

# ALLES BUCH

Studien der  
Erlanger Buchwissenschaft

**XL**  
2011

**Simon Hiller**

Die Auswirkungen der digitalen Ökonomie  
auf die Buchbranche – eine Analyse  
anhand der Entwicklungen in der Musikindustrie



# ALLES BUCH

STUDIEN DER ERLANGER BUCHWISSENSCHAFT

XL

Herausgegeben von  
Ursula Rautenberg und Volker Titel



ISBN 978-3-940338-21-1

2011

Buchwissenschaft / Universität Erlangen-Nürnberg

Alles Buch  
Studien der Erlanger Buchwissenschaft XL

Herausgegeben von Ursula Rautenberg und Volker Titel

© Buchwissenschaft / Universität Erlangen-Nürnberg  
ISBN 978-3-940338-21-1  
ISSN 1611-4620

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Erlanger Buchwissenschaft unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen jeder Art, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

## Danksagung

Mein ganz besonderer Dank gilt Frau Prof. Dr. Ursula Rautenberg für die Betreuung der Arbeit und für ihre Unterstützung während des gesamten Bearbeitungsprozesses. Ich danke auch Herrn Prof. Dr. Jürgen Kähler für die Übernahme der Zweitkorrektur. Ferner möchte ich mich bei meinen Korrekturlesern Cordula Bauer, Celestina Filbrandt, Roland Hallmeier und Thomas Scharinger bedanken und bei meinen Eltern für manch aufmunterndes Wort.

# Inhaltsverzeichnis

I	Grundlegendes	8
1	Gegenstand und Ziel der Untersuchung	8
2	Forschungsstand und Quellenlage	9
II	Einordnung der Thematik in die ökonomische Theorie	10
1	Grundlagen der digitalen Ökonomie	10
1.1	Definition von digitalen Informationsprodukten	11
1.1.1	Hohe First Copy Costs der Produktion	13
1.1.2	Informationsgüter als Erfahrungsgüter	13
1.1.3	Digitale Informationsprodukte als öffentliche Güter	14
1.1.4	Direkte und indirekte Netzeffekte digitaler Produkte	15
1.2	Die neue Institutionenökonomie als theoretische Basis	16
1.2.1	Die Transaktionskostentheorie und ihre Relevanz für den Medien- sektor	17
1.2.2	Die Theorie der Verfügungsrechte	18
2	Definition von Geschäftsmodellen	19
3	Rechtliche Rahmenbedingungen	22
3.1	Die Rolle der Verwertungsgesellschaften	23
3.2	Internationale Regelungen	24
3.3	Die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Urheberrecht	25
3.4	Die Wirksamkeit staatlicher Schutzmaßnahmen	26
4	Privatwirtschaftlicher Schutz durch Digital Rights Management Systeme	26
4.1	Arten von Digital Rights Management Systemen	27
4.2	Die Wirksamkeit privatwirtschaftlicher Schutzmaßnahmen	28
III	Analyse der Musikindustrie	29
1	Markübersicht und technologische Entwicklung	29
2	Der Branchenverband	32
3	Die Wertschöpfungskette in der Musikindustrie	33
3.1	Die Kreation der Inhalte	33
3.2	Die Verwertungsgesellschaften GEMA und GVL	34
3.3	Bündelung der Inhalte durch die Musiklabels und ihre Marktsituation	35
3.3.1	Die Wertschöpfungsstufe Artists and Repertoire	36
3.3.2	Die Marketingmaßnahmen der Musiklabels	36
3.3.3	Die Abteilung Vertrieb	37
3.4	Vertriebskanäle in der Musikindustrie	37
3.5	Die Konsumentenstruktur	39
4	Das traditionelle Geschäftsmodell der Musikindustrie	39
5	Die Krise der Musikindustrie	40
5.1	Die Entstehung von Tauschbörsen	41
5.2	Industrie-Napsterization-Matrix	45
5.3	Maßnahmen der Akteure und deren Wirksamkeit	46
5.4	Markteintritt neuer Wettbewerber	48

6	Veränderungen der Wertschöpfungskette	49
6.1	Auswirkungen auf die Kreation der Inhalte durch die Künstler	49
6.2	Auswirkungen auf die Musiklabels	50
6.2.1	Das Disintermediationspotential für die Abteilung A&R	50
6.2.2	Veränderung der Marketingaktivitäten	51
6.2.3	Auswirkungen auf die Vertriebsaktivitäten	52
6.3	Disintermediationpotential insgesamt	53
7	Neue Geschäftsmodelle und Strategien	54
8	Das Internet als disruptive Innovation für die Musikindustrie	58
IV	Analyse der Buchbranche	60
1	Übersicht über den Buchmarkt	60
2	Der Branchenverband	61
3	Die Wertschöpfungskette in der Buchbranche	62
3.1	Die Kreation der Inhalte	62
3.2	Die VG Wort	63
3.3	Bündelung der Inhalte durch den Verlag	63
3.3.1	Die Wertschöpfungsstufe Lektorat	64
3.3.2	Die Abteilung Herstellung	65
3.3.3	Die Abteilung Marketing/Vertrieb	65
3.4	Vertriebskanäle in der Buchbranche	66
3.5	Die Konsumentenstruktur	67
4	Das traditionelle Geschäftsmodell der Buchbranche	68
5	Traditionelle Herausforderungen und neue Technologien	69
5.1	Krisenpotential für die Buchbranche	71
5.2	Bisherige Maßnahmen der Akteure	72
5.3	Markteintritt neuer Wettbewerber	74
6	Veränderungen der Wertschöpfungskette	76
6.1	Auswirkungen auf die Erstellung der Inhalte	76
6.2	Auswirkungen auf die Verlage	77
6.2.1	Disintermediationspotential für die Abteilung Lektorat	77
6.2.2	Implikationen für die Abteilung Herstellung	78
6.2.3	Veränderungen innerhalb der Marketingabteilung	79
6.2.4	Auswirkungen auf die Wertschöpfungsstufe Vertrieb	80
6.5	Disintermediationspotential insgesamt	81
7	Neue Geschäftsmodelle und Strategien	82
8	Das Internet als disruptive Innovation für die Buchbranche	85
V	Mögliche zukünftige Entwicklungen in der Buchbranche im Rahmen einer Szenarioanalyse	87
1	Das Instrument der Szenarioanalyse	87
2	Festlegung der Parameter	87
3	Best-Case-Szenario	88
4	Worst-Case-Szenario	90
5	Beurteilung der Szenarien	92
VI	Zusammenfassung der Ergebnisse	94

VII	Literaturverzeichnis	96
1	Primärquellen	96
1.1	Gedruckte Quellen	96
1.2	Internetquellen	96
2	Sekundärliteratur	97
2.1	Gedruckte Literatur	97
2.2	Elektronische Literatur	102
VIII	Abbildungsverzeichnis	107
IX	Tabellenverzeichnis	108
IX	Abkürzungsverzeichnis	109

# I Grundlegendes

## 1 Gegenstand und Ziel der Untersuchung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit den Auswirkungen der digitalen Ökonomie auf die Buchbranche. Während sich die Branche über einen langen Zeitraum in einem relativ stabilen Marktumfeld befand, ergeben sich aus der Digitalisierung ihres Kernprodukts und der Entwicklung neuer Technologien wie z.B. von Lesegeräten, die in der Lage sind, Texte in einer dem physischen Buch vergleichbaren Qualität darzustellen, vielfältige Herausforderungen. Die Musikindustrie sah sich Ende der 1990er Jahre mit einer ähnlichen Situation konfrontiert, weshalb sie in dieser Arbeit als Referenz für die Auswirkungen von Digitalisierungsprozessen dient. Für die Musikindustrie führten diese Prozesse durch den Markteintritt neuer Wettbewerber und durch eine illegale Verbreitung der Inhalte zu einem tiefgreifenden Wandel des gesamten Sektors, der auch als Krise der Industrie bezeichnet wird. Es stellt sich die Frage, ob die Buchbranche mit ähnlichen Entwicklungen rechnen muss.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es also, die für die Krise der Musikindustrie verantwortlichen Faktoren aufzuzeigen und ihre Relevanz für die Buchbranche zu untersuchen, um daraus das Krisenpotential für die Branche abzuleiten. Es stellt sich hier die Frage, ob sich die Buchbranche in einer ähnlichen Ausgangssituation wie die Musikindustrie befindet und inwieweit sich die Digitalisierung als eine Bedrohung für die etablierten Akteure erweisen kann.

In einem ersten Schritt werden die Grundlagen für die Untersuchung gelegt, indem die Thematik in die ökonomische Theorie eingeordnet wird. Hier erfolgt die Definition und Beschreibung der für die spätere Analyse relevanten Fachtermini und Theorien sowie eine Darstellung der rechtlichen Rahmenbedingungen. Im Hauptteil der Arbeit werden dann zunächst die Marktstrukturen der Musikindustrie dargestellt, bevor auf die aus der Digitalisierung erwachsenden Veränderungen eingegangen wird. Daran schließt sich eine Beschreibung der Krise der Musikindustrie an, im Zuge derer die dafür maßgeblichen Entwicklungen aufgezeigt sowie die daraus entstehenden Implikationen beschrieben werden.

In einem nächsten Schritt folgt die Untersuchung der Buchbranche, in die die aus der Analyse der Musikindustrie gewonnenen Erkenntnisse miteinbezogen werden, um etwaige Gemeinsamkeiten zwischen den beiden Branchen zu identifizieren, bevor dann auf das aus der Digitalisierung resultierende Krisenpotential für die Buchbranche eingegangen wird.

Abschließend werden mögliche Entwicklungsverläufe für die Buchbranche im Umfeld der digitalen Ökonomie im Rahmen einer Szenarioanalyse dargestellt. Hierzu werden zwei grundsätzlich denkbare Szenarien erstellt, die aus den beschriebenen Veränderungen abgeleitet werden.

## 2 Forschungsstand und Quellenlage

Für die in Kapitel II erfolgende Einordnung der Thematik in die ökonomische Theorie ist eine breite Literaturbasis vorhanden. So beschäftigen sich zahlreiche Untersuchungen mit den Auswirkungen von Digitalisierungsprozessen auf die Medienbranche und den Eigenschaften von digitalen Informationsprodukten. Hervorzuheben ist das von Christian Scholz herausgegebene *Handbuch Medienmanagement*, in dem sich zahlreiche Beiträge mit der digitalen Ökonomie auseinandersetzen.

Bei der Beurteilung des Forschungsstandes für die Analyse muss zwischen den beiden behandelten Branchen differenziert werden. Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Musikindustrie wurden bereits teilweise innerhalb von wissenschaftlichen Publikationen untersucht, wobei hier vor allem ein Schwerpunkt auf der Betrachtung von Piraterie in diesem Umfeld liegt. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang z.B. der Aufsatz von Felix Oberholzer-Gee und Koleman Strumpf mit dem Titel *The effect of File Sharing on Record Sales. An empirical analysis*, der sich mit dieser Fragestellung auseinandersetzt. Darüber hinaus behandelt der von Ulrich Dolata verfasste Aufsatz *Das Internet und die Transformation der Musikindustrie. Rekonstruktion und Erklärung eines unkontrollierten Wandels* die Implikationen der Digitalisierung für die Musikindustrie. Einen breiten Überblick über die Musikindustrie stellt der von Michel Clement und Oliver Schusser herausgegebene Sammelband *Ökonomie der Musikindustrie* dar. Für die Ermittlung der Marktdaten konnte auf den jährlich vom *Bundesverband der Musikindustrie* herausgegebenen Jahreswirtschaftsbericht zurückgegriffen werden, der öffentlich zugänglich ist.

Für die Buchbranche existieren hingegen kaum Untersuchungen zu der Thematik, was angesichts des z.Zt. beobachtbaren regen Diskurses in der Branche verwunderlich erscheint und vermutlich auf die hohe Aktualität des Gegenstandes zurückzuführen ist. Eine Behandlung der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wirtschaftsstufen der Branche findet sich in begrenztem Maße innerhalb des von Michel Clement, Eva Blömeke und Frank Sambeth herausgegebenen Sammelbandes *Ökonomie der Buchindustrie*, in der sich einige Beiträge mit der Thematik auseinandersetzen. Während allgemeine Branchendaten aus der vom *Börsenverein des deutschen Buchhandels* herausgegebenen Publikation *Buch und Buchhandel in Zahlen* entnommen werden können, ist aussagekräftiges Datenmaterial zum E-Book-Markt kaum vorhanden, da die Verkaufszahlen in diesem Bereich bisher noch zu gering sind. Einen Anknüpfungspunkt bildet in diesem Zusammenhang die von der Unternehmensberatung *Kirchner & Robrecht* herausgegebene Studie *ebooks und ereader: Marktpotentiale in Deutschland*, die Prognosen für die Marktentwicklung beinhaltet. Darüber hinaus greifen die Branchenzeitschriften *Buchreport* und *Börsenblatt* aktuelle, aus der Digitalisierung erwachsende Entwicklungen auf, weshalb sie in die Analyse der Buchbranche einbezogen werden. Zur Untermauerung der in Kapitel V durchgeführten Szenarioanalyse konnte auf die von der Ludwig-Maximilians-Universität München durchgeführte Studie *Wie das Internet den Buchmarkt verändert: Ergebnisse einer Delphistudie* sowie auf die vom *Börsenverein des deutschen Buchhandels* herausgegebene Untersuchung *Buchmarkt 2020* zurückgegriffen werden.

## II Einordnung der Thematik in die ökonomische Theorie

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit erörtert. Nach einer allgemeinen Darstellung der digitalen Ökonomie folgt eine Definition von digitalen Informationsprodukten, an die sich dann die Beschreibung der für die digitale Ökonomie relevanten Teiltheorien angliedert. Ferner werden in Punkt 2 Geschäftsmodelle definiert, die für die in Kapitel III und IV erfolgende Analyse der beiden Branchen relevant sind. Hierfür ist auch eine Betrachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen und privatwirtschaftlichen Maßnahmen zum Schutz digitaler Güter im Umfeld der digitalen Ökonomie von Bedeutung, die in den Abschnitten 3 und 4 dieses Kapitels erfolgt.

### 1 Grundlagen der digitalen Ökonomie

Als digitale Ökonomie oder auch Internet-Ökonomie soll im Folgenden die durch die Digitalisierung von Daten und Informationen sowie die damit einhergehende Konvergenz der drei Bereiche Medien, Telekommunikation und Informationstechnologie veränderte klassische Ökonomie bezeichnet werden.<sup>1</sup>

Grundlage dieser Entwicklung ist einerseits die durch die Digitalisierung ermöglichte Leistungssteigerung von Informations- und Kommunikationstechnologien, die mit einer Miniaturisierung und Standardisierung der Komponenten sowie einer Kostenreduktion verbunden ist. Diese Kostenreduktion manifestiert sich in der Tatsache, dass im ersten Quartal des Jahres 2009 bundesweit bereits 76 Prozent der Personen ab zehn Jahren regelmäßig einen Computer nutzten.<sup>2</sup> Andererseits begünstigte die zunehmende Verbreitung des Internets seit 1993 und die daraus resultierende Möglichkeit der Interaktivität und Individualisierung die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, was zusammen mit dem vorhandenen Technologiepotential zur Entstehung der digitalen Ökonomie führte.<sup>3</sup> Das Jahr 1993 markiert den Ausgangspunkt, da es durch die Etablierung von de-facto-Standards im Internet und dem damit einhergehenden Wachstum von Nutzerzahlen als „Geburtsjahr“ der digitalen Ökonomie bezeichnet werden kann.

Nutzten im Jahr 2003 mit 52 Prozent noch knapp die Hälfte der Personen ab zehn Jahren in Deutschland das Internet, so belief sich dieser Anteil im Jahr 2009 bereits auf 73 Prozent, wobei hier bereits von einer Sättigung gesprochen werden kann.<sup>4</sup> Jedoch ist mit der zunehmenden Verbreitung von Breitbandanschlüssen – im ersten Halbjahr 2009 existierten 24,1 Millionen dieser Anschlüsse in Deutschland, was 60 Prozent der Haushalte entspricht<sup>5</sup> – und dem massiven Ausbau von UMTS-Netzen zur mobilen Datenübertragung ein Ende dieser Entwicklungen nicht absehbar. Somit ermöglicht das Internet als Plattform für den Einsatz neuer Infor-

---

<sup>1</sup> Vgl. Zerdick 2001, S. 146.

<sup>2</sup> Vgl. [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2009/12/PD09\\_\\_464\\_\\_IKT,templateId=renderPrint.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2009/12/PD09__464__IKT,templateId=renderPrint.psml)

<sup>3</sup> Vgl. Schmidt 2007, S. 29.

<sup>4</sup> Vgl. [http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2009/12/PD09\\_\\_464\\_\\_IKT,templateId=renderPrint.psml](http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2009/12/PD09__464__IKT,templateId=renderPrint.psml)

<sup>5</sup> Vgl. Kremp 2009.

mations- und Kommunikationstechnologien unter Nutzung der Digitaltechnik die zeitliche und räumliche Entkoppelung des Informationsaustausches, was insbesondere für den Mediensektor maßgebliche Änderungen nach sich zieht.<sup>6</sup> Die neuen Möglichkeiten bei der Übertragung digitaler Informationen erlauben es den Medienunternehmen, vormals physische Prozesse wie die Produktion oder den Transport ihrer Produkte in den virtuellen Raum zu verlagern.<sup>7</sup>

Während die klassische Ökonomie ihren Fokus auf die Allokation knapper Ressourcen für die Produktion und Distribution materieller Güter richtet, basiert der Marktallokationsprozess in der Internetökonomie auf dem Zugang zu Informationen, deren Überangebot jedoch die Wahrnehmungs- und Verarbeitungskapazitäten der Marktteilnehmer zunehmend überfordert. Einerseits ermöglicht das Internet einen leichteren Zugang zu Informationen, andererseits ist die Informationssuche für die Akteure aufgrund ihres knappen Zeitbudgets mit Kosten verbunden, zumal der Onlinemarkt in einer stetigen Ausweitung begriffen ist.<sup>8</sup> Diese so genannten Transaktionskosten sind für die Beschreibung der digitalen Ökonomie ein Schlüsselfaktor, weshalb sie in Punkt 1.2.1 näher beleuchtet werden. Ein weiteres Kennzeichen der Internetökonomie sind die Netzeffekte, auf die im nachfolgenden Abschnitt näher eingegangen wird.

Für die theoretische Fundierung der digitalen Ökonomie sind verschiedene ökonomische Teiltheorien von Bedeutung. Da es sich bei den in der vorliegenden Arbeit diskutierten Musik- und Buchinhalten um Mediengüter handelt, spielt die Medienökonomie und die aus ihr ableitbaren Gesetzmäßigkeiten digitaler Informationsprodukte eine wichtige Rolle. Durch die Digitalisierung von Produkten und die daraus resultierende Desintegration von Inhalt und Trägermedium verändern sich die Gütereigenschaften. Die dadurch entstehende Unkörperlichkeit führt zu potentieller Ubiquität, endloser Existenz und beliebiger Vervielfältigungsmöglichkeit.

## 1.1 Definition von digitalen Informationsprodukten

Bevor eine nähere Bestimmung der ökonomischen Eigenschaften von digitalen Produkten erfolgt, werden zunächst die Begriffe „digital“ und „Produkt“ definiert.

Der Begriff ‚digital‘ beinhaltet die ziffernmäßige und in Stufen erfolgende Darstellung von Daten, wobei Digitalisierung den Prozess beschreibt, Analogsignale elektronisch gestützt in digitale (binäre) computerlesbare Signale zu transformieren.<sup>9</sup>

Produkte entstehen innerhalb eines Prozesses durch die Kombination der Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital sowie von Information und sind das Ergebnis der Wertschöpfung von Unternehmen.<sup>10</sup>

Kennzeichnend für digitale Produkte ist ihre Immaterialität, also die Desintegration von Inhalt und Trägermedium, die ihre Verbreitung über digitale Netzwerke

---

<sup>6</sup> Vgl. Wetzels 2004, S. 19f.

<sup>7</sup> Vgl. Picot 2001, S. 125.

<sup>8</sup> Vgl. Zerdick 2001, S. 40f.

<sup>9</sup> Schmidt 2007, S. 9.

