marketing-Konzept dient Unternehmen zur Entscheidungsfindung basierend auf der Analyse der Parameter des eigenen Unternehmens als auch des komplexen Unternehmensumfeldes, unter Berücksichtigung derzeitiger Gegebenheiten als auch zukünftiger Veränderungen. Es gliedert sich in drei aufeinander abgestimmte Entscheidungsebenen: der Ziel-, der Strategie- und Marketing-Mixebene. Die konzeptionellen Grundfragen lauten: Wo wollen wir hin? Wie kommen wir dahin? Was müssen wir dafür einsetzen? Ein Marketing-Konzept lässt sich daher mit einer Navigation im ursprünglichen Sinn vergleichen. Nach Erkenntnis über die Lage der Ausgangsposition (Analysen) wird der „Wunschort“ (Ziele) bestimmt, eine „Route“ (Strategien) festgelegt und das „Beförderungsmittel“ (Marketing-Mix bzw. Marketinginstrumente) gewählt.



Abbildung 17: Die Konzeptionspyramide

Eigene Darstellung, Quelle: Becker (2006): 4

Dieser Teil der Arbeit umfasst ein exemplarisches Marketing-Konzept mitsamt Zielen, Strategien und Marketing-Mix. Dieses soll jedoch nicht für allgemeingültig betrachtet werden, da jedes Unternehmen eine eigene Ausgangsposition inne hat und was eine maßgeschneiderte Analyse und passende Lösungen erforderlich macht. Geeignet scheint daher, das folgende Marketing-Konzept als Landkarte zu betrachten, in welcher mehrere mögliche Ziele und Wege eingezeichnet sind, welche man verfolgen kann aber nicht muss. Ebenso erheben die Marketing-Maßnahmen keinen Anspruch aus Vollständigkeit, können jedoch als Anregung für den individuellen Marketing-Mix dienen.

5.1 Zielsystem

Mit der Festlegung von Zielen werden zukünftige, angestrebte Zustände definiert. Diese werden auf mehreren Zielebenen getroffen und helfen, passende Aktivitäten zu setzen und die limitierten Ressourcen eines Unternehmens zu fokussieren. An der Spitze des Zielsystems befinden sich grundlegende und für das Unternehmen wesentliche Bereiche, welche den Unternehmenszielen und den Bereichszielen übergeordnet sind. Diese sind Mission und Vision, welche gemeinsam den Unternehmenszweck umschreiben.

5.1.1 Mission und Vision

Unternehmen werden ihren Aufgaben dadurch gerecht, dass sie eine bestimmte Unternehmenstätigkeit konsequent verfolgen. Die Mission konkretisiert den eigentlichen Unternehmenszweck und gibt mit einer Vision als ehrgeizige, langfristige Zukunftsvorstellung dem Unternehmen einen bestimmten Handlungsrahmen als auch eine bestimmte Handlungsrichtung vor. Mission und Vision dienen jeder Unternehmens- und Marketingplanung als Startpunkt und werden als Meta-Ziele mit Strategie-vorformulierendem Charakter aufgefasst.¹⁷⁰ Im Zentrum der Mission steht häufig die ideologische Entscheidung des

¹⁷⁰ Becker (2006): 39

Tontechnikern, Musik zu machen und mit dieser Tätigkeit seinen Lebensunterhalt zu verdienen.

Die Vision wird oftmals als „machbare Utopie“ bezeichnet und formuliert einen ehrgeizigen Anspruch zur Mobilisierung von Leistungsreserven des Unternehmens.¹⁷¹ Eine Vision kann sein, zu den bekanntesten Tonstudios im Markt gehören zu wollen oder auch eine neue Sichtweise bedeuten: Sich nicht nur als Tonstudio, sondern als Kompetenzzentrum im Bereich Musik sehen, welches Musiker entlang ihres kreativen Prozesses begleitet.

Stark komprimiert kann die Ausrichtung des Unternehmens als ‚Mission Statement‘ formuliert werden. Inhalt sind meist der zentrale Unternehmenszweck und die Absichten, welche zur Gründung des Unternehmens geführt haben, inklusive der zentralen Stärken und Problemlösungen. Ein treffend formuliertes und nach außen getragenes Mission Statement kann vor allem als Instrument zur Imageprofilierung dienen.

5.1.2 Ziele

Die Ziele eines Dienstleistungsanbieters lassen sich in mehrere Zielarten gliedern. Eine Kategorisierung unterteilt in unternehmensgerichtete Ziele, kundengerichtete Ziele und mitarbeitergerichtete Ziele. Diese haben Koordinationsfunktion, Motivationsfunktion und Kontrollfunktion¹⁷² und werden im Zuge einer Marketingplanung in Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug definiert.

Die Erfüllung der unternehmensgerichteten Ziele ist Voraussetzung für den Fortbestand eines Unternehmens, spiegeln diese den ökonomischen Erfolg des Unternehmens wider.

¹⁷¹ Becker (2006): 43

¹⁷² Meffert/Bruhn (2009): 138

Zu den bedeutenden unternehmensgerichteten Zielen gehören ökonomische Ziele und Marktstellungsziele:

- Absatz,
- Marktanteil,
- Deckungsbeitrag,
- Umsatz und
- Gewinn.

Als Maßzahl für die Absatzmenge für ein Tonstudio kann die Auslastung des Studios oder der einzelnen Regieplätze, gemessen in Stunden oder Tagen, herangezogen werden.

Kundengerichtete Ziele sind jene Ziele, welche aktuelle sowie potenzielle externe Zielgruppen des Dienstleistungsanbieters betreffen und werden in psychologische, verhaltensbezogene und ökonomische Ziele differenziert.¹⁷³ Zu den kundenbezogenen psychologischen Zielen zählen die Zielgrößen

- Bekanntheit und Image,
- Qualitätswahrnehmung,
- Kundenzufriedenheit und
- Beziehungsqualität.

Insbesondere die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität lässt sich als Leitziel des Dienstleistungsunternehmens ansehen. Weiters stellt die Kundenzufriedenheit eine maßgebliche Determinante der Erfolgskette dar. Ebenso verhält es sich mit der Zielgröße der Beziehungsqualität, welche die Transaktionen zwischen Dienstleistungsanbieter und Kunde begünstigt. Unter der Kategorie der verhaltensbezogenen kundengerichteten Ziele werden Größen wie

- Wiederkaufverhalten,
- Weiterempfehlungsverhalten und
- Cross- und Up-Selling

¹⁷³ Meffert/Bruhn (2009): 142f.

berücksichtigt, welche sich ebenfalls als Konstrukte der Erfolgskette wieder finden. Als kundenbezogenes ökonomisches Ziel lässt sich vor allem die Steigerung des Kundenwertes bestimmen.¹⁷⁴

Mitarbeitergerichtete Ziele zielen auf die Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Zu den Zielfeldern dieser Kategorie, welcher bei Dienstleistungsunternehmen aufgrund des hohen Interaktionsgrades zwischen Kunden und Mitarbeitern eine besondere Bedeutung zugeschrieben wird, zählen Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitermotivation, Leistungsfähigkeit / Produktivität von Mitarbeitenden, Mitarbeiterakzeptanz und Mitarbeiterbindung.¹⁷⁵

Beispiele für Zielinhalte eines Tonstudios:

- Steigerung der Kapazitätsauslastung
- Preisdurchsetzung; Tagessatz auf Niveau der direkten Konkurrenz
- Verbesserung der Rentabilität
- Erreichung eines definierten Umsatzzieles pro Jahr
- Steigerung des Bekanntheitsgrades und der Akzeptanz in der Musikerszene und bei Labels
- Aufbau eines positiven Images
- Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Kundentreue
- Steigerung der Dienstleistungsqualität inkl. der Qualität der Potenzialfaktoren für qualitativ hochwertige, marktfähige Produktionen
- Ausbau des Leistungsangebotes (z.B. Mastering, Komplettpakete)
- Erweiterung des Absatzmarktes durch Onlineangebote
- Aufbau von Referenzen / Durchführung mindestens einer Referenzproduktion pro Jahr
- Aufbau neuer Geschäftsfelder (Werbeton, Filmtone)

¹⁷⁴ Meffert/Bruhn (2009): 143

¹⁷⁵ Meffert/Bruhn (2009): 144f.

5.2 Strategien

Eine Strategie stellt einen langfristigen Verhaltensplan zur Realisierung der Unternehmens- und Marketingziele dar. Strategien basieren auf der Grundlage des zuvor formulierten Zielsystems und bilden das Bindeglied zur operativen Maßnahmenplanung.¹⁷⁶ Im Folgenden werden relevante Strategiebereiche erläutert.

5.2.1 Geschäftsfeldstrategie

Ausgehend vom weiten Feld der Audio-Dienstleistungen können unterschiedliche Teilmärkte oder strategische Geschäftsfelder abgeleitet werden. Zwecks der Geschäftsfeldabgrenzung können interne und externe Dimensionen herangezogen werden (bspw. Charakteristika der Kunden, Zweckerfüllung der Dienstleistung aus Sicht der Kunden und Austauschbarkeit durch Substitute, Wettbewerbsintensität der Branche, benötigte Produktionsmittel - Technologien und Know-how, etc.).¹⁷⁷ Basierend auf diesen Überlegungen lassen sich exemplarisch folgende Geschäftsfelder eruieren, in denen Tonstudios ihr Tätigkeitsgebiet haben:

- **Musikproduktion**
Herstellung und Abwicklung von Musikaufnahmen für Labels und Musiker
- **Corporate Sound**
Werbeton und Audiodienstleistungen für Firmen und Werbeagenturen. Neben Werbespots für Radio, TV und Kino kann dieses Geschäftsfeld u.a. Dienstleistungen auf Events, die Komposition von Jingles, die Produktion von Telefonschleifen und weitere Sprachaufnahmen umfassen.
- **Sounddesign**
Audio zu Bild für Film- & TV-Produktionen, Multimedia und Computerspiele
- **Hörbuchproduktion**
Künstlerische Sprachaufnahmen für Buchverlage

¹⁷⁶ Meffert/Bruhn (2009): 146

¹⁷⁷ vgl. Meffert/Bruhn (2009): 148ff.

Da sich diese Geschäftsfelder in vielen Teilbereichen überlappen, können bei der parallelen Bearbeitung Synergien genutzt werden: bspw. die technische Infrastruktur, Know-how in der Kernkompetenz Tontechnik, aber auch beim Aufbau von Referenzen. Die Betätigung in mehreren Geschäftsfeldern erfordert den Einsatz zusätzlicher Ressourcen, verspricht dafür mehr Umsatz und dient der Risikostreuung. Das Tonstudio wird fortan von mehreren „Säulen“ getragen und gerät nicht so schnell in Schwankungen, wenn eine Branche von einer Krise heimgesucht wird. Entschließt sich ein Unternehmen in mehreren Geschäftsfeldern tätig zu sein und mehrere Segmente anzusprechen, sollten Überlegungen bezüglich einer differenzierten Marktbearbeitung und einer Markenfamilienstrategie angestellt werden.

Hinsichtlich der schwierigen Lage im Musikgeschäft ist es angeraten, zusätzliche Einnahmequellen zu erschließen. Insbesondere die Werbebranche verspricht stabile Einnahmen bei gleichzeitig höheren Tarifen und gilt daher als besonders attraktiv. Ein Eintritt in dieses Geschäftsfeld gestaltet sich jedoch nicht leicht, da von den Werbeagenturen ein äußerst hohes Qualitätsniveau, breites Leistungsangebot und hoher Servicegrad erwartet wird. Darüber hinaus herrscht aufgrund hoher Kundenzufriedenheit eine starke Bindung zu den etablierten Werbetonstudios, ein Wechsel zu einem neuen Audiodienstleister wird als hohes Risiko betrachtet, welches nur selten eingegangen wird.

Aber auch die Filmbranche birgt neue Chancen, da diese wachsende Aufmerksamkeit genießt und durch öffentliche Fonds gefördert wird. Neben dem Tonschnitt kann sich ein Tonstudio im Bereich Filmmusik und Komposition etablieren und somit Synergieeffekte erzielen.

5.2.2 Marktfeldstrategien

Zur Bestimmung der generellen strategischen Stoßrichtung der jeweiligen Geschäftsfelder eines Unternehmens kann die Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff herangezogen werden. Hierbei werden gegenwärtige und mögliche künftige Produkte mit gegenwärtigen und neuen Märkten verknüpft, welche zu vier

Marktfeldstrategien münden und im Allgemeinen auf einer Entwicklungs- bzw. Wachstumsstrategie basieren.¹⁷⁸

	Märkte	gegenwärtig	neu
Produkte			
gegenwärtig		Marktdurchdringung	Marktentwicklung
neu		Produktentwicklung	Diversifikation

Tabelle 7: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff

Eigene Darstellung, Quelle: Becker (2006): 148

Diese Strategiefelder können von einem Unternehmen einzeln, gleichzeitig oder in einer bestimmten Abfolge besetzt werden und verstehen sich folgendermaßen:

- Marktdurchdringung = gegenwärtiges Produkt im gegenwärtigen Markt
- Marktentwicklung = gegenwärtiges Produkt in einem neuen Markt
- Produktentwicklung = neues Produkt im gegenwärtigen Markt
- Diversifikation = neues Produkt in einem neuen Markt

Marktdurchdringung

Dies ist die so genannte marketing-strategische Urzelle eines Unternehmens. Die Marktdurchdringungsstrategie (Marktpenetration) zielt auf eine Intensivierung der Bemühungen, bei der vorhandenen Kundengruppe die gegenwärtigen Leistungsarten vermehrt abzusetzen. Dazu sind drei Ansatzpunkte möglich:

Erhöhung (Intensivierung) der Dienstleistungsverwendung bei bestehenden Kunden, bspw. durch Schaffung neuer Anwendungsbereiche, Angebot größerer Absatzmengen in Paketen (z.B. 7 Tage Studio am Stück) oder durch häufigere Nutzung des Angebotes (mehrere Produktionen im Jahr statt nur einer).

Gewinnung von Kunden der Konkurrenz. Ein Abwerben kann über die Dienstleistungsoptimierung, Modifikation der Werbung, eine konkurrenzorientierte Preisstellung (direkte oder indirekte Preisreduktion – letztere durch

¹⁷⁸ Becker (2006): 148ff.

umfangreicheres Service bei gleich bleibendem Preis) oder Erweiterung der Distribution in konkurrenzspezifische Absatzkanäle erreicht werden.

Die dritte Möglichkeit liegt in der Gewinnung bisheriger Nicht-Verwender. Hier zielt man auf potenzielle Verwender, bei denen es bestimmte „Hürden“ bezüglich Kauf bzw. Verwendung abzubauen gilt. Zur Stimulierung können folgende Maßnahmen herangezogen werden: Probeangebote, die Einschaltung neuer Absatzkanäle oder eine intensivierete Kommunikation. Auch kann versucht werden durch die Schaffung eines Einstiegsprodukts oder mittels neuer Bündelungen der Leistungselemente, unter der Berücksichtigung von Preisschwellen, jene Noch-Nicht-Verwender zu aktivieren.¹⁷⁹

Marktentwicklung

Die Marktentwicklungsstrategie strebt an, für gegenwärtige Produkte und Dienstleistungen einen oder mehrere neue Märkte zu gewinnen. Zwei Vorgangsweisen sind für die Suche nach neuen Marktchancen möglich:

Erschließung zusätzlicher Märkte durch geografische Ausdehnung, (z.B. zusätzlicher Standort oder mittels Internet-Vertrieb).

Gewinnung neuer Marktsegmente durch speziell auf bestimmte Zielgruppen abgestimmte Dienstleistungsvarianten oder „psychologische“ Leistungsdifferenzierung durch neue Kommunikationsmaßnahmen.¹⁸⁰

Ausgehend von der Dienstleistung Musikproduktion:

- Erweiterung des Absatzgebietes: Online-Mix und Online-Mastering
- Erschließung zusätzlicher Marktsegmente: Fokussierung auf neue Musikgenres
- Musikaufnahmen und Auftragskomposition für Firmen (Werbejingles und Hintergrundmusik für Telefonschleifen, etc.)
- Erstellung von Sample-Libraries für Softwarefirmen im Bereich virtuelle Instrumente und Sampler. Dies umschließt die Aufnahme einzelner Instrumente(ngruppen) in jeder Tonhöhe und unterschiedlicher Spielart, das

¹⁷⁹ Meffert/Bruhn (2009): 152f.

¹⁸⁰ Meffert/Bruhn (2009): 153

Editieren und anschließend die Gruppierung und Zuweisung der einzelnen Sounds auf die jeweiligen MIDI-Keys unter Rücksichtnahme der unterschiedlichen Werte für Tonhöhe, Lautstärke, Anschlagsdynamik und Dauer der gespielten Note, etc.

Produktentwicklung

Die Strategie der Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung basiert auf der Entwicklung neuer, innovativer Produktlösungen für bestehende Märkte. Dies kann neue Dienstleistungen als auch die Programmerweiterung um Sachgüter beinhalten.

Orientierungsgrundlagen für die Produktentwicklung können beispielsweise Aspekte wie das Preis-Leistungs-Verhältnis, Grund- und Zusatznutzen, neue Technologien und neue Problemlösungen bilden.¹⁸¹ Im Zusammenhang mit der Produktentwicklung gewinnen programmstrategische Bezüge der Programmpolitik an Bedeutung, welche Begriffe wie Programmbreite und -tiefe, Produktmodifikation und Produktvariation umschließen.¹⁸² Die Produkterweiterung umfasst ebenfalls Überlegungen zum Konzept des One-Stop-Shoppings als auch zu Cross-Selling-Strategien. Es ist dabei zu beachten, dass die Akzeptanz der zusätzlichen Leistungen von der Kompetenzzuweisung seitens der Kunden abhängt.

- Ein Aufnahmestudio erweitert sein Dienstleistungsangebot um Mastering
- Vermietung von Proberäumen für Bands
- Live-Tontechnik: Front-of-House Mix (FOH) für die Beschallung des Publikumsbereichs und Monitor-Mix für die Musiker auf der Bühne
- Produktion von Musikvideos und Filmmitschnitten von Live-Auftritten für Bands
- Musikunterricht und Instrumentalunterricht
- Gesangs- und Mikrofon-Training
- Tontechnik-Workshops für Musiker

¹⁸¹ vgl. Becker (2006): 157

¹⁸² Becker (2006): 160

Diversifikation

Eine Diversifikationsstrategie beinhaltet die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf neue Produkte oder Dienstleistungen für neue Märkte. Es werden drei Arten der Diversifikation unterschieden:

Die horizontale Diversifikation umschreibt eine Erweiterung des Dienstleistungsprogramms um Leistungen, die mit dem bestehenden Programm eine gewisse Nähe aufweisen. Hierbei kann es sich um weitere Dienstleistungen als auch Sachgüter handeln.

Die vertikale Diversifikation stellt eine Vergrößerung der Wertschöpfungstiefe dar und schließt damit die Vorwärts- als auch Rückwärtsintegration ein. Insbesondere die großen Majorlabels haben stark entlang der Wertschöpfungskette vorwärts und rückwärts diversifiziert, indem sie die Vorproduktion als auch die Absatzkanäle besetzten.

Bei der lateralen Diversifikation stößt das Unternehmen in völlig neue Produkt- und Marktgebiete, wobei dieses aus dem Rahmen seiner traditionellen Branche ausbricht und in entfernt liegenden Aktivitätsfeldern aktiv wird. Da hierbei der sachliche Zusammenhang zum bisherigen Geschäftsfeld am schwächsten ist, gilt diese Art der Diversifikation als die chancen- aber auch risikoreichste.¹⁸³

Beispiele für horizontale und vertikale Diversifikation:

- Gründung eines Labels, Verlages und Übernahme des Vertriebs
- Gründung eines Live-Veranstaltungsunternehmens oder einer Konzerthalle
- Verleih von tontechnischem Equipment und Beschallungsanlagen für Events
- Import und Verkauf von tontechnischem Equipment (bspw. exklusive Kleinserien)
- Reparatur, Wartung und Modifikation von tontechnischem Equipment und Instrumenten, Bau von Kleinserien (z.B. Custom Hand Made „Boutique Amplifiers“)

¹⁸³ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 263

- Verkauf von Musikalien, Musikinstrumenten, Tonträgern und Merchandising-Artikeln mit Fokus auf bestimmte Musikszenen
- Tonstudiobau und –planung, inkl. maßangefertigter Akustikmodule wie Diffusoren und Absorbern
- Consultant für Beschallungsinstallationen, Multimedia- und Lichttechnik für Firmen inklusive Beratung, Projektierung, Installation und Wartung
- Veranstaltungstechnik für Partys und Firmenevents: Beschallung, Bühnentechnik, Live-Tontechnik
- Sprecherausbildung und Moderationstraining: Sprechtechnik und Atemtraining, Mikrofon-Technik
- Aufnahme des Tätigkeitsfeldes „Artist Development“, was die kreative Entwicklungsarbeit mit dem Künstler (Vorproduktion) als auch die Promotion beinhaltet
- Vorstoß eines Musiktonstudios in Film- und Fernsehen oder Werbeton. (Geschäftsfeldentwicklung)

Es gibt keine Einigkeit darüber, wie entfernt ein neues Leistungsangebot bezogen auf das bisherige Programm sein muss, damit von einer „echten“ Diversifikation ausgegangen werden darf. Nichtsdestotrotz müssen Diversifikationen auf deren Synergiepotenzial bzw. den Grad der Affinität des Unternehmens zu den neuen Geschäftsfeldern geprüft werden und inwiefern bestehende Kompetenzen für die neuen Aufgabengebiete genutzt werden können. Diversifikation kann als Mittel der Risikostreuung das unternehmerische Risiko verringern, jedoch ist diese Strategie selbst mit erheblichem Risiko verbunden. Nicht zuletzt ist es entscheidend, Akzeptanzbarrieren in der neuen Zielgruppe zu überwinden.

5.2.3 Wettbewerbsvorteilsstrategie

Angelehnt auf die Marktstimulierungsstrategie, welche zwischen der Präferenz- und Preis-Mengen-Strategie unterscheidet, wurde folgendes Strategiemodell gebildet, welches simultan mehrere Wettbewerbsvorteile zwecks Sicherung der Position am Markt verfolgt.¹⁸⁴ Im Fokus stehen:

¹⁸⁴ Meffert/Bruhn (2009): 156ff.

- Differenzierungsvorteile
- Kostenvorteile
- Zeitvorteile

Die Differenzierungsstrategie verfolgt das Ziel, durch Schaffung von Leistungsvorteilen bzw. durch Erhöhung des Serviceniveaus gegenüber der Konkurrenz die Marktstellung zu verbessern bzw. sich von den Wettbewerbern abzuheben (Vorzugsstellung). Diese **Differenzierungsvorteile** lassen sich auf verschiedene Basisfaktoren zurückführen, wie eine aus der Kundensicht überlegene Qualitätsposition, Innovationsführerschaft oder Leistungsprogrammadvante, welche sowohl an der Breite als auch an der Tiefe des bestehenden Leistungsprogramms anknüpfen und die Nutzung von Cross-Selling-Potenzialen ermöglichen. Neben der Gestaltung der Basisleistungen kann der Fokus auf einen Zusatznutzen (Added Value) gelegt werden. Weiters ist eine Differenzierung in Form von Markierungsvorteilen z.B. durch ein positives Image einer bekannten Marke von großer Bedeutung.

Kostenvorteile beruhen bspw. auf der Automatisierung/Standardisierung des Dienstleistungsprozesses und Rationalisierungen. Insbesondere bei objektbezogenen Dienstleistungen können kostensenkende und produktivitätsfördernde Effekte durch Automation und Standardisierung erzielt werden (z.B. Online-Mastering). Bei der klassischen Musikproduktion mit einer Band gibt es hingegen hierfür nur begrenzt Ansatzpunkte, da diese Dienstleistung aufgrund der intensiven Beteiligung des externen Faktors stark individualisiert werden muss. Des Weiteren führen Rationalisierungen zu Kostenvorteilen, wobei grundsätzlich zwischen denjenigen Maßnahmen zu unterscheiden ist, die für den Kunden sichtbar sind und anderen, die der Kunde nicht wahrnimmt (z.B. günstigeres digitales Equipment).

Dem **Zeitvorteil** kommt als strategischer Wettbewerbsvorteil eine steigende Bedeutung zu. Dabei sind sowohl die Zeitdauer der Dienstleistungserstellung, als auch die Reaktionsschnelligkeit bei Kundenanfragen bedeutsam. Dies inkludiert

die effiziente und schnelle Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern bei der Erstellung von Paketeleistungen.

5.2.4 Unique Selling Proposition

Die Unique Selling Proposition (USP) oder das Alleinstellungsmerkmal bezeichnet einen einzigartigen Verkaufsvorteil bzw. ein unverwechselbares Nutzenangebot gegenüber dem Wettbewerb. Hierbei kann bei den Leistungsmerkmalen oder bei der Markenpositionierung angesetzt werden.

Als eine starke Unique Selling Proposition eines Tonstudios kann ein herausragender, besonders begabter Tontechniker angesehen werden. In der ausführenden Person inkorporiert sich individuelles Talent, das durch Erfahrung erlernte Know-how, der persönliche Geschmack bezogen auf den Sound und das soziale Talent. Dieser Faktor ist von der Konkurrenz nur bedingt kopierbar, höchstens eine Abwerbung eines Mitarbeiters wäre denkbar.

Weiters sind Aspekte der „Physical Evidence“ zur Vermarktung als USP denkbar, wenn man beispielsweise über historische, ruhmreiche Studioräumlichkeiten verfügt (z.B. Abbey Road Studios) oder einzigartige Instrumente bzw. rares Equipment besitzt (z.B. originale Hammondorgel; exklusiver Zugang zur größten Kirchenorgel im Umfeld).

Gewisse Tonstudios stehen für ein bestimmtes Soundbild. Zurückzuführen ist dies auf das technische Equipment, die räumlichen Bedingungen und das Know-how und ästhetische Empfinden der Tontechniker. Viele Bands und Produzenten buchen deswegen gezielt bestimmte Tonstudios und Tontechniker. Zudem gilt Sound als urheberrechtlich nicht schutzfähig. Daher hüten manche Tontechniker ihre persönlichen Arbeitsweisen und Verfahren mit deren Equipment („Kunstgriffe“, „Tricks“) wie Staatsgeheimnisse und sind selbst stets auf der Suche nach neuen interessanten Soundergebnissen.

Konzentration auf ein Segment

Das Unternehmen wählt ein Marktsegment und konzentriert sich ausschließlich auf dieses. Diese Strategie kann bei Luxusmarken beobachtet werden oder in Fällen, wenn kein anderer Konkurrent dieses Segment bearbeitet.