<sup>10</sup> Vgl. Schmidt 2007, S. 10f.

ermöglicht. Sie lassen sich von digitalen Dienstleistungen insofern abgrenzen, als dass keine Integration von externen Faktoren (Kunden/Nachfrager) bei der Leistungserstellung notwendig ist. Zudem sind digitale Dienstleistungen nicht speicherfähig, während digitale Produkte sowohl offline über einen Datenträger als auch online über stationäre und mobile Online-Systeme transportiert werden können.<sup>11</sup> Für digitale Produkte eignet sich folgende Nominaldefinition nach Schmidt:

Bei digitalen Produkten handelt es sich um elektronisch gespeicherte Informationen, die in ungebundener Form vorliegen und über stationäre und mobile Online-Systeme transportiert werden können.<sup>12</sup>

Da nach dieser Definition auch z.B. Software als digitales Produkt in Frage käme, empfiehlt es sich aufgrund der Tatsache, dass der Fokus dieser Arbeit auf Medienprodukten liegt, eine weitere Präzisierung vorzunehmen. Medienprodukte befriedigen entweder das Bedürfnis nach zweckgebundener Information (z.B. Fachbuch) oder nach Unterhaltung (z.B. Belletristik und Musik).<sup>13</sup> Sie können daher auch als Informationsgüter bzw. Informationsprodukte bezeichnet werden, wobei hier der weite Informationsbegriff von Shapiro/Varian zugrunde gelegt werden soll: „[...] anything that can be digitized – encoded as a stream of bits – is information.“<sup>14</sup> Zur Eingrenzung des sehr weiten Begriffs zeichnet sich eine Information in diesem Kontext dadurch aus, dass sie einen positiven Nutzen stiftet. Wird eine Information aufbereitet und angereichert und damit zweckorientiert, so kann von einem Inhalt (Content) gesprochen werden, der urheberrechtlichen Schutz genießt. Erst durch den Prozess der Bearbeitung von Information im Rahmen einer kreativen Tätigkeit entsteht als Endprodukt eines Medienunternehmens Content, der sich in einem bestimmten Format manifestiert.<sup>15</sup>

Für die im Rahmen dieser Arbeit betrachteten Medienprodukte Musik und Buch können folgende Eigenschaften identifiziert werden, durch die sich alle Informationsgüter charakterisieren lassen. Sie sind dadurch gekennzeichnet, dass sie hohe absatzmengenunabhängige Kosten der Urfassung haben (hohe First Copy Costs). Ferner handelt es sich um Erfahrungsgüter bzw. öffentliche Güter, die eine hohe Qualitätsunsicherheit und eine Nicht-Rivalität und Nicht-Ausschließbarkeit im Konsum aufweisen. Außerdem unterliegen sie direkten und indirekten Netzeffekten. Neben diesen zentralen Merkmalen sind digitale Informationsgüter durch eine Wandlungsfreudigkeit und Wanderfreudigkeit zwischen den Trägermedien gekennzeichnet, da die Bindung an diese immer geringer wird.

---

<sup>11</sup> Vgl. Buhse 2004, S. 19.

<sup>12</sup> Schmidt 2007, S. 27.

<sup>13</sup> Vgl. Hass 2006, S. 376.

<sup>14</sup> Vgl. Shapiro/Varian 1999, S. 3.

<sup>15</sup> Vgl. Schumann/Hess, S. 7f.

### 1.1.1 Hohe First Copy Costs der Produktion

Die Produkte der Medienbranche unterscheiden sich von Produkten anderer Branchen insofern, als dass die Erstellung der Urfassung hohe fixe Kosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten verursacht. Die Produktion des Contents beinhaltet hauptsächlich immaterielle Vorleistungen (Inhaltgenerierungs- und Inhaltebündelungskosten), die unabhängig von der Absatzmenge erbracht werden müssen. Diese Fixkosten können als Sunk Costs bezeichnet werden, da sie im Falle eines kommerziellen Misserfolges des Produktes wegen ihrer Spezifität als unwiederbringbar angesehen werden können und nicht auf andere Produkte übertragbar sind.<sup>16</sup>

Mit steigender Absatzmenge verteilen sich die Fixkosten auf immer mehr Produkte, was einen Rückgang der Durchschnittskosten zur Folge hat und auch als Fixkostendegression bezeichnet wird. Wie hoch dieser Rückgang ausfällt, ist vom Anteil der Vervielfältigungs- und Distributionskosten abhängig. Diese Kostenarten sind variabel und fallen somit bei jeder produzierten Einheit an. Je geringer ihr Anteil an den Gesamtkosten des Produktes ist, umso größer ist der Rückgang der Durchschnittskosten bei einer Ausweitung der Produktionsmenge.

Bei den im Fokus der vorliegenden Arbeit stehenden digitalen Informationsprodukten<sup>17</sup> tendieren die variablen Kosten, also sowohl die Vervielfältigungskosten als auch die Distributionskosten, gegen Null, da die Herstellung einer digitalen Kopie der Urfassung mit nahezu keinen Kosten verbunden ist. Für die Distribution gilt zwar, dass zuerst eine entsprechende Infrastruktur mit Servern, auf denen die Inhalte gespeichert sind, und ein Onlineshopsystem für den Verkauf aufgebaut werden müssen, jedoch haben die daraus entstehenden Kosten fixen Charakter und nach der Implementierung sind allenfalls marginale Kosten für den Vertrieb zu verzeichnen.<sup>18</sup>

### 1.1.2 Informationsgüter als Erfahrungsgüter

Eine weitere Eigenschaft von digitalen Medienprodukten ist die Tatsache, dass es sich dabei um Erfahrungsgüter handelt. Das heißt, der Nutzer kann aufgrund der immateriellen Komponente die Qualität bzw. die Eigenschaften des Produktes vor dem Konsum (ex ante) nicht beurteilen. Die daraus resultierende Unsicherheit führt zu hohen Informationskosten des Konsumenten.<sup>19</sup> Um diese Unsicherheit zu reduzieren, gibt es mehrere Möglichkeiten auf Anbieter- und Konsumentenseite.

So kann der Konsument sich im Vorfeld über digitale Produkte durch Online-Communities oder Rezensionen informieren, um sein Kaufrisiko zu minimieren. Von Seiten des Anbieters besteht die Möglichkeit, Hör- bzw. Leseproben online zur

---

<sup>16</sup> Vgl. Gerpott 2006, S. 319; Schmidt 2007, S. 38.

<sup>17</sup> Die variablen Kosten sind auch bei den ‚klassischen‘ physischen Medienprodukten sehr niedrig. So ist die physische Produktion einer CD mit sehr geringen Kosten verbunden. Bei Büchern muss je nach Ausstattung differenziert werden. Jedoch stellen die Fixkosten für die Erstellung der Druckvorlage auch hier den größten Kostenblock.

<sup>18</sup> Vgl. Beck 2005, S. 224; Schumann/Hess 2006, S. 41.

<sup>19</sup> Vgl. Gerpott 2007, S. 321.

Verfügung zu stellen.<sup>20</sup> Im Falle der Hörproben besteht allerdings die Gefahr, dass nach erfolgtem Test das Unterhaltungsbedürfnis des Nachfragers befriedigt wurde und kein Kauf erfolgt. Um dem entgegenzusteuern, werden meist nur Ausschnitte angeboten wie etwa bei *Amazon*. Darüber hinaus kann der Anbieter durch ein offline bzw. online aufgebautes Markenimage (Imprint/Label) dem potentiellen Kunden Qualität signalisieren.<sup>21</sup>

### 1.1.3 Digitale Informationsprodukte als öffentliche Güter

Wegen der schwierigen Zuordenbarkeit und Durchsetzbarkeit von Eigentumsrechten an Inhalten in Onlinesystemen wie dem World Wide Web können digitale Produkte zu öffentlichen Gütern werden. Diese verfügen über die folgenden zwei Besonderheiten: Nicht-Rivalität im Konsum und Nicht-Ausschließbarkeit von der Nutzung.<sup>22</sup>

Nicht-Rivalität im Konsum impliziert, dass ein Produkt von einer Person genutzt werden kann, ohne dass der Nutzen für andere Personen eingeschränkt ist oder abnimmt. Die Rivalität kann unter zwei Gesichtspunkten betrachtet werden. Auf der einen Seite kann zum Beispiel ein Exemplar eines gedruckten Buches nur von einer Person gelesen werden, wodurch andere Personen von der Nutzung dieses Exemplars ausgeschlossen werden. Anders ist es bei einer online verfügbaren PDF-Datei, von der beliebig viele identische Kopien erstellt werden können, wodurch keine Rivalität der Nutzung gegeben ist.<sup>23</sup> Auf der anderen Seite kann zum Beispiel bei einem gedruckten Buch durch Verschleißerscheinungen als Folge von häufiger Nutzung eine Einschränkung für zukünftige Nutzer eintreten, womit der zweite Gesichtspunkt von Rivalität deutlich wird. Durch die Möglichkeiten, das Produkt eins zu eins und ohne Qualitätsverlust zu kopieren, tritt dieser Effekt bei digitalen Produkten ebenfalls nicht auf.<sup>24</sup>

Die Nicht-Ausschließbarkeit von der Nutzung bedeutet, dass kein Konsument von der Nutzung eines bestimmten Produktes ausgeschlossen werden kann. Der prohibitive Mechanismus, der die Ausschließbarkeit beim physischen Buch oder Tonträger vornimmt ist der Preis. Infolge der massenhaften Verbreitung von kostenlosen (illegalen) Kopien digitaler Inhalte in Onlinesystemen wie z.B. Tauschbörsen ist diese Ausschließbarkeit von der Nutzung bei digitalen Produkten oftmals nicht gegeben (Freerider-Problematik). Eine Möglichkeit, diese wiederherzustellen, ist die Implementierung von Digital Rights Management Systemen, auf die in Punkt 4 eingegangen wird.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> Auch das Radio stellt eine Strategie von Anbieterseite dar, um derartige Informationsasymmetrien zu überwinden.

<sup>21</sup> Vgl. Schmidt 2007, S. 35–37.

<sup>22</sup> Vgl. Schumann / Hess 2006, S. 38f.

<sup>23</sup> Vgl. Schmidt 2007, S. 37.

<sup>24</sup> Vgl. Beck 2005, S. 61.

<sup>25</sup> Vgl. Schmidt 2007, S. 38.

#### 1.1.4 Direkte und indirekte Netzeffekte digitaler Produkte

Zu weiteren zentralen Eigenschaften von digitalen Produkten zählen die direkten und die indirekten Netzeffekte. Konsumenten von Produkten, die diesen Effekten unterliegen, erfahren einen Nutzenzuwachs mit zunehmender Verbreitung dieser Produkte. Ein direkter Netzeffekt zeigt sich dadurch, dass der Nutzen eines Netzwerkes proportional zum Quadrat der Teilnehmer ansteigt (Metcalfes Gesetz). Wenn zum Beispiel nur ein Telefon weltweit existieren würde, wäre dessen Nutzen gleich null, wohingegen mit jedem zusätzlichen Telefon der Nutzen für die Teilnehmer im Quadrat steigt. Von Bedeutung ist dieser Effekt in Zusammenhang mit den so genannten Peer-to-Peer-Netzwerken (Tauschbörsen), die in Kapitel III im Rahmen der Analyse der Musikindustrie näher betrachtet werden.<sup>26</sup> Je mehr Nutzer an einem Netzwerk teilnehmen, desto größer ist der Wert des Netzwerkes, wodurch dann wieder die Attraktivität des Netzwerkes für Nutzer steigt. Damit ergibt sich eine positive Rückkoppelung für das Netzwerk, was auch als das Erreichen einer kritischen Masse bezeichnet wird.

Die indirekten Netzeffekte entstehen hingegen durch die Verbreitung von technischen Standards. Hier hängt der Nutzen von der Verfügbarkeit von komplementären Produkten ab.<sup>27</sup> So ist z.B. der Nutzen eines Lesegerätes von der Anzahl der zur Verfügung stehenden und auf diesem Gerät darstellbaren Inhalte abhängig. Diese indirekten Netzeffekte können anhand von Komprimierungsstandards nachvollzogen werden. Das MP3-Format in der Musikindustrie und der sich mittlerweile abzeichnende ePub-Standard im digitalen Publikationsbereich führen zu Kompatibilitätsanpassungen bei den Geräteherstellern und Contentanbietern.<sup>28</sup> Eine etablierte Kompressionstechnologie garantiert folglich Kompatibilität zwischen Hardware und Content, was zu einer Risikominimierung der Konsumenten bei Kaufentscheidungen beiträgt.

Wegen der direkten und indirekten Netzeffekte können digitale Informationsprodukte als Systemgüter bezeichnet werden. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sich die Nutzer für ein bestimmtes Basissystem entscheiden, für das sie dann Anwendungskomponenten erwerben. Ist eine bestimmte, so genannte kritische Masse an Nutzern erreicht, steigt der Anreiz für Produzenten, entsprechende Komponenten herzustellen, was wiederum neue Nutzergruppen im Sinne eines Kreislaufs erschließt.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Schumann / Hess 2006, S. 39–41.

<sup>27</sup> Vgl. Gerpott 2007, S. 43.

<sup>28</sup> Zum Beispiel sind die Unternehmen Sony und Google dazu übergegangen, ihre E-Books im offenen und für Lesegeräte geeigneten Standardformat ePub anzubieten. In der Musikindustrie bietet Apple in seinem Download-Shop iTunes seit Januar 2010 DRM-freie MP3-Dateien an. Vgl. Kremp 2007; Spiegel Online 2009.

<sup>29</sup> Vgl. Schmidt 2007, S. 43.

## 1.2 Die Neue Institutionenökonomie als theoretische Basis

Die Neue Institutionenökonomie, welche für die spätere Analyse von Bedeutung ist, baut auf den Ansätzen der Klassik und Neoklassik auf, weshalb diese Ansätze im Folgenden kurz dargestellt werden.

Die klassische Ökonomie und die daraus abgeleiteten Theorien der Neoklassik, für deren Entstehung das von Adam Smith verfasste und 1776 erschienene Werk *An Inquiry into the Nature and Causes of Wealth of Nations* maßgeblich ist, stellt einen methodischen Individualismus in den Mittelpunkt der Betrachtung, nach dem ein nutzenmaximierendes Verhalten des Einzelnen zu einer gesamtgesellschaftlichen Wohlfahrt führe.<sup>30</sup> Das zugrunde liegende Menschenbild ist das des „homo oeconomicus“, der vollständig rational, im Eigeninteresse und damit nutzenmaximierend handelt. Als Marktmodell dient der vollkommene Markt mit den Grundannahmen der vollkommenen Transparenz, einer vollständigen Homogenität der Güter, eines kostenlosen Preismechanismus und weder zeitlicher, persönlicher noch räumlicher Präferenzen der Akteure.<sup>31</sup>

Diese Theorie weist jedoch bei der Anwendung auf die digitale Ökonomie unbestreitbare Schwächen auf. So ist die Prämisse der vollkommenen Information, die ein vollständig rationales Handeln der Akteure ermöglicht, für die im Fokus der vorliegenden Arbeit stehenden Informationsgüter nicht zutreffend. Vielmehr entsteht hier durch die Informationsasymmetrien zwischen Produzenten und Konsumenten ein Marktversagen, welches mit dem Instrumentarium der Neoklassik nicht erklärbar ist. Diese unvollständigen Informationen der Marktteilnehmer führen zu einer Kosten verursachenden Informationssuche und damit zu dem Ergebnis, dass der Preis als alleiniger Ausgleichsmechanismus nicht mehr funktioniert.<sup>32</sup> Es entstehen Informations- und Transaktionskosten für die Anbieter und Nachfrager, was zu einer Erhöhung der Gesamtkosten der Produkte aus Nachfragersicht führt, wobei hier auch intangible Kosten, die nicht direkt messbar sind, wie z.B. der Zeitaufwand, integriert werden. Zudem handelt es sich bei Mediengütern nicht um homogene Güter, und die Akteure weisen anders als im klassischen Marktmodell Präferenzen auf.

Um diese Defizite der klassischen ökonomischen Theorie zu beheben, dient dieser Arbeit die Neue Institutionenökonomie (NIÖ) mit ihren Teilbereichen Transaktionskostentheorie und Property-Rights-Theorie als Grundlage, die „[...] Institutionen, die zwischen ihnen stattfindenden ökonomischen Austauschbeziehungen und die dadurch induzierten Kostenwirkungen“<sup>33</sup> in das Betrachtungszentrum rückt. Unter einer Institution werden in diesem Zusammenhang Vorkehrungen verstanden, die eine Erfolg versprechende Kooperation zwischen Partnern ermöglichen, auch wenn diese divergierende Interessen aufweisen. Beispiele für Institutionen in diesem Sinne sind Gesetze oder Normen in Form von Verträgen.<sup>34</sup> Im Gegensatz zur Neo-

---

<sup>30</sup> Vgl. Lange 2008, S. 145f.

<sup>31</sup> Vgl. Dietrich 2007, S. 67.

<sup>32</sup> Vgl. Hummel 2002, S. 32.

<sup>33</sup> Vgl. Dietrich 2007, S. 67.

<sup>34</sup> Vgl. Wetzels 2004, S. 119f.

klassik basiert das Menschenbild der NIÖ auf der Annahme einer begrenzten Rationalität, und das Verhalten der Akteure ist von Opportunismus gekennzeichnet. Auch werden Wissensmängel und Unsicherheit der Wirtschaftssubjekte miteinbezogen.<sup>35</sup> Die Ansätze der NIÖ gehen auf die Arbeit von Ronald Coase (1937) zurück und wurden von Oliver Williamson (1975) weiterentwickelt.

### 1.2.1 Transaktionskostentheorie und ihre Relevanz für den Mediensektor

Die Grundlage dieser Theorie sind die zwischen den Marktpartnern stattfindenden Transaktionen und die damit verbundenen Kosten. Als Transaktion wird der Austausch von Verfügungsrechten (Property Rights) an Produkten angesehen, der vertraglich festgesetzt wird. Die daraus entstehenden Kosten lassen sich in die folgenden Kategorien gliedern: Die Kosten für die Suche und Selektion von Vertragspartnern, die aus der Anbahnung, der Realisierung und der Anpassung von Verträgen entstehenden Kosten sowie die Kosten der Überprüfung der Vertragspartner im Hinblick auf ihre vertraglichen Verpflichtungen.<sup>36</sup> Sie können sowohl monetär messbar, wie z.B. Anwaltskosten, als auch intangibler Natur sein, wie beispielsweise Opportunitätskosten, die aus einem theoretisch entgangenen Nutzen entstehen.

In dieser Arbeit dient die Theorie der Beurteilung der durch die digitale Ökonomie angestoßenen Veränderungen in den beiden Branchen. Ferner sollen mit diesem Ansatz Gestaltungskriterien für neue Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie theoretisch untermauert werden. An dieser Stelle soll auf die Kritik am Transaktionskostenansatz hingewiesen werden, die diesem mangelnde Operationalisierbarkeit zum Vorwurf macht. So ist es nicht möglich, die Transaktionskosten in absoluter Höhe monetär messbar darzustellen. Jedoch erlaubt es der Ansatz, komparative Aussagen über mögliche Strukturalternativen zu tätigen, weswegen sich die Theorie für die Beschreibung der Unterschiede zwischen realer und digitaler Ökonomie eignet.

Überträgt man die oben dargestellten Kostenarten auf den Mediensektor, so entstehen auf Herstellerseite (Verlag/Musiklabel) Informationskosten bei der Auswahl geeigneter Künstler (Autoren/Musiker). Aus der Unsicherheit aufgrund der ungewissen Erfolgsaussichten resultieren Opportunitätskosten, die wiederum bei unbekanntem Künstlern wesentlich höher ausfallen als bei bekannten. Insgesamt entstehen bei den Produzenten sowohl in der Musikbranche als auch in der Buchbranche hohe Transaktionskosten aus der Anpassung der Verträge, da in beiden Branchen zahlreiche und häufige Vertragswechsel die Regel sind. Dies liegt darin begründet, dass Musiker oder Autoren, die über Marketinganstrengungen der Labels/Verlage einen Bekanntheitsgrad erlangt haben, versuchen, durch opportunistisches Verhalten bessere Konditionen auszuhandeln.<sup>37</sup>

Auch auf der Konsumentenseite entstehen Transaktionskosten in Form von Suchkosten aufgrund einer Unkenntnis der Qualität der angebotenen Produkte, was

---

<sup>35</sup> Vgl. Hachenberger 2003, S. 8.

<sup>36</sup> Vgl. ebd., S. 13.