Selektive Segmentierung

Im Zuge der selektiven Multi-Segment-Abdeckung werden mehrere Segmente gewählt und bearbeitet. Dies birgt tendenziell weniger Risiko im Vergleich zur Konzentration auf ein einzelnes Segment.

Produktspezialisierung

Bei der Produktspezialisierung konzentriert sich ein Anbieter auf ein Produkt, welches an die Bedürfnisse mehrerer Kundengruppen angepasst wird.

Marktspezialisierung

Hier spezialisiert sich ein Unternehmen auf ein bestimmtes Kundensegment und versucht dessen sämtliche Bedürfnisse mit geeigneten Produktlösungen abzudecken.

Vollständige Marktabdeckung

In diesem Fall wird darauf abgezielt, alle Kundengruppen mit sämtlichen Produkten zu versorgen. Diese Universalstrategie setzt entsprechende Ressourcen voraus, weshalb vorwiegend größere Unternehmen diesen Weg verfolgen können.

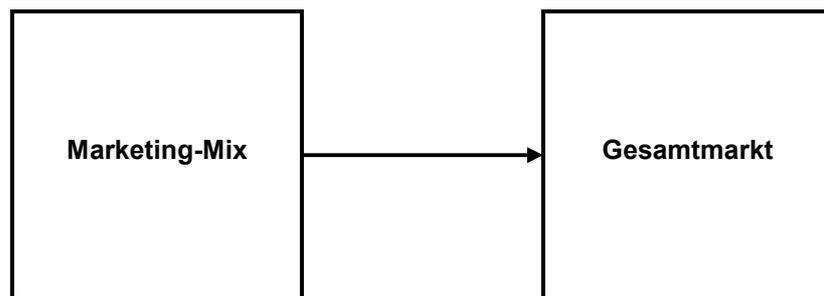
5.2.6 Marktbearbeitungsstrategie

Basierend auf der Klassifizierung der Zielgruppensegmente erfolgt die Entscheidung über die Anzahl der abzudeckenden Marktsegmente und die Art der Segmentbearbeitung.

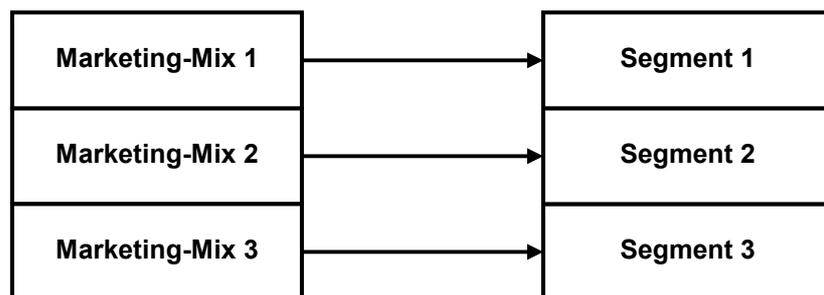
Die undifferenzierte Marktbearbeitung sieht die Bearbeitung sämtlicher Marktsegmente bzw. Kundengruppen mit einem einheitlichen Marketing-Mix vor.

Eine undifferenzierte Marktbearbeitung erfolgt häufig in Branchen mit ähnlichen Bedürfnisstrukturen und Verhaltensweisen der Konsumenten und unter Zuhilfenahme eines standardisierten Leistungsprogramms. Dabei kann in drei Arten der Standardisierung unterteilt werden: Standardisierung der gesamten Dienstleistung, Standardisierung von Teilkomponenten zu Teilpaketen und Standardisierung des Kundenverhaltens (bspw. durch Information und Hinweise vor Beginn des Dienstleistungsprozesses oder Selektion anhand der Vorkenntnisse).

Die differenzierte Marktbearbeitung beruht auf der Bearbeitung aller oder ausgewählter Marktsegmente durch einen jeweils zielgruppenspezifischen Einsatz der Marketinginstrumente. Diese Strategie entspricht den Grundprinzipien des Marketings, da diese auf die Besonderheiten jeder einzelnen Kundengruppe bestmöglich einzugehen versucht.



undifferenziertes Marketing



differenziertes Marketing

Abbildung 19: Undifferenziertes und differenziertes Marketing

Eigene Darstellung, Quelle: Kotler/Keller/Bliemel (2007): 390

Bei der Strategie der konzentrierten Marktbearbeitung ist das Unternehmen bemüht, eine starke Marktstellung auf einem Teilmarkt bzw. in einer Marktnische (Nischenstrategie) zu gewinnen, indem es sich auf ein bestimmtes Marktsegment konzentriert. Der Vorteil ist die Möglichkeit, sich optimal auf die Wünsche und Bedürfnisse des Marktsegmentes einstellen zu können und aufgrund des engen Segmentbezuges leichter an detaillierte Informationen über das Segment zu gelangen. Grund für die Wahl dieser konzentrierten Strategie, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen, kann in einer Ressourcenbeschränkung liegen. Der Nachteil liegt in der geringen Risikostreuung aufgrund der erhöhten Abhängigkeit von einem einzigen Marktsegment.¹⁸⁷

Beispiele für Spezialisierungen und Nischenstrategien:

- Neben den Tonstudios, in denen aufgenommen und abgemischt wird, haben sich Mastering-Studios herausgebildet, welche sich völlig auf diesen Prozessschritt spezialisiert haben. Neben einem eigens gestalteten und akustisch abgestimmten Regieraum und speziellem hochwertigem Equipment werden vom Mastering Toningenieur besonders feines Gehör und ästhetisches Urteilsvermögen gefordert.
- Das Mastering für Vinyl-Schallplatten unterscheidet sich erheblich vom Mastering für CDs. Es sind gesonderte Regeln bei der Bearbeitung des Musikmaterials zu beachten (Dynamikumfang, Pegelsprünge, Stereo-Kompatibilität, etc.), darüber hinaus sind für diesen heiklen Prozess eigene Schneidemaschinen erforderlich. Mit dem Rückgang der Schallplatten-Verkäufe zugunsten der CD haben viele Mastering Studios diesen Bereich aufgegeben. Da sich in etlichen Musikenischen die Vinyl Schallplatte nach wie vor behauptet und meist auf Kleinstauflagen zurückzuführende stabile Verkaufszahlen schreibt, besteht nach wie vor Nachfrage nach dieser Dienstleistung. Die wenigen darauf spezialisierten Mastering Studios, die noch das erforderliche Equipment besitzen, können somit diese erfüllen.

¹⁸⁷ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 296

- Im Bereich der Musikproduktion kann man eine Fokussierung auf bestimmte Musikstile beobachten. Zu bemerken ist, dass eine Spezialisierung auf ein Musikgenre oftmals durch die persönliche Vorliebe für dieses begründet ist und keine rationale Entscheidung ist. Die als Musikliebhaber gewonnenen Einsichten und Kontakte einer Musikszene, das spezifische Know-how und die mit der Zeit gebildeten, einschlägigen Referenzen machen Tontechniker zu „natürlichen“ Experten dieses Musikstils.
- Spezialist für bestimmte ethnische Musikrichtung: Tontechniker mit Migrationshintergrund können eine Nische besetzen, welche andere nicht bedienen können. Neben dem Beherrschen der Fremdsprache und dem musikalischen Know-how bezogen auf ihr Musikgenre können diese Tonstudios Kontakte zu Instrumentalisten dieses Genres und eine Sammlung typischer Instrumente anbieten. Dieses spezialisierte Angebot ist nicht nur für Kunden mit demselben ethnischen Background interessant, sondern auch für Kunden, die einen bestimmten Stil suchen (z.B. orientalischer Jingle für Werbekunden, Crossover Projekt mit einem anderen Musikgenre – Balkan-Pop).

Die Spezialisierung auf eine eng gesteckte Nische kann mit einer überregionalen Strategie ergänzt werden, um wirtschaftlich rentabel agieren zu können. Die integrale länderübergreifende Segmentbildung setzt hierbei bei den gleichen Konsumgewohnheiten, Interessen und Verhaltensweisen eines (weltweiten) Nachfragersegments an, wie dies auch in über Grenzen hinweg aktive Musikszene zu beobachten ist.¹⁸⁸ Alternativ dazu können mehrere Nischen parallel bedient werden (bspw. unterschiedliche Independent Stilrichtungen).

Der Segment-of-One-Approach verfolgt den Ansatz, jede Leistung und jede Ansprache individuell auf einen bestimmten Kunden zuzuschneiden. Aufgrund des konstitutiven Merkmals der Kundenbeteiligung wird dieser Ansatz bei vielen Dienstleistungen automatisch realisiert. Vom Unternehmen verlangt dies die hoch

¹⁸⁸ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 289

ausgeprägte Fähigkeit zur Differenzierung im Leistungsangebot und hinreichende Qualifikation des Personals.¹⁸⁹

5.2.7 Marktarealstrategie

Die zuvor beschriebenen, grundlegenden Strategiefelder werden von der Marktarealstrategie ergänzt. Gegenstand dieser Strategieebene ist die Bestimmung des Markt- bzw. Absatzraumes des Unternehmens. Die marktarealstrategischen Optionen lassen sich in folgende Felder differenzieren:¹⁹⁰

- Nationale Strategien (Domestic Marketing)
 - lokale Markterschließung
 - regionale Markterschließung
 - überregionale Markterschließung
 - nationale Markterschließung
- Übernationale Strategien (International Marketing)
 - multinationale Markterschließung
 - internationale Markterschließung
 - Weltmarkterschließung

Für Dienstleistungsunternehmen muss eine Arealerweiterung oder Internationalisierung nicht immer die Verlagerung des Ortes des Dienstvollzuges bedeuten. Beispiele für Marktareal-Expansionen von Audio-Dienstleistern:

- Per Internet werden weltweit Mixdown und Mastering (Online-Mix, Online-Mastering) angeboten. Die Bezahlung erfolgt per Kreditkarte, die Übermittlung der rohen und fertig bearbeiteten Audiospuren erfolgt jeweils per sicherer Datenübermittlung. Die Dienstleistung wird in der lokalen Produktionsstätte vollzogen, jedoch in neuen Märkten beworben und vertrieben.

¹⁸⁹ Meffert/Bruhn (2009): 169

¹⁹⁰ Becker (2006): 299ff.

- Auf Tour erzählt eine Band anderen Musikern von dem Tonstudio, in welchem sie ihr letztes Album aufgenommen hat. Das Tonstudio erhält zuzüglich Anfragen von Bands desselben Genres aus entfernten Bundesländern und Nachbarstaaten. Insbesondere kann dies bei gut vernetzten Szenen beobachtet werden. Ebenso kann es verlaufen, wenn ein Tontechniker neben seiner Arbeit im Studio als Live-Tontechniker bei Konzerten und Festivals außerhalb seines lokalen Marktes tätig ist und Werbung für sein Tonstudio macht.
- Ein von dem Tonstudio produzierter Künstler wird international erfolgreich und trägt indirekt die Bekanntheit des Tonstudios bzw. des Produzenten in die Märkte, in denen er Präsenz erlangt (bspw. über Credits im Booklet). Bei der Zusammenarbeit mit international agierenden Labels erhöht sich ebenfalls die Chance, ausländische Acts zu produzieren und somit über die Grenzen bekannt zu werden.
- Um Bands aus entfernten Regionen entgegen zu kommen, bieten manche Studios eine Übernachtungsmöglichkeit in eigenen Räumlichkeiten an oder helfen bei der Suche nach einem Hotel in der Nähe des Tonstudios.

Im Zusammenhang mit der Internationalisierung ist die integrale länderübergreifende Segmentbildung zu bemerken. Unter Verzicht auf eine länderspezifische Segmentierung werden die Abnehmer bezüglich homogener Interessen und Verhaltensweisen zusammengefasst.¹⁹¹ Das Szenemarketing greift diesen Punkt in ähnlicher Weise auf und kann die Expansionsbestrebungen des Unternehmens tragen, wenn die gewählte Szene überregional bzw. international interagiert.

Eine Internationalisierung in jedweder Form wird stark angeraten, da auch der Erfolg im Ausland als besondere Referenz im Stammmarkt angesehen wird. Darüber hinaus kann der begrenzte Markt überwunden werden bzw. in eng gesteckten Nischen profitabler gearbeitet werden.

¹⁹¹ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 289

5.2.8 Konkurrenzgerichtete Strategie

Eine konkurrenzgerichtete Verhaltensstrategie legt die spezifischen Verhaltensweisen gegenüber seinen (Haupt-)Konkurrenten fest. Grundsätzlich wird in Kooperation, Konflikt, Ausweichung und Anpassung unterschieden.¹⁹² Insbesondere Dienstleistungsunternehmen, die über keinen deutlichen Wettbewerbsvorteil bzw. nicht über die gewünschten Ressourcen verfügen, werden Kooperationsstrategien anstreben. Neben diversen formalen Kooperationsformen ist die informelle Kooperation zu nennen, die ein mehr oder weniger ausdrückliches Einverständnis über das Wettbewerbsverhalten bezeichnet. Zumeist ist dieses Verhalten durch die Einsicht bestimmt, dass durch ein Entgegenkommen der Wettbewerber langfristig eine höhere Rendite erwirtschaftet werden kann. Die weitestgehende Form des kooperativen Verhaltens ist die Zusammenarbeit, welche in unterschiedlichem Grad ausgeprägt und durch unterschiedliche Bindungsarten gekennzeichnet sein kann.

Kooperationen

Um ein umfassenderes Dienstleistungsangebot zu schaffen und um Diversifikationen voranzutreiben, muss ein Anbieter seine Kompetenzen erweitern und neue Ressourcen aufbauen oder akquirieren. Dem stehen meist begrenzte Mittel und die kleinteilige Struktur der Branche gegenüber. Neben Zukauf und Selbsterstellung, was für mit geringen Ressourcen ausgestattete Unternehmen schwer realisierbar erscheint, ermöglichen Kooperationen zwischen Dienstleistern, sowie auch mit vor- und nachgelagerten Geschäftspartnern entlang der Wertschöpfungskette, deren Leistungsprogramm zu erweitern. Durch Kooperationen können unterschiedliche positive Effekte erzielt werden:¹⁹³

- Erstellung marktfähiger Gesamtdienstleistungen
- Nutzung von Synergieeffekten und Cross-Selling-Chancen
- Nutzung von gemeinsamen Ressourcen (betriebswirtschaftliche Potenziale)

¹⁹² Meffert/Bruhn (2009): 175f.

¹⁹³ Scheuch (2002): 223

Folgende Wertschöpfungskonstellationen können bei Kooperationen unterschieden werden:¹⁹⁴

Die horizontale Kooperation bezeichnet die intraprofessionelle Zusammenarbeit mit anderen Tonstudios. Diese erlaubt die Nutzung fremder Infrastruktur (z.B. größerer Aufnahmeraum für Orchesteraufnahmen) und ermöglicht durch eine parallele Arbeitsweise Zeitvorteile. Auch erschließen sich dadurch Ausweichmöglichkeiten bei terminlicher Auslastung, indem Projekte oder Teilaufgaben dem Kooperationspartner abgetreten werden können.

Die vertikale Kooperation erfolgt mit vor- oder nachgelagerten Akteuren entlang der Wertschöpfungskette und dient der Optimierung der Schnittstellen zwischen den Wertschöpfungsstufen. Dies sind bspw. Label, Presswerke, Agenturen, Vertriebsfirmen oder Verlage.

Bei der konglomeraten oder lateralen Kooperation stehen die Partner in keiner Wertschöpfungsbeziehung zueinander, noch konkurrieren sie unmittelbar miteinander. Solche Kooperationen bieten sich an, wenn durch die gemeinsame Vermarktung der Einzelleistungen in Form eines Leistungspaketes komplementäre Kundenbedürfnisse abgedeckt werden können. Mögliche Kooperationspartner wären daher Grafiker, Webdesigner, Fotografen und Filmteams.

Durch Kooperationen können innovative Leistungskombinationen („Bundles“) angeboten werden: beispielsweise eine Musikproduktion mit Musikvideo, eine Demoaufnahme und die Gestaltung eines Bandlogos und des Internetauftritts für eine Amateurband oder die gesamte Abwicklung der Postproduktion eines Filmes mit Filmtone und Filmschnitt. Insbesondere bietet sich die laufende Zusammenarbeit eines Aufnahmestudios mit einem Masteringstudio an. Tonstudios und deren Kooperationspartner können sich dadurch zu einem One-Stop-Shop entwickeln, deren positives Image auf andere Dienstleistungszweige ausdehnen und Umsätze durch verwandte Dienstleistungen innerhalb der Kooperationsgemeinschaft erzielen.

¹⁹⁴ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 61ff.

Projektbezogene Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette, z.B. mit Verlagen und Labels, gewinnen durch den Bewerb um Fördergelder beim Musikfond an Bedeutung, wenn trotz Budgetknappheit unterschiedliche Vorleistungen bei gleichzeitig unsicherem Ausgang notwendig sind.

Die zunehmende Selbsterstellung von Aufnahmen durch Musiker in deren Home-Recording Studios und der Verlagerung der Nachfrage zu den nachgelagerten Prozessschritten Mixdown und Mastering, sowie die Tendenz zu computergenerierten Arrangements kann zu einem selteneren Bedarf eines Aufnahmeraumes in Tonstudios führen. Ein von eigenständigen Tontechnikern gegründeter Tonstudiokomplex mit mehreren Regieräumen, welcher sich einen Aufnahmeraum je nach Bedarf und nach Absprache, sowie die Gemeinschaftsräume wie Küche und Aufenthaltszone teilt, wäre ein Beispiel für Ressourcenteilung im Sinne einer horizontalen Kooperation. Hierzu würden auch etwaiges Empfangspersonal und Kundenkontaktpersonal, wie sie bei Tonstudios mit Fokus auf Werbeton üblich sind, zählen.

5.2.9 Strategische Ausrichtung – Erlebnismarketing

Ein Anzeichen gesättigter Märkte ist die starke technisch-funktionale Angleichung konkurrierender Produkte. Diese Nivellierung erschwert eine objektive Produktdifferenzierung und die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen. Kunden streben nach der Erfüllung des Grundnutzens nach der Befriedigung von Zusatzbedürfnissen. Neben technisch-funktionalen Zusatznutzen, welche rasch angeglichen werden können, werden zunehmend psychologisch-emotionale Zusatzbedürfnisse relevant. Daher gewinnt die emotionale Erlebnisvermittlung durch Produkte und Leistungen im Wettbewerb an Bedeutung.¹⁹⁵

Bei Dienstleistungsprodukten kann Erlebnismarketing leicht integriert werden, da das Produkt per se in der Ausführung vom Dienstleistungsempfänger erlebt wird. Neben der Inszenierung des Dienstleistungsprozesses kann bei der Gestaltung

¹⁹⁵ Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009): 149f.

der Studioräumlichkeiten angesetzt werden. Mit der erlebnisorientierten Gestaltung der Kommunikationsmittel, beispielsweise mittels einer multimedialen Website, Durchführung von Events oder Verkaufsgesprächen mit Führung durch das Tonstudio und Präsentation von Referenzproduktionen, wird die Dienstleistung bereits im Vorfeld persönlicher, fühlbarer und „greifbarer“ und lässt sich vom Kunden besser einschätzen und bewerten. Darüber hinaus gewinnt die Marke als Imageträger und Vermittler von Werten mehr an Bedeutung, denn „[a]uf gesättigten Märkten spielen emotionale Erlebniswerte einer Marke für die Positionierung die entscheidende Rolle.“¹⁹⁶

5.2.10 Strategische Ausrichtung – Szenemarketing

Durch das gemeinsame Interesse zur Musik, spezifischer zu einer bestimmten Musikrichtung, interagieren Musiker und Musikliebhaber und tauschen sich untereinander aus. Es bilden sich „Szenen“. Diese sind nach Nöthel physische oder mentale Netzwerke, die eine übergeordnete Interessenlage als gemeinsamen Nenner haben.¹⁹⁷ Eine Szene hat sozialisierenden Charakter, dient der Gruppe mit Orientierungsmustern und schafft eine gemeinsame Identität. Szenen sind Gesinnungsgemeinschaften, welche jedoch keiner formalen Organisation zugrunde liegen und basieren auf freiwilliger Selbstbindung der einzelnen Personen.¹⁹⁸

Der Gegenstand „Musik“ erfüllt die Kriterien für Szenebildungen ideal, da sich Personen gerne damit identifizieren. Die Szenemitglieder sind getrennt nach Musikstilen¹⁹⁹ in ihren Szenen aktiv und aufgrund ihres öffentlichen Bekenntnisses und ihrer Aktivitäten leicht identifizierbar und adressierbar. Dieses Selbstbekenntnis geschieht bspw. über die Teilnahme an Szene-Events, die Nutzung szenetypischer Online-Netzwerke oder die Konsumation von szeneeffenen Medien (Szene-Magazine, Musikformate in TV, etc.).²⁰⁰

¹⁹⁶ Kroeber-Riel/Weinberg (2003): 221

¹⁹⁷ Prykop (2005): 22; Nöthel (1999): 131

¹⁹⁸ Prykop (2005): 24f.

¹⁹⁹ vgl. Nöthel (1999): 134

²⁰⁰ vgl. Schertler (2006): 96

Szenemarketing basiert auf der offenen und symbolhaften Kommunikation innerhalb einer Szene und deren starken Wirkung auf die Akteure, sowie auf dem Gedanken der Zugehörigkeit zur Szene, die auf der sozialen Identität und Selbstdarstellung aufbaut. Vorteilhaft für eine Marke ist es, ein positives Image innerhalb der gewünschten Szene zu haben und von Meinungsführern empfohlen zu werden. Ziel ist die Akzeptanz der Marke innerhalb der Szene. Realisiert werden kann dies mit einer starken Kongruenz zwischen dem Image der Marke und der Szene auf Ebene der Authentizität, der Ästhetik und der Sozio-Funktionalität (diese unterstützt die Interaktion zwischen den Akteuren innerhalb der Szene), da dies zu einer höheren sozialen, emotionalen und leistungsbezogenen Wertschätzung der Marke führt. Als markenpolitische Instrumente zur Markeninszenierung bieten sich insbesondere solche an, die sich durch eine starke erlebnisorientierte und emotionale Komponente auszeichnen.²⁰¹

Ein in Inhalt und Erscheinungsbild an eine Szene angepasstes Leistungsangebot kann einen relevanten Mehrwert für Szenemitglieder bieten und dadurch ein von der Zielgruppe registriertes Unterscheidungsmerkmal zur Konkurrenz erhalten. Effektive Werbemaßnahmen zur Steigerung der Szenen-Awareness oder auch die Nutzung der Struktur von Szenen hinsichtlich viraler Effekte, bspw. um die Weiterempfehlung anzuregen, bedürfen eines szenekonformen Marketingauftritts. Glaubwürdigkeit und Authentizität gelten als die wichtigsten Merkmale für die Akzeptanz innerhalb von Szenen. Dies implementiert, dass Tontechniker und Produzenten idealerweise selbst Teil der Szene sind.

5.2.11 Markenstrategien

Marken haben eine zentrale Bedeutung im Marketing. Sie erfüllen eine Reihe von Aufgaben, transportieren ein Image und helfen bei der Positionierung der Dienstleistungen. Eine starke Marke kann einen wichtigen Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen darstellen, deshalb bedürfen Markenführung und Markenstrategie besonderer Aufmerksamkeit in der Marketingplanung.²⁰²

²⁰¹ Prykop (2005): 311f.

²⁰² Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 349f.

Eine Marke ist eine unterscheidungsfähige Markierung, welche ein Qualitätsversprechen beinhaltet²⁰³ und sich auf ein Produkt, eine Produktlinie oder das Gesamtunternehmen bezieht. Eine Marke kann ein Name (Wortmarke), Zeichen, Symbol, Logo (Bildmarke), eine besondere Gestaltungsform (Farbmarke, Positionsmarke) oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen (Wort-Bild-Marke) sein. Darüber hinaus sind auch Klang- oder Hörmarken in der Praxis relevant und juristisch schutzfähig.²⁰⁴

Neben dem Namen des Tonstudios kann der Name bzw. die Person des Tontechnikers oder Produzenten per se eine Marke darstellen. Eine Personenmarke unterstützt einerseits die zentrale Bedeutung der Person im Dienstleistungsmarketing, wird andererseits bei einem Wachstum des Unternehmens bei begleitender Teamerweiterung als auch bei einer Unternehmensübergabe (Pension des Unternehmers) Korrekturen erfordern.

Das Markenimage als ein mehrdimensionales Einstellungskonstrukt bezeichnet ein in der Psyche der Konsumenten wertendes Vorstellungsbild der Marke.²⁰⁵ Da das Markenimage und als Grundvoraussetzung die Markenbekanntheit bei der Zielgruppe wesentlich zum Erfolg eines Unternehmens beitragen, soll diesen Begriffen im strategischen und operativen Marketing besondere Aufmerksamkeit zuteilwerden. Dies beinhaltet die Entwicklung und die Pflege eines positiven Markenimages als auch die Verfolgung psychologischer Ziele wie die Schaffung von Markenpräferenzen, Bildung von Vertrauen und die Steigerung der Markenbekanntheit.²⁰⁶

Marken erfüllen eine Reihe von unterschiedlichen Funktionen.²⁰⁷

- Herkunftsfunktion (bezogen auf Unternehmen)
- Unterscheidungsfunktion (zur Konkurrenz)
- Qualitäts-, Garantie- oder Vertrauensfunktion
- Identifizierungsfunktion (bezogen auf das spezifische Produkt)
- Kommunikations-, Suggestiv- oder Werbefunktion

²⁰³ Meffert/Bruhn (2009): 266

²⁰⁴ Haybäck (2004): 14ff.

²⁰⁵ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 364f.

²⁰⁶ Meffert/Bruhn (2009): 268

²⁰⁷ Haybäck (2004): 12ff.

Eine Marke ist einem Hersteller zugeordnet, kennzeichnet ein Erzeugnis spezifisch innerhalb seines Produktportfolios und macht es von den Produkten der Mitbewerber unterscheidbar. Neben essentiellen Kern der Werbung helfen Marken bei der Bildung von Vertrauen für die angebotene Dienstleistung. Als Qualitätssignal können sie ein empfundenes Kaufrisiko reduzieren. Dies trägt zur Präferenzbildung beim Kunden bei und führt in Folge zu einer erhöhten Kundenbindung. Durch die Schaffung einer Kundenbeziehung über die Marke besteht weiters die Möglichkeit, neue Leistungen in den Markt leichter einzuführen, welche von einem Imagetransfer vom bekannten Produkt auf das neue profitieren können.

Insbesondere bei hoher Homogenität und Austauschbarkeit der Produkte eines Marktes, wenn von allen Wettbewerbern die Basisbedürfnisse im selben Maße befriedigt werden, gewinnen Marken an Bedeutung, da diese durch psychologische Differenzierung Unterscheidungsmerkmale schaffen können. Eine Marke kann daher durch ihr Markenimage eine relevante Zusatzleistung („Added Value“) bieten und für den Kunden einen ideellen oder sozialen Nutzen haben, indem diese dessen Selbstdarstellung und Lebensstil unterstützt oder die Zugehörigkeit zu einer Szene anzeigt und die Akzeptanz innerhalb dieser fördert.

Ist ein Unternehmen in mehreren Geschäftsfeldern tätig, kann der Einsatz nur einer einzelnen Marke zu einem verwaschenen Profil führen. Die Lösung kann im Einsatz mehrerer Marken gefunden werden. Auf diese Weise können unterschiedliche Leistungsprogramme bzw. -stufen signalisiert werden und erleichtert ebenso eine angestrebte Preisdifferenzierung (siehe die vorherrschenden Preisunterschiede zwischen den Geschäftsfeldern Werbeton und Musikproduktion). Der Einsatz mehrerer Marken macht die Abgrenzung zwischen unterschiedlichen Geschäftsfeldern erst glaubhaft und wird zum wichtigen Instrumentarium der differenzierten Segmentbearbeitung.

Markenstrategische Optionen

Zu den zentralen Fragestellungen des Marketings gehört die Entscheidung, ob eine oder mehrere Dienstleistungen unter einer Marke geführt werden sollen oder ein komplexerer Ansatz die geeignete Lösung verspricht. Im Folgenden werden mögliche Alternativen markenstrategischer Optionen bezugnehmend auf den Dienstleistungsbereich vorgestellt.

Dachmarkenstrategie

Die Dachmarkenstrategie zeichnet sich dadurch aus, dass sämtliche Leistungen eines Unternehmens unter einer Marke zusammengefasst werden und ist unter Dienstleistungsbetrieben weit verbreitet. Im Vordergrund stehen das Unternehmen und dessen Kompetenz. Häufig wird bei persönlichen Dienstleistungen der Name des Anbieters als Markenname verwendet, alternativ dazu ist der Einsatz einer Firmenmarke als Dachmarke. Diese Markierungsstrategie ermöglicht die Übertragung des Vertrauenskapitals bisheriger Dienstleistungen bei der Einführung neuer Leistungsarten, birgt aber auch das Risiko negativer Ausstrahlungseffekte zwischen den verschiedenen Leistungsarten bei auftretenden Qualitätsmängeln. Die Dachmarkenstrategie bietet sich jedoch weniger für ein breites und stark heterogenes Dienstleistungsprogramm an, da dieses sonst einen Profilierungsnachteil erleidet. Die Kombination mit Einzelmarken ermöglicht in diesem Fall, Einzelleistungen unter einem gemeinsamen Markendach ein eigenständiges Profil zu verleihen. Als Dachmarke können auch repräsentative Markenbestandteile fungieren, welche dann jeweils zu einer neuen Marke ergänzt werden und deren Zugehörigkeit zu einem Markendach anzeigt („Serienmarke“), z.B. *soundGroup*: *soundPro*, *soundMusic*, *soundDesign*, *soundBook*.²⁰⁸

²⁰⁸ Meffert/Bruhn (2009): 272f.; Esch (2008): 353

Markenfamilienstrategie

Bei der Markenfamilienstrategie werden mehrere Leistungen unter einer Marke geführt, wobei innerhalb eines Unternehmens mehrere Markenfamilien nebeneinander existieren können. Innerhalb einer Markenfamilie werden ähnliche Leistungen mittels eines konsistenten Marketing-Mixes und auf einem gleichwertigen Qualitätsniveau angeboten. Durch die gegenseitige Stützung der einzelnen Leistungen der Familienmarke werden Synergien, bspw. durch Kosteneinsparungen bei der Markenbildung, genutzt und die schnelle Akzeptanz für neue Angebote erreicht. Beispiel: jeweils eigene Familienmarken für die Geschäftsfelder Musikproduktion und Werbeton.²⁰⁹

Einzelmarkenstrategie

Im Rahmen der Einzelmarkenstrategie wird jede angebotene Dienstleistung unter einer eigenen Marke geführt. Das Prinzip lautet: eine Marke – ein Produkt – ein Produktversprechen. Der Hersteller tritt als solcher explizit nicht in Erscheinung. Die Vorteile dieser Strategie liegen in der individuellen Gestaltung und eigenständigen, spitzen Positionierung des Angebotes sowie der gezielten Ansprache einzelner Kundensegmente ohne die Gefahr negativer Ausstrahlungseffekte anderer Marken (z.B. durch Neueinführungen von Dienstleistungen mit hohem Misserfolgsrisiko). Als nachteilig können die erhöhten Kosten durch die komplexere Markenführung gesehen werden. Aufgrund des starken Bezugs auf den Anbieter hinsichtlich Vertrauenswürdigkeit und Kompetenzzuschreibung ist die Einzelmarkenstrategie bei Dienstleistungen nur beschränkt realisierbar, da die Einzelmarke idealtypisch vom Hersteller losgelöst wird. Die Einzelmarkenstrategie bietet sich für Unternehmen an, welche sich mit heterogenen und standardisierten Angeboten an verschiedene Kundensegmente richtet. Beispiel: Betrieb eines Tonstudios und eines Verlages unter getrennten Marken.²¹⁰

²⁰⁹ Meffert/Bruhn (2009): 273

²¹⁰ Meffert/Bruhn (2009): 273f.; Esch (2008): 346

Mehrmarkenstrategie

Die Mehrmarkenstrategie beschreibt die Marktbearbeitung mittels mehrerer, parallel auf einen Absatzmarkt ausgerichteter Marken. Sie kann als Antwort auf eine Dachmarkenstrategie angesehen werden, dessen Profil aufgrund einer Ausdehnung des Leistungsspektrums an Schärfe verloren hat. Auf diese Weise können mittels mehrerer Marken treffsicherer feiner unterteilte Segmente angesprochen werden oder auch rückläufigen Marktanteilen bspw. mit einem „No-Frills“-Angebot unter einer eigenen Marke entgegengetreten werden. Die Marken unterscheiden sich dabei durch ihre heterogene Positionierung, welche aus einer Differenzierung einer Dienstleistung und der Ausgestaltung des Marketing-Mixes resultiert, werden jedoch alle auf denselben Markt ausgerichtet. Beispiele: jeweils eigene Marken für die Musikproduktion für Profis, für Amateure und Online-Dienstleistungen.

Die Mehrmarkenstrategie ermöglicht eine bessere Marktdurchdringung als auch Marktabsicherung und reduziert bei einer breiten Streuung das Marktrisiko. Weiters bestehen unternehmensintern eine Reihe von Synergiepotenzialen und Standardisierungspotenzialen. Gefahren ergeben sich hinsichtlich der Mehrmarkenstrategie vorwiegend durch die höheren Kosten der parallelen Marktbearbeitung und aufgrund möglicher Kannibalisierungseffekte.²¹¹

Markenstrategische Kombinationsmöglichkeiten

In der Praxis werden die oben beschriebenen Markenstrategien von Unternehmen kombiniert eingesetzt, um bestmöglich deren jeweilige Vorteile zu nutzen. Leistungsangebote werden mit mehr als einer Marke gekennzeichnet, indem beispielsweise der Firmenname (Dachmarke), Produktliniename und eine Einzelmarke bzw. zusätzliche Kennzeichnung (Subbrand) als Hinweis auf die spezifische Ausgestaltung des Produktes oder Dienstleistung eingesetzt werden. Die Dachmarke kann dahingehend eine unterstützende Funktion übernehmen, indem sie Kompetenz und Vertrauen auf die Submarken überträgt. Die Markenarchitektur eines Unternehmens wird umso komplexer sein, je stärker die

²¹¹ Meffert/Bruhn (2009): 274

Märkte und Ansprüche der Kunden differenzieren und hängt mit der Breite und Tiefe des Produktportfolios zusammen.²¹²

Beispiele für markenpolitische Maßnahmen:

- Als Antwort auf ein kompetitives Angebot der Konkurrenz kann eine Fighter-Brand (Kampfmarke) etabliert werden. Bei der ursprünglichen Marke muss der Preis nicht gesenkt werden und diese wird aus dem Preiskampf herausgehalten. Probleme durch einen Imageverlust durch ein niedriges Preisniveau und bei der späteren Anhebung auf die ursprüngliche Preishöhe werden dadurch vermieden. Die Installierung einer Fighter-Brand wird als strategischer Zug zum Schutz einer anderen Marke gesehen, oftmals unter Opferung des Gewinns aufseiten der Fighter-Brand.
- Dem erhöhten Risiko abweichender Qualität bei der Hybriden Produktion, aufgrund des stärkeren Einflusses des externen Faktors im Produktionsprozess, und einem drohenden Imageverlust aufgrund negativer Qualitätszuschreibung durch potenzielle Neukunden infolge eines laienhaften Produktionsergebnisses kann mit einer gesonderten Kennzeichnung begegnet werden: Mittels einer spezifischen Sub-Marke, welche auf die erhöhte Verantwortung der Musiker im Produktionsprozess hinweist und im Booklet der CD angeführt wird.
- Für verschiedene Leistungen können unterschiedliche Produktmarken eingeführt werden: neben der zuvor genannten Hybriden Produktion auch für Teilleistungen wie Remix oder Mastering. Auch für Packages (Bündelungen) bieten sich eigene Marken an, bspw. Demo-Paket: „Breakthrough-Package“.

²¹² Esch (2008): 356, 517

6 Marketing-Mix

Das vorliegende Kapitel widmet sich den Marketinginstrumenten und orientiert sich an den 7 Ps des Dienstleistungsmarketing. Neben den klassischen Instrumenten Product, Price, Promotion und Place werden Aktionsfelder für die Bereiche People, Process und Physical Evidence aufgezeigt.

6.1 Product

Leistungsdesign und Leistungsprogramm

Das folgende Kapitel beinhaltet die Produktpolitik und befasst sich mit der Wahl und Gestaltung der anzubietenden Leistungen. Im Mittelpunkt steht ein Leistungskonzept, eine zentrale Produktidee oder ein „Leistungsversprechen“, welches meist als Leistungsbündel oder Paketlösung angeboten wird. Diese Angebote bestehen aus einer Kernleistung und Zusatzleistungen und können neben Dienstleistungen auch Sachleistungen inkludieren. Aufgrund der limitierten Kapazitäten typischer Tonstudios können komplexe Leistungskombinationen meist nur über Kooperationen realisiert werden.

Neben der Entscheidung über Anzahl und Variabilität der Produktideen (vgl. Programmbreite und -tiefe), welche wiederum Fragen zur Art der Markierung aufwirft, wollen Überlegungen der Ausgestaltung der Dienstleistungen angestellt werden. Dies umfasst u.a. den Grad der Mitwirkung des Kunden am Dienstleistungsprozess als auch die Standardisierung bzw. die Automatisierung gewisser Prozessschritte.²¹³

Leistungsbündelung

Das Leistungsprogramm eines Dienstleistungsbetriebs kann als die Menge aller Leistungen betrachtet werden, welche in Kernleistung und ergänzende Zusatzleistungen eingeteilt und zu Paketen kombiniert werden können („Bundling“).

²¹³ Scheuch (2002): 64ff.

Drei alternative Strategien der Leistungs- und Preisbündelung werden unterschieden:²¹⁴

Im Rahmen des Unbundling enthält eine Dienstleistung nur die Kernleistung (und gegebenenfalls obligatorische Zusatzleistungen). Weitere Zusatzleistungen können vom Kunden dazugekauft werden.

Mehrere Leistungsbausteine (Kernleistung und Zusatzleistungen) werden beim Pure Bundling zu einem einzigen Angebot verknüpft und ausschließlich als Paket ohne Variationsmöglichkeiten angeboten und sind separat nicht zu erwerben (All-Inclusive-Angebote). Diese Form der Bündelung kann die Transparenz von Dienstleistungsangeboten und -entgelten im Vergleich zu Angeboten der Konkurrenz erschweren, insbesondere wenn unterschiedliche Leistungsarten in den jeweiligen Pakete einbezogen sind.

Beim Mixed Bundling werden bestimmte Leistungsbündel angeboten, welche flexibel um weitere wählbare Zusatzleistungen (Module) ergänzt werden können (Baukastensystem). Eine gemischte Bündelung ist insbesondere bei einem hohen Heterogenitätsgrad der Abnehmer zu empfehlen und wenn die Vorteile von Leistungsbündelungen (Cross-Selling, Nutzung preispolitisch attraktiver Paketangebote, Kundenbindung, Auslastungssteigerung) ausgeschöpft werden sollen.

Eine Paketlösung wird vom Kunden insbesondere dann als vorteilhaft angesehen, wenn die angebotenen Zusatzleistungen ihm individuell einen echten Mehrwert spenden. Es ist daher darauf zu achten, dass ein Leistungsbündel gegenüber der Kernleistung einen deutlichen Nutzenzuwachs stiftet.²¹⁵

Ein „no frills“-Angebot andererseits bezeichnet ein reduziertes Leistungsbündel zu einem geringeren Preis. Beispielsweise können solche „abgemagerte“ Leistungsangebote eingesetzt werden, um neue Kundensegmente

²¹⁴ Meffert/Bruhn (2009): 253; Scheuch (2002): 76f.

²¹⁵ Meffert/Bruhn (2009): ebd

zu erschließen, welche nicht auf die marktübliche Leistungsbündelung ansprechen.²¹⁶

Die Entscheidung der Leistungsbündelung hat folglich auch großen Einfluss auf die Preispolitik, insbesondere in Hinblick der Preispositionierung in Abhängigkeit von der Preisakzeptanz der Kunden. Die Preisbündelung kann demnach eine Sonderform der Preisdifferenzierung darstellen, durch welche brach liegendes Cross-Selling-Potenzial erschlossen und eine höhere Absatzrate erreicht werden kann, indem beispielsweise eine ungenutzte Zahlungsbereitschaft von einem Produkt auf ein anderes übertragen wird.²¹⁷

Externalisierung & Internalisierung

Ein weiterer Ansatzpunkt für die Variation des Leistungsprogramms kann bei Art und Umfang der Einbeziehung des externen Faktors gefunden werden. Eine Zunahme der Aktivitäten des Kunden wird als Externalisierung bezeichnet, unter Internalisierung wird die Übernahme bisher vom Kunden durchgeführter Aktivitäten durch den Dienstleister verstanden.

Eine Internalisierung erfolgt meist durch Vergrößerung der Wertschöpfungstiefe und bietet Convenience-Vorteile für den Konsumenten. Darunter fällt bspw. die Abholung des Kunden und Transport der Kundenobjekte zum Tonstudio (gesamtes Schlagzeug, große Verstärker), wenn dieser über kein geeignetes Transportmittel verfügt. Eine Externalisierung von Leistungen dagegen bedeutet eine Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten auf den Kunden, die nur dann sinnvoll erscheint, wenn dieser über ausreichende Fähigkeiten verfügt. In diesem Zusammenhang wird vielfach vom „Customer as a Co-Producer“ bzw. von der Entwicklung des Konsumenten hin zum „Prosumenten“ gesprochen. Während durch die Externalisierung Preisvorteile für den Kunden realisiert werden können, wird für den Dienstleistungsersteller die Gewährleistung der Qualitätskonstanz erschwert.²¹⁸

²¹⁶ Scheuch (2002): 140

²¹⁷ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 519

²¹⁸ Meffert/Bruhn (2009): 253f.

Ein Beispiel für Externalisierung kann in der „Hybriden Produktion“ gefunden werden, bei der die Musiker Teile der Produktion, bspw. die Aufnahme von Gitarre und Bass, in deren Proberaum vornehmen. Da hier ein gewisses Qualitätsrisiko verborgen liegt, werden solche Projekte von qualitätssensiblen Tonstudios gar nicht oder nur mit sehr erfahrenen Musikern angegangen, da ein Imageverlust durch ein qualitativ unzureichendes Endergebnis vermieden werden soll. Zusätzlich werden die Musiker dabei bestmöglich unterstützt und vorbereitet, um eine reibungslose Integration der externen Produktionsschritte in den gesamten Prozessverlauf zu gewähren.

Standardisierung & Individualisierung

Standardisierung bei Dienstleistungen bedeutet, dass Komponenten der Leistung standardisiert bzw. normiert in das Programm aufgenommen werden. Aufgrund der limitierten Standardisierbarkeit des externen Faktors wird dabei meist bei den internen Faktoren angesetzt. Eine Standardisierung kann dazu beitragen, eine konstante Qualität zu erreichen und fördert aufgrund einer Gewohnheitswirkung und der daraus entstehenden Erwartungshaltung die Vertrautheit beim Kunden. Im Zuge der Individualisierung ist der Dienstleister im Rahmen der Leistungsbandbreiten seiner Einsatzfaktoren in der Lage, sich auf die individuelle Kundensituation einzustellen.²¹⁹

Standardisierungen beim Dienstleistungsergebnis äußern sich bspw. in den technischen Formaten oder in den jeweils typischen klanglichen Soundbildern der unterschiedlichen Musikstile. Weiters kann von einem „standardisierten“ Ablauf einer Musikproduktion gesprochen werden, der zumeist eingehalten wird. Auch im Bereich der Potenzialkomponenten wird bestimmtes Equipment oder die entsprechende Aufteilung und Ausgestaltung der Studioräumlichkeiten als „Standard“ erwartet.

²¹⁹ Scheuch (2002): 145

Automatisierung

Die Automatisierung umschreibt den Einsatz automatisierter Hilfsmittel im Dienstleistungsprozess. Die Durchführung dieser oder Teile davon erfolgen ohne persönlichen Kontakt. Das Gegenteil hierzu ist die Personalisierung, bei welcher verstärkt Kontakt mit dem Dienstleistungspersonal erfolgt. Eine (teilweise) Automatisierung bietet sich bis zu einem gewissen Grad bei standardisierten Leistungen oder gleich bleibenden Wiederholungsaufträgen an. Der externe Faktor muss dafür in einen definierten Rahmen passen (z.B. Online-Mastering: das Musikfile, welches bearbeitet wird, muss ein bestimmtes Format und Mindestqualität aufweisen). Aufgrund des unpersönlichen Charakters können individuelle Wünsche meist nicht oder nur begrenzt umgesetzt werden.²²⁰ Durch den Einsatz automatisierter Prozesse werden Zeit- und Kostenvorteile erwartet. Das Fehlen des persönlichen Kontakts hindert jedoch am Aufbau von Kundenbindung und bei der Realisierung von Cross-Selling-Potenzialen. Es sei weiters anzuraten, den Einsatz von automatisierten Prozessen auf Kundenakzeptanz und mögliche Berührungspunkte zu prüfen.²²¹

Als Beispiel einer Teil-Automatisierung ohne persönlichen Direktkontakt kann das Online-Mastering bzw. der Online-Mix herangezogen werden, bei welchem der externe Faktor (Musikfiles) und das fertige Ergebnis per Server Upload angeliefert werden. Die Auftragsannahme kann per Web-Formular und die Zahlung per Kreditkarte erfolgen. Dieser Vorgang ermöglicht das konstitutive Kriterium der Nichttransportfähigkeit, welches Dienstleistungen anhängt, aufzuweichen.²²²

Bausteine des Leistungsprogramms

War es früher üblich, hauptsächlich Paketeleistungen wie eine Album- oder Demoproduktion anzubieten, welche sämtliche Prozessschritte vereint, werden im Sinne des „Unbundlings“ Teilprozesse separat beworben. Dies kommt dem Trend

²²⁰ Scheuch (2002): 141f.

²²¹ Meffert/Bruhn (2009): 255

²²² vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 30

der fraktionierten Produktion entgegen, bei welcher mehrere Tonstudios für verschiedene Aufgaben an einem Musikprojekt beteiligt sind.

- Albumproduktion: Beinhaltet die Aufnahme, Abmischung, manchmal auch das Mastering eines gesamten Albums. Wegen des Umfangs und des zu erwarteten, höheren Qualitätsstandards im Vergleich zu einer Demoproduktion wird mehr Zeit und folglich mehr Budget investiert. Diese Form der Produktion wird von Labels in Auftrag gegeben und auch von engagierten, fortgeschrittenen Bands gewählt.
- Demoproduktion: Aufnahme, Abmischung und Mastering weniger Songs, meist innerhalb weniger Tage und für ein niedriges Budget. Demoaufnahmen werden vorwiegend von Amateurmusikern genutzt.
- Hybride Produktion: Dies bezeichnet eine Produktion, bei welcher bestimmte Teile der Aufnahme von den Künstlern zuhause oder im Proberaum selbst vorgenommen werden, aufwendigere Spuren, wie bspw. Stimme oder Schlagzeug, jedoch im Tonstudio. Editing, der Mixdown und das Mastering erfolgen wiederum im professionellen Tonstudio. Diese Form der Produktion sollte nur mit erfahrenen Musikern mit entsprechendem Equipment und Tontechnikwissen eingegangen werden und kann helfen, Studiozeit und folglich dem Kunden Kosten zu sparen. Das Ergebnis gestaltet sich abhängig von den vorhandenen Mitteln und Fähigkeiten der Künstler. Je nach Erfahrung der Musiker kann eine Unterstützung in Form von Tipps und Anweisungen für die selbst durchzuführenden Aufnahmen erfolgen.
- Mobiles Tonstudio: Mittels portablen Equipments kann auf Live-Konzerten, im Proberaum der Band oder an anderen Orten (z.B. Kirchen) aufgenommen werden. Die Bearbeitung und die Abmischung erfolgt im Tonstudio.
- Audio-DVD und SuperAudioCD Produktion: Beschreibt Musikproduktionen, welche in Mehrkanalton (5.1) abgemischt werden. Das dafür benötigte Equipment weist Parallelen zu jenem auf, welches für den Surround Sound im Filmtone eingesetzt wird.

Teilleistungen

- Recording: Aufnahme einzelner Instrumente ohne weitere Bearbeitung. So können die Vorzüge unterschiedlicher, spezialisierter Tonstudios genutzt werden, ohne den gesamten Produktionsprozess auf ein einziges Studio zu übertragen, bspw. zur Nutzung der speziellen Raumakustik für bestimmte Aufnahmesituationen oder der Instrumente des Tonstudios (z.B. großer Klavierflügel).
- Guitar Reamping: Die Spuren von E-Gitarren, welche Zuhause oder im Proberaum mit einer DI-Box direkt und unverstärkt aufgezeichnet wurden, werden im Tonstudio über einen guten Gitarrenverstärker und mit geeigneten Mikrofonen und Vorverstärkern akustisch neu aufgenommen. Dies verspricht einen besseren, authentischeren Klang.
- Editieren: Bearbeitung einzelner Spuren (z.B. Vocals und Chöre) hinsichtlich Timing und Stimmigkeit und mittels hochwertiger Effekte.
- Mixdown: Bearbeitung und Mischung bereits aufgenommener Spuren zu einem fertigen Track in Stereo oder einem Mehrkanal Format (Surround 5.1).
- Mastering: Letzte Bearbeitung und Angleichung der zuvor abgemischten Songs, um diese hörtauglicher zu machen und auf einen Formatstandard für die Vervielfältigung zu bringen. Auf Mastering spezialisierte, hochklassige Tonstudios unterschieden sich von normalen Tonstudios in Equipment und Raumdesign. Alternativ dazu können die normalen Aufnahmestudios diesen Schritt übernehmen.
- Eine Unterart des Masterings ist das sogenannte Stem-Mastering, bei welchem nicht von einem fertigen Stereo Mix ausgegangen wird, sondern mit Sub-Mixes von zusammengefassten Instrumentengruppen gearbeitet wird.
- Remix: Künstlerische Umgestaltung und Neuarrangierung eines bestehenden Songs für unterschiedliche Versionen und Musikgenres, zum Beispiel als Club Mix, Radio-Edit, B-Seite, Bonustrack, aber auch Kurzversionen für Klingeltöne (Real Tones).

- onlineMixdown: Anlieferung der einzelnen aufgenommenen Spuren per Internet (bspw. FTP-Server, File Transfer Programme oder über Login Bereich für Klienten auf der Homepage), nach der Bearbeitung im Tonstudio kann der Kunde den fertigen Mix vom Server des Tonstudios in seinem Login Bereich herunterladen.
- onlineMastering: Auch Remote Mastering oder eMastering genannt; Die abgemischten Songs werden per Internet an das Masteringstudio übermittelt und bearbeitet elektronisch zurückgesendet.

Bei beiden erfolgt die Kommunikation telefonisch und per eMail, die Bezahlung per Kreditkarte oder online Bezahlsystem (z.B. PayPal). Diese Form des Austausches ermöglicht theoretisch die Erschließung des weltweiten Markts und wird von Tontechnikern, die sich auf einen bestimmten Musikstil spezialisiert und in einer Musikszene gewisse Bekanntheit erlangt haben, erfolgreich eingesetzt.

„Dry-Lease“

- Mietstudio: Vermietung des Tonstudios und des Equipments ohne Tontechniker. Bei Bedarf kann ein hauseigener Assistent zur Seite gestellt werden.
- Vermietung von Audio-Equipment: Vorübergehende Vermietung tontechnischer Geräte an andere Tonstudios und Tontechniker, bspw. für Live-Konzerte.

Die Kernleistungen eines Tonstudios sind in Aufnahme, Abmischen und Mastering von Musik zu sehen. Mittels folgender Zusatzleistungen bzw. Komplementärprodukte kann das Portfolio u.a. durch Kooperationen ergänzt und zu Leistungspaketen geschnürt werden:

- Musikvideo, Imagevideo, Videomitschnitt im Tonstudio und von Konzerten
- Bandfotos
- Grafikdesign: Gestaltung von CD-Covers, Booklets und Bandlogos

- Webdesign, Erstellung einer Homepage
- Vervielfältigung von Tonträgern
- Vertrieb über Handel und Internet
- Organisation von Events (z.B. Release Party für fertig gestelltes Album)
- Live-Tontechnik
- Künstlermanagement und Coaching
- Label
- Musikverlag, Unterstützung bei der Rechteverwertung
- Booking Agentur: Vermittlung von Bands für Konzerte, Tourneeplanung
- Marketing & PR
- Bemusterung von Labels (Promotion)
- Bereitstellung einer Unterkunft für Künstler von außerhalb (eigener Gästeraum)
- Beratung in Belangen wie: Urheberrecht, Vermarktung, Förderungen
- Vermittlung von Buchhaltung und Steuerberatung
- Komposition, Arrangement und künstlerische Produktion
- Vocalcoaching

Beispiele für Paketangebote

- CD-Aufnahme + Fotoshooting + Coverdesign + Pressung in Kleinserie + Album Release Party inkl. Live-Auftritt
- Musikproduktion mit Musikvideoproduktion
- „Audio-Visitenkarte“ für Musiker (Solisten): Musikaufnahme, Fotoshooting, Homepage, Pressemappe

Tonstudios können mit einem umfassenden Angebot zu einem „One-Stop-Shop“ werden, welcher sämtliche Bedürfnisse der Zielgruppe abdeckt und Hilfestellung und Beratung anbietet. Durch die Neuinterpretation des Geschäftsfeldes kann aus einem Technik-fokussiertem Tonstudio ein „full service“ Musik-Dienstleister werden, welcher ein weites Leistungsspektrum aufweist und vom Kunden willkommene Komplettlösungen anbietet, welche die

Bedürfnisse vor, während und nach der eigentlichen Musikproduktion abdeckt. Statt des Verkaufs eines einfachen Masterbandes wird der Klient an den Erfolg mit seinem Muskschaffen herangeführt.