<sup>37</sup> Vgl. Buhse 2004, S. 100f.

ihrer Eigenschaft als Erfahrungsgüter geschuldet ist. Die Konsumenten versuchen, diese Kosten durch die Auswahl bestimmter Lieblingskünstler oder Lieblingsgenres zu minimieren und bauen ein Spezialwissen auf. Ihre Bereitschaft zum Wechsel ist aufgrund eines begrenzten Zeitbudgets zur Generierung dieses Wissens eingeschränkt, was als Lock-In-Effekt bezeichnet wird. Ein weiterer Gesichtspunkt eines Lock-In-Effekts auf Konsumentenseite manifestiert sich in der Tatsache, dass die Bereitschaft, einen ausgewählten Vertragspartner zu wechseln – bei der digitalen Ökonomie wäre dies z.B. eine Download-Plattform – aufgrund der hohen Opportunitätskosten, die aus dem zeitlichen Aufwand, die Angebote zu vergleichen und einer wiederholten Eingabe der Nutzungsdaten entstehen, eingeschränkt ist.<sup>38</sup>

Während die oben beschriebenen Transaktionskosten auch für die klassische Ökonomie relevant sind, werden bei ihrer Betrachtung die Unterschiede zwischen klassischer und digitaler Ökonomie deutlich, was sie zu einem geeigneten Instrument für die Analyse macht. So kann infolge von Digitalisierungsprozessen von einer Senkung der Transaktionskosten ausgegangen werden. Durch im Internet verfügbare Informationen über Künstler können die Such- bzw. Informationskosten auf Konsumentenseite reduziert werden. Auch die Hersteller können beispielsweise über Internetseiten, auf denen nicht etablierte Künstler ihre Inhalte präsentieren, ihre Selektionskosten reduzieren und diese neuen Künstler vor weiteren Investitionen in den Künstleraufbau im Onlinemarkt „testen“, was die Opportunitätskosten reduziert.<sup>39</sup>

### 1.2.2 Die Theorie der Verfügungsrechte

Die auf den Ökonomen Harold Demsetz zurückgehende Property-Rights-Theorie als Teiltheorie der Neuen Institutionenökonomie beschreibt im Gegensatz zur klassischen Wirtschaftstheorie, die sich mit dem Austausch von knappen materiellen Gütern beschäftigt, den Austausch von Nutzungsrechten an Gütern, was sie insbesondere für die Betrachtung immaterieller Produkte relevant erscheinen lässt.

Die Grundannahme der Theorie beschreibt wirtschaftliches Handeln als Austausch von gesellschaftlich akzeptierten Rechtebündeln an Gütern. Der Wert eines Gutes wird folglich vom Umfang der übertragenen Verfügungsrechte bestimmt. Derartige Verfügungsrechte lassen sich in die folgenden vier Kategorien gliedern: *ius usus* (das Recht, ein Gut zu nutzen), *ius abusus* (das Recht auf Veränderung von Form und Substanz eines Gutes), *usus fructus* (das Recht auf Aneignung des Erfolgs) und *ius abutendi* (das Recht auf Veräußerung des Gutes).<sup>40</sup> Die Institution, die diese Rechte vergibt, ist der Gesetzgeber unter Zuhilfenahme des Urheberrechts.

Diese Zuordnung von Rechten an Gütern stellt die Grundlage für die Entstehung von Eigentum dar. Ist die Exklusivität von Eigentumsansprüchen nicht gegeben, so kann es zu so genannten negativen externen Effekten kommen, da die Nutzung eines Gutes dem Hersteller nicht vergütet wird, womit der Anreiz zur Produktion sinkt. Es besteht also bei meritorischen Gütern – wie z.B. Musikstücken oder Büchern, die in

---

<sup>38</sup> Vgl. Lange 2008, S. 174.

<sup>39</sup> Vgl. Buhse 2004, S. 100–102; Zerdick 2001, S. 155.

<sup>40</sup> Vgl. Hummel 2002, S. 37.

der Lage sind, mit ihrer zunehmenden Verbreitung positive externe Effekte zu generieren und damit den gesamtgesellschaftlichen Nutzen zu erhöhen – die Gefahr, dass durch das opportunistische Verhalten einzelner Akteure diese Güter übernutzt werden und es deshalb zu einem suboptimalen Output dieser Güter kommt. Durch die Übernutzung sinkt nämlich der Anreiz für die Urheber, geistig-kreative Werke weiter zu produzieren, woraus eine Unterversorgung resultieren kann.<sup>41</sup>

Während bei materiellen Gütern eine exklusive Zuordnung von Verfügungsrechten durch die Verbindung von Inhalt und Trägermedium möglich ist, bergen immaterielle Güter das Risiko, zu öffentlichen Gütern zu werden.<sup>42</sup> Auf das physische Produkt Buch beispielsweise treffen die Kriterien der Ausschließbarkeit vom Konsum und der Rivalität im Konsum zu, da durch seine physische Manifestierung ein natürlicher Kopierschutz gegeben ist und somit Eigentumsrechte durchsetzbar werden. Durch die Digitalisierung und das daraus erwachsende Potential zur Desintegration von Inhalt und Trägermedium wird es möglich, Kopien von Medien-  
gütern ohne Qualitätsverlust nahezu kostenfrei zu erstellen und diese über Onlinenetze zu verbreiten. Die oben genannten Kriterien der Ausschließbarkeit und Rivalität im Konsum treffen folglich auf immaterielle Informationsprodukte nicht mehr zu und Eigentumsrechte können nicht mehr durchgesetzt werden, was zu Missbrauch und Marktversagen führt.<sup>43</sup> Der Preismechanismus als Instrument zur Bestimmung der Ressourcennutzung funktioniert nämlich nur unter den Prämissen, dass Eigentum im Sinne einer ausschließlichen Kontrolle der Nutzung durch den Eigentümer gegeben ist und dass die Durchsetzung dieser Kontrolle zu geringeren Kosten erfolgen kann, als der Verkauf des Gutes einbringt.

Von zentraler Bedeutung für die Unternehmen der Medienbranche im Umfeld der digitalen Ökonomie ist es also, die aus dem Urheberrecht entstehenden Eigentumsrechte in Form von Verfügungsrechten durchzusetzen und zu sichern, um eine Übernutzung ihrer Ressourcen zu verhindern. Problematisch ist, dass die Durchsetzung und Kontrolle mit Transaktionskosten einhergehen, die in angemessener Relation zum Wert des jeweiligen Produktes stehen müssen. Ein Beispiel für die Durchsetzung von Verfügungsrechten ist das so genannte Digital Rights Management im Sinne eines privatwirtschaftlichen Schutzes, welches in Punkt 4 näher erläutert wird. Zunächst erfolgt eine Darstellung des staatlichen Schutzes in Form des Urheberrechtes unter besonderer Berücksichtigung der Eigenschaften digitaler Informationsprodukte.

## 2 Definition von Geschäftsmodellen

Die aus der Etablierung der digitalen Ökonomie erwachsenden veränderten Rahmenbedingungen und die beschriebenen Eigenschaften digitaler Informationsprodukte machen aus Sicht der betroffenen Branchen und Unternehmen eine Modifizierung ihrer Strategien bzw. Geschäftsmodelle notwendig. Während eine detaillierte Betrachtung der jeweiligen Wertschöpfungsstrukturen und der daraus resul-

---

<sup>41</sup> Vgl. Hachenberger 2003, S. 11f.

<sup>42</sup> Vgl. Kapitel II Punkt 1.1.3.

<sup>43</sup> Vgl. Hummel 2000, S. 20.

tierenden Geschäftsmodelle in den Kapiteln III und IV erfolgt, soll an dieser Stelle zunächst der Begriff Geschäftsmodell definiert werden, da er in der Literatur von einer gewissen Unschärfe gekennzeichnet ist und dennoch in wissenschaftlichen Arbeiten zur digitalen Ökonomie häufig Verwendung findet.<sup>44</sup>

Grundsätzlich herrscht in der Literatur ein Konsens darüber, dass ein Geschäftsmodell die Umsetzung einer unternehmerischen Strategie darstellt und sich aus den drei Komponenten Produkt/Markt-Kombination, Architektur der Leistungserstellung und dem Ertragsmodell zusammensetzt. Auch wenn sich der Begriff in seiner ursprünglichen Bedeutung auf die Tätigkeiten einzelner Unternehmen beschränkt, kann er ebenfalls für die Beschreibung einer Branche herangezogen werden, da die Unternehmen oftmals vor allem in reifen Branchen einheitliche oder ähnliche Modelle verwenden.<sup>45</sup>

Die Strategie als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Geschäftsmodellen wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur durch die beiden komplementären Ansätze *ressource-based view* und *market-based view* bestimmt. Die ressourcenorientierte Sichtweise betrachtet die Allokation der unternehmenseigenen Ressourcen und die jeweiligen Kernkompetenzen, wohingegen die marktbasierende Sichtweise die Definition der Geschäftsfelder bzw. Märkte, in denen das Unternehmen agiert, beinhaltet. Aus der über diese beiden Sichtweisen festgelegten Gesamtunternehmensstrategie leiten sich die Wettbewerbsstrategien ab, die anschließend in einem Geschäftsmodell operationalisiert werden.<sup>46</sup> Die Wettbewerbsstrategien lassen sich wiederum in die drei Formen Kostenführerschaft, Differenzierung und hybride Strategien aufteilen, die zwar im Umfeld der Internetökonomie weiterhin Gültigkeit beanspruchen, aber auch erweitert werden müssen. Zum Beispiel sind durch die Desintegration von Inhalt und Medium Mehrfachverwertungsstrategien denkbar.

Durch die Produkt/Markt-Kombination als erste Dimension eines Geschäftsmodells werden die Eigenschaften der angebotenen Produkte festgelegt und auf die unterschiedlichen Zielgruppen angepasst, um einen Kundennutzen hervorzubringen. Im Zuge einer Mehrfachverwertungsstrategie kann eine Differenzierung des Produktangebotes in zeitlicher Hinsicht (Windowing) oder in qualitativer Hinsicht (Versioning) erfolgen. Die Architektur der Leistungserstellung und damit die Wertschöpfung bestimmt als zweite Dimension die Umsetzung des Produkt/Markt-Entwurfes innerhalb einer Branche auf der Makroebene oder innerhalb eines einzelnen Unternehmens auf der Mikroebene. Die beschriebenen beiden Dimensionen beziehen sich auf die Kostenseite eines Geschäftsmodells, wohingegen das Ertragsmodell die Einnahmeseite systematisiert. Die verschiedenen Möglichkeiten zur Generierung von Erlösen für die Medienbranchen Musik- und Buchindustrie sind in der nachfolgenden Abbildung dargestellt.<sup>47</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Stähler 2001, S. 37.

<sup>45</sup> Vgl. ebd., S. 42.

<sup>46</sup> Vgl. Gerpott 2006, S. 315.

<sup>47</sup> Vgl. Wetzels 2004, S. 79f.

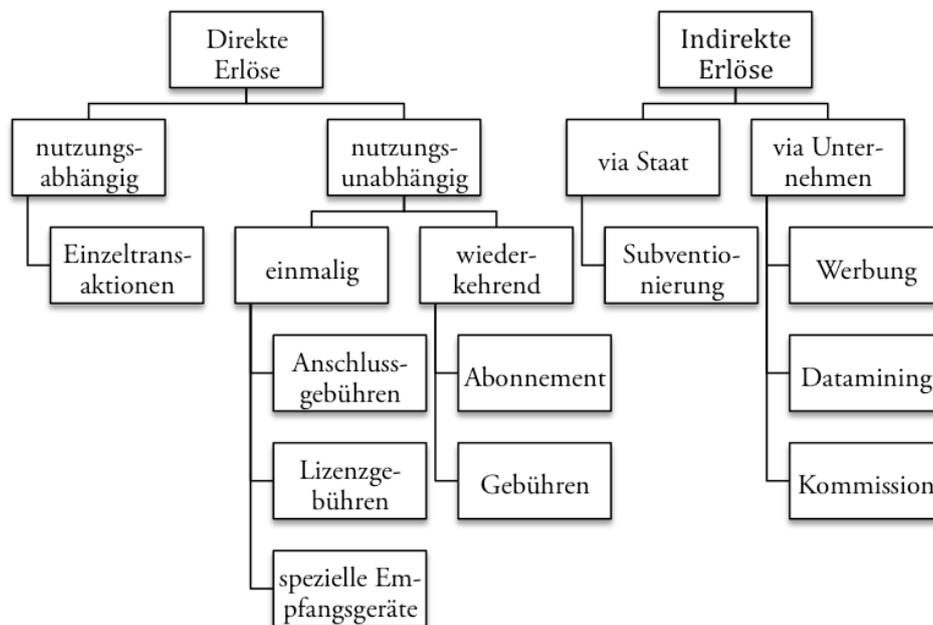


Abbildung 1: Erlösmodelle.

Wie aus der Graphik deutlich wird, gibt es prinzipiell zwei Möglichkeiten, Medienangebote zu finanzieren – nämlich einmal die direkten Erlöse von Konsumentenseite, die wiederum in nutzungsabhängige und nutzungsunabhängige unterschieden werden, und die indirekte Form Erlöse zu generieren, was entweder über den Staat oder über Unternehmen erfolgen kann. Das einem bestimmten Geschäftsmodell zugrunde liegende Ertragsmodell stellt bei Medienunternehmen meist eine Kombination der verschiedenen Erlösmodelle dar.

Die nutzungsabhängigen direkten Erlöse werden durch Einzeltransaktionen erzielt und ihre Abrechnung kann nach Menge oder zeitbasiert erfolgen. Die nutzungsunabhängigen direkten Erlöse werden entweder einmalig erhoben, z.B. durch den Kauf eines speziellen Endgerätes mit bereits aufgespielten Inhalten oder wiederkehrend, wozu das Abonnement und auch die vieldiskutierte „Kulturflatrate“ zählt.<sup>48</sup>

Die indirekten Erlöse, die von staatlicher Seite durch Subventionen wie eine geringere Mehrwertsteuer für Kulturgüter oder durch Abgaben auf Reproduktionsgeräte wie Fotokopierer und CD-Brenner im staatlichen Auftrag von den Verwertungsgesellschaften erhoben werden, können nur als Ergänzung alternativer Erlösformen betrachtet werden, da sie naturgemäß die Produktionskosten nicht vollkommen amortisieren können.<sup>49</sup>

Die klassische Form, indirekte Erlöse zu erzielen, die insbesondere im Umfeld des Internets an Bedeutung gewinnt, ist die Werbefinanzierung. Weitere Optionen sind das Datamining, worunter der Handel mit Kundeninformationen fällt. Die Erhebung derartiger Informationen wird bei elektronisch erfolgenden Transaktionen

<sup>48</sup> Vgl. Zerdick 2001, S. 27.

<sup>49</sup> Vgl. Hass 2002, S. 133.

erleichtert, wobei aber datenschutzrechtliche Bestimmungen miteinbezogen werden müssen. Eine Finanzierung durch Kommission ist über die Vergütung der Vermittlung von Transaktionen durch Unternehmen denkbar.<sup>50</sup>

Für die Auswahl eines geeigneten Ertragsmodells ist die Betrachtung der Transaktionskosten unter Einbeziehung der Eigenschaften von digitalen Informationsprodukten aus Kunden- und Unternehmenssicht notwendig. Aus Unternehmenssicht ist transaktionskostentheoretisch ein direktes nutzungsunabhängiges Erlösmodell optimal, da die Kosten nicht für jede einzelne Transaktion neu anfallen, sondern in zeitlich wiederkehrenden Abständen, was die Abrechnung erleichtert.<sup>51</sup> Aus Kundensicht erscheint eine Bindung über z.B. ein Abonnement nur dann sinnvoll wenn häufige Transaktionen angestrebt werden, da ansonsten die Opportunitätskosten aus der vertraglichen Bindung die Transaktionskostensparnis überkompensieren.

### 3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Das Urheberrecht ist die vom Gesetzgeber geschaffene Institution, die den Eigentumsschutz geistiger Werke und die Übertragung der Verfügungsrechte gewährleistet. Dies findet seine Niederlegung im „Gesetz über das Urheberrecht und verwandte Schutzrechte“, das am 9. September 1965 in Kraft trat und am 26. Oktober 2007 letztmalig geändert wurde.

Im Rahmen der Internetökonomie und der oben beschriebenen Herausforderungen der Digitalisierung ist die Bedeutung der Regelungen des Urheberrechts für die beiden hier betrachteten Medienbranchen als besonders hoch einzustufen. Dies zeigt sich auch darin, dass die beiden Branchenverbände gezielte Lobbyarbeit für nationale und internationale rechtliche Anpassungen mit dem Ziel betreiben, Urheberrechtsverletzungen im Onlineraum stärker sanktionieren zu können.<sup>52</sup>

Grundsätzlich besteht das deutsche Urheberrecht, welches sowohl bei Werken der Sprache als auch der Musik Anwendung findet, aus den beiden Komponenten Urheberpersönlichkeitsrecht und Verwertungsrecht. Im Gegensatz zu urheberrechtlichen Regelungen angelsächsischer Länder stehen in Deutschland die Interessen des Urhebers im Vordergrund. In den USA hingegen schützt das Copyright in erster Linie die Interessen der Verwerter und hat damit eine eher ökonomische Zielsetzung.<sup>53</sup> Während die Urheberpersönlichkeitsrechte das Recht auf Anerkennung der Urheberschaft, das Veröffentlichungsrecht und den Schutz vor Entstellung des Werkes beinhalten und somit den Urheber in seinen persönlichen

---

<sup>50</sup> Vgl. Buhse 2002, S. 128.

<sup>51</sup> Vgl. Hass 2002, S. 130f.

<sup>52</sup> Der Börsenverein des deutschen Buchhandels fordert zum Beispiel eine Vereinfachung des zivilrechtlichen Auskunftsanspruches von Verlagen gegenüber Service-Providern mit dem Ziel, Piraterie leichter verfolgen zu können. Der Bundesverband der Musikindustrie fordert vom Gesetzgeber, den französischen Ansatz einzuführen, bei dem der Internetzugang von Raubkopierern abgeschaltet wird, sollten diese mehrmalig gegen Urheberrechte verstoßen.

Vgl. [http://www.musikindustrie.de/presse\\_aktuell\\_einzel/back/82/page/12/news/hamburger-mediendialog-musikindustrie-fordert-effiziente-ansaeetze-zur-bekaempfung-der-internetpiraterie/](http://www.musikindustrie.de/presse_aktuell_einzel/back/82/page/12/news/hamburger-mediendialog-musikindustrie-fordert-effiziente-ansaeetze-zur-bekaempfung-der-internetpiraterie/); [www.boersenverein.de](http://www.boersenverein.de)

<sup>53</sup> Vgl. Buhse 2004, S. 53.

Beziehungen zum Werk schützen sollen, dienen die Verwertungsrechte den wirtschaftlichen Interessen des Werkschöpfers und bestehen aus dem Vervielfältigungs-, Verbreitungs- und Ausstellungsrecht. Der Urheber kann diese Verwertungsrechte in Form von Nutzungsrechten an Nutzer (Verlag, Musiklabel) übertragen.<sup>54</sup> Im Sinne der Property-Rights-Theorie erhält der Urheber in Person eines Autors oder Musikers das Nutzungsrecht (*ius usus*), das Recht auf Veränderung seines Werkes (*abusus*) und das Recht, die mit seinem Werk erwirtschafteten Erträge einzubehalten (*ius fructus*).

Die Ausübung dieser Verfügungsrechte ist jedoch bei geistigen Werken im Gegensatz zu klassischen Eigentumsformen zeitlich begrenzt. So werden 70 Jahre nach dem Tod des Urhebers seine Werke gemeinfrei und können nicht mehr von den Erben wirtschaftlich genutzt werden. Dies ist dem Doppelcharakter geistiger Erzeugnisse als Wirtschafts- und Kulturgut geschuldet. Da Kulturgüter über eine breite Diffusion in der Lage sind, positive externe Effekte zu generieren und damit die Entwicklung der Gesellschaft zu fördern, löst der Gesetzgeber mit der Verfallszeit des Schutzes der Urheber den Interessenskonflikt zwischen ökonomischen Ansprüchen der Urheber und der Allgemeinheit.<sup>55</sup> Um der Sozialgebundenheit des Eigentums und damit den Interessen der Allgemeinheit gerecht zu werden, unterliegt das Urheberrecht einigen Schranken. Eine solche Schranke ist z.B. das Recht auf private Vervielfältigung geistiger Erzeugnisse (Sicherungskopie) unter der Bedingung, dass kein kommerzieller Zweck damit verfolgt wird. Zudem ist es über derartige Schrankenbestimmungen möglich, ein Marktversagen zu verhindern. Dies wird durch die so genannte Verwertungsgesellschaftspflichtigkeit deutlich, durch die Urheber verpflichtet sind, ihre Rechte an Verwertungsgesellschaften zu übertragen.<sup>56</sup>

### 3.1 Die Rolle der Verwertungsgesellschaften

Der Grund für die Entstehung von Verwertungsgesellschaften liegt darin, dass es den Rechteinhabern z.B. im Rahmen weltweiter Musikknutzung nicht – beziehungsweise nur unter unverhältnismäßig hohen Transaktionskosten – möglich ist, mit jedem Interessenten einen separaten Vertrag zur Übertragung dieser Rechte zu schließen. Deshalb übertragen die Rechteinhaber ihre Nutzungsrechte treuhänderisch an eine Verwertungsgesellschaft, welche diese dann in Form von Lizenzen weiter vergibt. Dazu wird mit der Verwertungsgesellschaft ein Wahrnehmungsvertrag geschlossen.<sup>57</sup>

Die Verwertungsgesellschaften unterliegen einem doppelten Kontrahierungszwang. Das heißt, sie müssen auf der einen Seite mit jedem anfragenden Rechteinhaber einen Wahrnehmungsvertrag abschließen und auf der anderen Seite jedem Musikverwerter die entsprechenden Lizenzen zur Verfügung stellen.<sup>58</sup> Damit auch Lizenzen aus dem Ausland erteilt werden können, schließen die Verwertungsgesellschaften so genannte Gegenseitigkeitsverträge mit ihren internationalen Pendanten

---

<sup>54</sup> Vgl. Breyer-Mayländer 2005, S. 86f.