6.2 Price

Preis- und Gegenleistungspolitik

Dieses Kapitel befasst sich mit Fragen der Preis- bzw. Gegenleistungspolitik von Tonstudios im Feld der Musikproduktion. Neben der Abgeltung in Geld findet man in der Praxis eine Beteiligung an den Verwertungsrechten (Erfolgsbeteiligung) als Gegenleistung.

Die Eigenschaften von Dienstleistungen führen zu Besonderheiten in der Preispolitik. Die Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft führt zu einem hohen Anteil an fixen Bereitstellungskosten. Der Kapazitätsauslastung über die Instrumente der Preis- und Konditionenpolitik kommt eine besondere Erfolgsrelevanz zu, da aufgrund des hohen Fixkostenanteils der Auslastungsgrad eine maßgebliche Erfolgsgröße darstellt.

Die Integration des externen Faktors führt über den intrinsisch hohen Individualisierungsgrad bei Dienstleistungen zum Problem der Festlegung einheitlicher Preise. Die Externalisierung bestimmter Leistungselemente im Erstellungsprozess auf den Kunden (Customer as Co-Producer) hat ebenfalls Auswirkungen auf die Preisgestaltung. Auch die Qualität des externen Faktors kann eine bedeutende Preisdeterminante sein, wenn diese das Ausmaß der für das vereinbarte Ergebnis einzusetzenden Ressourcen determiniert (z.B. benötigte Zeit für gut eingespielte Takes).

Aufgrund fehlender sichtbarer Leistungsmerkmale können Dienstleistungsergebnisse im Vorfeld oftmals nur schwer eingeschätzt werden. Das Preisniveau wird daher als Ersatzkriterium zur Qualitätsbeurteilung herangezogen.²²³

²²³ Meffert/Bruhn (2009): 303ff.

Arten der Preisdifferenzierung

Wenn eine identische Leistung verschiedenen Nachfragern zu unterschiedlichen Preisen angeboten wird, spricht man von einer abnehmerorientierten Preisdifferenzierung. Im Hintergrund steht die unterschiedliche Preisbereitschaft der verschiedenen Kundengruppen als auch die für die jeweilige Zielgruppe verbundene Kostenintensität für die Dienstleistung. Beispiele sind Vergünstigungen nach dem Alter, für Musik- und Tontechnik-Studenten aber auch für Prestigekunden.²²⁴

Der Preis einer Leistungseinheit verringert sich bei der quantitativen Preisdifferenzierung in Abhängigkeit von der gebuchten Menge und findet sich in der Praxis auch als mengenbezogener Rabatt wieder (s.u.).²²⁵ Neben der Form von zeitlich aneinander gereihten Leistungseinheiten, z.B. Preis für eine ganze Woche, ist ein Modell ähnlich einer Guthaben-Blockkarte denkbar. Ein bestimmtes Kontingent an Studiotagen wird hier für einen begrenzten Zeitrahmen gekauft, z.B. 10 Studiotage innerhalb 3 Monate. Diese Leistungseinheiten können aber müssen nicht hintereinander liegen und können nach Verfügbarkeit von Kapazitäten kurzfristig „eingelöst“ werden. Dieses Modell gibt dem Kunden mehr Flexibilität und nimmt ihm den Zeitdruck, der sonst den kreativen Prozess beeinträchtigen könnte. Diese Prozessgestaltung wird dadurch unterstützt, da Projekte rasch abspeicherbar und wieder aufrufbar sind (Recall Funktion).

Bei der Preisbündelung werden mehrere Leistungen zu einem Angebot gebündelt, was zu einer Steigerung von Cross-Selling führt. Andererseits steigert dies die Preisintransparenz und erschwert den Vergleich mit der Konkurrenz durch die Kunden.²²⁶

Werden unterschiedliche Preise in Abhängigkeit des konkreten Zeitpunktes der Leistungserstellung veranschlagt, liegt zeitliche Preisdifferenzierung vor. Beispiele hierfür sind Wochenendtarife und höhere Preise für Feiertage, bzw. Überstundenaufschläge. Weiters kann der Buchungszeitpunkt in Abhängigkeit des

²²⁴ Meffert/Bruhn (2009): 322

²²⁵ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 517

²²⁶ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): ebd

Zeitraumes zum Beginn des Dienstleistungserstellungsprozesses zur Preisdifferenzierung herangezogen werden, da eine frühzeitige Buchung dem Dienstleister einen Dispositionsspielraum in Hinblick seiner Kapazitäten ermöglicht.²²⁷

Das Yield Management ist eine Form der Preisdifferenzierung und ein Instrument der Kapazitätssteuerung. Der Preis unterscheidet sich hier nach dem Zeitpunkt der Buchung und den freien Kapazitäten. Dem Modell des Yield Managements liegt die Denkweise zugrunde, dass vorhandenes, nicht veränderbares Dienstleistungspotenzial droht, ungenutzt zu verfallen, da die Leistung an sich nicht lagerfähig ist, und dass der Wert einer Dienstleistung für verschiedene Nachfrager zu unterschiedlichen Zeiten variiert. Dieses Modell eignet sich daher besonders für standardisierte Dienstleistungen oder solche, bei denen weniger Individualisierung stattfindet und wenig Vorlaufzeit anfällt (z.B. Online-Mastering).²²⁸

Neben den oben genannten findet sich noch die räumliche Preisdifferenzierung, welche hinsichtlich geographischer Märkte unterscheidet und sich an den jeweiligen Kaufkraftniveaus orientiert.²²⁹

Rabattpolitik

Rabatte sind unterschiedliche Arten von Preisnachlässen, die im Vergleich zum Normal- oder Listenpreis gewährt werden. Rabatte können im Zuge einer Einzeltransaktion oder bei der Definition der Rahmenbedingungen für eine langfristige Zusammenarbeit ausgehandelt werden. Ein nicht zu vernachlässigbarer Effekt ist dabei die Irreversibilität einmal gewährter Rabatte, da diese in Folge von den Kunden als selbstverständlich angesehen werden und oftmals dem Ziel der Preisdurchsetzung zuwiderlaufen.

²²⁷ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 515; Meffert/Bruhn (2009): 319

²²⁸ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 517, 521

²²⁹ Meffert/Bruhn (2009): 317f.

Folgende Formen von Rabatten sind in der Praxis zu finden:²³⁰

- Funktionsrabatt: Diese Rabattform kommt ursprünglich aus dem Bereich des Einzelhandels und wird üblicherweise dem Handel gewährt, wenn dieser Leistungen oder Funktionen für einen Hersteller übernimmt. Übertragen auf den Endkundenbereich kann ein solcher Rabatt gewährt werden, wenn bspw. durch eine Weiterempfehlung eines Kunden ein Auftrag entsteht oder ein Musiker repräsentative Aufgaben auf einem Event oder Workshop des Tonstudios übernimmt. Der Rabatt wird dann bei dessen nächsten Projekt angerechnet.
- Barzahlungsrabatt: Für die unverzügliche Zahlung wird ein Preisnachlass eingeräumt (Skonto).
- Mengenrabatt: Gemäß einer Rabattstaffel werden auf größere Absatzmengen oder Umsätze Vergünstigungen gewährt. Mit der zunehmenden Absatzmenge sinkt der zu zahlende Durchschnittspreis für den Kunden.
- Bonus: Neben dem einzelnen Auftrag kann sich eine Mengenrabattierung auch auf die getätigten Umsätze eines Kunden innerhalb einer Periode beziehen. Dieser Bonus wird als nachträgliche Vergütung in Form eines Gutscheines übertragen und fördert die Kundenbindung, da dieser Folgekäufe anregt. Neben monetären Anreizen können auch frei wählende Elemente aus dem Leistungsprogramm (Zusatzleistungen) als Draufgabe zu einem künftigen Auftrag den Bonus darstellen und folglich auch Anreiz für zukünftiges Cross-Selling sein. Auch in der Form eines kostenfreien Upgrades von einem schlichteren Bundle (No-Fringe) zu einem Paket mit mehr Leistungselementen (z.B. All-Inclusive) ist ein Bonus denkbar.
- Treuerabatt: Dieser Rabatt fußt auf der Länge der Kundenbeziehung und steigt im Laufe der Zeit. Im Gegensatz zum Bonus ist der Treuerabatt nicht unmittelbar mit der Umsatzhöhe verknüpft und wird auch für Einzeltransaktionen sofort gewährt (z.B. Gutschein für Folgeauftrag). Diese Art von Rabatt kann im Gegensatz zum Mengenrabatt kontinuierliche, wenn

²³⁰ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 544ff.

auch kleinere Aufträge anregen und zielt auf ein langfristiges Umsatzvolumen.

- Zeitrabatt: Diese beziehen sich auf den Zeitpunkt der Bestellung bzw. des Leistungsvollzuges und können bspw. als Frühbucher-, Einführungs- oder Saisonrabatte gewährt werden. Dieses Preisinstrument dient der Glättung der Auslastung und hat insbesondere wegen der Nicht-Lagerfähigkeit von Dienstleistungen hohe Bedeutung. (vgl. zeitliche Preisdifferenzierung)

Aspekte der Preispolitik

Mittlere Tonstudios verlangen derzeit pro Arbeitstag (8h) 300,- bis 400,- Euro für Musikproduktionen. Der Tarif wird jedoch im direkten Verhandlungsgespräch individuell ausgemacht und oft aufgrund der begrenzten finanziellen Möglichkeiten der Amateurmusiker nach unten gesetzt. Während des Verhandlungsvorganges werden neben dem Preis die erwünschte Leistung nach Inhalt, Prozessablauf und Dauer, sowie einzusetzende Produktionsfaktoren, der Vollzugsort und die Zahlungskonditionen festgelegt.²³¹ Um das Risikoempfinden im Vorfeld zu senken, kann eine Anzahlung und Restzahlung nach Fertigstellung vereinbart werden bzw. eine Geld-zurück-Garantie oder kostenlose Nachbesserung versprochen werden. Für das Mastering in einem etablierten Mastering Studio kann mit rund 100,- Euro pro Song gerechnet werden. Online-Mastering wird meist etwas günstiger angeboten, da das Tonstudio den Auftrag zeitlich flexibel bearbeiten kann. Manche Mastering Studios berechnen für sog. ‚Attended Sessions‘, bei welchen der Kunde anwesend ist, einen höheren Tarif.

Neben der Berechnung nach Zeit- bzw. Leistungseinheiten kann der Preis für Dienstleistungen pauschal für die Auftragserfüllung unabhängig vom Zeitaufwand und Mitteleinsatz verrechnet werden.

Bei der Preiskommunikation kann zwischen einer offenen und einer diskreten Herangehensweise unterschieden werden. Werden bei ersterem die Preise per Preisliste öffentlich gemacht, wird bei zweiterem der Preis nur im persönlichen Gespräch ausgelotet und kommuniziert. Auf etlichen Homepages von Tonstudio

²³¹ vgl. Scheuch (2002): 236

ist zu beobachten, dass Preise nicht verlautbart werden, hingegen wird eine Einladung ausgesprochen, sich diesbezüglich direkt an das Tonstudio zu wenden. Dies ermöglicht dem Tonstudio je nach Kunde und dessen finanziellen Möglichkeiten einen individuellen Preis anzubieten, bspw. um Sonderkonditionen für Nachwuchsmusiker gewähren zu können, und vermeidet damit Druck auf das allgemeine Preisniveau.

Bei einem Projekt, bei welchem von vornherein nicht genug Geld für die Ausbezahlung der Dienstleistungen wie bei einer typischen Auftragsproduktion vorhanden ist, das jedoch erfolgversprechend erscheint, kann über eine Beteiligung als Produzent eine Einigung mit dem Auftraggeber erzielt werden. Die Erfolgsbeteiligung kann je nach Verhandlungsgeschick Lizenzen aus Musikverkäufen, Verlagsrechten oder auch Einnahmen aus dem Live-Geschäft umfassen.

Die Erweiterung des Leistungsprogrammes um Online-Dienstleistungen macht die Möglichkeit der Zahlung per Kreditkarte bzw. durch andere online Bezahlssysteme wie Paypal notwendig, um einen raschen Ablauf zu gewähren.

Manche Tonstudios haben einen Preisverfall erlebt, der teilweise durch das Unterbieten gängiger Preise hervorgerufen wurde und aus dem man sich nun schwer wieder entziehen kann, da die Kunden diese niedrigen Preise nun als Referenz annehmen. Normale Preise und Reduktionen gehören richtig kommuniziert und „kultiviert“, damit Preisnachlässe nicht zur Gewohnheit werden. Unterstützt kann dies werden durch eine offizielle Preisliste, begründete Rabatte zu Anlässen (z.B. Neukundenangebot), einmalige Gutscheine, wohl kalkulierte Mengenrabatte (z.B. ein Studiotag extra ab einer Buchung von fünf Studiotagen im Aktionszeitraum), vergünstigte Zusatzservices als Bonus (z.B. Mastering zum halben Preis) oder Bundles zu Sonderpreisen statt einfachen Preisaktionen bei Kernleistungen. Vergünstigte Angebote zur Auftragssteigerung in schwach ausgelasteten Perioden sollen zeitlich begrenzt unter einer eigenen Marke deklariert und so vom üblichen Leistungsprogramm abgegrenzt werden (z.B. limitiertes Sommerangebot „Summer of Music“).

6.3 Promotion

Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik versteht sich als die Gesamtheit der Instrumente und Maßnahmen der marktgerichteten, externen als auch innerbetrieblichen, internen Kommunikation und umschließt die interaktive Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Kunden.²³²

Zu den Inhalten der Kommunikation gehört die Dienstleistungsidee bzw. das Leistungsversprechen zu erklären. Neben der Dokumentation spezifischer Dienstleistungskompetenzen kann mittels der Materialisierung und Visualisierung tangibler Elemente und der Darstellung interner und externer Faktoren die Dienstleistung greifbarer dargestellt werden (z.B. durch Darstellung von Teilsequenzen, Prozessabläufen, involvierten Personen und Sachmitteln, Vorher-Nachher-Vergleichen). Darüber hinaus unterstützen Kommunikationsmaßnahmen bei der kurzfristigen Nachfragesteuerung und bei der Ausnutzung von Cross-Selling-Potenzialen. Neben der Werbung im Vorfeld sei auf die Bedeutung der Kommunikation während des Leistungserstellungsprozesses hingewiesen, durch welche Dissonanzen abgebaut sowie Vertrauen und eine Kunden-Mitarbeiter-Beziehung aufgebaut werden kann.²³³

Ziele der Kommunikationspolitik

Im Rahmen der Kommunikationspolitik bilden sich spezifische Kommunikationsziele heraus, welche sich nach den Stufen der Kundenreaktion unterteilen lassen. Die kognitiven Ziele betreffen die Erkenntnis und zielen auf Wahrnehmung und Wissen über eine Leistung ab. Affektive Ziele sind das Gefühl betreffende Kommunikationsziele und umfassen die Schaffung eines positiven Images und das Wecken von Interesse und Emotionen. Schließlich zielt die konative Komponente darauf ab, Aktivitäten beim Kunden hervorzurufen.²³⁴

²³² Meffert/Bruhn (2009): 283

²³³ Scheuch (2002): 276; Meffert/Bruhn (2009): 280ff.

²³⁴ Meffert/Bruhn (2009): 286

- Kognitiv-orientierte Ziele
 - Kontakt mit der Zielgruppe
 - Aufmerksamkeitswirkung
 - Erinnerungswirkung
 - Wissensvermittlung
- Affektiv-orientierte Ziele
 - Gefühlswirkung
 - Positive Hinstimmung
 - Interessenweckung
 - Imagewirkung
- Konativ-orientierte Ziele
 - Auslösung von Kaufhandlungen
 - Beeinflussung des Informationsverhaltens
 - Beeinflussung des Weiterempfehlungsverhaltens

Informative und emotionale Elemente der Werbung

Jeder Werbeauftritt bewirkt beim Adressaten innere Vorgänge, die in aktivierende und kognitive Prozesse unterschieden werden. Beide Vorgänge beeinflussen sich gegenseitig und wirken auf Einstellung und Kaufabsicht des Kunden und diese wiederum auf dessen Verhalten.

Als aktivierende Prozesse werden die Vorgänge bezeichnet, welche mit Erregungen und Spannungen verbunden werden und das Verhalten antreiben. Zu dieser Gruppe zählen die Begriffe Emotion, Motivation und Einstellung.²³⁵ Für das Konstrukt Emotionen liegen vielfältigste Definitionsvorschläge vor, allen ist gemein, dass Emotion ein subjektives Ereignis darstellt. Zum diesem Begriffsumfeld zählen Stimmungen, Affekte und Gefühle.²³⁶ Motivation ist ein komplexer, zielorientierter Prozess, in welchem grundlegende Antriebskräfte, wie Emotionen und Triebe als auch kognitive Zielorientierung zusammenwirken.²³⁷ Einstellung wird als Konstrukt aus Motivation mit kognitiver Gegenstandsbeurteilung angesehen.

²³⁵ Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009): 51, 57

²³⁶ Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009): 100

²³⁷ Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009): 169f.

„Einstellung“ steht eng mit dem Begriff „Image“ in Zusammenhang, da beiden Konstrukten in etwa die gleichen Merkmale zugesprochen werden. Image ist das Gesamtbild, das sich eine Person von einem Meinungsgegenstand macht, wobei es sich eher um eine gefühlsmäßige Auseinandersetzung handelt. Einstellung hingegen wird dem herrschenden Begriffsverständnis nach mittels höheren Bewusstseinsgrades, bzw. durch einen Lernprozess gebildet.²³⁸

Kognitive Prozesse sind gedankliche Vorgänge die auf die Kenntnis des Umfeldes und von sich selbst abzielen und der Kontrolle und willentlichen Steuerung des Verhaltens dienen. Diese lassen sich sequenziell in die Informationsaufnahme, Informationsverarbeitung und Informationsspeicherung unterteilen. Zu diesem Bereich gehören weiters Begriffsgruppen wie Wahrnehmung und Beurteilung oder auch Lernen und Gedächtnis.²³⁹

Während die kognitiven Komponenten üblicherweise Information in Form von Text darstellen, werden die emotionalen Komponenten durch statische und bewegte Bilder, Töne und Musik, Farben und weitere sensorische Reizauslöser wie Duftstoffe, Geschmack, Haptik aber auch Worte, welche mit Emotionen verbunden werden, vermittelt. Im Mittelpunkt steht die emotionale Erlebnisvermittlung durch Kommunikation, das Produkt oder die Einkaufsstätte, welche durch diese Komponenten geformt oder angereichert werden.²⁴⁰

Die Bedeutung von emotionalem Marketing ist in der letzten Zeit gestiegen. In der Wohlstandsgesellschaft, in der die grundlegenden Bedürfnisse gestillt sind, werden im Sinne von Maslow die „höheren Bedürfnisse“ wichtiger. Dazu gehören Bedürfnisse nach sensueller Anregung und Selbstverwirklichung. Dies spiegelt den Trend zum erlebnisbetonten Konsumenten wider. Ein weiteres zentrales Phänomen in Gesellschaft und Wirtschaft ist die Informationsüberlastung. Damit wächst die Bedeutung von visueller Kommunikation, da diese nicht den Restriktionen der kognitiven Informationsverarbeitung unterliegt und sich daher für emotionales Erleben ideal eignet.

²³⁸ Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009): 210f.

²³⁹ Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009): 274

²⁴⁰ vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009): 142ff.

Besonders auf gesättigten Märkten spielt die emotionale Erlebnisvermittlung durch Produkte und Leistungen eine entscheidende Rolle. Die Produkte sind ausgereift, unterscheiden sich kaum von denen der Konkurrenz und werden somit austauschbar. Das funktional orientierte Informationsbedürfnis der Kunden nimmt ab. Da man sich aus diesen Gründen eher durch das Produkt- und Markenimage als durch Produkteigenschaften von seinen Mitbewerbern unterscheidet, sind Erlebnisstrategien für Werbung und das Produktdesign zur Imageprofilierung angebracht.²⁴¹ „Das Ziel der emotionalen Produktdifferenzierung besteht darin, die Produkte durch emotionale Erlebnisse unterscheidbar zu machen.“²⁴² Der Ansatz der emotionalen Produktdifferenzierung mittels Werbung, kann insbesondere im Bereich der Markenpolitik, der Produktpositionierung und des Werbestils in das Marketingkonzept einfließen.²⁴³

Das Werbewirkungsmodell

In einem von Kroeber-Riel entwickelten Modell werden die Wirkungen von emotionaler und informativer Werbung auf die Einstellung und das Verhalten des Konsumenten unter Berücksichtigung des Grades des Involvement des Adressaten dargestellt. Hierbei werden zwei Wirkungsdeterminanten angeführt. Erstens die Art der Werbung, welche zwischen emotionaler, informativer und gemischter Werbung unterscheidet, zweitens das Involvement des Konsumenten, das zwischen gering und hoch eingestuft wird. Die Wirkungskomponenten dieses Modells umfassen:²⁴⁴

- Aufmerksamkeit: Von ihr hängt die mehr oder weniger aktive Aufnahme der Werbung ab und ist als Ausdruck der Aktivierung des Adressaten aufzufassen. Sie wird nur teilweise von der Werbung beeinflusst, in erheblichem Ausmaß wird sie vom Involvement (s.u.) des Adressaten bestimmt.

²⁴¹ Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009): 148f.

²⁴² Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009): 150

²⁴³ Scheuch (2007): 54

²⁴⁴ Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009): 634ff.

- Emotionale Prozesse: Diese repräsentieren die Wirkungen der Werbung auf Emotion und Motivation des Empfängers.
- Kognitive Prozesse: Dies beinhaltet die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung der in der Werbung dargebotenen Information. Die kognitiven Wirkungen sorgen dafür, dass die von der Werbung angesprochenen Antriebskräfte, Emotion und Motivation, in „rationale Bahnen“ gelenkt werden.
- Einstellung und Kaufabsicht: Diese werden als Vor-Entscheidung des Konsumenten betrachtet, welche durch das Zusammenwirken von emotionalen und kognitiven Wirkungen entstehen und verantwortlich sind, ob ein Produkt gekauft wird.

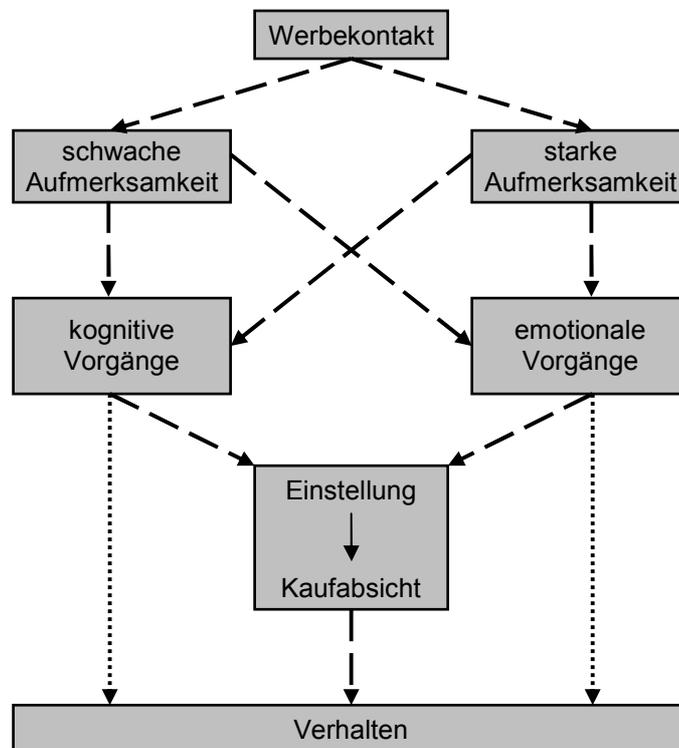


Abbildung 20: Grundmodell der Wirkungskomponenten der Werbung

Eigene Darstellung, Quelle: vgl. Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009): 635

Art der Werbung: Informative Werbung beschränkt sich darauf, dem Empfänger sachliche Information zu vermitteln. Dies sind beispielsweise Informationen über den Preis, die Ausstattung, Kapazitäten und Angebotsbedingungen. In der emotionalen Werbung dominiert die Darbietung emotionaler Reize wie Bilder oder

Reizwörter. Die emotionale Werbebotschaft kann sich direkt auf das Produkt beziehen oder wird in einem räumlichen und zeitlichen Zusammenhang mit dem Produkt vermittelt. Abseits dieser Extremtypen der Werbearten existiert die geläufige gemischte Werbung, welche sowohl informativen und emotionalen Inhalt hat.²⁴⁵

Involvement: Hier wird zunächst das Involvement des Adressaten gemeint, bevor dieser die Werbung aufnimmt. Dieses wird im Wesentlichen von dessen persönlichen Eigenschaften, von seinem Interesse am beworbenen Produkt und von der Situation, in der sich der Adressat befindet, bestimmt. Zu jenem situativen Involvement kann auch das Involvement gerechnet werden, das durch das gerade benutzte Medium erzeugt wird.²⁴⁶

Durch das hohe Interesse der Amateurmusiker für die Materie Musik, handelt es sich immerhin um eine der Selbstverwirklichung dienende Tätigkeit, kann angenommen werden, dass vorwiegend ein starkes Involvement bei der Zielgruppe besteht, insbesondere wenn diese situativ aktiv nach Anbietern suchen.