<sup>55</sup> Vgl. Hachenberger 2003, S. 41f.

<sup>56</sup> Vgl. Lutz 2009, S. 113–115.

<sup>57</sup> Vgl. Buhse 2004, S. 27–29.

<sup>58</sup> Vgl. Staudacher 2008, S. 49.

ab. Die für die Musikindustrie bzw. die Buchbranche relevanten Verwertungsgesellschaften werden in den Kapiteln III und IV näher dargestellt.

Die von den Verwertungsgesellschaften erhobenen Abgaben auf Geräte wie z.B. CD-Brenner bzw. Speichermedien, die zur Vervielfältigung geistiger Werke geeignet sind, können als staatlich initiierte Zwangsgebühren bezeichnet werden, die der Kompensation ökonomischer Verzerrungen aus der Nutzung derartiger Werke dienen. Sie scheinen ein geeignetes Instrument darzustellen, um den Kontrollverlust der Urheber über die Verwertung ihrer Werke im digitalen Raum monetär zu amortisieren. Problematisch ist in diesem Zusammenhang aus Konsumentensicht, dass diese Gebühren auch dann entrichtet werden müssen, wenn gar keine Vervielfältigung geistig geschützter Werke erfolgt. Die Zwangsabgabe kann hier dazu führen, dass die Konsumenten Missbrauch intensivieren, um die Gebührenlast auszugleichen.

Die Transferleistungen, die die Urheber über die Verwertungsgesellschaften aus den Zwangsgebühren erhalten, sind nicht hoch genug, um die entgangenen Einnahmen aus der illegalen Vervielfältigung geistig-kreativer Werke zu kompensieren, weshalb eine derartige Schutzmaßnahme nur als Ergänzung anderer Maßnahmen betrachtet werden kann.

### 3.2 Internationale Regelungen

Um einen internationalen Schutz der Urheberrechte zu gewährleisten, wurden zahlreiche Abkommen beschlossen. Hervorzuheben ist die Revidierte Berner Übereinkunft mit 158 Mitgliedsstaaten, deren Urfassung bereits 1886 abgeschlossen wurde und die damit die älteste internationale Regelung in diesem Bereich darstellt. Den Urhebern in den Mitgliedsstaaten werden durch die Berner Übereinkunft Mindestrechte in Bezug auf das Urheberpersönlichkeitsrecht und die Verwertungsrechte zugesprochen, auf die sie für den Fall zurückgreifen können, dass sie das jeweilige inländische Recht weniger schützen würde. Weiterhin ist das 1994 im Rahmen der Entstehung der World Trade Organisation ausgehandelte TRIPS-Übereinkommen (Trade-related Aspects of Intellectual Property Rights) von Bedeutung, in dem sich die unterzeichnenden Länder verpflichten, die im Übereinkommen festgelegten Anforderungen innerhalb ihrer nationalen Gesetzgebung umzusetzen.<sup>59</sup> Sollte dies nicht erfolgen, droht den betreffenden Staaten der Entzug der Handelskommission. Gegenstand dieser Übereinkunft sind auch Computerprogramme und Datenzusammenstellungen, womit sie als die erste internationale Regelung für die Erfordernisse der Digitalisierung angesehen werden kann. Im Jahr 1996 wurden zudem mit dem WIPO Copyright Treaty und dem WIPO Performances and Phonograms Treaty zwei internationale Verträge geschlossen, in denen der Schutz vor Umgehung technischer Maßnahmen in Form von Digital Rights Management festgelegt wurde.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Lutz 2009, S. 235–238.

<sup>60</sup> Vgl. Fränkl 2004, S. 59f.

### 3.3 Die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Urheberrecht

Mit dem Aufkommen neuer Kommunikationstechnologien und den damit verbundenen Schwierigkeiten für die Rechteinhaber, ihre Verfügungsrechte für digitalisierte geistige Schöpfungen durchzusetzen<sup>61</sup>, wurde auch auf europäischer Ebene von der damals bestehenden europäischen Gemeinschaft im Jahr 2001 eine Richtlinie „Zur Harmonisierung bestimmter Aspekte des Urheberrechts und der verwandten Schutzrechte in der Informationsgesellschaft“ erlassen. Diese Richtlinie wurde zunächst im Oktober 2003 durch den so genannten ersten Korb von der Bundesregierung im „Gesetz zur Regelung des Urheberrechts in der Informationsgesellschaft“ umgesetzt.<sup>62</sup>

In diesem Gesetz wurden Regelungen für die Erfordernisse der Digitalisierung von geistigen Erzeugnissen erlassen, wie z.B. das Recht der Urheber auf öffentliche Zugänglichmachung ihrer Werke. Des Weiteren wurde das Recht von Nutzern auf die Erstellung digitaler Privatkopien für den Fall bejaht, dass keine offensichtlich rechtswidrigen Vorlagen verwendet werden. Maßgeblich für den digitalen Raum ist auch die Tatsache, dass in diesem ersten Korb erstmalig der Umgehungsschutz von wirksamen, technischen Maßnahmen – wie z.B. Digital Rights Management Systeme – festgeschrieben wurde. Die Intention des Gesetzgebers bestand folglich darin, den Rechteinhabern die Kontrolle der Nutzung ihrer Werke im digitalen Raum zu ermöglichen und die bis dato fehlende Ausschließbarkeit unberechtigter Nutzer durch den rechtlichen Schutz technischer Maßnahmen zu gewährleisten.<sup>63</sup> Ergänzt wurde die Regelung durch das „Zweite Gesetz zur Regelung des Urheberrechts in der Informationsgesellschaft“ (der 2. Korb), das am 1. Januar 2008 in Kraft trat. Hierin wurden folgende Neuregelungen getroffen:

Das Recht auf digitale Privatkopien bleibt zwar erhalten, aber während sich das Verbot zur Erstellung derselben bei der alten Fassung auf offensichtlich rechtswidrig hergestellte Vorlagen beschränkte, wurden in der neuen Fassung offensichtlich rechtswidrig veröffentlichte Vorlagen miteinbezogen. Das Ziel der Neufassung in diesem Bereich bestand darin, die Instrumente für die Verfolgung der Nutzer illegaler Tauschbörsen anzupassen. Während ein bei einer illegalen Tauschbörse eingestellter Inhalt durchaus rechtskonform hergestellt worden sein kann, aber dennoch rechtswidrig veröffentlicht wurde, ist dies mit der Neuregelung nicht mehr gesetzeskonform.<sup>64</sup>

Eine weitere Neuregelung betrifft in diesem Zusammenhang die von den Verwertungsgesellschaften erhobenen Pauschalabgaben für Geräte oder Speichermedien, die in der Lage sind, derartige Vervielfältigungen für den privaten Gebrauch zu erstellen. Während diese Abgaben vormals gesetzlich festgelegt wurden, übertrug der Gesetz-

---

<sup>61</sup> Die Problematik zeigt sich auf internationaler Ebene in der Frage, ob bei einem illegalen Download die Rechtsprechung des Landes, in dem die Firma mit dem illegalen Dateiangebot ihren Sitz hat, maßgeblich sein soll (Universalitätsprinzip) oder der Standort des Nutzers (Territorialitätsprinzip) ausschlaggebend ist, wobei hier festgehalten werden kann, dass das Territorialitätsprinzip weitgehend völkerrechtlich anerkannt ist. Vgl. Staudacher 2008, S. 232.

<sup>62</sup> Vgl. Schmitz 2008, S. 17.

<sup>63</sup> Vgl. [http://www.bmj.de/enid/Urheberrecht/Urheberrecht\\_-\\_ss\\_\\_Korb\\_71.html](http://www.bmj.de/enid/Urheberrecht/Urheberrecht_-_ss__Korb_71.html)

<sup>64</sup> Vgl. Staudacher 2008, S. 122.

geber nun die Aushandlung derselben auf die Gerätehersteller und Verwertungsgesellschaften. Damit soll eine flexiblere Reaktion auf technische Entwicklungen ermöglicht werden.<sup>65</sup>

Eine dritte, für die digitale Ökonomie besonders relevante Regelung im 2. Korb der Urheberrechtsnovelle erstreckt sich auf die unbekanntenen Nutzungsarten. Nach alter Gesetzeslage dürfen keine Verträge über die Verwertung urheberrechtlich geschützter Werke für neue Nutzungsarten geschlossen werden, was die oftmals umständliche Identifizierung von Erben bzw. die zeitintensive Suche nach den Urhebern seitens der Labels oder Verlage erforderlich machte. Um dem entgegenzuwirken, steht es dem Urheber nun frei, auch zukünftige Nutzungsarten gegen eine angemessene Vergütung vertraglich zu fixieren.<sup>66</sup>

### 3.4 Die Wirksamkeit staatlicher Schutzmaßnahmen

Insgesamt wird durch die Institution des Urheberrechts eine rechtliche Grundlage für eine Verteilung der Verfügungsrechte auf die Urheber geistig-kreativer Werke geschaffen. Die Zielsetzung derartiger Schutzmaßnahmen ist es, die Missbrauchskosten für unberechtigte Nutzer durch die Androhung von strafrechtlichen oder zivilrechtlichen Maßnahmen zu erhöhen. Die Wirksamkeit staatlichen Schutzes ist aber begrenzt, da durch die dezentralen Strukturen und die Anonymität des Internets eine Identifizierung von rechteevertzenden Personen erschwert wird. Problematisch ist auch die Tatsache, dass bestimmte Schwellenländer, wie z.B. Russland oder China, keine internationalen Vereinbarungen für die Ahndung von Urheberrechtsverletzungen getroffen haben und damit eine Verfolgung der rechteevertzenden Personen über Ländergrenzen hinweg erschwert wird. Trotz der oben beschriebenen internationalen Verträge tragen urheberrechtliche Regelungen noch überwiegend einen nationalen Charakter, weshalb eine weitere Harmonisierung auf internationaler Ebene angesichts der Herausforderungen des Internets aus Sicht der von Urheberrechtsverletzungen betroffenen Branchen wünschenswert erscheint.<sup>67</sup>

## 4 Privatwirtschaftlicher Schutz durch Digital Rights Management Systeme

Während die oben beschriebenen staatlichen Schutzmaßnahmen darauf abzielen, negative Externalitäten aus der illegalen Nutzung von geistig-kreativen Werken durch die Institution des Urheberrechts bzw. über die Erhebung von Zwangsgebühren durch die Verwertungsgesellschaften auf die Verursacher abzustellen, dient ein privatwirtschaftlicher Schutz durch ein Digital Rights Management System (DRM) dazu, die Ausschließbarkeit vom Konsum bei digitalen Informationsprodukten zu gewährleisten. Die Implementierung derartiger Systeme kann daher auch dazu dienen, neue Geschäftsmodelle für Medienprodukte zu entwickeln, was ihre Betrachtung für die in

---

<sup>65</sup> Vgl. [http://www.bmj.de/enid/6329505330ada6185cd39f453230bf3f,33dd29636f6e5f6964092d0934373838093a095f7472636964092d0933303832/Pressestelle/Pressemitteilungen\\_58.html](http://www.bmj.de/enid/6329505330ada6185cd39f453230bf3f,33dd29636f6e5f6964092d0934373838093a095f7472636964092d0933303832/Pressestelle/Pressemitteilungen_58.html)

<sup>66</sup> Vgl. ebd.

<sup>67</sup> Vgl. Hachenberger 2003, S. 123–125.

den Kapiteln III und IV erfolgende Darstellung von Geschäftsmodellen notwendig macht. Der Zweck von DRM-Systemen ist es also, Regeln für die Nutzung digitaler Informationsprodukte festzulegen und die Durchsetzbarkeit der Verfügungsrechte der Urheber an diesen Produkten zu gewährleisten.

#### 4.1 Arten von Digital Rights Management Systemen

Die Aufgaben von DRM-Systemen lassen sich in die drei Teilbereiche Zugangssteuerung, Nutzungssteuerung und die Möglichkeit zur Verfolgung von Rechtsverletzungen aufgliedern. Mithilfe der Zugangsteuerung sollen nur berechtigte Personen Zugang zu den jeweiligen Medieninhalten erhalten, was mithilfe einer digitalen Verschlüsselung erfolgt. Die Nutzungssteuerung hingegen ermöglicht es – ebenfalls durch Verschlüsselung – stufenweise Nutzungsrechte an die Konsumenten zu übertragen bzw. die Nutzung einzuschränken und erlaubt damit die Entwicklung von Geschäftsmodellen wie z.B. Abonnement-Systemen. Über eine Markierung mit digitalen Wasserzeichen soll wiederum die Verfolgung von Rechtsverletzungen erleichtert werden.<sup>68</sup> In technologischer Hinsicht kann folglich zwischen den beiden Verfahren Verschlüsselung und digitales Wasserzeichen unterschieden werden.

Es existieren prinzipiell zwei Möglichkeiten: Symmetrische Verschlüsselung und asymmetrische Verschlüsselung. Bei der symmetrischen Verschlüsselung wird der gleiche Schlüssel für Chiffrierung und Dechiffrierung verwendet, wohingegen bei der asymmetrischen Variante zwei verschiedene Schlüssel – ein öffentlicher und ein privater – notwendig sind. Beispiele für Verschlüsselungsverfahren sind das *Fair Play* System, welches von der Firma *Apple* in ihrem *iTunes Store* für die Zugangs- bzw. Nutzungskontrolle von Musikdateien verwendet wird und das in die Software *Adobe Digital Editions* integrierte DRM-System, welches bei E-Books Anwendung findet.<sup>69</sup>

Beide Systeme weisen Gemeinsamkeiten dahingehend auf, dass ein Nutzer der eine geschützte Datei erworben hat, zunächst die betreffende Software (*iTunes* bzw. *Adobe Digital Editions*) auf seinem Endgerät installieren muss, um dieses dann in einem nächsten Schritt für den Gebrauch zu autorisieren. Im Sinne einer Nutzungskontrolle kann eine erworbene Datei nur auf einer begrenzten Anzahl von Endgeräten verwendet werden.<sup>70</sup>

Im Gegensatz zu den Verschlüsselungsverfahren dienen digitale Wasserzeichen der Identifizierung von Missbrauchsaktivitäten. So können durch die Integration von personenbezogenen Informationen über den Käufer einer Datei Rechtsverletzungen nachvollzogen werden. Wenn diese Datei dann rechtswidrig veröffentlicht wird, kann der Betreffende zur Verantwortung gezogen werden. Neben den personenbezogenen wird das Werk oftmals auch mit weiteren Informationen wie z.B. über Urheberrechte, Nutzungsbedingungen oder Metadaten versehen. Die wichtigsten Anforderungen, denen digitale Wasserzeichen genügen müssen, sind Robustheit, Sicherheit und Nicht-Wahrnehmbarkeit bzw. Nicht-Detektierbarkeit.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Hess 2005, S. 16.

<sup>69</sup> Vgl. Fränkl 2004, S. 42f.

<sup>70</sup> Vgl. Grimm 2005, S. 89f.; <http://www.adobe.com/products/digitaleditions/> [17.12.2009].

<sup>71</sup> Vgl. Fränkl 2004, S. 36.

Digitale Wasserzeichen müssen dahingehend robust sein, dass sie Veränderungen der Dateien beispielsweise durch eine Konvertierung in ein anderes Format überdauern. Die im Rahmen einer legalen Nutzung stattfindenden Veränderungen an einer Datei dürfen also das Wasserzeichen nicht verschwinden lassen. Sicherheit bedeutet in diesem Zusammenhang, dass auch gezielte Attacken mit der Intention, das Wasserzeichen zu entfernen, nicht erfolgreich verlaufen dürfen bzw. mit einer Zerstörung der Datei einhergehen. Die Anforderung der Nicht-Wahrnehmbarkeit impliziert, dass das eingefügte Wasserzeichen weder akustisch noch visuell durch Menschen wahrnehmbar sein darf.<sup>72</sup>

#### 4.2 Die Wirksamkeit privatwirtschaftlicher Schutzmaßnahmen

Bei der Beurteilung der Wirksamkeit der oben beschriebenen Maßnahmen muss zwischen den beiden Arten Verschlüsselung und Wasserzeichen differenziert werden. Die Verschlüsselung scheint einerseits geeignet zu sein, die Ausschließbarkeit unberechtigter Nutzer vom Konsum leisten und die Produkte wieder zu privaten Gütern formen zu können. Es muss aber angemerkt werden, dass bisher jede Form von DRM-Systemen von findigen Spezialisten ausgehebelt werden konnte, was eine stetige technologische Verbesserung oder Neuentwicklung dieser Systeme seitens der Anwender notwendig macht. Diese Anstrengungen sind jedoch mit Kosten verbunden, die die aus dem geschützten Produkt generierbaren Erträge nicht übersteigen dürfen. Die Implementierung von Schutzmaßnahmen bei digitalen Informationsgütern bindet folglich aus Anbietersicht Ressourcen, die für andere Zwecke nicht zur Verfügung stehen.<sup>73</sup>

Aus der Perspektive der Konsumenten stellen Verschlüsselungssysteme zur Zugangs- bzw. Nutzungskontrolle ebenfalls einen Kostenfaktor dar, da die Transaktionskosten für den Nachfrager z.B. durch zeitintensive Anmeldeverfahren steigen. Die Nutzung solcher Dateien wird naturgemäß für den Konsumenten unbequemer, wodurch Anreize entstehen können, ungeschützte und illegal veröffentlichte Dateien nachzufragen. Ein weiterer kritischer Punkt ist die mangelnde Standardisierung derartiger Verschlüsselungsverfahren, die eine Interoperabilität verschiedener Systeme verhindert und somit aus Kundensicht weitere Nachteile nach sich zieht.<sup>74</sup>

Die elektronischen Wasserzeichen bieten zwar im Gegensatz zu den Verschlüsselungsverfahren keinen Schutz vor unerlaubten Vervielfältigungen, dafür unterliegt die Nutzbarkeit aber auch keinen Einschränkungen. Sie scheinen daher besser geeignet zu sein, das Spannungsfeld zwischen legitimem Schutzanspruch der Produzenten und Verwerter geistig-kreativer Werke vor Missbrauch und dem Wunsch der Verbraucher nach möglichst bequemer Nutzbarkeit erworbener Produkte zu überwinden.

---

<sup>72</sup> Vgl. Buhse 2004, S. 67.

<sup>73</sup> Vgl. Hachenberger 2003, S. 138f.

<sup>74</sup> Vgl. Grimm 2005, S. 86.

### III Analyse der Musikindustrie

Unter Berücksichtigung der oben festgelegten theoretischen Grundlagen und rechtlichen Rahmenbedingungen schließt sich in diesem Kapitel eine Analyse der Musikindustrie an. Ein Schwerpunkt wird in diesem Zusammenhang auf die Angebotsseite der Wertschöpfungskette gelegt, da hier der Hauptteil der Wertschöpfung der Industrie erbracht wird und daher die stärksten Auswirkungen von Digitalisierungsprozessen zu beobachten sind.

#### 1 Marktübersicht und technologische Entwicklung

Im Folgenden soll ein Überblick über die Marktsituation der Musikindustrie und über die technologischen Entwicklungen, die zu dieser Situation geführt haben, gegeben werden. Die Musikindustrie ist ein Teilbereich der Musikwirtschaft, die alle Wirtschaftszweige, welche sich mit der Herstellung, dem Vertrieb sowie der Verwertung von Musikinstrumenten, Musikalien und Tonträgern beschäftigen, umfasst.<sup>75</sup> Die Marktübersicht für die Musikindustrie bildet damit sowohl den Markt für physische Tonträger als auch den digitalen Markt mit nicht-physischen Produkten sowie die beteiligten wirtschaftlichen Akteure in Form von Unternehmen und Künstlern.

Peter Tschmuck stellt zu Recht fest, dass die Entwicklung der Musikindustrie von technologischen Veränderungen bei den Trägermedien bestimmt ist. Ausgangspunkt ist die Erfindung des Phonographen durch Thomas Edison im Jahr 1877, wobei sich erst mit der Schallplatte, die 1887 von Emile Berger erfunden wurde, und der damit verknüpften Möglichkeit einer massenhaften Verbreitung von Inhalten eine Musikindustrie entwickelte. Im Jahr 1948 wurde die Schallplatte durch die Vinyl-Langspielplatte ersetzt, die mit 20 Minuten Speicherkapazität im Vergleich zu früheren Versionen das fünffache an Informationen aufnehmen konnte. Auch die Erfindung der Musikkassette durch den Elektronikkonzern Philips im Jahr 1962 bewirkte keine Veränderung der Marktstellung des Standardformates Schallplatte.<sup>76</sup>

Erst mit der Entwicklung der Compact Disc in den Jahren 1982/83 durch eine Kooperation von Sony und Philips wurde sie von einem neuen Standard abgelöst, womit gleichzeitig erstmals die Digitalisierung von Musik realisiert wurde.<sup>77</sup> Die CD blieb bis zum Jahre 1997 das allgemein anerkannte Standardformat für Musik und garantierte der Industrie hohe Wachstumsraten, bis sie schließlich durch das MPEG Layer 3 Format (1995 vom Fraunhofer Institut in Erlangen entwickelt) nach und nach substituiert wurde. Durch diese Kompressionstechnologie wurde sowohl die Übertragung von Musik über Telefonleitungen ermöglicht, als auch die Entbündelung der Musik von einem materiellen Träger.<sup>78</sup>

Für den Entwicklungsverlauf der Tonträgerindustrie in der Vergangenheit lässt sich festhalten, dass dieser stets von rezessiven und expansiven Phasen geprägt war.

---

<sup>75</sup> Vgl. Buhse 2004, S. 24f.

<sup>76</sup> Vgl. Tschmuck 2009, S. 141.

<sup>77</sup> Vgl. ebd., S. 142.

<sup>78</sup> Vgl. Hoppe 2007.

Für den Musikmarkt in den USA können beispielsweise vier Rezessionen und drei Expansionen identifiziert werden. Gründe für diese Schwankungen lagen in den erwähnten technologischen Veränderungen. Seit 2000 kann nach der durch die CD initiierten Expansionsphase wiederum von einer Rezession gesprochen werden, die sich in stark rückläufigen Umsätzen der Musikindustrie manifestiert und sich unter anderem auf die zunehmende Verbreitung der MP3-Dateien zurückführen lässt.<sup>79</sup> In der folgenden Tabelle sind die Umsatzentwicklungen und die Absatzzahlen von physischen Tonträgern sowie nicht-physischen Produkten seit 1999 aufgeführt. Das Jahr 1999 spielt als Ausgangspunkt eine wichtige Rolle, da hier der höchste inflationsbereinigte Umsatz in der Geschichte der Musikindustrie erzielt wurde.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Umsatz in Mio. Euro	2648	2630	2365	2201	1816	1753	1748	1706	1652	1575
Änderung Vorjahr %	-2,3	-0,7	-10,1	-6,9	-17,5	-3,5	-0,3	-2,4	-3,2	-4,7
Absatz in Mio. Stück	289,7	282,7	262,0	240,2	201,7	203,7	210,1	230,6	230,4	222,9
Änderung Vorjahr %	-0,8	-2,4	-7,3	-8,3	-16,0	1,0	3,1	9,8	-0,1	-3,4

Tabelle 1: Umsatzentwicklung und Absatzzahlen in der Musikindustrie.

Wie aus der Tabelle hervorgeht, war der Umsatz in dem betrachteten Zeitraum stetig rückläufig (Rückgang um insgesamt 41 Prozent seit 1999), wohingegen beim Gesamtabsatz (digital und physisch) in den Jahren 2004, 2005 und 2006 ein Anstieg nach einer vorausgehenden Phase des Rückgangs zu verzeichnen ist. Dies liegt darin begründet, dass ab 2004 legale Downloads und Mobile Music (Klingeltöne etc.) in die Statistik mit eingehen.<sup>80</sup>

Bei der Betrachtung des rein physischen Tonträgermarktes (Single, CD und Musik-DVD) kann ein Absatzrückgang festgehalten werden. Dies wird in der folgenden Tabelle 2 veranschaulicht.

<sup>79</sup> Vgl. Tschmuck 2009, S. 143.

<sup>80</sup> Vgl. Altig 2008, S. 18; BVdM Jahreswirtschaftsbericht 2008, S. 19.

Absatz in Mio. Stück	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Single	56,9	54,0	51,8	38,9	26,8	23,3	17,8	15,9	10,7	7,6
CD-Alben	209,7	206,1	184,6	178,7	146,8	145,5	147,6	149,5	148,6	145,1
MC	21,1	20,5	22,3	14,3	15,5	13,2	8,7	5,8	4,6	3,2
Vinyl-LP	0,6	0,9	1,1	1,1	1,1	0,8	0,7	0,6	0,7	0,9
DVD-Audio	0,0	0,0	0,1	0,2	0,6	0,3	0,5	0,2	0,2	0,4
DVD-Musikvideo	0,0	0,6	1,5	3,8	9,0	11,5	12,9	14,2	13,6	11,7
VHS-Musikvideo	1,0	0,6	0,6	3,2	1,9	1,2	0,8	0,1	0,0	0,0
Summe physisch	289,7	282,7	262,0	240,2	201,7	195,8	189,0	186,3	178,4	168,9

Tabelle 2: Absatzzahlen für physische Tonträger.

Die stärksten Absatzeinbußen sind für die Single zu verzeichnen. Ihr Absatz sank von 1999 an um 86,6 Prozent und ihr Umsatzanteil betrug im Jahr 2008 nur noch zwei Prozent am Gesamtmarkt.<sup>81</sup> Die Absatzzahlen der CD gingen im gleichen Zeitraum um 30,1 Prozent zurück, wobei sie jedoch mit 81 Prozent immer noch den größten Umsatzanteil am Gesamtmarkt aufweist und ihr Absatzrückgang seit 2003 von einer Stagnation abgelöst wurde. Die Audio-DVD konnte nach anfänglich moderaten Wachstumsraten den Absatzrückgang bei den CDs nicht kompensieren, während die LP sich bei jährlich einer Million verkauften Stück stabilisiert hat und eine Nische besetzt hält.<sup>82</sup>

Der digitale Bereich, der sich aus Downloads und Mobile Music (Klingeltöne und Full Track Downloads über mobile Anwendungen) zusammensetzt, weist mit sieben Prozent noch einen geringen Anteil am Gesamtumsatz auf. Jedoch stieg der Umsatz mit Downloads von 2007 auf 2008 um 34 Prozent, wodurch aber der Umsatzrückgang im Gesamtmarkt von 4,7 Prozent noch nicht kompensiert werden kann. Folgende Tabelle stellt den Absatz im digitalen Markt dar. Fehlende Angaben für die Jahre 1999 bis 2003 beruhen darauf, dass sich erst ab 2004 bzw. 2006 entsprechende Angebote im digitalen Bereich etablieren konnten.<sup>83</sup>

<sup>81</sup> Vgl. BVdM Jahreswirtschaftsbericht 2008, S. 14.

<sup>82</sup> Vgl. ebd., S. 12.

<sup>83</sup> Vgl. ebd., S. 18.

Absatz in Mio. Stück	2004	2005	2006	2007	2008
Einzeltracks/ Audio Single Tracks (Mobile)	7,5	19,7	29,2	39,9	44,6
Bundles	0,4	1,4	1,9	2,6	3,9
Summe Download	7,9	21,1	31,1	42,5	48,5
Klingeltöne			11,9	8,3	4,1
Ringback Tunes			1,3	1,2	1,4
Summe mobile			13,2	9,5	5,5
Summe digital	7,9	21,1	44,3	52,0	54,0

Tabelle 3: Absatzzahlen für digitale Musikinhalte.

Wie aus der Tabelle ersichtlich ist, steigt sowohl die Zahl der legal heruntergeladenen Lieder als auch der Download von kompletten Alben (Bundles) im Zeitverlauf kontinuierlich. Rückläufig zeigen sich dagegen die Klingeltondownloads, deren Verkäufe verglichen mit dem Vorjahr um die Hälfte eingebrochen sind.

Mittlerweile sind online über zehn Millionen Titel legal verfügbar, die zunehmend auch ohne Kopierschutz angeboten werden. Jedoch kommen auf einen legal heruntergeladenen Titel immer noch acht illegale.<sup>84</sup> Auf diese Problematik wird in Kapitel Punkt 5.1 dieses Kapitels eingegangen.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass in der Musikindustrie eine Verschiebung hin zum digitalen Markt stattfindet. Dies geht zu Lasten der Absatzzahlen der physischen Tonträger und kann die Rückgänge in diesem Bereich noch nicht wettmachen.

## 2 Der Branchenverband

Die Interessen der Musikbranche werden vom *Bundesverband der Musikindustrie* vertreten, der am 1. November 2007 aus einer Zusammenlegung der deutschen Zweigstelle des *internationalen Verbandes der Tonträgerhersteller* und dem *Bundesverband der phonographischen* Wirtschaft entstanden ist.<sup>85</sup>

Der Verband nimmt die Interessen von 350 Labels und Musikunternehmen wahr und repräsentiert damit 90 Prozent des deutschen Musikmarktes. Ziel der Verbandstätigkeit ist es nach eigenem Bekunden, positiv auf die öffentliche Wahrnehmung von Musik als Wirtschafts- und Kulturgut einzuwirken und die Schutzwürdigkeit des geistigen Eigentums herauszustellen. Um diesen Schutz zu gewährleisten, arbeitet der

<sup>84</sup> Vgl. BVdM Jahreswirtschaftsbericht 2008, S. 19.

<sup>85</sup> Vgl. Heise Online 2007.

Verband mittels Lobbyismus darauf hin, nationale und internationale Urheberrechtsregelungen im Sinne seiner Mitglieder zu beeinflussen.<sup>86</sup>

Darüber hinaus beinhaltet die Verbandstätigkeit auch Dienstleistungen für die Mitglieder, wie u.a. Vertragsverhandlungen mit der *GEMA*, die Erhebung von Branchendaten und die Verteilung der Lizenzeinnahmen der *GVL*. Die Tochtergesellschaft des Verbandes *Phononet* stellt mit dem *Musik Promotion Network* einen elektronischen Gesamtkatalog für Rundfunk, Fernsehen und Handel zur Bemusterung und Recherche zur Verfügung. Endkonsumenten können über das Onlineportal [www.musicline.de](http://www.musicline.de) über fünf Millionen Titelausschnitte Probe hören und sich somit vorab informieren.<sup>87</sup>

### 3 Die Wertschöpfungskette in der Musikindustrie

Die unten stehende Abbildung zeigt die Wertschöpfungskette in der Musikindustrie. Es kann folglich zwischen den drei Stufen Angebot, Bündelung der Inhalte und Nachfrage unterschieden werden. Zusammen mit der physischen Herstellung generieren die Musiklabels 70 Prozent der Wertschöpfung. Die übrigen 30 Prozent entfallen auf die Urheber, Künstler und die einzelnen Handelsstufen.<sup>88</sup>

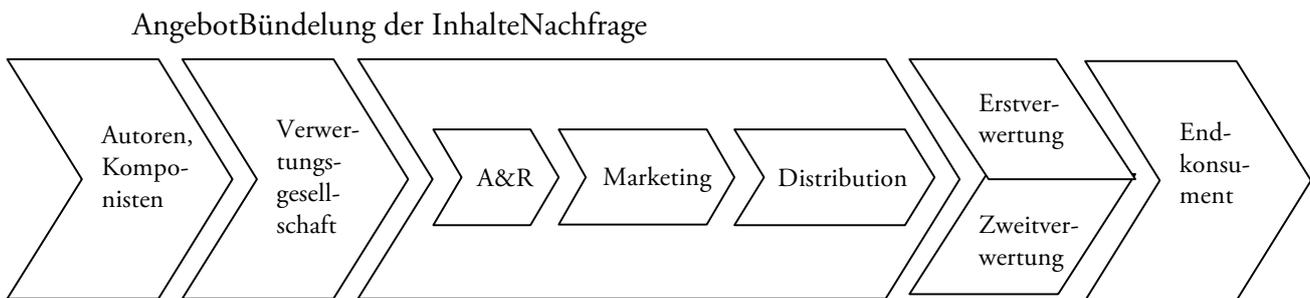


Abbildung 2: Wertschöpfungskette in der Musikindustrie.

#### 3.1 Die Kreation der Inhalte

Auf der Angebotsseite sind einerseits die Urheber und andererseits die ausübenden Künstler von Bedeutung. Die Urheber wiederum gliedern sich in die zwei Personengruppen Autor und Komponist, wobei diese Funktionen auch von einem Akteur in Personalunion wahrgenommen werden können. Der Autor verfasst den Text zu einer vom Komponisten erstellten Tonfolge, welche dann in einem nachfolgenden Schritt einer Bearbeitung (z.B. in Form eines Remixes) unterzogen werden kann. Sowohl der Texter als auch der Komponist erwerben unabhängig von einer Fixierung der Noten oder Buchstaben auf Trägermaterialien Urheberrechte an ihrem Werk. Mit der Wahrnehmung dieser Rechte wird dann oftmals ein Musikverlag beauftragt.<sup>89</sup>

<sup>86</sup> Vgl. [http://www.musikindustrie.de/aufgaben\\_ziele/](http://www.musikindustrie.de/aufgaben_ziele/) [20.01.2010].

<sup>87</sup> <http://www.musikindustrie.de/phononet> [20.01.2010]; <http://www.musicline.de> [10.01.2010].

<sup>88</sup> Vgl. Steinkrauß 2009, S. 30.

<sup>89</sup> Vgl. Staudacher 2008, S. 29f.

Der ausübende Künstler hingegen ermöglicht die Rezeption des von den Urhebern hergestellten Werkes in Form einer klanglichen Darbietung und erlangt dadurch ein so genanntes Leistungsschutzrecht. Da die Interpretation des ausübenden Künstlers auf einem bereits vorhandenen Werk aufbaut, ist das Leistungsschutzrecht geringer einzustufen als das Recht des Urhebers. Es besteht analog zu oben (Autor/Komponist) auch die Möglichkeit, dass es sich beim Urheber und ausübenden Künstler um dieselbe Person handelt.<sup>90</sup> Die Künstler erhalten für ihre Darbietung eine Tantieme, die zwischen 7 und 15 Prozent der Verkaufserlöse beträgt, wobei die Höhe der Honorare vom Bekanntheitsgrad des Künstlers abhängt. Die von Künstlern, Autoren und Komponisten erschaffenen Inhalte gliedern sich in E-Musik und U-Musik, wobei ernsthafte Musik einen kulturellen Mehrwert beansprucht (z.B. Werke der klassischen Musik), wohingegen unter der Bezeichnung unterhaltender Musik sämtliche „Mainstream-Genres“ wie z.B. Pop, Rock oder Hip Hop zusammengefasst sind.<sup>91</sup> Die E-Musik-Sparte vereinnahmt in etwa ein Viertel des Gesamtumsatzes, während die unterhaltende Musik die übrigen drei Viertel für sich beansprucht.<sup>92</sup>

### 3.2 Die Verwertungsgesellschaften GEMA und GVL

Bei den Verwertungsgesellschaften kann in der Musikindustrie zwischen der *Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte* (GEMA) und der *Gesellschaft für Vergabe von Leistungsschutzrechten* (GVL) differenziert werden. Die *GEMA* nimmt exklusiv die Rechte von Autoren, Komponisten bzw. Musikverlagen wahr und vergibt diese dann an Musiklabels, Tonträgerhersteller, Radio- und Fernsehsender sowie an Veranstalter von Konzerten. Bei mechanischen Vervielfältigungen (Tonträgerherstellung) und legalen Downloads werden die Lizenz-einnahmen<sup>93</sup> nach Abzug einer Verwaltungsgebühr von 25 Prozent individuell an die einzelnen Rechteinhaber verteilt. Im Bereich der Radio- und Fernsehsender richtet sich die Verteilung der Lizenzeinnahmen nach der Reichweite der Radiosender bzw. der Anzahl der Sendeminuten sowie der kulturellen Bedeutung des Werkes. Bei öffentlichen Aufführungen ist die Spielzeit und kulturelle Bedeutung maßgeblich. Neben diesen direkten Einnahmen erhält die *GEMA* noch 42 Prozent der von den Geräte- und Leertonträgerherstellern erhobenen Pauschalabgaben. Diese Pauschalabgaben dienen der Kompensation von entgangenen Einnahmen infolge von Privatkopien.<sup>94</sup>

Die *GVL* vertritt im Gegensatz zur *GEMA* die Rechte der ausübenden Künstler. Diese nehmen, anders als die Urheber, ihr Recht zur Erstverwertung selbst wahr, während dies bei der Zweitverwertung durch die *GVL* erfolgt. Der aus einer Zweit-

---

<sup>90</sup> Vgl. Buhse 2004, S. 26.

<sup>91</sup> Vgl. Staudacher 2008, S. 29.

<sup>92</sup> Vgl. BVdM Jahreswirtschaftsbericht 2008, S. 46.

<sup>93</sup> Diese belaufen sich bei Tonträgern auf 13,75 Prozent des Händlerabgabepreises HAP (oder 10 Prozent des Netto-Endkundenverkaufspreises) und bei legalen Downloads auf 15 Prozent des HAP oder mindestens 0,175 Euro. Vgl. Staudacher 2008, S. 55.

<sup>94</sup> Vgl. Buhse 2004, S. 28.

verwertung resultierende Vergütungsanspruch der Künstler wird von der *GVL* erhoben. Beispiele für Zweitverwertungen sind Sendungen von Musik im Fernsehen und Radio sowie die öffentliche Wiedergabe von Tonträgern in Gaststätten oder Diskotheken. Neben diesen von Musikverwertern erbrachten Vergütungen werden weitere 42 Prozent der Pauschalabgaben für Geräte und Leertonträger an die *GVL* ausgeschüttet.<sup>95</sup> Der zentrale Unterschied zwischen *GEMA* und *GVL* besteht darin, dass eine rechtliche Trennung zwischen Urhebern (Autoren; Komponisten) und Leistungsschutzberechtigten (ausübenden Künstlern) vorgenommen werden muss.

### 3.3 Bündelung der Inhalte durch die Musiklabels und ihre Marktsituation

Um ein Musikstück ökonomisch zu verwerten, bedarf es einer physischen oder nicht physischen (als Datei) Fixierung der Bestandteile Musik und Text, was auch als Produktion des Masters bezeichnet werden kann. Diese Funktion der Tonträgerherstellung wird meist von einem Musiklabel (Plattenfirma) übernommen.<sup>96</sup> Im Fall einer physischen Fixierung übernimmt das Label die Bearbeitung der Inhalte und bündelt diese dann in einer zeitlichen Dimension auf einem Tonträger. Das Label benötigt für diese Tätigkeit die Lizenzen von den Urhebern sowie die Leistungsschutzrechte des ausübenden Künstlers. Die eigentliche physische Produktion des Tonträgers und die Logistik wird von einem externen Unternehmen (Presswerk) übernommen und ist deshalb kein Kernprozess der Labels.

Musiklabels untergliedern sich in die Major Labels und die Independent Labels. Die Marktsituation auf der Lieferantenseite weist eine hohe Konzentration auf, da die vier großen Labels *Universal*, *Warner*, *EMI* und *Sony Music* im Jahr 2007 einen Marktanteil von 74,7 Prozent (physisch) bzw. 91,5 Prozent (digital) verzeichnen konnten. Mit 28,8 Prozent Marktanteil im physischen und 46,2 Prozent im digitalen Bereich ist die *Universal Music Group* Marktführer, gefolgt von *Sony Music*, *EMI* und *Warner*. Kennzeichnend für alle vier Major Labels ist ihre internationale Ausrichtung und ihre Ausdifferenzierung in Sublabels, welche auf einzelne Genres und Märkte spezialisiert sind. Zudem verfügen sie alle über einen angeschlossenen Musikverlag, der die Rechteverwaltung der Urheber übernimmt.<sup>97</sup> Die Konzentrationstendenz ist dem Ziel der Labels geschuldet, die gesamte Wertschöpfungskette unter einem Dach zu integrieren. Dies zeigt sich auch in der Tatsache, dass *Sony Music* und *Universal* wiederum Tochtergesellschaften von großen Medienkonzernen (*Sony* bzw. *Vivendi*) sind.<sup>98</sup>

Die Independent Labels bedienen im Gegensatz zu den Majors, denen an einer breiten Marktabdeckung gelegen ist, eine Marktnische. Durch die Spezialisierung auf bestimmte Genres sind die Independents in der Lage, neue musikalische Strömungen auf dem Markt schnell zu registrieren und auf diese flexibler als die Majors zu reagieren. Sie fungieren somit als Entdecker von neuen Trends und Talenten. Um

---

<sup>95</sup> Vgl. Staudacher 2008, S. 61–63; Ventroni 2009, S. 67.

<sup>96</sup> Teilweise erfolgt die Produktion des Masters auch direkt durch den ausübenden Künstler. Die Plattenfirma erwirbt die Rechte daran dann über einen Bandübernahmevertrag.

<sup>97</sup> Vgl. Altig 2009, S. 24f.