Emotionale Werbung bei involvierten Konsumenten

Im Folgenden werden die Wirkungen emotionaler Werbung dargestellt, wenn diese auf einen hoch involvierten Adressaten trifft. Emotionale Werbung löst vorrangig emotionale Prozesse aus. Diese emotionalen Prozesse wirken nun ihrerseits auf die durch die Werbung in Gang gekommenen kognitiven Vorgänge ein, beispielsweise dass eine selektive Produktbeurteilung induziert wird. Werden durch eine Werbung für eine Marke positive Gefühle hervorgerufen, so aktiviert der Adressat unter dem Einfluss dieser Gefühle aus der Menge aller gedanklich gespeicherten Produkteigenschaften im Zusammenhang mit der Marke vor allem Vorstellungen über positive Eigenschaften. Zusätzlich kommen Reizverarbeitungsaktivitäten zum Zuge, die dazu führen, dass die emotionalen Vorgänge die gedankliche Beschäftigung mit dem Produkt, insbesondere die Produktbeurteilung, anregen und in eine bestimmte Richtung lenken. Neben

²⁴⁵ Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009): 638

²⁴⁶ Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009): ebd

diesen indirekten Wirkungen emotionaler Vorgänge bestehen direkte Wirkungen, wenn die hervorgerufenen emotionalen Eindrücke direkt mit Produkteigenschaften assoziiert werden. Der dominante Wirkungspfad verläuft somit über die emotionalen Vorgänge zu den kognitiven Vorgängen. Die der Werbebotschaft entnommenen informativen Bestandteile, wie z.B. der Markenname, führen zu einer kognitiven Informationsverarbeitung. Emotionale und kognitive Wirkungen zusammen bestimmen die Einstellungsbildung. Der Wirkungspfad gestaltet sich folglich: Werbekontakt – starke Aufmerksamkeit – emotionale Wirkung – kognitive Wirkung – Einstellung – Verhalten.²⁴⁷

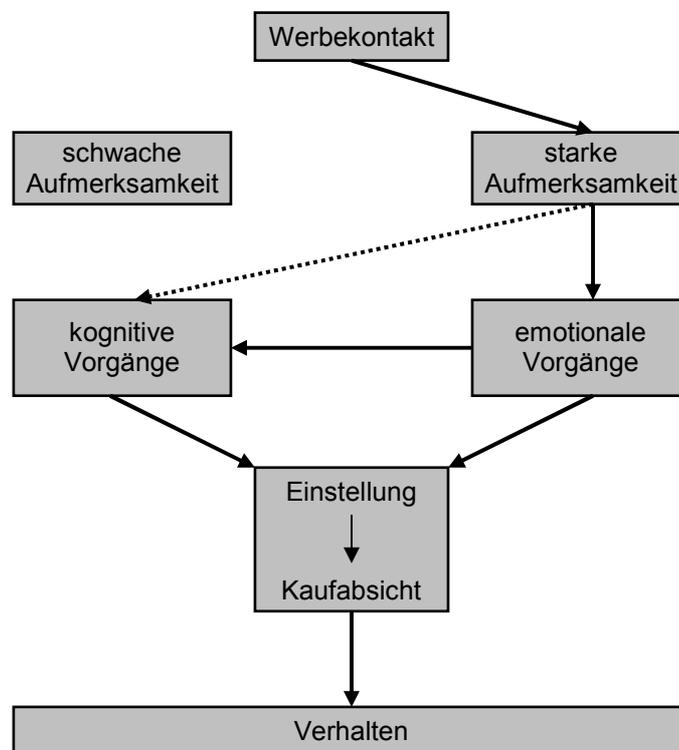


Abbildung 21: Wirkungspfad emotionaler Werbung bei involvierten Konsumenten

Eigene Darstellung, Quelle: Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009): 643

Eigene Untersuchungen der Webauftritte von lokalen Tonstudios zeigten ein Vorherrschen von überwiegend informativer Werbung, wobei oft eine listenhafte Aufzählung des Equipments im Vordergrund stand. Vereinzelt findet man bereits Anbieter, welche mit Bildern, Videoclips, Sounddesign, Erlebnisberichten und ansprechendem Webdesign deren Internetseiten mit emotionalen Komponenten

²⁴⁷ Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein (2009): 642

ergänzen und somit für einen positiven Werbeauftritt sorgen. Der Einsatz emotionaler Komponenten in der Werbung (a) kann ein Mittel sein, sich gegen die Flut der vorherrschenden informationslastigen Werbeauftritte hervorzuheben, (b) verhilft, dass sich die Adressaten mit dem Dienstleistungsangebot auseinandersetzen und (c) kann folglich die positive Einstellung innerhalb der Zielgruppe zum Unternehmen fördern. Demnach wird nachdrücklich empfohlen, emotionale Elemente in die Werbegestaltung einfließen zu lassen.

Kommunikationsinstrumente

Zur Umsetzung der Kommunikationsziele steht eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, welche entsprechend ihrer Charakteristika für unterschiedliche Kommunikationsaufgaben einsetzbar sind. Im Zuge der Mediaselektion wird die Auswahl der Werbeträger und der Werbemittel aus der Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente vorgenommen. Der Werbeträger bezeichnet das Medium, welches im wörtlichen Sinne die Botschaft „trägt“, z.B. eine Radiosendung, Zeitschrift, Litfaßsäule. Das Werbemittel stellt das konkrete Auftreten der Kommunikationsbotschaft dar, bspw. in Form eines Werbespots, einer Zeitungsanzeige oder eines Außenplakats.

Klassische Mediawerbung

Die Klassische Werbung umschreibt die werbliche Kommunikation mittels Massenkommunikationsmitteln. Sie eignet sich zur Steigerung des Bekanntheitsgrades, zur Imageprofilierung und zur Absatzförderung und umschließt folgende Werbeträger:²⁴⁸

- TV, Radio, Kino
- Print (Zeitungen, Special-Interest-Zeitschriften, Fachzeitschriften)
- Außenwerbung und Ambient Media (Plakate, Gestaltung am POS und in Bereichen der Freizeitgestaltung, z.B. Gastronomie, Aufdrucke auf Autos)

²⁴⁸ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 649ff.; Meffert/Bruhn (2009):291f.

Einschaltungen in klassischen Massenkommunikationsmitteln können sich als sehr kostspielig gestalten. Kleine Betriebe werden sich auf regionale Zeitungen und Sendeanstalten konzentrieren, wenn sie ihr Werbeportfolio mit klassischer Massenkommunikation ergänzen wollen, da diese im Gegensatz zu Medien mit landesweiter Reichweite eher leistbar sind. Beispiele: Ein Tonstudio mit angeschlossenem Proberaumkomplex schaltet einen Werbespot auf einem Wiener TV-Sender; Annonce in einer Musik-Fanzine, in Schul- und Universitätszeitschriften oder in einem Bezirksblatt; Außenplakate in Umgebung des Tonstudios, etc.

Zu den bekannten österreichischen Zeitschriften, die einen starken Fokus auf das Thema Musik legen, gehören das Musikmagazin ‚Planet‘ und die Popkultur-Magazine ‚The Gap‘ und ‚TBA‘. Weiters sind Inserate in Kundenzeitschriften und Newslettern des Musikinstrumentehandels eine geeignete Möglichkeit, die Zielgruppe zu erreichen

Verzeichnisse

Für den Bereich der Musik und der dazu verwandten Audio-Dienstleistungen existieren Datenbanken und Verzeichnisse, in Form von Print und Online, in die man sich als Anbieter zum Großteil kostenlos eintragen lassen kann. Hierbei handelt es sich um eine passive Variante des Marketings, da man Kontaktmöglichkeiten und Informationen über sein Tonstudio platziert und sich von Interessenten suchen lassen kann.

- Österreichischer Musikatlas
- „Gelbe Seiten“ des Telefonbuchs von Herold
- Online Musikverzeichnisse „Orpheus“ und „Musiker-in-deiner-Stadt“
- Datenbank „creation/production“ der Wiener Stadtzeitung Falter
- Verzeichnis der Musikergilde
- B2B-Verzeichnis „Wer liefert was?“

Online-Kommunikation

Das World Wide Web verspricht auf den ersten Blick einen einfachen und raschen Zugang zur Zielgruppe. Dennoch müssen einige Dinge beachtet werden, um entdeckt und von der Online-Community angenommen zu werden. War „Sich-finden-lassen“ bislang Hauptaugenmerk des Onlinemarketings, erweiterte sich dieser Bereich im Zeitalter des Web 2.0 um die Möglichkeiten der Interaktion über Social Networks und starke Userbeteiligung in Foren und Blogs.

Social Networks wie MySpace, Facebook, Play.fm und SoundCloud haben sich für Musiker als geeignete Plattformen herauskristallisiert, sich und seine Musik vorzustellen und seine Bekanntheit zu steigern. Neben der Selbstpräsentation kann nach Informationen und neuen Kontakten gesucht, als auch eine Fanbase aufgebaut werden. Für Tonstudios ergeben sich mit diesen Plattformen ebenfalls empfehlenswerte Instrumente, da diese einen individuellen multimedialen Auftritt ermöglichen und von Musikern und Bands jeder Stilrichtung und Erfahrungsstufe genutzt werden. Neben der realen Kontaktpflege mit Musikern auf Konzerten und Events kann hier relativ leicht eine Interessentengruppe geformt und betreut werden. Social Networking hat den Vorteil, dass keine Kosten anfallen, kann sich jedoch als energieverbrauchend und zeitaufwändig gestalten.

Darüber hinaus existieren unzählige Online-Foren mit Fokus auf Musikinstrumente oder Tontechnik (z.B. bandsuche.at, musiker-in-deiner-stadt.at, musiker-forum.at, musiker-board.de, recording.de, musikmachen.de, homerecording-forum.de, recordingboard.de, tonstudio-forum.de, musikertalk.com, music2deal.com, etc.) als auch bestimmte Musikrichtungen, auf welchen man sich mit Usern austauschen, mit Tipps seine Kompetenz beweisen und Leistungen wie Online-Mix und Mastering anbieten kann.

Eine Website gilt mittlerweile als essenzielles Kommunikationstool und kann als multimediale Visitenkarte angesehen werden. Neben Informationen können mit einem ansprechenden Webdesign und über (bewegte) Bilder auch emotionale Elemente eingebunden werden.

Typische Inhalte von Websites von Tonstudios sind:

- Darlegung der angebotenen Leistungen
- Studiobeschreibung (Räumlichkeiten)
- Equipment-Liste
- Vorstellung des Teams (Biographie)
- Unternehmensphilosophie
- Bildmaterial: Fotos und Videos von Team, Equipment und allen Tonstudioräumlichkeiten (z.B. Fotogalerie, Promo-Trailer)
- Referenzliste bisheriger Produktionen
- Hörbeispiele (Soundsamples)
- Preisliste
- Erhaltene Auszeichnungen
- Berichte in Fachzeitschriften
- News/Aktuelles (aktuelle Produktionen, neu angeschafftes Equipment)
- Kontaktmöglichkeiten per Telefon, eMail oder Web-Formular; Newsletter Bestellformular; Anfahrtsplan
- Verschlüsselter Kundenbereich zum Uploaden der unbearbeiteten Files und Downloaden der fertigen Songs für Online-Mix und Online-Mastering
- Links zu ehemaligen Kunden (Bands, Produzenten, Labels)
- Impressum und AGB

Eine Suchmaschinenoptimierung dient dazu, dass man bei der Suche nach Schlüsselwörtern wie „Tonstudio“ oder „Musikproduktion“ über Internet-Suchmaschinen weit vorne, bestenfalls auf der ersten Ergebnisseite aufscheint und gefunden wird.

Zur besseren Marktbearbeitung ist ein jeweils eigener Webauftritt für jedes Geschäftsfeld, in Form eines eigenen Bereichs wenn nicht gleich als gänzlich eigene Homepage, angeraten, bspw. für Werbeton und Musikproduktionen getrennt, um individuell auf die unterschiedlichen Zielgruppen eingehen zu können (differenziertes Marketing). Ist das Tonstudio international orientiert, so ist neben einer deutschsprachigen Homepage zumindest auch eine englische Version unumgänglich.

Direct Marketing

Unter Direct Marketing werden alle kommunikativen Aktivitäten verstanden, die einer direkten, personalisierten Interaktion dienen und umschließt deren Anbahnung und Aufrechterhaltung. Instrumente der Direktkommunikation werden eingesetzt, um eine Verbesserung der Kundennähe und Kundenbindung zu erreichen und einen Dialog zu initiieren (bspw. über Gutscheine, Antwortkarten, Antwortformular auf der Website) und inkludiert Kundenbindungsprogramme.²⁴⁹

Ein Tonstudio kann durch die Gründung eines Kundenclubs zu einer engen Kundenbindung beitragen. Der Kunde muss einen Vorteil aus der Mitgliedschaft ziehen können, damit er dem Club freiwillig beitrifft, indem er bspw. exklusive Angebote erhält oder terminlich bevorzugt wird. Als weiteren Anreiz wird der Kunde Mitglied einer Community von Gleichgesinnten. Durch die Veranstaltung geschlossener Events kann ein exklusiver Charakter erzeugt und der Austausch innerhalb der Community gefördert werden, was sich positiv auf die Zugehörigkeit und Verbundenheit mit dem Tonstudio auswirkt.

Persönliche Kommunikation

Mit persönlicher Kommunikation ist die Face-to-Face-Kontaktsituation gemeint, welche im Vorfeld der Geschäftsanbahnung dient als auch den unmittelbaren Kontakt während der Leistungserstellung begleitet. Die dieser natürlichen Kommunikationsform innewohnende Möglichkeit, direkt und rasch Feedback zu geben, ermöglicht es dem Dienstleistungsanbieter gemäß der Erwartungshaltung des Kunden eine individualisierte Dienstleistung zu erstellen und zu verkaufen bzw. diese während des Prozesses anzupassen. Daher kommt dem persönlichen Beratungs- und Verkaufsgespräch insbesondere bei schwer standardisierbaren Dienstleistungen nach wie vor besondere Relevanz zu. Werden neben Sachinhalten auch personenbezogene Inhalte einbezogen, trägt dies zur emotionalen Kundenbindung bei. Weiters können so relevante Erkenntnisse zum

²⁴⁹ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 670f.; Meffert/Bruhn (2009): 299f.

Kundenprofil und zur aktuellen Kundenzufriedenheit gewonnen werden. Folgende „Nebeneffekte“ werden der persönlichen Kommunikation attestiert:²⁵⁰

- Die persönliche Kommunikation führt zur Erhöhung des eigenschaftsbezogenen Kenntnisstands beim Kunden und trägt zur Reduzierung der Bewertungsunsicherheit aufgrund der Immaterialität der Dienstleistung bei.
- Persönlich transportierte Qualitätssignale sind im Gegensatz zur Massenkommunikation glaubwürdiger und ermöglichen daher einen besseren Vertrauensaufbau.
- Die persönliche Kommunikation soll aufgrund der notwendigen Integration des externen Faktors kommunikative Integrationshilfen mit einschließen. Diese erfolgen abhängig vom Unterstützungsbedarf und der Erfahrung des externen Faktors und umfasst Erklärungen und Hinweise, wie dieser im Leistungserstellungsprozess zu einem optimalen Dienstleistungsergebnis beiträgt.

Das direkte Verkaufsgespräch hat dahingehend hohe Bedeutung, da sich Musikproduktionen sehr individuell gestalten. In dieser Situation wird der Inhalt und Umfang der Produktion abgeklärt und die Preisbereitschaft ausgelotet. Zudem werden die Erwartungen und Vorstellungen der Kunden an das Endergebnis abgewogen. Um ihre Soundvorstellung zu kommunizieren, bringen Bands Referenz-CDs anderer Künstler als Vorlage mit. Der Kunde kann einen ersten Eindruck von Tonstudio und dem Team gewinnen, Fragen stellen und über eine Präsentation von der Leistungsfähigkeit des Tonstudios überzeugt werden (mittels Vorspielen von vorherigen Produktionen oder als Zaungast einer laufenden Produktion). Bei einer unscharfen oder unrealistischen Erwartungshaltung der Kunden kann rechtzeitig durch Aufklärung oder Unterstützung bei der Vorbereitung angesetzt werden, was deren subjektive Qualitätsbeurteilung und in Folge die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst. Insbesondere bei noch unerfahrenen Amateurmusikern, welche ihr Talent bzw. die verfügbare Zeit verklärt einschätzen, ist dies von hoher Bedeutung.

²⁵⁰ Meffert/Bruhn (2009): 297f.

Kontaktmöglichkeiten mit der Zielgruppe ergeben sich während oder im Anschluss an Musik-relevante Events:

- Live-Auftritte von Musiker und Bands (Backstage, idealerweise bei welchem man als Tontechniker arbeitet)
- Workshops und Vorträge für Musiker (Songwriting, Musikrecht, ...)
- Demo-Sessions, bei welchen Musiker ihre Werke einem Publikum und einer Fachjury präsentieren
- Events der Musikszene (CD-Präsentationen, Feiern der Musikindustrie, „monkey.lounge“)

Public Relations

Public Relations (PR), oder Öffentlichkeitsarbeit, ist die Adressierung interner und externer Anspruchsgruppen und dient dem Unternehmen als Ganzes, indem es für Verständnis sowie Vertrauen bei verschiedenen Teil-Öffentlichkeiten wirbt. Öffentlichkeitsarbeit trägt zur Imageprofilierung bei, indem bspw. nachweislich verantwortungsvolles und glaubwürdiges Handeln signalisiert wird, und umschließt die Kontaktpflege zu unternehmensrelevanten Personen (z.B. Equipmentherstellern, Meinungsführern). Adressaten können u.a. demnach sein: Mitarbeiter, Presse, Behörden, Fachwelt, Mitbewerber, Lieferanten, Verbraucherorganisationen, Interessenvertretungen und (potenzielle) Kunden. Zur Öffentlichkeitsarbeit lassen sich folgende Erscheinungsformen zählen: Pressemitteilungen, Presseevents und Pressekonferenzen, Erstellung von Geschäftsberichten, Berichte bzw. Interviews und Stellungnahmen in Zeitungen, Zeitschriften, Radio und Fernsehen.²⁵¹

- Bericht in einer Bezirkszeitung über lokalen Künstler im Tonstudio oder einen ausgeschriebenen Talentwettbewerb
- Erwähnung des Tonstudios in Interview eines Künstlers
- Bericht über Anschaffung neuen Equipments in Aussendung eines Musikgeschäfts
- Redaktioneller Bericht über das Tonstudio in einem Fachmagazin

²⁵¹ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 672ff.; Meffert/Bruhn (2009): 289

Promotion

Aktionen der Verkaufsförderung (Promotion) sind meist zeitlich befristete Maßnahmen, welche durch zusätzliche Anreize auf nachgelagerte Vertriebsstufen und auf die Endkunden aktivierend wirken sollen. Diese können am POS (Point of Sale) oder POI (Point of Information) selbst, aber auch außerhalb der üblichen Verkaufsstätte (in der Öffentlichkeit, z.B. bei einem Musikfestival) durchgeführt werden. Unterschieden werden kann in preisorientierte und nicht-preisorientierte Verkaufsförderungen. Für die vorliegende Arbeit wird aufgrund der vorherrschenden unmittelbaren Direktdistribution von Dienstleistungen bei Tonstudios das Hauptaugenmerk auf die nachfrageorientierte Verkaufsförderungen (Verbraucherpromotion) gelenkt.²⁵²

- Display-Material (Plakate, Banner) & Handzettel (Folder, Brochuren, Flyer, „Postcards“) welche im Musikinstrumentehandel, in Musikschulen, Musikuniversitäten, Konservatorien, Proberäumen sowie Szenelokalen und Szene-Stores (z.B. Fashion-Stores, spezialisierte Musikgeschäfte) angebracht und aufgelegt werden
- Preisausschreiben, Gewinnspiele, Gutscheine
- Infostand mit Leistungs-Demonstrationen und Videovorführungen bei Konzerten und Musikfestivals (im Verpflegungs- und Shopbereich), Musikmessen sowie bei Szenemessen und -events (Lifestyle-Messe, z.B. Tattoo-Messe, Hip Hop Dance Competition, etc.)
- Warenproben (Sampling) von Leistungen/Leistungselementen als Beigaben zu eigenen Leistungen (z.B. Probe-Mastering eines Ausschnittes eines Songs)
- Kooperative Promotions (Zugaben zu anderen, betriebsfremden, jedoch kontextbezogen Produkten: z.B. Kooperation mit Musikhandel: Gutschein beim Kauf von Musikequipment)
- Werbegeschenke, „Give-Aways“ zur positiven Hinstimmung: mit dem Firmenlogo bedruckte Plektrons, Buttons, Aufkleber, Gehörschutz mit Schlüsselanhänger-Etui, USB-Stick-Schlüsselanhänger, Feuerzeuge, Flaschenöffner, Kugelschreiber, T-Shirts, Referenz-CDs, ...

²⁵² Meffert/Bruhn (2009): 293f.; Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 677f.

Event Marketing

Ein Event ist eine Veranstaltung oder ein Ereignis, welches als multisensitives Erlebnis von den Rezipienten vor Ort erlebt wird. Durch eine interaktions- und erlebnisorientierte Inszenierung können positive Emotionen bei den Adressaten erzielt werden. Events tragen daher zur Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens und dessen positiven Images bei. Weiters ermöglichen sie durch den unmittelbaren Kontakt die Etablierung einer Kunden-Mitarbeiter-Beziehung, was wiederum der Kundenbindung beiträgt. Insbesondere die regelmäßige Abhaltung von Events bzw. einer Eventreihe verhilft eine Community bzw. „Fangemeinde“ aufzubauen, welche idealerweise eine engere Verbundenheit mit dem Veranstalter aufweist. Anlass für ein Event kann der Start einer neuen Produktion (Kick-Off Veranstaltung) oder die Präsentation der letzten, großen Produktion nach deren Fertigstellung sein. Aber auch nicht-musik-relevante, saisonale Events, wie bspw. ein Sommerfest, bieten sich als Anlass an. Neben einem Szeneaustausch unter Musikern ermöglichen Events die Kontaktpflege zu Personen aus der Musikindustrie (Labels) und bieten einen idealen Rahmen für Live-Auftritte.²⁵³

- Album Release Party von eigens produzierten Bands
- Abhaltung eines Bandwettbewerbs
- Produkt-Demonstrationen eines Equipment-Herstellers (Produktmesse, Roadshow) in den Studioräumlichkeiten
- Studiobesichtigungen (Tag-der-offenen-Tür)

Kostenlose Workshops und „Clinics“ sind die ideale Form, um Interessenten in einer persönlichen Atmosphäre von der eigenen Leistungsfähigkeit zu überzeugen. Eine überschaubare Gruppe von Interessenten hat die Möglichkeit an einem Abend das Tonstudio und Tontechniker kennenzulernen und Tipps zu einem Thema zu erfahren. Die Gäste können dem Personal bei der Arbeit über die Schulter schauen und diesem Fragen stellen oder werden selbst als Musiker eingebunden und erleben hautnah den Prozessablauf mit. Auf diese Weise lässt

²⁵³ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 680f.; Meffert/Bruhn (2009): 294ff.

sich ein erstes Urteil bilden und eine persönliche Kunden-Mitarbeiter-Beziehung aufbauen.

Workshops werden zu unterschiedlichen Schwerpunkten hinsichtlich Instrument oder Musikstil abgehalten und richten sich daher an eine bestimmte, kohärente Musikergruppe, z.B.: „Drum-Clinic“, „Vocals Aufnehmen und Nachbearbeitung“, „Der perfekte Gitarrensound für Metalbands“. Dies und dass die Gäste sich untereinander austauschen können, fördert den Zusammenhalt der Community und lässt das Tonstudio Teil dieser sein. Insbesondere wenn ein bekannter Musiker als „Host“ gewonnen werden kann, erhöht dies die Chance auf kostenlose PR und verstärkte Mund-zu-Mund Propaganda in einer Musikerszene. Workshops können weiters in Kooperation mit einem Equipment-Hersteller, Importeur oder einem lokalen Musikhändler veranstaltet werden, welcher eine Auswahl an Geräten zum Ausprobieren zur Verfügung stellt (z.B. „Mikrofon-Park – Teste und finde dein Mikro“).²⁵⁴

Sponsoring

Sponsoring bezeichnet die Bereitstellung von Geld, Sachmittel, Dienstleistungen und Know-how für Personen, Organisationen oder fremde Events. Dabei soll von einem Imagetransfer von der gesponserter Sache oder Person auf das eigene Dienstleistungsunternehmen profitiert werden. Bsp.: Tonstudios, welche einen Bandwettbewerb sponsern, scheinen mit ihrem Logo am Event und in der Printwerbung, etc. auf, im Gegenzug werden unter den Finalisten freie Studiotage oder andere Musikdienstleistungen vergeben.

Eng verwandt ist dieses Konzept mit der Testimonial-Werbung, welche im Musikbereich üblicherweise von Endorsement-Verträgen begleitet wird. Neben Stars der Musikszene können im kleineren Rahmen lokale Musiker, welche in ihrer Szene bekannt und hoch angesehen sind und denen Meinungsführerschaft zugeschrieben wird, gesponsert werden. Das Sponsoring von Künstlern überlappt sich thematisch stark mit dem Tätigkeitsfeld des „Artist Developments“, bei welchem der Musiker gemanagt wird und man an dessen Erfolg prozentuell

²⁵⁴ vgl. Hatschek (2005): 234f.

beteiligt ist. Für Tonstudios, welche im Bereich Musikproduktion tätig sind, kämen folgende Sponsoringbereiche in Frage:²⁵⁵

- Musiker und Bands
- Konzerte bzw. Tourneen
- Bandwettbewerbe
- Musik-Förderprojekte
- Szene-Events
- Sendeformate auf lokalen TV- und Radiosendern (Product Placement, Titelpatronanz)

Ebenso kann es sich umgekehrt gestalten, wenn das Tonstudio als Referenzkunde für einen Studio-Equipment Hersteller oder Studiobau-Akustiker aufscheint oder indem es als Launch Customer fungiert. In diesem Zusammenhang seien die Features über Tonstudios in Tontechnik-Fachzeitschriften zu erwähnen, bei welchen die Equipment-Hersteller großes Interesse haben, dass Ihre Produkte in dem Bericht und auf den Bildern gut zur Geltung kommen, da dies wiederum Signalwirkung auf deren Zielgruppe hat.

Markierung

Neben der Markierung des Dienstleistungsangebotes vor dem Erstellungsprozess zu Werbezwecken hat die Kennzeichnung des fertigen Produktes bei Dienstleistungen immense Bedeutung, da dieses von potenziellen Kunden als Referenz für künftige Produktionen herangezogen wird.

²⁵⁵ Meffert/Burmann/Kirchgeorg (2008): 683f.; Meffert/Bruhn (2009): 290

Mögliche Plätze und Gelegenheiten für die Kennzeichnung fertiger Musikproduktionen für Tonstudios und Produzenten mittels Marke, Logo oder Internet-URL sind:

- CD-Booklets und Album-Rückseiten
- Werbung für Musikalben (z.B. Plakate, Onlinewerbung)
- Konzerte und Tourneen (Plakate, Tickets, Backstage-Pass, Ambient Media)
- Websites und Social-Network-Profile der Bands
- Erwähnung bei Interviews, Kritiken und Rezensionen

Durch die fraktionierte Prozessteilung und bei der Hybriden Produktion ist eine Präzisierung bei der Markierung der erbrachten Leistungen angebracht, bspw. bei den Referenzen auf der Homepage oder im CD-Booklet. Beispiele sind: „Mixed by...“, „Recorded & Mixed by ...“, „Vocals & Drums Recorded by ...“, „Mastered at xyz Studios“.