<sup>98</sup> Vgl. Steinkrauß 2009, S. 31.

von den Kompetenzen der Majors im Marketing und Vertriebsbereich zu profitieren, schließen die Independents oftmals zeitlich begrenzte Kooperationen mit den großen Plattenfirmen.<sup>99</sup>

### 3.3.1 Die Wertschöpfungsstufe Artists and Repertoire

Die Akquirierung geeigneter neuer Künstler beziehungsweise der Lizenzerwerb von bereits etablierten Künstlern erfolgt innerhalb eines Labels durch die Abteilung Artists and Repertoire (A&R). Dieser Abteilung obliegt es, talentierte Künstler über Scouts ausfindig zu machen und diese in ihrer Entwicklung zu betreuen (Künstlermanagement). Während die Auswahl der Künstler und deren Imagegestaltung vom Bereich *Artists* übernommen wird, ist der Bereich *Repertoire* für die zielgruppenspezifische Anpassung der Inhalte zuständig. Die A&R Abteilung gliedert sich bei größeren Labels in Teams, die sich auf bestimmte Genres spezialisiert haben und den Markt beobachten.<sup>100</sup> Ist ein potentieller Newcomer durch ein solches Team identifiziert, so folgt in einem nächsten Schritt die handwerkliche Inszenierung der Songs durch einen Produzenten. Als Endergebnis des Kernprozesses A&R steht die ökonomisch verwertbare Mastercopy, zusammen mit einem bestimmten Künstlerimage.<sup>101</sup> Die unter Vertrag stehenden Künstler und der Katalog der verwertbaren Werke bilden zusammen die „Core Assets“ eines Labels.<sup>102</sup>

### 3.3.2 Die Marketingmaßnahmen der Musiklabels

Um ein zielgruppenspezifisches Künstlerimage zu generieren, bedarf es einer engen Kooperation der Abteilung A&R mit der Marketingabteilung des Labels, welche den zweiten Kernprozess in einem Label gestaltet. Hier muss in der Musikbranche zwischen Marketing und Promotion als Elemente der Kommunikationspolitik unterschieden werden. Während mit Marketing die gekaufte Platzierung von Werbung beschrieben wird, erfolgt Promotion unentgeltlich durch den redaktionellen Einsatz von Musikinhalten in Fernsehen, Radio, Internet und Presse.<sup>103</sup>

Die Relevanz von Promotionsmaßnahmen zeigt sich in der Tatsache, dass die Mehrheit der Musikkäufe (60 Prozent) so genannte Zielkäufe sind. Im Gegensatz zu den Impulskäufen steht bei Zielkäufen die vorherige Erfahrung des Musikproduktes des Konsumenten über ein Massenmedium im Vordergrund. Für die einzelnen Medien gibt es Promotionspezialisten. So versorgt z.B. der Radio-Promoter die Redaktionen der Sender vorab mit Bemusterungsexemplaren von Neuerscheinungen, während die TV-Promotion die Auftritte der Künstler bei Fernsehsendungen plant. Eine Sonderform der Promotion stellen Tourneen und Auftritte der Künstler dar, die dann im Rahmen einer Zweitverwertung (Konzert auf DVD) genutzt werden können. Seit dem Jahre 2001 gewinnt das Internet als Auslöser von Zielkäufen bei Konsumenten zunehmend an Bedeutung zu Lasten der „klassischen“ Promotions-

---

<sup>99</sup> Vgl. Steinkrauß 2009, S. 34.

<sup>100</sup> Vgl. Engh 2009, S. 102f.

<sup>101</sup> Vgl. ebd., S. 101.

<sup>102</sup> Vgl. Mahlmann 2009, S. 168.

<sup>103</sup> Vgl. ebd., S. 136.

kanäle Radio und Fernsehen.<sup>104</sup> Ursachen hierfür liegen in der Kombination von großer Reichweite und Individualisierungspotential z.B. durch Weblogs.

Bei der Werbung als zweitem Instrument des Marketings bei Musiklabels haben sich die Budgets der Labels aufgrund der in Punkt 1 dieses Kapitels dargestellten Umsatzrückgänge verringert, was vor allem zu einem Rückgang der kostenintensiven TV Werbung geführt hat. Das Ziel von Werbung besteht darin, die vorab erfolgte Sensibilisierung der Konsumenten durch Promotion zu nutzen und einen Kauf anzuregen. Auch hier kann eine Verschiebung hin zum Internet mit seinen Möglichkeiten zum Direct Marketing (z.B. die Ansprache der Kunden über Email Newsletter) festgestellt werden. Neben der direkten Werbung in TV, Radio sowie in Publikumszeitschriften ist die indirekte Werbung über den Handel (Poster, exponierte Platzierung der Produkte) ein weiterer Kanal.<sup>105</sup>

### 3.3.3 Die Abteilung Vertrieb

Um eine möglichst umfassende Platzierung der Produkte in allen Vertriebskanälen zu erreichen, ist die Vertriebsabteilung der großen Plattenlabels funktional in die sechs Abteilungen Sales Marketing, Fachhandel-, Großkundenvertrieb, Customer Service, digitaler Vertrieb sowie Category Management aufgegliedert. Die Vertriebspartie Sales Marketing dient als Schnittstelle zur oben beschriebenen Marketingabteilung des Labels und setzt die indirekten Werbemaßnahmen im Handel um. Die Abteilungen Fachhandel und Großkundenvertrieb sind für die Gestaltung der Verkaufsbeziehungen zwischen stationären Ladengeschäften bzw. Filialketten und dem Label zuständig. Diese Aufgabe wird beim digitalen Vertrieb von der gleichnamigen Abteilung übernommen. Customer Service beinhaltet auf der einen Seite die Betreuung der Handelskunden durch die Labels bei Rückfragen bzw. Serviceaspekten und auf der anderen Seite die Akquirierung von Neukunden, Mailings und ähnliches. Die Abteilung Category Management kümmert sich um die Sortimentsverwaltung und -aktualisierung der Handelsunternehmen (Efficient Consumer Response).<sup>106</sup> Als Schnittstelle zwischen der Vertriebsabteilung des Plattenlabels und den Vertriebskanälen des Handels fungiert die Phononet GmbH (Eine Tochtergesellschaft des BVdM). Sie übernimmt das Zahlungsclearing und die Bestellabwicklung zwischen den Herstellern und dem Handel.

## 3.4 Vertriebskanäle in der Musikindustrie

Prinzipiell kann in der Musikindustrie analog zur Buchbranche zwischen Groß- und Einzelhandel unterschieden werden. Zum Großhandel zählen die Betriebsformen Systemgroßhandel, Sortimentsgroßhandel und die Rackjobber<sup>107</sup>. Der Einzelhandel gliedert sich in den Facheinzelhandel, Großbetriebsformen (Megastores), Warenhausabteilungen, Elektromärkte (z.B. Saturn), Verbrauchermärkte (z.B. Real) und

---

<sup>104</sup> Vgl. Mahlmann 2009, S. 144.

<sup>105</sup> Vgl. ebd., S. 151f.

<sup>106</sup> Vgl. Caspar 2009, S. 167f.

<sup>107</sup> Hier sind auf eigene Rechnung arbeitende Großhändler gemeint.

Filialunternehmen. Darüber hinaus existieren im Bereich des Einzelhandels noch spezielle Formen wie der Club-, Online- und Versandhandel sowie die Nebenmärkte (z.B. Drogerien oder Discounter). Tabelle 4 zeigt die Entwicklung der prozentualen Marktanteile der verschiedenen Handelsformen in Deutschland.<sup>108</sup>

Angaben in Prozent	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Elektro- Fachmarkt	33	32	33	33	32	32	30	29	30	30
Kauf-, Warenhäuser	13	13	12	12	12	10	9	8	7	6
Facheinzelhandel	14	12	10	8	6	6	5	4	4	4
Buchhandel	2	2	3	3	3	4	4	5	5	5
Drogeriemärkte	9	9	9	9	9	8	8	9	8	8
Lebensmittel- einzelhandel	11	11	11	11	10	8	8	8	8	8
Internet (Versand)	1	5	7	9	12	14	16	17	18	19
Download Händler	0	0	0	0	0	1	2	3	4	5
Mobile Händler						1	3	3	3	3
Versandhandel	8	9	9	9	9	9	8	7	7	6
Clubmarkt	5	4	4	4	4	3	3	3	2	2
Sonstige	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5

Tabelle 4: Vertriebskanäle in der Musikindustrie.

Bei der Betrachtung der einzelnen Vertriebskanäle lässt sich erkennen, dass die Elektromärkte mit einem relativ konstanten Anteil von 30 Prozent die wichtigste Endkundenschnittstelle im Handelsbereich darstellen. Auffällig ist die große Steigerungsrate des Internetversandhandels. Auch die Downloadhändler und der Buchhandel weisen moderate Zuwächse auf. Dieses Wachstum geht hauptsächlich zu Lasten des Facheinzelhandels sowie der Warenhäuser. Zusammengenommen haben der physische und der nicht physische Vertrieb von Musikprodukten im Internet (Internetversandhandel, Downloadhändler, Mobile Händler) mit 27,6 Prozent einen ähnlich hohen Marktanteil wie der noch führende Vertriebskanal der Elektromärkte.

<sup>108</sup> Vgl. Caspar 2008, S. 169.

Die abnehmende Bedeutung von „reinen“ Musikanbietern liegt darin begründet, dass die Konsumenten infolge der Digitalisierung eine höhere Preissensibilität gegenüber Musikprodukten aufweisen und die daraus resultierenden geringeren Gewinnmargen von spezialisierten Geschäften nicht durch Quersubventionierung mit anderen Produkten kompensiert werden können.<sup>109</sup>

### 3.5 Die Konsumentenstruktur

Musik hören steht laut der Verbraucheranalyse der Bauer Media KG auf Platz zwei der beliebtesten Freizeitbeschäftigungen der deutschen Bevölkerung. Nur das Fernsehen ist noch populärer. Während im Jahr 2007 noch 41,5 Prozent der Befragten angaben, besonders gern Musik zu hören, waren es im Jahr 2008 nur noch 38,9 Prozent. Jedoch gaben lediglich 7,9 Prozent an, überhaupt keine Musik zu hören. Für die Musikindustrie von Relevanz sind aber die Musikkäufer.

Die Konsumenten, die mindestens einmal im Jahr Musik kaufen haben einen Anteil von 39,4 Prozent (Stand: 2008) an der Gesamtbevölkerung und lassen sich in die drei Gruppen Intensiv-, Durchschnitts- und Gelegenheitskäufer einteilen. Intensivkäufer sind diejenigen, die mehr als neun Produkte pro Jahr kaufen, was für das Jahr 2008 auf 4,3 Prozent der Bevölkerung zutrifft. Diese Gruppe steht jedoch im selben Jahr für 35 Prozent der Gesamtumsätze der Musikbranche. Die zweite Gruppe sind die Durchschnittskäufer, die jährlich vier bis neun Musikprodukte erwerben. Sie stellen 9,4 Prozent der Bevölkerung und tragen 30 Prozent zu den Umsätzen der Branche bei. Die größte Gruppe sind die Gelegenheitskäufer (1–3 Musikprodukte pro Jahr) die sich auf 25,9 Prozent der Bevölkerung belaufen und 35 Prozent zum Umsatz der Musikindustrie beitragen. Die Gesamtzahl der Musikkäufer ist im Vergleich zum Jahr 2007 zwar zurückgegangen, aber bei längerfristiger Betrachtung ist der Anteil an der Gesamtbevölkerung mit etwa 40 Prozent konstant geblieben.<sup>110</sup> Hinsichtlich der Altersstruktur bei den Konsumenten von Musik kann festgehalten werden, dass die jüngeren (10 bis 19 Jahre) eher Onlinevertriebskanäle bevorzugen, während die 30- bis 39-jährigen, die gleichzeitig die kaufkräftigste Gruppe stellen, die „traditionellen“ Vertriebskanäle vorziehen.<sup>111</sup>

## 4 Das traditionelle Geschäftsmodell der Musikindustrie

Anhand der in Kapitel II Punkt 2 im Rahmen der Definition von Geschäftsmodellen dargestellten drei Dimensionen Produkt/Marktkombination, Architektur der Leistungserstellung und Erlösmodell lässt sich das traditionelle Geschäftsmodell der Musikindustrie ableiten, um daraus dann in einem nächsten Schritt die aus der Krise der Musikindustrie erwachsenden Veränderungen zu beleuchten.

Das klassische Produkt der Musikindustrie sind die auf einem Tonträger gebündelten Inhalte, deren Gesamtangebot sich im Jahr 2008 auf 226.561 Stück (einschließlich Singles) belief. Da aber nur ungefähr 10 Prozent der angebotenen In-

---

<sup>109</sup> Vgl. Caspar 2009, S. 173.

<sup>110</sup> Vgl. BVdM Jahreswirtschaftsbericht 2008, S. 39.

<sup>111</sup> Vgl. Steinkrauß 2009, S. 36; BVdM Jahreswirtschaftsbericht 2008, S. 39.

halte einen Gewinn erwirtschaften, müssen sie die übrigen 90 Prozent querfinanzieren. Außerdem erfolgt durch die Bündelung von Musikinhalten auf Alben eine weitere Form der Quersubventionierung, da nur ein kleiner Teil der auf einer CD gebündelten Inhalte vom Käufer tatsächlich erwünscht wird. Daher kann im traditionellen Geschäftsmodell von einer doppelten Querfinanzierung gesprochen werden. Der Markt ist, wie in Punkt 3.5 beschrieben, von der kleinen Gruppe der Intensivkäufer geprägt, die mit 35 Prozent aber für den größten Umsatzanteil der Branche stehen.<sup>112</sup> Für die Produkt/Marktkombination kann folglich festgehalten werden, dass jeweils kleine Gruppen auf Anbieter- und Nachfragerseite den größten Beitrag für den Erfolg des Geschäftsmodells aufbringen. Der Kundennutzen, der eine Komponente der Marktseite darstellt, liegt im Transport von Emotionen und dem Stiften von Identität.

Die Architektur der Leistungserstellung als zweiter Bestandteil des traditionellen Geschäftsmodells wird durch die oben ausführlich erläuterte Wertschöpfungskette determiniert. Sie wird von den großen Major Labels dominiert, die 70 Prozent der Wertschöpfung auf sich vereinen, somit einen hohen vertikalen Integrationsgrad aufweisen und daher aufgrund der spezifischen Kostenstruktur der Produkte zunehmende Skalenerträge erzielen können. Die Kernkompetenzen der Labels sind der Aufbau von „Stars“ und ihre Vermarktung. Dazu überlassen die Künstler bzw. Interpreten den Labels exklusive Nutzungs- und Leistungsschutzrechte und erhalten im Gegenzug finanzielle Vorleistungen.<sup>113</sup> Die Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber ihren Wettbewerbern liegt also in der Güte des jeweiligen Künstlerportfolios des jeweiligen Labels begründet.

Das Ertragsmodell als dritter Bestandteil eines Geschäftsmodells wird im traditionellen Markt wesentlich durch die direkten nutzungsabhängigen Erlöse aus dem CD-Verkauf bestimmt, die in Deutschland mit 80 Prozent momentan immer noch den größten Umsatzanteil der Industrie darstellen und deren nomineller Durchschnittspreis zwar konstant geblieben ist, real aber in den letzten Jahren kontinuierlich sinkt. Während Konzertauftritte und Merchandising für die Künstler mittlerweile die Haupteinnahmequelle darstellen, ist es den Labels bisher nicht gelungen, Erträge in ausreichendem Maße außerhalb des physischen und digitalen Vertriebs von Musikinhalten zu erzielen.<sup>114</sup>

## 5 Die Krise der Musikindustrie

Für die Entstehung der Krise der Musikindustrie, die sich in dem starken Umsatzrückgang seit dem Jahr 1999<sup>115</sup> zeigt, sind verschiedene Entwicklungen maßgeblich. Zum einen muss festgehalten werden, dass die ehemals hohen Wachstumsraten der Musikindustrie zu Beginn der 1990er Jahre auf die Substitution der Schallplatten durch die Compact Disk zurückgeführt werden können. Dieser Prozess war Ende der

---

<sup>112</sup> Vgl. Zollenkop 2006, S. 320.

<sup>113</sup> Vgl. ebd, S. 593.

<sup>114</sup> Vgl. Hubert 2009, S. 79.

<sup>115</sup> Vgl. Kapitel III Punkt 1.

1990er Jahre weitgehend abgeschlossen, wodurch sich eine Sättigung des Marktes verbunden mit erwartbaren stagnierenden Umsätzen einstellte. Zum anderen änderten sich die Präferenzen der Konsumenten hinsichtlich ihrer Freizeitgestaltung. Neben klassischen Konkurrenzangeboten wie Fernsehen oder Kino ist hier vor allem der aufkommende Boom von Computer- und Konsolenspielen zu nennen, der die Budgets der jungen Kernzielgruppe der Musikindustrie in zeitlicher und monetärer Hinsicht belastete. Darüber hinaus wird in der Literatur die Konzentration der Musiklabels auf kurzfristige Erfolge (One-Hit-Wonder) anstatt auf den langfristigen Aufbau von Künstlern als Ursache für die sinkenden Umsätze ausgemacht.<sup>116</sup>

Diese Entwicklungen können jedoch die drastischen Umsatzrückgänge von über 40 Prozent innerhalb eines Zeitraums von zehn Jahren nicht hinreichend erklären. Als ursächlich hierfür werden deshalb in erster Linie technische Rahmenbedingungen gesehen. Ausgangspunkt war zunächst die Möglichkeit, den physischen Datenträger CD mithilfe von Brennern ohne Qualitätsverlust zu geringen Kosten zu kopieren. Mit der Erfindung des MP3-Formates, einhergehend mit der Etablierung des Internets, konnten Musikdateien ohne großen Zeit- bzw. Kostenaufwand über das Netz verteilt werden. Während ein Musikstück vorher viel Speicherplatz benötigte und deshalb über die damals vorhandenen schwachen Leitungskapazitäten und Modems kaum verschickt werden konnte, ermöglichte es das MP3-Format, dasselbe Musikstück in vergleichbarer Qualität auf etwa zehn Prozent des vormalig benötigten Speicherplatzes zu komprimieren. Folglich war es für den Nutzer unproblematisch, Kopien von digitalen Inhalten zu erstellen und diese über eine Software in das MP3-Format zu konvertieren. Dieses Potential kann in Verbindung mit den vergleichsweise hohen Fixkosten im Verhältnis zu den Grenzkosten von digitalen Medieninhalten als Ausgangspunkt der Krise der Musikindustrie bezeichnet werden. Ein weiterer Faktor, der die Entwicklung begünstigte, war die zunehmende Diffusion von MP3-Playern, die 1998 auf dem Markt eingeführt wurden.<sup>117</sup>

## 5.1 Die Entstehung von Tauschbörsen

Da die Software zur Komprimierung von MP3-Dateien kostenfrei im Internet zur Verfügung stand, wurde sie zunehmend genutzt. Den Anfang machten Studenten an amerikanischen Hochschulen, die ihre Musiksammlungen in das MP3-Format konvertierten und sie über die Server der Universitäten bzw. über Internetseiten kostenfrei zur Verfügung stellten. Da die Suche nach diesen Internetseiten wegen der in den 1990er Jahren unzuverlässig arbeitenden Suchmaschinen sehr aufwändig war und diese aufgrund von Klagen der Musikunternehmen oftmals schnell wieder geschlossen werden mussten, kam der Informatikstudent Shawn Fanning von der Boston University auf die Idee, alle Nutzer von MP3 zusammenzuschließen. Sein im Jahr 1998 entwickeltes Programm *Napster* erlaubte es den Nutzern, untereinander auf die digitalen Musikinhalte ihrer jeweiligen Festplatten zuzugreifen, was auch als Peer-to-Peer System (P2P-Netzwerk) bezeichnet wird.

Der Grundgedanke des Systems ist es, dass alle beteiligten Computer in einem derartigen Netzwerk sowohl Client als auch Server sein können. Während im

---

<sup>116</sup> Vgl. Steinkrauß 2009, S. 29; Kaiser 2008, S. 40f.