Weiterführende Gedanken der Kommunikationspolitik

Einzelne, kleine Tonstudios mögen alleine wenig Mittel für effektive Werbung aufbringen können. Ein Zusammenschluss mehrerer Tonstudios für diese Zwecke oder eine Awareness-Kampagne durch eine übergeordnete Institution, bspw. den Fachverband, um das Bewusstsein für das Thema Musikproduktion zu erhöhen und die Möglichkeiten und qualitativen Vorzüge eines gewerblichen Tonstudios näherzubringen, wären denkbar. Begleitet kann eine solche Kampagne durch die Einführung eines „Qualitätssiegels“ werden, welche bei Erfüllung bestimmter Kriterien die Mitglieder des Fachverbandes auszeichnet und diese von nicht offiziell angemeldeten Tonstudios unterscheidet.

6.4 Place

Distributionspolitik

Die Aufgabe der Distributionspolitik versteht sich darin, Angebot und Nachfrage der Dienstleistung zusammenzubringen. Dies umfasst einerseits den Kaufabschluss bzw. die Akquise und die Übergabe des Dienstleistungsergebnisses als auch den geografischen Ort der Leistungserstellung, an dem das Dienstpotenzial und die externen Produktionsfaktoren zusammenkommen und der Erstellungsprozess vollzogen wird.²⁵⁶

Die Erfüllung des raumzeitlichen Präsenzkriteriums stellt demnach die zentrale logistische Aufgabe für Dienstleistungsunternehmen dar. Ebenso haben Standortentscheidungen eine große Bedeutung, was die Erreichbarkeit aus Sicht des Kunden beinhaltet. Wenn auch die meisten Tonstudios ihre Dienstleistungen direkt vertreiben, verfügen größere Tonstudios über eigene Absatzorgane oder nutzen Distributionssysteme über internationale Absatzmittler.

Standort und Erreichbarkeit

Neben den Annehmlichkeiten und dem Image des Standortes bzw. des Umfelds (Lage) eines Dienstleistungsunternehmens ist insbesondere die Erreichbarkeit ein herausragendes Kriterium bei der Standortwahl. Bei Dienstleistungen des aperiodischen Bedarfs, wie z.B. eine Musikproduktion, werden im Gegensatz zum Werbetreibenden entlegene Tonstudios eher in Kauf genommen. Manche Tonstudios vermarkten die Abgeschlossenheit ihres Standortes als herausragenden Vorteil, Ablenkungen zu entgehen und seiner Kreativität ungestört ihren freien Lauf lassen zu können. Dem Kunden kann mittels einer Wegbeschreibung auf der Website oder im Infomaterial, Hilfe bei der Suche nach Unterkunftsmöglichkeiten in der Umgebung des Tonstudios bzw. mit einem Abholservice entgegengekommen werden, die raumzeitliche Distanz zu überwinden.

²⁵⁶ Meffert/Bruhn (2009): 335ff.

Ort der Leistungserstellung

Drei Grundkonstellationen lassen sich bezüglich des Orts der Leistungserstellung differenzieren, aus denen weitere logistische Aufgaben, wie Erreichbarkeit und Transport der Potenzialfaktoren, abzuleiten sind. Weiters ist die Eignung des Vollzugsortes auf dessen qualitative Kriterien zu prüfen.²⁵⁷

- Die Dienstleistungserstellung findet beim Nachfrager statt (z.B. im Proberaum der Band)
- Die Dienstleistungserstellung findet beim Anbieter statt (im betriebseigenen Tonstudio)
- Die Dienstleistungserstellung findet an einem „dritten Ort“ statt (z.B. in einem gemieteten Konzertsaal oder einer Kirche, insbesondere für Chöre oder Orgelaufnahmen; in einem Jazzclub für den „authentischen Klang“; bei einem Auftritt für einen Live-Mitschnitt; in einem angemieteten Tonstudio, wenn die eigenen Räumlichkeiten nicht ausreichen)

Bei Letzterem sind etwaige Haus-Techniker eines Veranstaltungsortes oder des Mietstudios als zusätzliche Faktoren der Dienstleistungsproduktion zu berücksichtigen. Dienstleister können Teile ihres Equipments anstatt fix zu installieren portabel gestalten und dadurch ihr Leistungsprogramm um ein ‚mobiles Tonstudio‘ erweitern. Nach der externen Aufnahme wird der Mixdown wiederum im eigenen Tonstudio angefertigt.

Digitale Vertriebsformen

Gewisse Audio-Dienstleistungen bieten sich für die Online-Distribution an, wenn ein persönlicher Kontakt nicht unbedingt vonnöten ist. Vorteile können dabei im Wegfall räumlicher und zeitlicher Grenzen gefunden werden. Besonders die Prozessschritte Mixdown und Mastering eignen sich für diese Vertriebsform.

²⁵⁷ Meffert/Bruhn (2009): 353

Absatzmittler

Die Idee des Einsatzes eines Absatzmittlers erscheint für viele Tonstudiobetreiber laut eigener Recherche als sehr reizvoll. Diese Aufgabentrennung ermöglicht es, sich auf seine Kernkompetenz, die Tontechnik und künstlerische Musikproduktion, zu konzentrieren, während der Absatzmittler die Kunden bringt. Dieses Modell stellt eine Art der indirekten Distribution dar, bei welchem der Absatzmittler das Leistungsversprechen vertreibt, jedoch nicht die eigentliche Leistung durchführt. Die Funktionen eines Absatzmittlers umfassen je nach Ausgestaltung Verkaufsfunktion, Beratungsfunktion, Kommunikationsfunktion, Raumüberbrückungsfunktion, Beschwerdefunktion, Sortimentsfunktion und Kreditfunktion.²⁵⁸ Als Provision ist eine Pauschale pro erfolgreich vermitteltem Auftrag oder eine prozentuelle Umsatzbeteiligung üblich.

Angewendet wird das Vertriebssystem über Absatzmittler bspw. bei großen Mastering-Suiten, die üblicherweise mit mehr Personal und mehreren Regieräumen aufwarten und auf diese Weise besser ihre Kapazitäten auslasten. Diese Tonstudios sind international renommiert und unterhalten Absatzmittlerbüros auf mehreren Kontinenten. Ähnlich agieren Vermittlungsorganisationen für international bekannte Produzenten, welche international aufgestellt sind und Kundenakquise und begleitende Managementaufgaben übernehmen. Kleine und mittlere Musiktonstudios setzen hingegen situationsbedingt auf direkte Distribution. Dies begründet sich darauf, dass das Leistungsversprechen bereits während des Beratungsgespräches an die Vorstellungen des Kunden individuell angepasst wird und der direkte Kontakt des Kunden mit dem Dienstleistungsanbieter als wichtigste Maßnahme zur Vertrauensbildung im Vorfeld angesehen wird, was nur mit Skepsis an Dritte abgegeben wird. Darüber hinaus würde das Vermittlungshonorar für Absatzmittler die bereits geringe Marge senken oder den Preis erhöhen, was in einem preissensitiven Markt kontraproduktiv sein kann.

²⁵⁸ Meffert/Bruhn (2009): 344f.

Kunden zu Distributionsorganen machen

Nicht nur in Musikszene teilen zufriedene Kunden ihre positiven Erlebnisse anderen mit und regen dadurch die Mund-zu-Mund Propaganda an, und besonders, wenn es sich um Musiker und deren Musikproduktionen handelt. Kunden sind insbesondere bei hoher Zufriedenheit und gewachsener Verbundenheit, hervorgerufen durch eine hohe Dienstleistungs- und Beziehungsqualität, bereit, zum Werbebotschafter zu werden. Diese Weiterempfehlung kann durch Anreize gefördert werden, indem bspw. für die Vermittlung eines Neukunden ein Rabatt für die nächste Produktion des Werbers eingeräumt wird.

6.5 Process

Diese Kategorie des Marketing-Mixes befasst sich mit der Gestaltung des Ablaufs einer Produktion. Neben dem eigentlichen Produktionsprozess werden die Vor- und Nachprozessphase betrachtet.

Eng mit dem Prozess einer Dienstleistungsproduktion gilt der Faktor Zeit. Tendenziell steigt die Qualität einer Produktion, je mehr Zeit in diese investiert wird. Dem stehen jedoch oft begrenzte Geldmittel gegenüber oder der Zeitrahmen wird durch einen folgenden Auftrag begrenzt. Die Einplanung einer Pufferzeit für etwaige Nachbesserungen und Verzögerungen soll daher berücksichtigt werden. Um das Ergebnis für den Auftraggeber zufriedenstellend zu gestalten oder wenn eine Produktion als Referenz dienen soll, ist es von Seiten der Tonstudios üblich, nicht vergütete Mehrzeit zu investieren.

Je nach Anforderung, oft ist die auf den Musikstil zurückzuführen, ergeben sich unterschiedliche Herangehensweisen bei der Aufnahme:

Live-Recording: Sämtliche Instrumente werden zur gleichen Zeit aufgenommen. Dies erfordert einen ausreichend großen Aufnahmerraum als auch eine entsprechende Menge an erforderlichem Equipment, wie Mikrofonen,

Vorverstärkern und nutzbaren Aufnahmespuren. Während die Musiker sich für deren Zusammenspiel gegenseitig sehen müssen, wird versucht mittels ausgeklügelter Positionierung der einzelnen Mikrofone und mobiler Trennelemente eine möglichst akustische Trennung für ein Minimum an Übersprechen zu erreichen. Größere „Studio Facilities“ mit mehreren, über Sichtscheiben verbundenen Aufnahmeräumen genießen hier einen Wettbewerbsvorteil gegenüber kleineren Tonstudios. Angewendet wird dieses Verfahren bei klassischer Musik und bei Bands, bei welcher Improvisation und ein eigener Groove im Mittelpunkt stehen, bspw. bei Jazz und Blues, aber auch Rock.

Overdubbing: Dies bezeichnet die nacheinander folgende Aufnahme der einzelnen Spuren zu einem Playback. Der übliche aufeinander aufbauende Ablauf gestaltet sich folgendermaßen: Rhythmusinstrumente – Leadinstrumente – Stimmen. Am Beispiel einer Rockband gestaltet sich dies so: Schlagzeug spielt zu Metronom – Bassgitarre – Rhythmusgitarre – Leadgitarre – Hauptstimme und Chöre. Dieses Verfahren inkludiert auch die mehrfache Aufnahme und Verwendung eines Parts für einen volleren Sound. Die Vorteile sind in einer sauberen Aufnahme der einzelnen Spuren zu finden, darüber hinaus kann auf die Performance und Spielfehler eines einzelnen Musikers eingegangen werden, ohne dass Bandkollegen davon betroffen werden. Des Weiteren müssen die Musiker nicht mehr zur selben Zeit im Studio sein.

Elektronische Produktion: Die Instrumentenspuren werden am Computer per MIDI Keyboard eingespielt und programmiert und mittels elektronischer Sounderzeuger (Synthesizer, Sampler und Emulationen) akustisch ausgespielt. Ausgehend von Produktionen in HipHop, House und Techno findet diese Produktionsweise mittlerweile in fast allen Musikstilen Einzug.

Geteilter Produktionsprozess

Musikproduktionen werden nicht mehr von einer Stelle alleine durchgeführt, die Einzelschritte können von unterschiedlichen Tonstudios vollzogen werden. Dies erfordert von allen Beteiligten die Einhaltung eines üblichen Standards hinsichtlich

Kompatibilität und Qualität. Auch die Hybride Produktion, bei welcher der Kunde selbst Teile der Aufnahme übernimmt, fällt in diese Kategorie.

Einfluss der Digitalisierung auf den Produktionsprozess

Digital gespeicherte Audiospuren und Internet mit hoher Bandbreite ermöglichen einen zeit- und ortsunabhängigen Erstellungsprozess von Produktionen, bei welchem die Muskschaffenden vernetzt miteinander agieren. Darüber hinaus gestattet dies eine verstärkt fraktionierte Produktion, bei welcher die Teilprozesse von verschiedenen Personen ausgeführt werden und ermöglicht die rasche Einbindung von räumlich voneinander getrennten Experten sowie die Formung neuer internationaler Teams (bspw. Musikern, Remixern, Mastering-Ingenieuren). Als Voraussetzung besitzen die Mitwirkenden geeignetes Equipment, idealerweise ein eigenes auf ihren Bereich spezialisiertes Projekt Studio und verwenden kompatible Musiksoftware, um die jeweiligen Audiofiles für den Mixdown in eine Studioumgebung zu integrieren. Tonstudios verfügen daher über mehrere Softwareprogramme verschiedener Hersteller, um mit möglichst vielen Formaten kompatibel zu sein.

Der verlustfreie Transfer von Audiospuren über das Internet hat neue Ausformungen von Musikdienstleistungen geschaffen. Bei onlineMix und onlineMastering werden die rohen Spuren per verschlüsseltem Upload auf einen FTP Server angeliefert und auf demselben Weg fertig bearbeitet zurückgesendet. Kommuniziert wird per eMail oder Online-Telefonie, die Bezahlung erfolgt meist über Kreditkarte. Somit ist es unerheblich, wo sich Kunde und das Tonstudio befinden, solange eine Internetverbindung existiert.

Einen weiteren bequemen Aspekt birgt die „Recall Funktion“ von Audiosoftware. Zusätzlich zu den Einstellungen innerhalb der Software werden per MIDI-Verbindung externe Sounderzeuger gesteuert. Dies ermöglicht die rasche Wiederherstellung eines beliebigen Zustandes während des Produktionsprozesses, sofern dieser gespeichert wurde. Mussten früher Einstellungen mühselig per Hand notiert und wiederhergestellt werden, geschieht dies nun in wenigen Sekunden. Neben dieser Zeitersparnis ermöglicht dies, eine

Produktion zu unterbrechen oder rasch zwischen mehreren parallel laufenden Produktionen zu wechseln, beispielsweise um sofort Nachbesserungen für noch nicht gänzlich zufriedene Kunden vorzunehmen.

Vorprozessphase

Bereits vor dem eigentlichen Produktionsbeginn kann mit der Planung und Vorbereitung der Grundstein für eine erfolgreiche Produktion gelegt werden. Noch unerfahrene Bands können mit einem Leitfaden („Guide for Rookies“) auf wichtige Punkte hingewiesen werden, bevor sie ins Studio gehen. Dieser Leitfaden kann eine To-Do-Liste beinhalten, welche die Wartung der Instrumente und Tipps zum richtigen „Warmspielen“ und „Einsingen“ im Vorfeld umschließt, Erklärungen über den organisatorischen Ablauf im Tonstudio geben und ein Glossar inkludieren. Dies erhöht in Folge die Qualität des externen Faktors, verhilft im Tonstudio Zeit zu sparen und kann die Qualitätswahrnehmung der Kunden in ein rechtes Licht rücken.

Ebenso trägt die Erstellung eines abgestimmten Ablaufplans zu einem effizienteren Produktionsprozess bei, indem Wartezeiten der Kunden als auch Leerzeiten des Personals und der Produktionsfaktoren minimiert werden.

Bei Projekten, bei welchen man erfolgsbeteiligt ist, und während des Künstleraufbaus im Zuge des Artist Developments, ist ein intensives Coaching vor (und nach) der Studioaufnahme üblich.

Nachprozessphase

Im Anschluss an die Produktion kann durch das Einholen von Rückmeldungen aktives Qualitätsmanagement betrieben werden und bei Bedarf Nachbesserungen, z.B. in Form einer neuen Version des Mixdowns vorgenommen werden, was die Kundenzufriedenheit fördert. Insbesondere für Startups ist bei ersten Produktionen und für den Aufbau von Referenzen eine strikte Qualitätskontrolle essentiell, um unzufriedene Erstkunden und negative M2M-Propaganda zu vermeiden.

Um mit seinen Klienten auch nach Auftragserfüllung in Kontakt zu bleiben bieten sich verschiedene Aktivitäten an: die Teilnahme an Szene-Treffen, die Gründung eines "Clubs", bei welchem die Mitglieder besondere Vorteile genießen oder das Abhalten von Workshops für Musiker (z.B. „Drum-Clinic“ für Schlagzeuger). Dadurch hat man das Ohr beim Kunden und erfährt rechtzeitig, wenn eine Folgeproduktion geplant ist. Regelmäßige Treffen erhöhen auch die Vertrautheit zwischen Kunden und Dienstleister, was wiederum die Kundenbindung stärkt.

Nebenprozesse

Auch wenn der Auftraggeber einer Produktion, wie im Fall eines Labels, nicht dauernd im Tonstudio anwesend ist, möchte mancher A&R Manager über den Prozessfortschritt informiert werden. Dies kann über schriftlichen oder telefonischen Kontakt, aber auch in Form eines Zwischenmixes geschehen, welchen man online zukommen lassen kann. Letzteres unter der Voraussetzung, dass dem Auftraggeber bewusst ist, dass ein Zwischenmix üblicherweise noch nicht wie ein perfekt fertig gemischter Endmix klingt. Diese Prozessgestaltung mit dem Auftraggeber kann das Vertrauen und folglich dessen Zufriedenheit erhöhen und gestattet ihm, zeitgerecht Änderungswünsche anzubringen.

Hinsichtlich der Kontaktzeit mit dem externen Faktor (den Musikern) ist dahingehend zu achten, diese effizient zu gestalten um ein positives Prozesserlebnis zu wahren. Randzeiten bzw. Nachtstunden können bspw. für Prozessschritte genutzt werden, die die Anwesenheit externer Personen (Kunden und Studiomusiker) nicht erfordert. Auch der parallele Vollzug von Arbeitsschritten auf mehreren Regieplätzen, z.B. Fein-Editieren einzelner Spuren, während in einem anderen Studio bereits ein weiteres Instrument aufgenommen wird, ist andenkbar. Ist es nicht vermeidbar, so kann mittels Annehmlichkeiten (z.B. Bereitstellung von Möglichkeiten zur Ablenkung und Unterhaltung im Aufenthaltsraum; Rückzugsmöglichkeiten zur Erholung; begleitende Freizeitgestaltung für internationale Star-Musiker) die Wartezeit erträglich gestaltet werden.

6.6 Physical Evidence

Dieser Punkt des Marketing-Mixes zielt auf die Qualität der tangiblen Elemente inklusive der für die Musikproduktion benötigten technischen Geräte und die Gestaltung der Räumlichkeiten eines Tonstudios ab.

Räumlichkeiten

Primär ist darauf zu achten, dass sich die Kunden in den Räumlichkeiten des Tonstudios wohl fühlen und ihre Kreativität entfalten können. Für manche Kunden ist es bspw. von Relevanz, ob ein Tonstudio über Sonnenlicht verfügt oder es sich im Keller befindet, da dies Auswirkung auf deren Performance hat und kann somit wichtiges Auswahlkriterium sein. Auch eine leise, gut funktionierende Klimaanlage kann einen wertvollen Beitrag für eine unbeschwerte Aufnahmesession leisten. Insgesamt ist daher darauf zu achten, dass eine für den Künstler inspirierende Atmosphäre für sein künstlerisches Schaffen geboten wird.

Neben der anmutenden Gestaltung der Räumlichkeiten dienen diese gleichzeitig als Plattform zur Präsentation der Leistungsfähigkeit des Tonstudios, sei es durch ein CD-Regal voll von vorangegangenen Produktionen oder die an die Wand drapierten Auszeichnungen, wie erhaltene Goldene Schallplatten.

Für Tonstudios, welche Werbeagenturen und bekannte Künstler zu deren Kunden zählen, ist eine hohe Qualitätsanmutung der Räumlichkeiten von immenser Bedeutung, da dies den Auftraggebern deren hohen Standard kommuniziert und einen professionellen Eindruck vermittelt. Weiters gehören zu deren Klientel oft bekannte Schauspieler, welche Sprecheraufträge für Werbespots übernehmen und nicht durch eine billige oder verlebte Studioeinrichtung abgeschreckt werden sollen.

Die technische Infrastruktur von Tonstudios ist ein Qualitätsmerkmal, das oft als selbstverständlich angesehen wird und erst bei Ausfällen augenscheinlich wird. So kann es sehr entmutigend sein, wenn ein Problem in der Technik den kreativen Prozess unterbricht oder gar eine einzigartige Aufnahme verloren geht.

Ein gut klingender Aufnahmeraum ist für Musikstile, bei denen natürlich aufgenommen wird, essentiell und daher für den Produzenten bei der Wahl des Tonstudios ausschlaggebend. Dieses Merkmal kann somit ein markantes Unterscheidungskriterium zum Wettbewerb darstellen und soll entsprechend kommuniziert werden. Die Verbesserung der Raumakustik gilt darüber hinaus als eine nachhaltige Investition im Gegensatz zur Anschaffung von computerbasiertem Equipment, welches bekanntlich nach wenigen Jahren überholt ist. Die Beauftragung eines renommierten Akustik-Beratungsunternehmens für den Bau des Studios kann werbetechnisch kommuniziert werden und wirkt als Qualitätsmerkmal nach außen.

Bezüglich der Raumgröße als Unterscheidungskriterium sei festzuhalten, dass insbesondere für Chöre, Ensembles und Orchester größere Kapazitäten essentiell sind. Ebenso für die simultane Liveaufnahme einer gesamten Band wird ein größerer Aufnahmeraum benötigt. Will man dieses Klientel bedienen, muss ein entsprechend großer Raum vorhanden sein.

Equipment

Auf Seite des Equipments stellt sich langsam ein Paradigmenwechsel ein. War ein großes Mischpult seit jeher das Paradeobjekt eines Tonstudios, wird immer mehr darauf verzichtet. Die Gründe sind einerseits in den Kosten zu finden, große Mischpulte von guter Qualität sind sehr teuer. Die Preise in der Topliga (SSL, Neve,...) bewegen sich je nach Spurenanzahl im Bereich eines Supersportwagens. Der Fortschritt in der Computertechnik hat insbesondere die Herangehensweise beim Mixdown verändert. Gemischt wird an der DAW (Digital Audio Workstation) mittels Musiksoftware („Mix-in-the-Box“), ein Mischpult ist dafür nicht mehr zwingend erforderlich. Benötigt werden große Konsolen nach wie vor für Aufnahmen von einer großen Anzahl von Spuren, bspw. eines Orchesters und im Live-Bereich. Dennoch setzt man nach wie vor, wenn man einen bestimmten Sound erzielen möchte und das Budget es erlaubt, gerne auf das altbewährte Mischpult eines großen Mietstudios. Eine Alternative zu Mischpulten für den Mixdown kann in sog. Analog-Summierern gefunden werden, welche nur eine

Spurenzusammenlegung ohne weitere Bearbeitungsmöglichkeit wie EQ oder dergleichen bieten.

Mittlerweile werden Plug-Ins und Emulatoren von Effekten und Instrumenten als sehr gute Alternative zu analogem Equipment angesehen. Dies und die voranschreitende Geschwindigkeit von Computerprozessoren bei einem vergleichsweise günstigen Anschaffungspreis wird das Bild der Tonstudio immer stärker prägen. Gutes analoges Equipment wird jedoch auch in Zukunft eingesetzt werden. Bei manchen Prozessschritten wie der Aufnahme kann es nicht ersetzt werden (Mikrofon, Vorverstärker, etc.).

Kein Trend ohne Gegentrend: Neben dem Fortschritt in der Digitaltechnik setzen manche Tonstudios wieder bewusst auf altes „Vintage“ Equipment, wie analoge Kompressoren und mit Röhren („Tubes“) bestückte Geräte, da diese einen „wärmeren“, harmonischeren, musikalischeren Klang versprechen. Diese auf alte Analogtechnik spezialisierten Tonstudios können somit jene Kundengruppe bedienen, welche viel Wert darauf legt, diesen bestimmten Retrosound zu finden.

Audioequipment kann grob in ein professionelles und ein günstigeres Home-Studio Segment unterteilt werden. Tendenziell ist ersteres merkbar teurer, dafür auch hörbar von besserer Qualität. Tonstudios, die eine Qualitätsstrategie fahren und höhere Kundensegmente ansprechen wollen, setzen auf die professionelle Schiene. Aber auch um Home Recording Musikern ein Argument zu geben, in ein Tonstudio zu gehen, kann hier angesetzt werden, um ein Unterscheidungskriterium hinsichtlich deren technischen Ausstattung zu liefern.

Um auf die Vorstellungen der Kunden flexibel eingehen zu können, besitzen Tonstudios meist eine Auswahl verschiedener Effektgeräte einer Gattung (z.B. unterschiedliche Hallgeräte), da diese jeweils eine eigene Charakteristik (Klangfärbung) haben. Dies kostet einerseits in der Investition mehr Geld, rechtfertigt andererseits einen höheren Preis gegenüber kleinen Studios. Als Alternative dazu kann auf besonderen Wunsch eines Kunden bestimmtes Equipment für die Dauer der Produktion von einer Leihfirma oder einem befreundeten Tonstudio angemietet werden.

Tangible Elemente des Produktionsergebnisses

Zu guter Letzt kann bei der Übergabe der Master-CD an den Kunden durch die optische Gestaltung des Paketes mehr als nur ein beschriebener CD-Rohling überbracht werden. Mit einer wertigen CD-Box und einem übersichtlichen Informationsblatt mit allen relevanten Daten für das Presswerk kann hohe Qualität greifbar kommuniziert und das eigene professionelle Image unterstrichen werden.

6.7 People

Da dem Personal in Dienstleistungsunternehmen eine zentrale Stellung zugesprochen wird, verlangt der Bereich der Personalpolitik als internes Marketinginstrument hohe Aufmerksamkeit.

An erster Stelle stehen die Qualifizierung und Eigenschaften der Mitarbeiter, unter besonderer Berücksichtigung jener, welche direkten Kontakt mit den Kunden pflegen. Dabei sind nicht nur die fachlichen und technischen Fähigkeiten, sondern auch soziale Kompetenz gemeint. Um die Vertrautheit und Verbundenheit zu dem Unternehmen zu fördern, ist eine Mitarbeiter-Kunden-Partnerschaft anzustreben, welche von den Mitarbeitern getragen werden will. Da die Qualitätsbeurteilung von Dienstleistungen anhand der wenigen tangiblen Elemente vorgenommen wird, werden die Mitarbeiter selbst als hervorstechender Qualitätsindikator angesehen, was in den Werbeauftritt einfließen soll (Dokumentation der Qualifikationen, persönliche Referenzen) und ein personenbezogenes Unternehmensimage empfiehlt.²⁵⁹

Fähigkeiten und Kenntnisse

Die an einer Musikproduktion beteiligten Personen eines Tonstudios verfügen idealerweise über Know-how aus verschiedenen Disziplinen:

²⁵⁹ Meffert/Bruhn (2009): 358ff.

- Technisches Verständnis: Tontechnik umfasst neben den Disziplinen der Elektrotechnik und Akustik mittlerweile verstärkt Computerkenntnisse.
- Künstlerische Fähigkeiten und Kreativität: Eine Musikproduktion erfordert in hohem Maße künstlerisches Gespür und musikalisches Wissen. Je nach Rolle ist die Expertise als Komponist, Arrangeur oder auch Musiker gefragt. Darüber hinaus soll ein künstlerischer Produzent die Gabe haben, dem Künstler zu seinem eigenen Sound zu verhelfen.
- Social Skills: Dies betrifft den Umgang mit unterschiedlichen Persönlichkeiten, diese zu künstlerischer Höchstleistung zu motivieren und Probleme abzufangen.
- Organisatorische Fähigkeiten: Umfassen die zeitliche und personelle Koordination und Ablaufplanung als auch die Fähigkeit, mit vorgegebenen Budgets das Ziel vereinbarungsgemäß zu erreichen. Insbesondere ist ein gutes Projektmanagement bei der Zusammenarbeit mit Labels von Bedeutung, die einen Veröffentlichungstermin einhalten wollen.
- Wirtschaftliches Verständnis: Das Führen eines Unternehmens oder das Risiko einer Eigenproduktion macht eine realistische Kalkulation erforderlich. Auch Know-how in Marketing für die zielgruppengerechte Vermarktung der Dienstleistungen und fertiger Produktionen trägt zum Erfolg bei.
- Branchenkenntnisse: Für die Vermarktung von Eigenproduktionen, aber auch für die Beantragung von Förderungen (z.B. Musikfonds) sind weite Branchenkenntnisse über die Abläufe und Zusammenhänge innerhalb der Wertungskette erforderlich. Dies inkludiert Kenntnisse über die juristischen Bestimmungen und gängige Verträge im Musikbereich. Auch können zu diesem Punkt die Kontakte zu den richtigen Leuten in der Branche gezählt werden (Musiker, Labelchefs, A&R Manager, Produzenten, Musikjournalisten und weitere Brancheninsider).

Talent vs. Equipment

Ein talentierter Tontechniker kann mit durchschnittlichem Equipment ein gutes Ergebnis erzielen, hingegen vermag ein mäßiger Tontechniker auch mit dem besten Equipment kein gutes Ergebnis vollbringen. (Branchenweisheit)

Teambuilding

Tontechniker sind üblicherweise als freie Mitarbeiter auf selbstständiger Basis tätig oder selbst als Geschäftspartner am Tonstudio beteiligt. Je nach Projektumfang und –inhalt wird personell auf die Anforderungen einer Produktion eingegangen. Diese flexible Art der Zusammenarbeit kommt einer schwankenden Kapazitätsauslastung entgegen. Zudem besteht das „Personal“ der meisten Tonstudios nur aus ein bis zwei Personen. Dies bedeutet, dass wenige Personen alle Aufgabengebiete alleine tragen müssen und über entsprechende Fähigkeiten verfügen sollen.

Tontechnik scheint ein vorwiegend männliches Gewerbe zu sein. Um verstärkt Musikerinnen anzusprechen, kann das Team um eine Tontechnikerin erweitert werden. Durch Mitglieder aus der Musikszene im Produktionsteam erhält das Tonstudio einen authentischen Zugang zur angestrebten Szene. Tontechniker sind oft durch ihre Tätigkeit als Musiker in ihrer Musikszene „aufgewachsen“ und genießen dort hohe Akzeptanz. Ferner kann durch eine befristete Zusammenarbeit mit Szenemitgliedern bei ausgewählten Projekten ein Zugang zu neuen Szenen gelegt werden, z.B. Tontechnik-Praktikant aus der Szene, Co-Produktion mit sceneaffinem Produzent für ein Crossover Projekt, etc.

Mitarbeiter-Kunden-Beziehung

Für die Etablierung einer natürlichen Mitarbeiter-Kunden-Beziehung ist Zeit und Authentizität erforderlich. Neben der Kontaktsituation während des Dienstleistungsvollzuges bieten sich dafür bspw. die Abhaltung von Workshops, informelle Treffen auf Events oder die Präsenz in Musikszenen an.

7 Exkurse

Die vorliegenden Exkurse skizzieren weitere Geschäftsfelder für Tonstudios und gewähren einen ersten Einblick in diese Tätigkeitsgebiete.

7.1 Werbeton und Corporate Sound

Folgender Abschnitt gibt einen kurzen Überblick über das Geschäftsfeld Werbeton und Corporate Sound, welches Audiodienstleistungen für Unternehmen abdeckt.

Zielgruppen

Die primäre Zielgruppe sind große Werbeagenturen, die meist als Full-Service Agenturen auftreten, aber auch spezialisierte Dienstleister wie Webdesignagenturen oder New-Media-Agenturen. Diese Unternehmen agieren als Mittler zwischen einer Firma als Auftraggeber und dem Tonstudio als externer Zulieferer einer Werbekampagne. Derzeit existieren etwa 750 Werbeagenturen in Wien, darunter befinden sich die umsatzstärksten Österreichs.

Ansprechpartner für Tonstudios in Werbeagenturen sind in der Abteilung ‚Text‘ (‚Copy‘) bzw. FFF (Film, Funk, Fernsehen) zu finden. Insbesondere sind die Werbetexter und Creative Directors zu erreichen. Werbetexter befassen sich mit der Kreation der sprachlichen Komponenten von Werbeideen. Sie buchen die Tonstudios, treffen die Auswahl der Werbesprecher und sind auch bei der Vertonung im Tonstudio präsent und instruieren die Werbesprecher. Ihnen überstellt ist der Creative Director, welcher die kreative Leitung inne hat und auch über die Zusammenarbeit mit Tonstudios entscheidet.

Daneben besteht die Variante, dass Marketingabteilungen von Unternehmen sich direkt an einen Audiodienstleister wenden. In diesem Fall muss das Tonstudio mehr organisatorische Leistungen, wie Werbekonzeption, Beratung und Planung erbringen.

Produkte und Leistungen

- Anfertigung von Werbespots für Radio, TV & Kino gemäß den jeweiligen technischen Normen. Beinhaltet typischerweise eine Werbestimme, einen Werbejingle und Geräusche. Manche Unternehmen schließen Exklusivverträge mit Sprechern ab und machen diese zu ihrer „Brand Voice“.
- Ton für Film, bspw. Imagefilme für Präsentationen, Events und Messen, und Ton für Multimedia & Web für die klangliche Untermalung von Webseiten und Multimediaapplikationen am Point of Sale oder für multimediale Schulungsprogramme.
- Telefonansagen (Telefonschleifen, Telefonbänder) für Anrufbeantworter und Telefonanlagen inklusive Warteschleifenmusik.
- Komposition von Werbejingles meist mit Einbettung eines Werbeslogans für die Verwendung in Werbespots.
- Regelmäßige, von Firmen herausgegebene Podcasts
- Audiologo (Soundlogo): Kreation einer kurzen Melodie und oder Geräusches, welches einen Wiedererkennungseffekt beim Hörer auslöst.
- Soundscapes sind generierte Klanglandschaften, bspw. für Events, Messen, den Point of Sales oder auch öffentliche Bereiche im Firmengebäude, welche eine positive Atmosphäre in diesen Bereichen generieren sollen.

Zu den Nebenleistungen gehören organisatorische Vorleistungen, wie z.B. das Casting für eine Corporate Voice, die Pflege der Sprecherkartei und Lizenzabwicklungen, was die Klärung der Nutzungsrechte für das verwendete Musikmaterial mit Verlagen beinhaltet.

Ebenso ist eine Diversifikation zu einem Corporate Sound Consultant denkbar, was die Analyse, Konzeption und Umsetzung von Audio Branding Maßnahmen umschließt. Für umfassende Marketing Konzepte und die Schaffung gesamter Corporate Identity Auftritte für Unternehmen kann eine Kooperation mit einer Marketingagentur angestrebt werden. Ergänzt werden kann das Portfolio mit folgenden Leistungen:

- Beschallung auf Events / Eventtechnik
- Konzeption und Installation von Beschallungslösungen für Vortragssäle, Lokale & Bars, Fitnesscenter, Hotels, Geschäfte, etc.
- Akustik Beratung – akustische Optimierung von Büros und Konferenzräumen, um die Geräuschkulisse zu dämmen oder die Sprachverständlichkeit zu verbessern.

Produktionsfaktoren

Im Werbebereich sind neben Audioequipment auch spezielle Hardware und Software für die Integration bewegter Bilder für die Produktion eines TV- oder Kino-Spots mittlerweile Voraussetzung. Darüber hinaus kommen folgende Produktionsfaktoren zum Einsatz:

- ISDN Verbindung, um in Kooperation mit einem anderen Tonstudio Sprachaufnahmen zu tätigen. Dies wird insbesondere für Werbespots mit bekannten Filmsynchronstimmen benötigt, welche meist von deutschen Schauspielern gesprochen werden.
- Sprecherdatenbank, unterteilt nach Geschlecht, Altersgruppen und Sprechstil. Mitarbeiter von Werbeagenturen sehen eine Sprecherdatenbank mit großer Auswahl als wichtiges Qualitätskriterium an und wünschen sich stets neue Stimmen. Positiv wird betrachtet, wenn ein Tonstudio neue, „unverbrauchte“ Sprecher vermitteln kann, die andere nicht in ihrer Sprecherkartei führen. Die aktive Pflege und Suche nach neuen, „frischen“ Stimmen soll daher regelmäßig betrieben werden, um

Werbeagenturen und Kunden neue Möglichkeiten zu geben und sich von der Konkurrenz abzuheben.

- Soundeffekte Datenbank für die Auswahl vorgefertigter Geräusche.
- Musikarchiv und Auswahl an lizenzfreier bzw. AKM-freier Musik für Telefonansagen und Warteschleifen für Kunden, welche keine Abgaben für die Werknutzung an die AKM abführen wollen.

Wettbewerbsumfeld

Derzeit gibt es etwa 3 Big Player im Feld des lukrativen Werbetons in Wien, welche mit mehreren Tonregien in einem Studiokomplex über hohe Kapazitäten verfügen und ein breites Leistungsspektrum anbieten. Die umsatzstärksten Unternehmen dieses Bereiches können Umsätze von weit mehr als 1 Million Euro im Jahr erreichen. Neben der obligatorischen Ausstattung für Ton, werden die gängigen Formate für die Bearbeitung von TV- und Kino-Spots unterstützt. Dies beinhaltet die Möglichkeit in Surround Sound zu mischen. Aufgrund der höheren Kapazitäten, aber auch für Kundenkontakt und Administration wird mehr Personal eingesetzt. Neben Werbeton werden je nach Ausstattung Sounddesign und Postproduktion für TV und Film angeboten. Darüber hinaus gibt es eine Anzahl mittlerer Tonstudios, die sich im Bereich Werbeton etabliert haben. Diese Tonstudios genießen das Vertrauen der Agenturen und haben eine starke und stabile Bindung aufgebaut.

Der Preis gilt in diesem Geschäftsfeld als wichtiger Qualitätsindikator, eine Positionierung im oberen Preisspektrum ist daher Usus. Der höhere Preis wird von den Kunden akzeptiert, jedoch wird hinsichtlich des wahrgenommenen Wertes auf das passende Preis-Leistungs-Verhältnis geachtet. Das Preisband für tontechnische Dienstleistungen der großen Werbestudios bewegt sich von etwa € 200 bis 260,- netto pro Stunde, je nach Leistungsinhalt (Hörfunkspot, bildsynchroner Spot, Surround-Mixing). Die Preise für eine Stunde ISDN-Services reichen von etwa € 230,- als Slave (passiver Partner) bis hin zu € 580,- als Master

für Verbindungen innerhalb Europa. Eine Analyse von öffentlichen Preislisten offenbart, dass die Preise der mittleren Werbestudios etwa 10-20% unter denen der größeren Studios liegen. Pauschal wird meist der Aufwand für Nebenleistungen, wie Sprechercasting und Sprechervermittlung, Terminvereinbarung, Lizenzabrechnung, veranschlagt. Zusätzlich zu den Leistungen des Tonstudios fällt das Honorar für den Werbesprecher an. Darüber hinaus werden eingesetzte Materialien (Speichermedien, CD-Roms) und Einzelleistungen wie Datenkonvertierungen und Datentransfers als auch die Lizenzgebühren für verwendete Soundeffekte aus Datenbanken dem Kunden verrechnet. Sollen die Dateien nach Projektende gespeichert bleiben, fällt eine Gebühr für die Datenarchivierung an. Auftragskompositionen für Werbespots gestalten sich aufgrund Laufzeit und Reichweite individuell und werden nach Vereinbarung preislich fixiert.

Als wichtig werden die Lage und Erreichbarkeit (mit öffentlichen Verkehrsmitteln) eines Werbestudios erachtet, da Texter und Werbesprecher dieses leicht und rasch erreichen wollen. Ein Standort in den inneren Bezirken, vorzugsweise in Nähe zu Werbeagenturen, ist daher anzuraten. Ebenso ist eine adäquate, repräsentative räumliche Ausgestaltung des Tonstudios essenziell, spiegelt dies ein professionelles Image wider und trifft die Erwartungshaltung der Werbeagenturen, deren Werbekunden, die manchmal im Tonstudio anwesend sind, und der professionellen Werbesprecher, welche meist Künstler oder Prominente sind.

Darüber hinaus wird als positiv angesehen, wenn ein Tonstudio mit Referenzen in mehreren Disziplinen und einem breiten Portfolio an Dienstleistungen aufwarten kann. Dem Personal wird es hoch angerechnet, wenn dieses Verständnis für das Produkt hat und konzeptionell denken kann. Insbesondere soll der Tontechniker das richtige Gespür für die Verbindung zwischen Werbung und Tontechnik mitbringen, um die Ideen des Texters rasch umsetzen zu können (Soundgestaltung, Soundeffekte, etc.). Ebenso wichtig ist, dass das Personal des Tonstudios mit den Werbekunden, Kreativen der Werbeagentur (z.B. Konzepter) und Werbesprechern produktiv zusammenarbeiten kann und ein gutes Verhältnis zu diesen aufbaut. Als besonderes Merkmal eines Tonstudios wurde von

Verantwortlichen in Werbeagenturen genannt, wenn dieses als erstes neue Werbeterminen anbieten kann, was ein aktives Sprechercasting impliziert.

7.2 Filmtone und Sounddesign

Dieses Geschäftsfeld beinhaltet Audio-Dienstleistungen synchronisiert zu Bild, insbesondere für Kino-, TV- und DVD-Produktionen, und umfasst das Sounddesign für Computerspiele und Multimedia Anwendungen. Neben Tonschnitt und -mischung können Leistungen wie die Synchronisation von fremdsprachigen Produktionen und die Komposition von Hintergrundmusik für Filme und Computerspiele als auch Signations und Station-IDs für Radio und TV-Stationen hinzugezählt werden.

Zielgruppen

Film und TV-Produktionsfirmen

Wickeln in Eigenregie oder in Auftrag Spielfilmproduktionen oder TV-Formate ab. Haben oft eigene Postproduktions-Schnittplätze, auf denen neben Filmschnitt auch der Tonschnitt für einfache Projekte gemacht wird, für nachträgliche Sprachaufnahmen steht mitunter eine Sprecherkabine bereit. Bei aufwändigeren Produktionen und der Postproduktion von Kinofilmen nimmt man spezialisierte Tonstudios in Anspruch.

Sendeanstalten

In Österreich gibt es eine überschaubare Anzahl an TV-Anstalten, welche vorwiegend ihre Serien-Formate und Dokumentationen als Auftragsproduktionen vollständig über externe Produktionsfirmen abwickeln lassen. Daher sind in diesem Fall die Produktionsfirmen die richtigen Ansprechpartner für Tonstudios. Für kleine Aufgaben haben TV-Anstalten eigene Inhouse Tonstudios und Aufnahmekabinen für eine rasche Tonbearbeitung. Programm-Vorankündigungen und Trailer (On-Air-Promotion) werden je nach Größe des TV-Senders in eigenen Studios nachvertont oder über ein externes Tonstudio abgewickelt. Für die

Beauftragung von neuen Jingles oder Signations für Sendungsformate wendet man sich an Komponisten oder spezialisierte Tonstudios.

Computerspielehersteller

Ebenso wie im Film werden für Computerspiele Musik, Geräuschkulissen, Soundeffekte und Sprachaufnahmen benötigt.

Independent Filmszene

Engagierte Independent oder Amateurfilmproduzenten betreiben Filmproduktionen mit keinen oder geringen Budgets, bspw. als Hobby oder als Filmstudenten. Ermöglicht wird dies durch vergleichsweise günstiges Equipment und Software, auf der Bild und Ton geschnitten und zusammengemischt werden können. Am Anfang stehen meist Kurzfilme, mit denen sich die Produzenten bei einschlägigen internationalen Independent Filmfestivals bewerben. Die Independent Filmszene kann als gut vernetzt angesehen werden und tauscht sich auf Festivals und Szeneveranstaltungen aus. Projekte werden meist als Low- bzw. No-Budget Produktionen in freundschaftlicher Zusammenarbeit durchgeführt.

Trotz allem Engagement kann Filmtone als das Stiefkind von jungen Filmemachern angesehen werden, der Fokus liegt augenscheinlich beim Bild. Da Ton 50% des Filmerlebnisses ausmacht, leidet der Gesamteindruck eines Films unter einem schlechten Ton. Dies macht sich spätestens im Vergleich zu Konkurrenzproduktionen auf internationalen Independent Filmfestivals bemerkbar. Tonstudios können hier ansetzen und das Bewusstsein für Filmtone und Sounddesign als nicht zu vernachlässigbares Element im Film fördern und budgetfreundliche Angebote für Amateurfilmproduzenten machen.

Werbeagenturen und Firmenkunden:

Für die Bearbeitung und Mischung des Tons von Werbespots und Imagefilmen. (siehe Kapitel „Werbeton“)

Wettbewerbsumfeld

Ton für TV und Film wird von vielen Tonstudios angeboten, welche im Bereich Werbetechnik tätig sind, da diese bereits über die notwendigen Komponenten verfügen. Die Vertonung einfacherer Videoproduktionen, wie z.B. Imagefilme für Firmen, lässt sich bereits mit geringem Mehraufwand in jedem Tonstudio realisieren. Einen wesentlichen Schritt aufwendiger gestaltet sich Sounddesign für Kino. In Österreich haben sich 4 Studios auf Ton für Kinofilme spezialisiert. Dies verlangt einen Regieraum gemäß den Richtlinien des Formats Dolby Digital, welche u.a. eine gewisse Raumgröße, geeignete Lautsprecher, eine spezielle, perforierte und daher schalldurchlässige Leinwand sowie einen den Spezifikationen entsprechenden Kinoprojektor voraussetzt, und stellt eine kapitalintensive Investition dar. Eine technische Infrastruktur für Mehrkanalton (Surround 5.1 und höher) nach Dolby oder DTS wird vorausgesetzt. Neben der Regie für Filmtönenabmischungen bieten geeignete Tonstudios mehrere Edit-Schnittplätze an, auf denen in der oft hitzigen Postproduktionsphase parallel gearbeitet werden kann. Für die Postproduktion von einfachen Projekten stehen einigen Produktionsfirmen hausinterne Schnittplätze zur Verfügung, auf denen auch der Tonschnitt vollzogen wird. Bei kleineren Filmprojekten übernimmt mitunter der Tonmeister am Filmset auch die Postproduktion und Mischung in seinem eigenen (Home-)Studio.

Die österreichische Filmwirtschaft gilt als stark förderabhängig. Die wichtigsten Förderstellen sind: Österreichisches Filminstitut – ÖFI (staatlich finanziert), Filmfonds Wien (Stadt Wien), Film/Fernseh-Abkommen (ORF mit ÖFI), Fernsehfonds Austria der RTR (finanziert durch Rundfunkgebühren) und Filmförderung der Kunstsektion des Bundesministeriums für Unterricht, Kunst und Kultur. Darüber hinaus gibt es mit MEDIA und Eurimages Förderinstitutionen auf europäischer Ebene.

Ablauf einer Filmproduktion

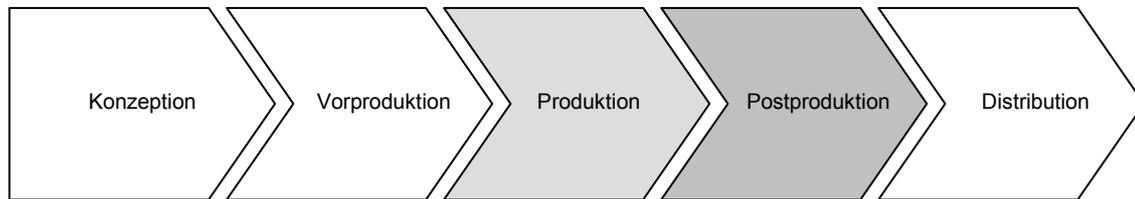


Abbildung x: Ablauf einer Filmproduktion

Eigene Darstellung

In der Grafik sind die Prozessschritte, an denen Tontechniker beteiligt sind, farblich unterlegt.

Der Ablauf einer Filmproduktion umfasst grob folgende Schritte: Konzeption, Vorproduktion, Produktion, Postproduktion, Distribution. Die Konzeption umfasst die Idee und Optimierung des Drehbuchs, bei der Vorproduktion werden organisatorische Schritte, wie zeitliche Abläufe, Auswahl der Drehorte, Requisiten und der Crew, gesetzt. Während des Prozessschrittes ‚Produktion‘ werden mit den Dreharbeiten die Tonaufnahmen am Set aufgezeichnet, was die Dialoge, natürliche Atmosphäre und Geräusche der Umgebung des Drehortes umfasst. Die anschließende Phase der ‚Postproduktion‘ beinhaltet die Editierung des Materials. Nach Fertigstellung des Bildschnitts, mit dem so genannten „picture lock“, beginnt die Phase des Tonschnitts. Nachträglich werden dafür im Tonstudio zusätzliche Dialoge (ADR - Additional Dialog Recording), bzw. Synchronisation bei fremdsprachigen Filmen, Soundeffekte (SFX) und nachsynchronisierte Geräusche (Foley) sowie Musik (Score) aufgenommen und gemischt. Die Tonmischung markiert den letzten Schritt der Postproduktion und wird vom Mischtonmeister durchgeführt und vom Sounddesigner bzw. Regisseur instruiert. Der gesamte Bereich der Tongestaltung eines Films wird als Sounddesign bezeichnet, dessen Leiter die konzeptionelle, organisatorische und künstlerische Verantwortung obliegt. Abgeschlossen wird eine Filmproduktion mit dem Film Transfer im Kopierwerk auf das gewünschte Format und der Vervielfältigung. Von den ersten konzeptionellen Schritten bis zur Fertigstellung ist bei einer größeren Produktion mit etwa 1 ½ Jahren zu rechnen.

Akteure in einer Filmproduktionsfirma

Als „Filmproduzent“ wird der Initiator, Geldgeber, Auftraggeber bzw. Durchführende eines Filmprojektes bezeichnet, und kann eine Filmproduktionsfirma bzw. dessen Geschäftsführer meinen. Tatsächlich sind bei einem Filmprojekt mehrere Personen beteiligt, die leitende organisatorische und künstlerische Funktionen übernehmen. Im Folgenden werden die Akteure einer Filmfirma beschrieben, welche im Entscheidungsprozess für die Vergabe von Aufgaben des Bereichs Sounddesign verantwortlich sind oder darauf Einfluss nehmen können.

Herstellungsleitung

Die Herstellungsleitung einer Produktionsfirma ist als Supervisor für die strategische Unternehmensentwicklung, produktionsübergreifende Aktivitäten, Projektplanung und die finanzielle und organisatorische Überwachung von Einzelprojekten verantwortlich. Sie unterstützt und kontrolliert die Produktionsleitung, insbesondere in Hinblick auf das vorgegebene Budget und koordiniert personelle und technische Belange. Der Herstellungsleitung obliegt auch die Aufgabe der Einreichung der Anträge auf Fördermittel. Herstellungsleiter sind dem Produzenten bzw. der Produktionsfirma verpflichtet oder selbst Mitglied der Geschäftsführung. In kleineren Firmen übernimmt die Herstellungsleitung häufig auch die Produktionsleitung.

Produktionsleitung

Die Produktionsleitung hat die Verantwortung für die Planung und Durchführung eines Filmprojekts und arbeitet eng mit dem Regisseur zusammen, um dessen künstlerische Vorstellungen zu realisieren. Die Aufgaben umfassen u.a. die Erstellung des Drehplans, den Aufbau des Filmstabes und die Organisation von Requisiten und Drehorten. Sie ist weiters für die Einhaltung des Filmbudgets zuständig und daher gegenüber der Herstellungsleitung verantwortlich.

Postproduktionsleitung

Größere Produktionen erfordern eine Delegation der Aufgaben auf Ebene der Produktionsleitung. Der Postproduktionsleiter oder Postproduction Supervisor übernimmt somit die organisatorische Abwicklung der gesamten Postproduktion.

Regie

Der Regisseur ist der künstlerische Leiter einer Filmproduktion und dirigiert diese von der Vorproduktion bis zur Vollendung der Postproduktion. Aufgrund seiner zentralen Rolle erstreckt sich sein Einfluss von der Adaption des Drehbuches, über die Rollenbesetzung bis zur Auswahl der Mitglieder des Produktionsteams. Da der Filmton Teil des künstlerischen Gesamtkonzeptes ist, hat der Regisseur auch hier das letzte Wort. Im Allgemeinen ist der Regisseur während des Postproduktionsprozesses hauptsächlich nur in der Endphase bei der Abmischung im Tonstudio anwesend.

Sounddesigner

Der Sounddesigner trägt die künstlerische Verantwortung für die Tonebene des Films und koordiniert in Zusammenarbeit mit der Produktionsleitung den Ablauf der Tonpostproduktion. Er stellt sein Team zusammen, vergibt und kontrolliert alle Teilbereiche des Sounddepartments und arbeitet eng mit dem Komponisten, Mischtonmeister und Regisseur zusammen. (s.u.)

Das Sounddepartment eines Films

Im Folgenden werden die Aufgabengebiete und Akteure des Bereichs Filmton vorgestellt. Im Gegensatz zu Mainstream-Produktionen in Hollywood ist das Sounddepartment bei europäischen Produktionen in der Regel kleiner, was bedeutet, dass ein Toncutter üblicherweise mehrere Teilgebiete betreut.²⁶⁰

²⁶⁰ vgl. <http://voesd.at/index.php?m=3&p=13> (Zugriff: 30.8.2011)

Settonmeister

Gemeinsam mit dem Mikrofon-Assistenten (Mikrofon-Angler) nimmt der Settonmeister während der Dreharbeiten den Originalton auf. Dies inkludiert die Dialoge, Atmosphäre und die natürlichen Geräusche.