<sup>117</sup> Vgl. Kirchner & Robrecht 2009, S. 31.

ursprünglichen Aufbau des Internets der Server die Daten bereithält und der Client diese lediglich abrufen kann, nimmt ein Computer innerhalb eines P2P-Netzwerkes beide Funktionen wahr. Daraus leitet sich die Bezeichnung Peer-to-Peer ab – von Gleichberechtigten zu Gleichberechtigten. Das System benötigt aber dennoch einen zentralen Server, der die Koordination zwischen den Rechnern des Netzwerkes übernimmt. Gibt es beispielsweise eine Suchanfrage nach einer bestimmten MP3-Datei so wird diese an den zentralen Server weitergeleitet, der dann den entsprechenden Rechner im Netzwerk identifiziert und dessen IP-Adresse an den anfragenden Rechner schickt, womit der Nutzer dann direkt auf diese Datei zugreifen kann.<sup>118</sup>

Der Erfolg von *Napster* – nach einem Jahr belief sich die Nutzerzahl bereits auf 30 Millionen<sup>119</sup> – lässt sich im Wesentlichen auf zwei Besonderheiten zurückführen. Zum einen werden die Musikstücke kostenfrei zur Verfügung gestellt und zum anderen werden die Transaktionskosten der Nutzer in Form von Suchkosten in hohem Maße gesenkt, da die gesuchten Medieninhalte leicht durch ihre Metadaten (Künstler/Song) ausfindig gemacht werden können.<sup>120</sup> Zudem implementierte Fanning eine Software, durch die Teilnehmer des Netzwerkes ihre Interessen über Chatrooms austauschen konnten. Die Musikindustrie reagierte auf die Bedrohung durch *Napster* mit rechtlichen Schritten. So verklagte der amerikanische Branchenverband der Plattenindustrie, die *Recording Industry Association of America* (RIAA), die Tauschbörse wegen ihres illegalen Angebots. Auch einige Musiker wie z.B. die Heavy-Metal-Band *Metallica* leiteten rechtliche Schritte wegen Copyright-Verletzungen ein.<sup>121</sup> *Napster* argumentierte zwar damit, dass die Plattform lediglich Suchfunktionen anbiete und auf das Angebot keinen Einfluss habe, aber dadurch, dass für die Vermittlung der Inhalte ein zentraler Server nötig war, sahen die Gerichte *Napster* in der Verantwortlichkeit für Copyright Verletzungen und wiesen die Tauschbörse an illegale Inhalte zu filtern.<sup>122</sup> Die Plattform reagierte mit der Sperrung von Inhalten, was eine Abwanderung der Nutzer zur Folge hatte und im Konkurs von *Napster* im Jahr 2002, nach dem erfolglosen Versuch das Angebot zu legalisieren, mündete.

Die Nutzer erkannten, dass die juristische Angreifbarkeit der Tauschbörse *Napster* dem zentralisierten Server geschuldet war und reagierten mit der Entwicklung dezentraler Angebote wie z.B. *Gnutella* oder *Kazaa*. So gab es z.B. bei *Kazaa* nur temporäre Server, womit ein Abschalten des Netzes unmöglich wurde. Mittlerweile ist eine neue Generation von Tauschbörsen aktiv, wovon die bekannteste *Bit-Torrent* ist. Hier werden keine kompletten Dateien heruntergeladen, sondern einzelne Pakete von unterschiedlichen Quellen, was die Kontrollierbarkeit erschwert.<sup>123</sup>

Auch wenn bestimmte Autoren keinen Zusammenhang zwischen File Sharing und den Absatzeinbrüchen in der Musikindustrie sehen – exemplarisch zu nennen sind hier Felix Oberholzer-Gee und Koleman Strumpf, die in ihrem Aufsatz *The effect of File Sharing on Record Sales: An Empirical Analysis* zu dem Ergebnis kommen,

---

<sup>118</sup> Vgl. Becker 2009, S. 212.

<sup>119</sup> Vgl. Oberholzer-Gee / Strumpf 2007, S. 7.

<sup>120</sup> Vgl. Pilarczyk / Lischka 2009.

<sup>121</sup> Vgl. Heise Online 2000.

<sup>122</sup> Vgl. Renner 2008, S. 212.

<sup>123</sup> Vgl. Bartels 2009, S. 25.

dass Filesharing keinen Einfluss auf den Absatz von Musikinhalten hat<sup>124</sup> – stellen weitere Untersuchungen, wie z.B. die von Stan J. Liebowitz *How Reliable is the Oberholzer-Gee and Strumpf Paper on File-Sharing?*, dieses Ergebnis in Frage.<sup>125</sup> Der Großteil der wissenschaftlichen Untersuchungen in diesem Bereich weist einen Zusammenhang zwischen den sinkenden Musikverkäufen und illegalen File Sharing Aktivitäten nach.<sup>126</sup>

Der Einfluss der Tauschbörsen auf die Absatzzahlen der Musikindustrie wird bei der Betrachtung der Nutzerzahlen deutlich. Im Jahr 2008 nutzten 3,8 Millionen Personen in Deutschland Tauschbörsen, um sich illegal mit Musikinhalten zu versorgen. Die Zahl der illegalen Downloads über diese Netzwerke belief sich auf 316 Millionen Titel, was 76 Prozent des Gesamtaufkommens entspricht. Lediglich 9 Prozent und damit 38 Millionen Titel waren kostenpflichtige Downloads. Die übrigen 15 Prozent wurden ebenfalls kostenlos über legale Websites bezogen.<sup>127</sup> Tauschbörsen stellen somit den größten Distributionskanal für Medieninhalte in der digitalen Welt dar. Auch wenn sich die Zahl der illegalen Downloads seit ihrem höchsten Wert – im Jahr 2002 wurden noch 622 Millionen illegale Downloads gezählt – nahezu halbiert hat, wird durch das Verhältnis von legalen kostenpflichtigen Downloads zu illegalen die Problematik für die Tonträgerindustrie deutlich. Diese Problematik zeigt sich auch darin, dass die Nutzung von Tauschbörsen bei der Kernzielgruppe der Industrie besonders beliebt ist. Nach Altersgruppen sortiert, stellen die 20 bis 29-jährigen mit 32 Prozent die größte Nutzergruppe, gefolgt von der kaufkräftigen Gruppe der 30 bis 39-jährigen.<sup>128</sup> Das Datenaufkommen der Tauschbörsen nimmt in Deutschland tagsüber 30 Prozent und nachts 70 Prozent der gesamten Internetaktivitäten ein.<sup>129</sup>

Neben der kostenlosen Verfügbarkeit der Titel und den gesunkenen Transaktionskosten für die Nutzer liegen die Ursachen für die hohe Attraktivität und Akzeptanz der Tauschbörsen auch in der großen Reichweite des Angebotes und im fehlenden Kopierschutz begründet. So weisen die Tauschbörsen ein breites Angebot von medienübergreifenden Inhalten, wie z.B. Film und Musik, auf und publizieren Neuheiten oftmals bereits vor dem offiziellen Veröffentlichungsdatum, womit sie kommerziellen Angeboten in punkto Reichweite und Aktualität überlegen sind. Zudem werden die Dateien von den Nutzern ohne Kopierschutzsysteme zur Verfügung gestellt, was die Nutzung der Dateien auf beliebigen Endgeräten vereinfacht und die Kompatibilität gewährleistet. Ein weiterer Faktor, der die Nachfrage nach Tauschbörsen stimuliert, liegt in der Möglichkeit, sich mit anderen Teilnehmern über die oben angesprochenen Communities auszutauschen.

Trotz der angesprochenen Vorteile für die Teilnehmer birgt die Nutzung von P2P-Netzwerken auch einige Nachteile. Nutzer können die Qualität der angebotenen Inhalte wegen der Anonymität des Netzwerkes nicht im Vorfeld beurteilen. Wegen der Informationsasymmetrien zwischen Anbieter und Nachfragern laufen

---

<sup>124</sup> Vgl. Oberholzer-Gee / Strumpf 2007, S. 1f.

<sup>125</sup> Vgl. Liebowitz 2007, S. 10.

<sup>126</sup> Vgl. Michel 2006, S. 11; Ahn / Yoon 2008, S. 323f.

<sup>127</sup> Vgl. GfK 2009, S. 25f.

<sup>128</sup> Vgl. ebd., S. 22.

<sup>129</sup> Vgl. Huber 2009, S. 148.

letztere Gefahr, beschädigte oder mit Computerviren versehene Dateien zu erhalten. Zudem sind sich 75 Prozent der Teilnehmer bewusst, dass sie illegalen Aktivitäten nachgehen und deshalb auch mit Klagen der Urheber rechnen müssen, was sie als potentielle, aus dem Missbrauch entstehende Kosten in ihr Nutzenkalkül mit einbeziehen müssen.<sup>130</sup>

Während die Motivation zur Nachfrage nach Tauschbörsendateien aufgrund der beschriebenen Eigenschaften ökonomisch erklärbar ist, sind die Motive für das Angebot solcher Dateien schwieriger nachzuvollziehen. Auf der einen Seite lässt sich mit den angebotenen Dateien kein Erlös erzielen, auf der anderen Seite ist aber die Einstellung dieser Dateien mit Kosten verbunden. Diese Kosten entstehen aus der Differenz zwischen Upload und Downloadgeschwindigkeit von Breitbandleitungen. Der Zeitaufwand eine Datei in das Internet einzustellen ist höher als diese durch einen Download abzurufen, was die Opportunitätskosten des Anbieters der Datei erhöht. Außerdem ist das Komprimieren bzw. Digitalisieren von Inhalten sowie die Entfernung eines möglicherweise vorhandenen Kopierschutzes mit einem gewissen Zeitaufwand verbunden, was die Opportunitätskosten des Anbieters ebenfalls erhöht.<sup>131</sup>

Gleichwohl besteht ein umfassendes Angebot in derartigen P2P-Netzwerken, was als ökonomisch irrational angesehen werden kann. Ein möglicher Erklärungsansatz sind soziale Motive wie Altruismus oder die Erwartung, dass die Investition in das Netzwerk von anderen Nutzern zu einem zukünftigen Zeitpunkt zurückgezahlt wird. Hierbei spielen auch die in Kapitel II Punkt 1.1.4 angeführten Netzeffekte eine Rolle. Mit jedem zusätzlichen Teilnehmer, der ein Angebot bereithält und die Kosten hierfür internalisiert, steigt der Gesamtnutzen des Netzwerkes. Würde sich ein Teilnehmer aus seiner Sicht nutzenmaximierend und opportunistisch als Trittbrettfahrer (Freerider) verhalten, so würde er keine Dateien in das Netzwerk einspeisen. Träfe dies auf alle Teilnehmer zu, so würden negative Externalitäten entstehen und das Tauschsystem würde kollabieren. Aus individueller Sichtweise heraus wäre ein solches Verhalten rational, auf der Makroebene hingegen irrational. Die Empirie zeigt, dass die Anreize, sich entweder kooperativ oder opportunistisch zu verhalten, von der Zahl der Teilnehmer in einem Netzwerk abhängig sind. Während in der Einführungsphase mit wenigen Teilnehmern die Wahrscheinlichkeit von kooperativen Verhaltensweisen höher ist, sinkt die Bereitschaft mit wachsender Zahl der Teilnehmer, was dadurch erklärt werden kann, dass die Wahrscheinlichkeit aus Sicht des Einzelnen, auf ein großes Angebot zu stoßen, mit der Zahl der Teilnehmer steigt und somit opportunistisches Verhalten des Einzelnen weniger Auswirkungen auf den Gesamtnutzen des Netzwerkes hat.<sup>132</sup>

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die hohen Absatzrückgänge der Musikindustrie mit hoher Wahrscheinlichkeit auf die Nutzung von Tauschbörsen zurückzuführen sind. Da die Teilnehmer mit zunehmender Größe des Netzwerkes dazu tendieren, sich opportunistisch zu verhalten, ist die dauerhafte Existenz solcher Plattformen jedoch in Frage gestellt. Ziel der Musikindustrie muss es also sein, die Verlässlichkeit derartiger Angebote beispielsweise durch das Einstellen von korrumpierten Dateien

---

<sup>130</sup> Vgl. Becker 2009, S. 212.

<sup>131</sup> Vgl. ebd., S. 216.

<sup>132</sup> Vgl. ebd., 2009, S. 220f.

in Zweifel zu ziehen und über eigene Angebote einen Mehrwert für die Nutzer zu schaffen, anstatt über juristische Maßnahmen gegen die Teilnehmer vorzugehen.

## 5.2 Industrie-Napsterization-Matrix

Wie in Kapitel II gezeigt wurde, sind Medienbranchen und damit auch die Musikindustrie von einem hohen Fixkostenanteil im Verhältnis zu den variablen Kosten geprägt. Als Konsequenz aus diesen Kostenstrukturen konzentrieren sich Unternehmen auf die Realisierung von zunehmenden Skalenerträgen (economies of scale) und auf die Generierung von Verbundeffekten (economies of scope). Skalenerträge werden durch die Fixkostendegression erzielt, da sich diese mit steigender Outputmenge bei gleichzeitig geringen variablen Kosten auf immer mehr Produkte verteilen und die Durchschnittskosten sinken. Bei zunehmenden Skalenerträgen steigt der Output überproportional zu den eingesetzten Produktionsfaktoren und Unternehmen sind in der Lage, mit zunehmender Produktionsmenge Größenvorteile zu realisieren.<sup>133</sup> Die Verbundeffekte beschreiben die Kostensenkung für ein Unternehmen, wenn es in der Lage ist, Synergieeffekte durch die Zusammenlegung verschiedener Geschäftsfelder oder durch Unternehmenszusammenschlüsse zu erzielen. Sie entstehen, wenn die Gemeinkosten für Sekundärprozesse wie z.B. Verwaltungstätigkeiten auf mehr Produkte verteilt werden können.<sup>134</sup>

In der Musikindustrie zeigt sich die Bedeutung von zunehmenden Skalenerträgen darin, dass nur 20 Prozent der produzierten Künstler mit ihren Werken Gewinne erwirtschaften und damit de facto die übrigen 80 Prozent quersubventionieren.<sup>135</sup> Ferner entstehen Verbundeffekte durch die Konzentration im Herstellungsbereich, die sich in der Marktmacht der vier international operierenden Major Labels zeigt.

Diese Kostenstruktur konnte jedoch nur in Verbindung mit der oben erläuterten und aus den Eigenschaften digitaler Informationsgüter resultierenden Komplexitätsreduktion der Kopiererstellung für den Endverbraucher zur Krise der Musikindustrie führen. Während sich auch andere Industrien wie z.B. die Pharmaindustrie mit hohen Fixkostenstrukturen konfrontiert sehen, sind die Kosten der Kopiererstellung für die Konsumenten in diesem Bereich als sehr hoch einzustufen. Infolge der durch den technischen Fortschritt bedingten Loslösung des Contents vom Trägermedium und den sozioökonomischen Rahmenbedingungen wie dem Phänomen der Tauschbörsen stehen die Verbraucher einer verbesserten Kostenposition zur Erstellung von Kopien und niedrigen Transaktionskosten gegenüber, was für die Musikindustrie zwangsläufig mit Absatzeinbußen einhergeht. Das „alte“ Geschäftsmodell der Bündelung und Vorauswahl der Inhalte durch die Labels und die Quersubventionierung erfolgloser Künstler ist in diesem Umfeld in Frage gestellt. Die aus diesem Prozess erwachsenden Veränderungen, die in der Literatur auch als *Industrie-Napsterization-Matrix* bezeichnet werden, sind in der unten stehenden Abbildung 3 dargestellt.<sup>136</sup> Die Musikindustrie bewegt sich infolge der gesunkenen Kosten für die Endverbraucher und der dadurch gestiegenen relativen First-Copy-

---

<sup>133</sup> Vgl. Stahl 2005, S. 27f.

<sup>134</sup> Vgl. Kaiser 2008, S. 42.

<sup>135</sup> Vgl. Buhse 2004, S. 101; Kaiser 2008, S. 42.

<sup>136</sup> Kaiser 2008, S. 44; Hagenoff 2006, S. 20.

Costs, die nunmehr nur noch begrenzt amortisiert werden können, über eine kritische Kostengrenze hinaus, wodurch die von der Industrie hergestellten Inhalte wegen der entgangenen Erlöse nicht mehr in ausreichendem Maße refinanziert werden können.

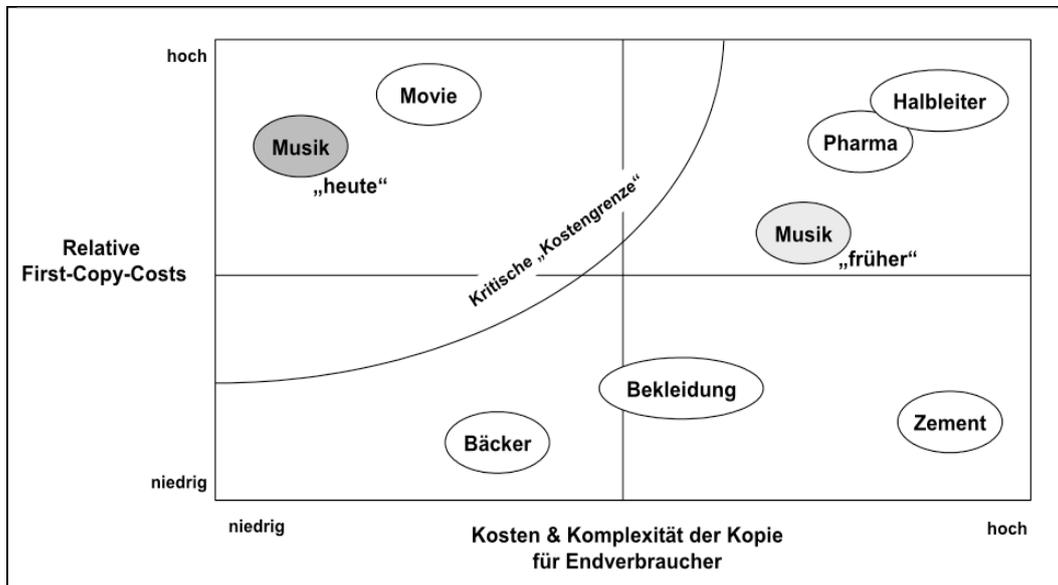


Abbildung 3: Industrie-Napsterization-Matrix.

### 5.3 Maßnahmen der Akteure und deren Wirksamkeit

Angesichts der aus der *Industrie-Napsterization-Matrix* resultierenden Problematik für die Musikindustrie reagierten die beteiligten Akteure auf die Bedrohung ihres Geschäftsmodells zunächst mit drei Strategien. Zur Erhöhung der Kosten und der Komplexität für die Erstellung von Kopien wurden Kopierschutzsysteme in CDs und DRM-Systeme in digitale Inhalte implementiert. Zudem wurde, ebenfalls mit dem Ziel die Missbrauchskosten für den Endverbraucher und damit die Kosten der Erstellung von illegalen Kopien zu erhöhen, die rechtliche Verfolgung von Urheberrechtsverletzungen angedroht bzw. durchgesetzt. Um die hohen First-Copy-Costs wieder amortisierbar zu machen, wurden zudem eigene und legale Downloadangebote eingeführt.<sup>137</sup>

Der Anstoß für das Einsetzen von DRM-Systemen und die Entwicklung internationaler Initiativen zur leichteren Verfolgung von Urheberrechtsverstößen im Internet ging maßgeblich von den Major Labels und ihren Interessenverbänden aus. So betrieb die *Recording Industry Association of America* (RIAA) und die *International Federation of the Phonographic Industry* (IFPI) gezielt Lobbyarbeit für die Durchsetzung internationaler Abkommen, woraus z.B. die in Kapitel II Punkt 3.2 erläuterten WIPO-Verträge hervorgingen, die eine rechtliche Verfolgung von Urheberrechtsverletzungen erleichterten. In Deutschland wurde der Schutz vor Umgehung technischer Maßnahmen (DRM-Systemen) gesetzlich fixiert. Es kam auch zu Initiativen, um eine Standardisierung der DRM-Systeme herbeizuführen, wie z.B. die 1998 ins Leben gerufene Secure Digital Music Initiative, die aber an den unter-

<sup>137</sup> Vgl. Dolata 2008, S. 350f.

schiedlichen Vorstellungen der beteiligten Labels und Elektronikhersteller scheiterten.<sup>138</sup>

Insgesamt zeigt die Empirie, dass die Wirksamkeit derartiger Maßnahmen bestenfalls bedingt erfolgreich war. So konnte zwar durch die seit dem Jahr 2003 einsetzende gezielte rechtliche Verfolgung von Tauschbörsennutzern ein Absinken der Nutzerzahlen festgestellt werden, jedoch ist der Imageschaden für die Industrie immens, da die bisherigen Urteile in der öffentlichen Wahrnehmung als unverhältnismäßig angesehen werden.<sup>139</sup> Durch den Einsatz von Kopierschutz und DRM-Systemen ergeben sich zwangsläufig Einschränkungen bei der Nutzbarkeit, was zur Folge hat, dass illegale Angebote nutzungsfreundlicher sind und sich damit auch einer höheren Nachfrage erfreuen.