Sounddesigner

Der Sounddesigner trägt als zentrale kreative Instanz vom Ende des Bildschnitts bis zum Abschluss der Tonmischung die Verantwortung für den Bereich der Tonpostproduktion. Dieser ist während der Mischung im Tonstudio anwesend, bei welcher ihm der Mischtonmeister in technischer und kreativer Weise zur Seite steht, und agiert dabei nach den Vorstellungen des Regisseurs und des Produzenten, welche in der Regel nicht während des gesamten Mischprozesses anwesend sind. (s.o.)

Dialog

Der Dialog-Cutter bereitet die Originaltonspur (O-Ton) auf, entfernt Störgeräusche und montiert dazu eigens aufgenommene Tonelemente vom Drehort. Nicht reparierbare Dialoge werden zur Nachsynchronisation im Studio bestimmt.

ADR

ADR steht als Abkürzung für Additional Dialog Recording und bezeichnet die Sprachsynchronisation. Dabei ist auf die Lippensynchronität mit dem Bildmaterial zu achten. Der ADR-Cutter übergibt die fertigen Spuren dem Dialog-Cutter. In diesen Bereich fällt auch die Synchronisation fremdsprachiger Filme.

Ambience

Der Bereich Ambience umfasst die kontinuierlichen Umgebungsgeräusche einer Szene. Die klangliche Einbettung der Szene beeinflusst wesentlich die Atmosphäre der Handlung, obgleich dieser akustische Hintergrund nicht bewusst wahrgenommen wird.

Foley

Foley bezeichnet die im Tonstudio durchgeführte Nachsynchronisation von Geräuschen. Dazu zählen Schritte, Bewegungen und Handlungsgeräusche,

welche entweder natürlich nachgespielt werden (z.B. Schritte auf Kies) oder künstlich simuliert werden (z.B. Autounfall, Donner, Galopp von Pferden).

SFX

Diese Abkürzung steht für Soundeffekte und umschreibt jegliche natürliche als auch speziell generierte, künstliche Toneffekte. Hierbei bedient man sich Original- als auch Archivgeräuschen. Diese werden mittels Effektgeräten nachbearbeitet, um den gewünschten akustischen Klangcharakter zu erzielen und tragen somit zur Glaubwürdigkeit einer Filmszene bei.

Musik

Die Filmmusik (Score) kann als musikalische Untermalung zum Stimmungsaufbau, aber auch als Teil der Handlung einer Szene (z.B. Band spielt während der Handlung im Hintergrund in einer Bar; der Hauptdarsteller singt in einem Musikfilm) erscheinen. Dabei muss es sich nicht um radiotaugliche Songs im eigentlichen Sinne handeln, sondern kann kurze Sequenzen mit wenigen Akkorden oder Variationen um ein MelodietHEMA darstellen. Die Musik kann entweder eigens für den Film komponiert werden, was die Beauftragung eines Komponisten erfordert, oder man bedient sich existenter Musikstücke.

Mischtonmeister

Dieser fügt im Tonstudio gemeinsam unter den Anweisungen des Sounddesigners alle Tonelemente zu der Stereo- oder Surroundmischung zusammen.

Dolby Consultant

Der Dolby Consultant kommt bei der Abmischung für Kino und TV, wenn diese nach dem Dolby Format zertifiziert werden soll, zum Einsatz. Dieser begleitet die Tontechniker bei der Abmischung, achtet auf die Einhaltung der Qualitätsstandards und bringt die notwendigen Format-Encoder in das Tonstudio mit.

7.3 Hörbücher

Hörbücher oder Audiobooks sind von Sprechern vorgetragene, auf Tonträgern aufgenommene Werke. Sprachaufnahmen haben eine ebenso lange Geschichte vorzuweisen, solange es den Tonträger gibt. Dem Medium Hörbuch wird weiters das Hörspiel zugeordnet.

Zu den Konsumenten von Hörbüchern zählen Blinde, Kinder, die des Lesens noch nicht mächtig sind, und Personen, welche Literatur genießen und gleichzeitig etwas anderes tun wollen (bspw. während einer Autofahrt) oder die einfach an dieser Unterhaltung, einem erfahrenen Erzähler zuzuhören, Gefallen gefunden haben. Besondere letztere Gruppe hat zu dem kleinen Boom des literarischen Hörbuches der letzten Jahre beigetragen.

Vorwiegend werden Hörbücher von den klassischen Buch- und spezialisierten Hörbuchverlagen in Auftrag gegeben, seltener direkt vom Autor selbst. Dabei sind neben österreichischen insbesondere in Deutschland ansässige Verlage für den deutschsprachigen Markt von Bedeutung. Darüber hinaus nutzen Firmen kurze Hörbücher und Hörspiele zu Marketingzwecken. Hörspiele für den Hörfunk werden in aller Regel jedoch von den Radiostationen selbst in deren Tonstudios hergestellt.

Arten von Hörbüchern

Hörbücher lassen sich grob in mehrere Arten unterteilen. Diese unterscheiden sich in deren Umfang und anhand der Inputfaktoren bei der Erstellung der Produktion.

Gekürzte Lesung

Bei dieser Form wird die Vorlage mehr oder weniger gekürzt. Zugunsten einer kürzeren Spielzeit soll weder der Handlungsablauf noch der Charakter der Vorlage verfälscht werden.

Ungekürzte Lesung

Hier wird das Buch ungekürzt in seiner vollen Länge vorgetragen. Dies führt bei umfangreichen Werken zu entsprechenden Spiellängen der Hörbücher, verbunden mit höherem Zeitaufwand während der Produktion.

Die Darbietung reicht von einer Einzelsprecherlesung, in der der Vortragende eventuell per „Voice-Switching“ verschiedenen Figuren unterschiedliche Stimmen verleiht, bis hin zu einer inszenierten Lesung mit mehreren Sprechern.

Hörspiel

Hörspiele sind Werke ähnlich eines Theaterstückes und werden durch mehrere Sprecherrollen, Geräusche und untermalende Musik inszeniert. Große Bedeutung genoss das Hörspiel seit jeher im Hörfunk aber auch durch die Ableger von Kinderbuchbänden als auch Jugendfernsehserien. Davon abzugrenzen ist das Radio-Feature, welches ebenfalls mehrere Elemente vereint, jedoch meist dokumentarischen Charakter besitzt und der Reportage zugehörig ist.

Akteure der Hörbuchproduktion

Autor

Die Autoren sind die Urheber der Textwerke. Diese gehen zur Wahrung ihrer Rechte einen Wahrnehmungsvertrag mit der Literar-Mechana ein. Zusätzlich wird bei Textkürzungen, welche als künstlerische Bearbeitung gelten und für gekürzte Lesungen benötigt werden, ein weiterer Autor beauftragt.

Tontechniker

Die technische Abwicklung der Aufnahme, des Schnittes und der Zusammenstellung von Sprache, Geräuschen und Musik übernimmt der Tontechniker.

Sprecher

Dies sind die Interpreten, welche den Text sprachlich vortragen und durch deren Betonung, Sprechtempo und Emphase das Sprachwerk prägen. Oft übernehmen

Schauspieler diese Aufgabe, welche im Zuge Ihrer Schauspielausbildung eine Sprachausbildung genossen haben. Übernimmt der Autor die Rolle des Sprechers, handelt es sich um eine Autorenlesung. Die Anzahl der eingesetzten Sprecher kann von einem Vortragenden bei einfachen Hörbüchern bis zur separaten Besetzung jeder Rolle bei komplexen Hörspielen stark variieren. Sprecher genießen als ausübende Künstler für Ihre künstlerische Darbietung Leistungsschutzrechte.

Hörbuch-Regisseur

Dem Hörbuch-Regisseur obliegt die künstlerische Leitung der Produktion. Dieser instruiert den Interpreten bei dessen Ausführung und ist dem künstlerischen Produzenten bei einer Musikproduktion gleichzusetzen. Weiters muss er das richtige Gespür für die Hörgewohnheiten der Konsumenten besitzen. So wie der Sprecher genießt der Regisseur Leistungsschutzrechte für seinen Einsatz.

Verlag

Hörbücher werden von gewöhnlichen Buchverlagen und spezialisierten Hörbuchverlagen veröffentlicht. Diese sichten die Manuskripte, beauftragen die Produktion und organisieren die Distribution und Promotion.

Label

Aufgrund des Mediums des Tonträgers waren Plattenfirmen, die ihr Kerngeschäft mit Musik definierten, seit Bestehen von Hörbüchern und Hörspielen in diesem Geschäft involviert und gingen Kooperationen mit Theatern und dem Rundfunk ein. Verstärkt übernehmen die Buchverlage mittlerweile selbst diese Funktion, welche zu diesem Zweck eigene Label gründeten.

Vertrieb

Hörbücher werden in denselben Kanälen wie gewöhnliche Bücher sowie per Download im Internet unabhängig von einem Datenträger vertrieben. Zu den klassischen Vertriebskanälen zählt der Sortimentsbuchhandel, Versandhandel, die Buchclubs aber auch Nebenmärkte wie Tankstellen oder Supermärkte. In den nächsten Jahren wird von einer Verlagerung der Absatzzahlen zugunsten des Downloadbereiches ausgegangen. So wie der Musikmarkt ist auch der

Hörbuchmarkt potenziell durch die Auswirkungen des illegalen Onlinetauschhandels bedroht.

Verwertungsgesellschaften

Für die Urheber von Sprachwerken ist die Literar-Mechana zuständig, welche die Autoren vertritt. Diese kann auch per expliziten Auftrag die Verwaltung der mechanischen Vervielfältigungsrechte übernehmen. Die ausführenden Interpreten und die Produzenten werden zur Wahrung derer Leistungsschutzrechte von den jeweiligen Abteilungen der LSG vertreten. Ist Musik Bestandteil einer Produktion, sind weiters AKM und Austro Mechana zu berücksichtigen.

7.4 Weitere Audio-Dienstleistungen

Sprachaufnahmen

Neben Hörbüchern und Telefonansagen, welche bereits in den vorangegangenen Kapiteln behandelt wurden, existieren weitere sprachzentrierte Produkte, für die Tonaufnahmen essentiell sind:

- Für Sprachkurse werden von den Verlagen Begleit-CDs aufgelegt, welche Beispiele und Hörübungen zum Text beinhalten. Ebenso werden Audiodaten für interaktive Multimedia-Sprachkurse am PC benötigt. Um solche Aufträge erfüllen zu können, muss der Sprecherpool mit fremdsprachigen Sprechern (Native Speakers) ergänzt werden.
- Podcasts sind Audiodateien zu unterschiedlichen Themen, welche man auf seinen MP3-Player laden kann bzw. per Abonnement laufend, automatisiert und meist kostenlos bezieht. Diese haben informierenden und oder unterhaltenden Charakter und werden von Firmen, Behörden, Interessengemeinschaften, Bildungseinrichtungen, Sendeanstalten, etc. angeboten.

- Geführte Meditations-CDs sind von einem Sprecher vorgetragene Lesungen, unterlegt mit ruhiger Musik und Klängen und dienen meist der Entspannung.
- Audioguides sind Abspielgeräte, welche Informationen in gesprochener Form wiedergeben. Diese kommen in Museen zum Einsatz und sind eine Alternative zum Museumsführer. Der Vorteil ist, dass der Museumsbesucher jederzeit in seinem eigenen Tempo die Ausstellung ansehen kann und mittels des Leihgerätes gezielt Informationen zu den gewünschten Exponaten abrufen und beliebig oft abspielen kann. Üblicherweise stehen den internationalen Museumsbesuchern verschiedene Sprachen zur Verfügung.
- Ansagen für öffentliche Verkehrsmittel und Bahnhofsansagen, für die Durchsage der Stationen und Verkehrsverbindungen als auch der einfahrenden Züge.
- Sprachansagen für Navigationsgeräte.

Audio-Restauration und Konvertierung

Aufbereitung alter Aufnahmen, bspw. von Schallplatte, Kassette oder Tonband, inklusive anschließender Digitalisierung in ein aktuelles Format. Übliche Arbeitsschritte sind die Frequenzbearbeitung und das Entfernen von Störgeräuschen wie Rauschen, Brummen und Knacksen. Zu diesem Bereich wird auch die forensische Analyse von schwer verständlichem Audiomaterial gezählt.

Archivierung

Speicherung und Erhaltung von Audiomaterial und Zusicherung der Abrufbarkeit unter Berücksichtigung zukünftiger Abspielformate (Konvertierung).

8 Outro

Diese Diplomarbeit hat einen tieferen Einblick in die Welt der Tonstudios aus dem Blickwinkel des Marketings gewährt. Es wurden Theorien des Dienstleistungsmarketings und Relationship Marketings vorgestellt und die Abläufe und Hintergründe einer Musikproduktion dargelegt. Dies und eine Analyse des Geschäftsumfeldes sollten verhelfen, die Branche strukturierter zu sehen. Anhand eines Marketing-Konzeptes und Marketing-Mixes konnten Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt und Anregungen für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens gegeben werden. Um dem Dienstleistungsgedanken gerecht zu werden, wurde dabei insbesondere auf Aspekte wie die Prozessgestaltung, das Umfeld der Prozessverrichtung und das Dienstleistungspersonal geachtet. Darüber hinaus wurden die Fachgebiete Szenemarketing, Erlebnismarketing sowie Markenpolitik in dieses Konvolut eingeflochten. Der Fokus dieser Diplomarbeit lag in der Sphäre der Musikproduktion. Um Ausblicke auf weitere Geschäftsfelder im Umfeld von Tonstudios zu geben, wurden mittels Exkursen die Bereiche Werbeton, Filmtone und Hörbuch angerissen.

Was diese Arbeit nicht in Anspruch nimmt, ist eine allgemeingültige Generallösung zu liefern. Stattdessen soll betont werden, dass jedes Unternehmen ausgehend von dessen Ist-Zustand einen individuellen Marketingplan benötigt, um sich treffsicher im Markt zu positionieren. Um mit seiner Tätigkeit erfolgreich zu sein, muss man in erster Linie sein Handwerk, also die Tontechnik, beherrschen. Darüber hinaus ist ein zielgruppengerechtes Marketing vonnöten. Ich hoffe, diese Diplomarbeit hat dem Leser dafür Inspiration geliefert, und fühle mich bestätigt, wenn wertvolle Erkenntnisse aus der Lektüre gezogen werden konnten.

9 Anhang

9.1 Literaturverzeichnis

AKM (2011): AKM Jahresbericht 2010, Wien

http://www.akm.at/Ueber_uns/Jahresberichte/

Zugriff: 28.8.2011

Atteslander P. (2000): Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Aufl., de Gruyter, Berlin

Baszler S. (2003): Die Gefährdung der Wertschöpfungskette der Tonträgerbranche durch die Internetökonomie, Dissertation an der Wirtschaftsuniversität Wien

Becker J. (2006): Marketing-Konzeption, 8. Auflage, Verlag Vahlen, München

Bruhn M. (2009): Relationship Marketing – Das Management von Kundenbeziehungen, 2. Auflage, Verlag Vahlen, München

Esch F.-R. (2008): Strategie und Technik der Markenführung, 5. Aufl., Verlag Vahlen, München

Frahm C. (2007): Die Zukunft der Tonträgerindustrie, Verlag Werner Hülsbusch, Boizenburg

GfK / IFPI (2008): Musikmarkt Österreich Jahr 2007, Präsentation, 2008

Hatschek K. (2005): The Golden Moment: Recording Secrets from the Pros, Backbeat Books, San Francisco

Haybäck G. (2004): Das Recht am geistigen Eigentum – Marken-, (Gebrauchs-)Muster-, Patent- und Urheberrecht, LexisNexis ARD Orac, Wien, S. 133-193

Hull G. (2004): The Recording Industry, 2. Aufl., Routledge, New York & London

IFPI Austria (2011): Österreichischer Musikmarkt 2010

Jakob H. (2008): Wirtschaftlichkeit in der Musikindustrie, in Clement, Schusser, Papies: Ökonomie der Musikindustrie, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 77-84

Engl M. (2008): Managing Artist and Repertoire (A&R), in Clement, Schusser, Papies: Ökonomie der Musikindustrie, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 99-115

Kotler B.; Bliemel F. (2001): Marketing-Management : Analyse, Planung und Verwirklichung, 10. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Kotler B.; Keller K. L.; Bliemel F. (2007): Marketing-Management : Strategien für wertschaffendes Handeln , 12. Aufl., Pearson Studium, München

Kroeber-Riel W.; Weinberg P. (2003): Konsumentenverhalten, 8. Aufl., Verlag Vahlen, München

Kroeber-Riel W.; Weinberg P.; Gröppel-Klein A. (2009): Konsumentenverhalten, 9. Aufl., Verlag Vahlen, München

Kulle J. (1998): Ökonomie der Musikindustrie – Eine Analyse der körperlichen und unkörperlichen Musikverwertung mit Hilfe von Tonträgern und Netzen, Peter Lang, Frankfurt a.M.

Künne A.; Torkler A. (2008): Managing Recording und Production, in Clement, Schusser, Papies: Ökonomie der Musikindustrie, 2. Aufl., Gabler, Wiesbaden, S. 117-133

Meffert H.; Burmann C.; Kirchgeorg M. (2008): Marketing, 10. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden

Meffert H.; Bruhn M. (2009): Dienstleistungsmarketing, 6. Aufl., Gabler Verlag, Wiesbaden

Nöthel T. (1999): Szenen-Marketing und Produkt-Positionierung – Ein Ansatz zur Zielgruppenfragmentierung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Passman D. (2004): Alles, was Sie über das Musikbusiness wissen müssen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Porter M. (2000): Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Campus Verlag, Frankfurt/New York

Ratzenböck V.; Demel K.; Harauer R.; Landsteiner G.; Falk R.; Leo H.; Schwarz G. (2004): Endbericht Untersuchung des ökonomischen Potenzials der „Creative Industries“ in Wien, Studie, erstellt von Kulturdokumentation, Mediacult und Wifo, S. 182 - 199
<http://www.creativeindustries.at/pdf/Endbericht.pdf>
Zugriff: 5.7.2011

Schertler W. (2006): Strategisches Affinity-Group-Management, Gabler, Wiesbaden

Scheuch F. (2000): Die Musikwirtschaft Österreichs, Studie, Wien

Scheuch F. (2002): Dienstleistungsmarketing, 2. Aufl., Verlag Vahlen, München

Scheuch F. (2007): Marketing, 6. Aufl., Verlag Vahlen, München

Sperlich R. (2007): Muskschaffen von Rock- und elektronischer Musik in der ‚digitalen Mediamorphose‘, Mediacult Bericht, Wien
http://www.mediacult.at/de/publikationen/Bericht_Sperlich_Muskschaffen.pdf Zugriff:
28.8.2011

Statistik Austria (2001): Freizeitaktivitäten – Ergebnisse des Mikrozensus September 1998, Tabellenwerk, Verl. Österreich, Wien

Tschmuck P. (2003): Kreativität und Innovation in der Musikindustrie, Studienverlag, Innsbruck

Walter M. (2003): Grundriss des österreichischen Urheber-, Urhebervertrags- und Verwertungsgesellschaftenrechts, Skript

9.2 Interviewpartner

Ich möchte sehr herzlich folgenden Personen danken, welche mir für die Recherche dieser Diplomarbeit rund um das Thema Tonstudios Fragen beantwortet und sich mit mir ausgetauscht hatten. Die Gespräche wurden mit Brancheninsidern vorwiegend als teilstrukturierte Leitfadeninterviews mit weitgehend offenen Fragen geführt, um Raum für aktuelle Themen und Probleme der Branche zu lassen und Ansätze für Lösungsideen zu finden.²⁶¹

Tontechniker und Musikproduzenten:

Martin Böhm, MG-Sound

David Bronner, Musikproduzent

Florian Glaszer, Wild Dog Music Studio

Jakob Grabmayr, Wild One Music

Bob Gutdeutsch, Musikproduzent, Komponist

Harald Hanisch, A1 Music, Musikproduzent

Markus Kortschak, Markus Kortschak Productions, (mobiles) Tonstudio

Norbert Leitner, Hinterhof Studios

Alex Machat, Musiker, Musikproduzent, 912 Studios

Karl Möstl, DJ, Musikproduzent, Inhaber Fa. Sound Strategy (Audio Branding)

Reinhard Resch, Hinterhof Studios, Terrasound Records

Kurt Richter, Wild Dog Music Studio

Herbert Schreder (aka Ken Hayakawa), Electronic Music Producer

Zoltan Sebestyen, Musiker, Musikproduzent

Niko Stössl, Birthmark Studio

Jörg Surrey, Surrealis Sounds, Berlin

Georg Tomandl, Sunshine Mastering, Sunshine Music, Obmann-Stellvertreter
Interessenvertretung Musikwirtschaft Fachverband der Film- und Musikindustrie

Gerry Wimmer, Hinterhof Studios

²⁶¹ vgl. Atteslander (2000): 142, 153, 158

Musikexperten:

Peter Draxl, Head of A&R Austria and Western Balkans, Universal Music (per Telefon)

Mag. Harry Fuchs, Geschäftsführer Österreichischer Musikfonds (per Telefon)

Franz Fröhlich, AKM (per Telefon)

Walter Gröbchen, Monkey Music, Label, Verlag

Manfred Lappé, Unternehmensberater in der Musikindustrie, ehem. President Eastern Europe & COO Germany/Switzerland/Austria bei Warner Music International

Helga Matzka, Musikmanagerin (per Telefon)

Ulrich Raab, Junior A&R Manager, Product Manager, Universal Music Austria (per Telefon)

Dr. Günter Resch, IFPI Austria, LSG (per Telefon)

Diverse Musiker und Bands

Werbung:

Florian Gigler, Creative Director, TBWA (per Telefon)

Nikolaus Leischko, Creative Director, Lowe GGK (per Telefon)

Renate Lugmayr, Creative Director, Reichl & Partner Werbeagentur (per Telefon)

Doris Partl, Copywriter, Ogilvy & Mather (per Telefon)

Fritz Radinger, GF, Strobl)Kriegner (per Telefon)

Jörg Schorn, Creative Director, PKP Proximity (per Telefon)

Sabine Tropper, Markant Werbeagentur, (per Telefon)

Mag.(FH) Elena Wohlmuther, Account Director, Drafftcb, (per Telefon)

Film & TV:

Stefan Fauland, Postproduktion, MR Film (per Telefon)

Sylvia Fortmüller, Ribton Images (per Telefon)

Elfi Freudenthaler, Postproduktion, Allegro Film (per Telefon)

Alex Gaderer, Konzepter, On-Air Promo, ATV (per Telefon)

Martin Gastinger, Eigenproduktion & Programmentwicklung, ATV (per Telefon)

Komm.Rat Prof.Dr. Veit Heiduschka, Geschäftsführer Wega Film, Obmann der Berufsgruppe Spielfilm, Wirtschaftsfilm, Kurz- und Dokumentarfilm im Fachverband der Film- und Musikindustrie (per Telefon)

Sabine Hein, Aichholzer Filmproduktion (per Telefon)
Philipp Kaindl, freischaffender Filmproduzent, Gründer Kino5 (per Telefon)
Alfred Kral, Leitung Produktion, Amour Fou (per Telefon)
Iris Lamprecht, FilmTiki (per Skype)
Nina Mühlberger, Neue Sentinel Film (per Telefon)
Dr. Werner Müller, Geschäftsführer Fachverband Film- und Musikindustrie, (per eMail)
Rodja-Ronald Pavlik, Filmjournalist (per Telefon)
Dipl.Päd., Ing. Karl M. Slavic, Dolby Consultant (per Telefon)
Gregor Staudner, freischaffender Independent Filmproduzent
Oliver Testor, Geschäftsführer Diagonale (per Telefon)
Angelika Trenner, Produktion, Bonus Film (per Telefon)
Bruno Wagner, Herstellungsleiter, Coop99 (per Telefon)
Norbert Zich, Doby Consultant, Deutschland (per Telefon)
Kurze telefonische Statements über Eigenproduktionen und Zusammenarbeit mit
Tonstudios von ORF, Puls4, Austria9, Okto und goTV

Hörbücher:

Peter Bieringer – Sprecher, Hamburg (per eMail)
Peter Eckhart Reichel – Hörbuchproduzent, -regisseur und -verleger, Berlin (per eMail)
Mag. Gernot Schödl, LL.M., Stv. Geschäftsführer Literar-Mechana (per Telefon)

9.3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Produktion von Dienstleistungen	8
Abbildung 2: Potenzial-, Prozess- und Ergebnisperspektive	14
Abbildung 3: Phasen des Kundenbeziehungszyklus	19
Abbildung 4: Faktoren der Kundenbeziehung entlang der Erfolgskette	20
Abbildung 5: Wirkungsbeziehungen zwischen den Konstrukten von Kundenbeziehungen	21
Abbildung 6: Zusammenhang zwischen Image, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	26
Abbildung 7: Das Besingen der Phonographen-Walzen	32
Abbildung 8: Die Prozesse einer Musikproduktion	35
Abbildung 9: Wertkette nach Porter	39
Abbildung 10: Verwertungskette von Musik mit Tonträgern nach Kulle	40
Abbildung 11: Die Wertkette der Tonträgerindustrie	40
Abbildung 12: Major Labels: Typische Konzernstruktur	52
Abbildung 13: Marktanteile der Major Labels am Musikmarkt Österreich 2007	54
Abbildung 14: Umsatz Musikverkauf in Österreich in Mio. €	88
Abbildung 15: Anteil Musikformate gemessen am Umsatz 2010 zu Handelsabgabepreisen	89
Abbildung 16: Die fünf Wettbewerbskräfte nach Porter	118
Abbildung 17: Die Konzeptionspyramide	127
Abbildung 18: Auswahl der Marktsegmente	141
Abbildung 19: Undifferenziertes und differenziertes Marketing	143
Abbildung 20: Grundmodell der Wirkungskomponenten der Werbung	178
Abbildung 21: Wirkungspfad emotionaler Werbung bei involvierten Konsumenten	180

9.4 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Besonderheiten von Dienstleistungen und Implikationen für das Dienstleistungsmarketing	9
Tabelle 2: Vergleich Eigenproduktion und Auftragsproduktion	43
Tabelle 3: Medienkonzerne, Major Labels und deren Sub-Labels	54
Tabelle 4: Tonstudios – Jahresumsatz aus Vermietung 1992 bis 2003	90
Tabelle 5: Produktionsstatistik Musik-Dienstleistungen 2004 bis 2009	91
Tabelle 6: Freizeittätigkeit Musizieren getrennt nach Alter und Geschlecht in Österreich	113
Tabelle 7: Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	134