Die dritte Strategie der Musikindustrie beinhaltete die Einführung von eigenen Downloadplattformen. Im Jahr 1998 wurde auf Initiative der *Deutschen Telekom* das Angebot *Music on Demand* (MoD) mit 20.000 Titeln gestartet. Für die Nutzung benötigten die Kunden einen ISDN-Anschluss sowie eine Software in Form eines MoD-Players, ohne die die erworbenen Lieder nicht abgespielt werden konnten. Das Angebot scheiterte an unrealistischen Preisen, da ein Titel zwischen 4,50 und 7,85 D-Mark kostete und auch Kosten aus der Übertragung anfielen, was dazu führte, dass ein Album doppelt so viel wie sein physisches Pendant kostete.<sup>140</sup> Ein weiterer Ansatz war der Versuch der Major Labels *BMG*, das illegale Angebot von *Napster* in ein legales Abonnement-Modell zu überführen. Nachdem der Tauschbörse wegen zahlreicher Schadensersatzklagen die Schließung drohte, gewährte das Label *BMG* ein Darlehen in Höhe von 60 Millionen Dollar mit der Zielsetzung den vorhandenen Nutzerstamm zu übernehmen.<sup>141</sup> Dieser Ansatz scheiterte jedoch an der Tatsache, dass sich die anderen Major Labels nicht bereit erklärten, ihre Musikkataloge für *Napster* zu lizenzieren, da sie eine Vormachtstellung von *BMG* zu vermeiden suchten. Weitere Versuche legale Downloadangebote zu etablieren, wie die Plattform *Music-Net* von *BMG*, *Warner* und *EMI* oder *Pressplay* von *Universal* und *Sony*, waren ebenfalls erfolglos wegen der mangelnden Bereitschaft der Major Labels, sich die Titel über die bestehenden Kooperationen hinaus zu lizenzieren, und wegen der sehr rigiden DRM-Maßnahmen.<sup>142</sup>

Der vorläufig letzte Versuch der Major Labels eine eigene Plattform zum digitalen Vertrieb aufzubauen, war das 2001 initiierte Projekt *Phonoline*, welches als offene Plattform in Kooperation mit der *Deutschen Telekom* konzipiert wurde. Sie sollte auf der einen Seite den direkten Vertrieb an den Endabnehmer übernehmen und es auf

---

<sup>138</sup> Vgl. ebd., S. 351.

<sup>139</sup> So wurde der Student Joel Tenenbaum von der RIAA auf einen Schadensersatz von 4,5 Millionen Dollar verklagt, weil er 30 Lieder auf einer Tauschbörse eingestellt hat. Im Dezember 2009 wurde das Urteil gesprochen, welches den zu leistenden Schadensersatz auf 675.000 Dollar festlegte. Die prekäre Situation der Musikindustrie zeigt sich hier auch in der Tatsache, dass zahlreiche Geschworene abgelehnt werden mussten, nachdem sie eingeräumt hatten Tauschbörsen zu nutzen. In einem ähnlich gelagerten Fall wurde die 32-jährige Jammie Thomas-Rasset zu 1,9 Millionen Dollar Schadensersatz verurteilt.

Vgl. Heise Online 2009.

<sup>140</sup> Vgl. Heise Online 1999; Renner 2008, S. 195.

<sup>141</sup> Vgl. Tagesschau 2006.

<sup>142</sup> Vgl. Dolata 2008, S. 353.

der anderen Seite Webanbietern erlauben, den Katalog als Basis für eigene Onlineshops zu verwenden, mit der Zielsetzung die legalen Angebote für den Download von Musik im Internet auszuweiten. Das Projekt scheiterte aber im September 2004 angesichts mangelnder Nachfrage – einziger Geschäftskunde war der Konzertveranstalter *CVS Eventim* – und wegen der mangelnden Bereitschaft der beteiligten Major Labels, ihre Inhalte komplett zur Verfügung zu stellen. Dies hatte zur Folge, dass zum Zeitpunkt der Einstellung der Plattform lediglich das Label *Universal* seinen Katalog komplett zur Verfügung stellte.<sup>143</sup>

#### 5.4 Markteintritt neuer Wettbewerber

Wegen der mangelnden Kooperationsbereitschaft der Major Labels kam es zum Markteintritt branchenfremder Unternehmen. Der Firma *Apple* gelang es mit ihrem im Jahr 2004 in Deutschland eingeführten *iTunes Store* eine kostenpflichtige Downloadplattform auf dem Markt zu etablieren. Der Erfolg von *iTunes* – in den USA beträgt der Marktanteil 70 Prozent am gesamten Downloadmarkt, in Deutschland 40 Prozent<sup>144</sup> – hat verschiedene Ursachen. Zum einen konnte *Apple* mit allen Major Labels und circa 1000 Independent Labels Verträge abschließen und damit erstmals ein legales Angebot mit umfassender Reichweite etablieren.<sup>145</sup> So belief sich die Zahl der zur Verfügung stehenden Lieder im Jahr 2009 auf über 10 Millionen. Zum anderen war die einfache Bedienbarkeit des Shops verbunden mit einer transparenten Preisgestaltung von 0,69 bis 1,29 Euro pro Song mit vergleichsweise moderaten DRM-Maßnahmen, ausschlaggebend für den Erfolg.<sup>146</sup> Mit dem bereits 2001 von *Apple* vorgestellten Abspielgerät für MP3-Dateien *iPod* gelang es dem Unternehmen zudem eine Hardwareplattform mit einfacher Bedienbarkeit und positivem Image auf dem Markt zu positionieren und im Bereich der MP3-Player die Marktführerschaft zu erlangen. Im Jahr 2007 erregte ein offener Brief des *Apple* Gründers und Vorstandsvorsitzenden Steve Jobs Aufsehen, in dem er eine Abschaffung des digitalen Rechtemanagements forderte. Nachdem das Major Label *EMI* dies für ihr Repertoire genehmigte, folgten die anderen Majors nach. Mittlerweile (Stand: 2009) sind alle im *iTunes Store* vorgehaltenen Titel gegen 30 Cent Aufpreis auch DRM frei erhältlich.<sup>147</sup>

Der Erfolg von *Apples* legalem Downloadangebot führte auch zum Markteintritt weiterer Wettbewerber, wie z.B. dem Onlineversandhändler *Amazon*, dessen MP3 Angebot 5 Millionen Titel umfasst (Stand: 2009). Daneben lancierte die *Deutsche Telekom* 2003 nach dem Scheitern von *Music on Demand* mit ihrer Downloadplattform *Musicload* ein neues Angebot. Außerdem bieten Mobilfunkanbieter, wie z.B. *Nokia* oder Elektrofachhändler wie z.B. *Saturn* Musik zum Download über eigene Shopsysteme an. Jedoch dienen derartige Systeme mit Ausnahme von *Musicload*, das neben *iTunes* die größte kommerzielle Downloadplattform am deutschen Markt ist, eher als Marketingvehikel bzw. Ergänzung zum Hardwareangebot und sind oftmals

---

<sup>143</sup> Vgl. Koch 2006, S. 229.

<sup>144</sup> Vgl. Patalong 2009b.

<sup>145</sup> Vgl. Steinkrauß 2009, S. 38.

<sup>146</sup> Vgl. Kremp 2007.

<sup>147</sup> Vgl. Dolata 2008, S. 355.

nicht profitabel im Sinne eines Beitrags zum Unternehmenserfolg.<sup>148</sup> Allen Plattformen ist jedoch gemein, dass sie ihren Kunden die Option auf den Erwerb von DRM-freien Musikstücken gewähren, was als Zugeständnis an die Kunden gewertet werden kann und eine Abkehr von den in Punkt 5.3 erläuterten Maßnahmen der Akteure zeigt.

## 6 Veränderungen der Wertschöpfungskette

Die oben beschriebenen Entwicklungen führen zu einem Aufbrechen der traditionellen Wertschöpfungsstrukturen in der Musikindustrie. Auch wenn in Deutschland der Verkauf physischer Tonträger mit 80 Prozent immer noch den größten Anteil am Umsatz innehat, lassen die Entwicklungen insbesondere in den USA, in denen das Geschäft mit digitalen Inhalten im Jahr 2009 bereits 40 Prozent am Gesamtumsatz ausmacht, eine mittelfristige Verschiebung erwarten.<sup>149</sup> Unter Berücksichtigung der in Kapitel II Punkt 1.2.1 erläuterten Transaktionskostentheorie birgt das Internet zwar grundsätzlich ein Potential zur Senkung dieser Transaktionskosten und damit auch zur Ausschaltung von Intermediären, jedoch hat dieser Effekt auf die Teilbereiche der Wertschöpfungskette unterschiedliche Auswirkungen.

Grundsätzlich bezeichnet Intermediation die Vermittlung von Institutionen oder Akteuren zwischen Angebot und Nachfrage. Die Existenz von Intermediären ist folglich von ihrer Fähigkeit abhängig, die bei Transaktionen auftretenden Kosten für Anbieter und Nachfrager wirksam zu reduzieren. Sie erfüllen in diesem Zusammenhang bestimmte Funktionen, wie z.B. die Informationsversorgung der Marktteilnehmer und die Durchführung von Primär- und Sekundärtransaktionen durch die Bereitstellung von Produkten oder Systemen zur Zahlungsabwicklung. Durch die Etablierung der digitalen Ökonomie im Musikmarkt besteht das Potential zu einer Disintermediation von denjenigen Institutionen, deren Funktionen auf dem elektronischen Markt zu niedrigeren Transaktionskosten als vorher ausgeführt werden können.<sup>150</sup> Ein typischer Intermediär ist z.B. der Handel – aber auch Musiklabels können insofern als Intermediäre angesehen werden, als sie eine Vermittlerrolle zwischen Künstlern und Konsumenten einnehmen. Das Disintermediationspotential und die damit einhergehenden Implikationen werden im Folgenden anhand der in Punkt 3 dieses Kapitels vorgestellten Wertschöpfungsstufen dargestellt, bevor in einem nächsten Schritt die daraus resultierenden Geschäftsmodelle und Strategien aufgezeigt werden.

### 6.1 Auswirkungen auf die Kreation der Inhalte durch die Künstler

Während auf dem physischen Markt die Künstler bei der Erstellung der Inhalte auf die Wertschöpfung bzw. Vermittlung der Labels für die Aufnahme oder Produktion ihrer Musikinhalte angewiesen waren, unterliegt dieser Bereich nunmehr einem Änderungsprozess. Die traditionelle Wertschöpfung der Labels, die als Gegenleistung für eine vertragliche Verpflichtung der Interpreten in finanzielle Vorleistung für die Erstellung der Urfassung oder die Produktion der physischen Datenträger gegangen

---

<sup>148</sup> Vgl. Steinkrauß 2009, S. 40.

<sup>149</sup> Vgl. Digital Music Report 2010, S. 4.

<sup>150</sup> Vgl. Buhse 2004, S. 104f.

sind, ist dadurch in Frage gestellt. So können auch unbekannte Künstler infolge der technischen Entwicklungen im IT-Bereich, die den Erwerb professioneller Hardware und Software zum Aufnehmen und Bearbeiten von Musikinhalten auch für Privatpersonen erschwinglich machen, ihre Inhalte selbst produzieren und über Onlinenetze veröffentlichen.

Etablierte Künstler verzichten ebenfalls auf die Leistungen von großen Musiklabels in diesem Bereich, indem sie ihre Inhalte selbst produzieren und eigene Labels zu dem Zweck gründen, ihre Unabhängigkeit zu bewahren.<sup>151</sup> Zum Beispiel haben bereits auf dem deutschen Markt etablierte Bands wie *Die toten Hosen*, *Die Ärzte* und *Die Fantastischen Vier* eigene Labels lanciert und nutzen die Plattenfirmen nur noch als Vehikel zur Distribution der Inhalte. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass bei der Bearbeitung der Inhalte eine Disintermediation für diesen Aufgabenbereich der Plattenfirmen stattfindet, wobei das Potential hierfür bei bereits bekannten Künstlern höher einzustufen ist als bei unbekannten. Die größte Herausforderung im Umfeld der Internetökonomie stellt nämlich die Generierung von Aufmerksamkeit dar, sodass unbekannte Interpreten immer noch in hohem Maße von der Mittlerrolle der Plattenfirmen abhängig sind.

## 6.2 Auswirkungen auf die Musiklabels

Aus der Perspektive der Labels mit ihren Abteilungen A&R, Marketing und Vertrieb haben die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen im Sinne einer potentiellen Disintermediation unterschiedliche Relevanz, weshalb im Folgenden die in Punkt 3.3 vorgestellten Abteilungen im Einzelnen hinsichtlich dieser Fragestellung beleuchtet werden.

### 6.2.1 Das Disintermediationspotential für die Abteilung A&R

Die Kernprozesse der Abteilung A&R, die sich mit der Identifikation bzw. Selektion der Künstler und Musikinhalte durch das Label beschäftigt, sind von der Digitalisierung nur begrenzt betroffen. Die Informationskosten in Form von Suchkosten zur Identifikation geeigneter Inhalte werden durch die neuen Technologien nur marginal gesenkt, da die betreffenden Inhalte noch nicht ausreichend mit aussagekräftigen Metadaten angereichert sind. Somit wird diese Aufgabe auch zukünftig von Menschen wie z.B. Talent Scouts wahrgenommen.<sup>152</sup> Jedoch bieten Unternehmen neue Technologien als Unterstützungsinstrumente an, die A&R-Scouts in die Lage versetzen sollen, die Erfolgswahrscheinlichkeit neuer Künstler einschätzen zu können.<sup>153</sup> Zudem hat sich mit Fernsehformaten wie *Deutschland sucht den Superstar* oder *Popstars* für die Plattenfirmen ein weiterer Kanal zur Einbeziehung der Rezipienten aufgetan, womit bisher aber nur kurzfristige Erfolge erzielt werden konnten.

---

<sup>151</sup> Vgl. Zollenkop 2006, S. 596.

<sup>152</sup> Vgl. Engh 2008, S. 99.

<sup>153</sup> Exemplarisch angeführt sei in diesem Zusammenhang Software der Firma HMI Polyphonic, die mittels statistischer Methoden neue Songs hinsichtlich Melodie, Rhythmus und Taktgeschwindigkeit mit bereits erfolgreich in den Charts platzierten Titeln abgleicht und auf der Basis, dass Hits ähnliche musikalische Grundstrukturen aufweisen, Aussagen über die voraussichtlichen Marktchancen des Liedes trifft.

Vgl. Stern 2003.

Die Selektionsfunktion der A&R-Abteilung, d.h. die Auswahl von auf die potentiellen Konsumenten zugeschnittenen Inhalten, wird zunehmend auch von den Rezipienten selbst wahrgenommen, beispielsweise indem diese die vormals durch das Plattenlabel erfolgte Bündelung von verschiedenen Titeln auf einer CD durch die Auswahl einzelner Titel über Downloadplattformen auflösen. Zudem können sich potentielle Konsumenten via Internet leichter mit Informationen über Newcomer versorgen, was die Selektionsfunktion der A&R Abteilung teilweise ersetzen kann. Angesichts begrenzter Zeitbudgets der Konsumenten würden aber die Transaktionskosten für die Suche steigen, weshalb allenfalls von einer begrenzten Disintermediation in diesem Wertschöpfungsbereich gesprochen werden kann. Allerdings muss angemerkt werden, dass sich in diesem Bereich auch eigenständige Dienstleister herausgebildet haben, die mit den Abteilungen der Labels konkurrieren.<sup>154</sup>

### 6.2.2 Veränderung der Marketingaktivitäten

Wie in Punkt 3.3.2 dieses Kapitels deutlich wurde, ist die Vermarktung von Musikinhalten im Rahmen der Kommunikationspolitik eine Kernaufgabe der Musiklabels. Mittels neuer Technologien wird es den Unternehmen erleichtert, die Effizienz bzw. Effektivität von Marketingaktivitäten zu messen. Während früher ein Bruch zwischen Bedarfsweckung über Radio oder TV-Werbung und der Deckung durch den Erwerb von Tonträgern im Handel vorherrschte, der die Messbarkeit wegen der zeitlichen Verzögerung erschwerte, wird der Zusammenhang zwischen Werbemaßnahmen und Abverkauf durch das Internet direkt messbar. So wird ein Käufer z.B. durch einen Click auf ein Werbebanner direkt auf ein Shopsystem umgeleitet, was eine Messung der Abverkäufe ermöglicht, wobei diese klassischen Werbeinstrumente über Banner oder ähnliches allerdings nur eine begrenzte Wirksamkeit aufweisen.<sup>155</sup> Vielmehr erlaubt das Internet eine Ausweitung der Marketingaktivitäten der Labels über die klassischen Kanäle hinaus. Exemplarisch seien hier social networks, wie z.B. *facebook* oder *studiVZ*, und video-communities, wie *youtube* oder *myvideo*, angeführt.

Es kann aber auch in diesem Aufgabenbereich der Labels zu einer Disintermediation z.B. durch die Rezipienten kommen, da Musikinteressierte über die oben genannten Web 2.0 Angebote Werbung für die Interpreten betreiben können, ohne dass dafür ein Mittler in Form der Marketingabteilung eines Musiklabels benötigt wird. Konsumenten können ferner andere Musikinteressierte über selbst erstellte bzw. auf Videoportalen eingestellte Videos auf ihre favorisierten Künstler aufmerksam machen und damit eine Marketingaufgabe der Labels übernehmen. Dies birgt für die Labels die Gefahr, dass ihre Kampagnen sich einer geringeren Akzeptanz und damit einhergehenden niedrigeren Erfolgsaussichten gegenübersehen, da die Empfehlungen von Konsumenten, die die gleichen musikalischen Präferenzen aufweisen, von anderen Rezipienten als glaubwürdiger eingestuft werden. Um von diesen Entwicklungen zu profitieren, verlagern die Labels ihre Aktivitäten im virtuellen Raum auf virales Marketing. Beispielsweise versuchen sie Fan-Com-

---

<sup>154</sup> Vgl. Walter 2007, S. 109.

<sup>155</sup> Vgl. Dykh 2008, S. 205.

munities durch die Bereitstellung von Künstlerforen zu generieren und die dadurch gewonnenen Daten, wie z.B. E-mail Adressen, für weitere Maßnahmen zu nutzen.<sup>156</sup>

Auch für die Künstler selbst bietet das Internet Ansatzpunkte zu einer Selbstvermarktung unter Umgehung der Labels durch eigene Web- oder Profilseiten in social networks, womit eine Disintermediation der Marketingabteilungen einhergeht. Ein Beispiel für dieses Vorgehen war im Jahr 2005 die britische Band *Arctic Monkeys*. Diese stellte ohne Plattenvertrag zunächst ihre Inhalte auf ihrer Webseite kostenlos zur Verfügung und über die Kommunikation der Fans im sozialen Netzwerk *myspace* erlangte sie schließlich internationale Berühmtheit, weswegen sie als Prototyp für erfolgreiche Selbstvermarktung im Internet gilt.<sup>157</sup>

### 6.2.3 Auswirkungen auf die Vertriebsaktivitäten

Bezüglich der Aufgaben der Wertschöpfungssparte Vertrieb ergeben sich fundamentale Veränderungen durch die Digitalisierung. Als Ergebnis der Desintegration von Inhalt und Trägermedium sinken die variablen Kosten für den nicht-physischen Vertrieb, da keine Lagerhaltung bzw. physische Distribution der Produkte mehr vonnöten ist. Gleichwohl ist die Implementierung von technischen Infrastrukturen durch die Vertriebsabteilung und deren Instandhaltung mit Kosten verbunden, die aber nach der einmaligen Etablierung geringer einzustufen sind als für den klassischen Vertrieb. Diese Infrastrukturen werden mittlerweile auch von Digital Service Providern, wie z.B. Telekommunikationsunternehmen, oder anderen externen Anbietern, wie z.B. *iTunes*, unterhalten, sodass sich die Aufgaben der Vertriebsabteilung im digitalen Umfeld auf die Verteilung des Contents auf die jeweiligen Digital Service Provider sowie die Zuordnung von Metadaten beschränkt.<sup>158</sup>

Mit dem digitalen Vertrieb steht den Plattenfirmen zudem ein neuer Absatzkanal offen, der auch dazu verwendet wird, das Erfolgspotential der Titel zu testen. So ist z.B. das digitale Angebot der physischen Veröffentlichung zeitlich vorgeschaltet und im Falle niedriger Nachfrage bei den Downloads wird dann auf eine Produktion der Tonträger verzichtet. Daneben erlaubt die Ausweitung der Absatzkanäle, verbunden mit den vergleichsweise niedrigen Kosten der Bereitstellung – nach der Etablierung entsprechender Infrastrukturen – die Ausweitung des Angebotes auf weniger erfolgreiche Titel, für die eine physische Produktion nicht rentabel wäre und damit eine Nutzung des so genannten Long Tail Effektes.<sup>159</sup> Aus der Sicht der Plattenlabels scheint durch den direkten Vertrieb eine Ausschaltung klassischer Vertriebskanäle wie dem Handel als Absatzmittler möglich zu sein, sodass hier von einer Disintermediation ausgegangen werden kann. Aus Tabelle 4 ist ersichtlich, dass die Marktanteile der klassischen Vertriebskanäle, wie z.B. die der Fachhändler, zugunsten des Internetvertriebs zurückgehen, wobei jedoch die entstandene Lücke nicht vom Direktvertrieb der Labels ausgefüllt wird. Vielmehr treten neue Wettbewerber, wie z.B. *Apple*, *Amazon* oder die *Deutsche Telekom*, in den Markt ein.

---

<sup>156</sup> Vgl. Mahlmann 2008, S. 156f.

<sup>157</sup> Vgl. Mahlmann 2008, S. 165.

<sup>158</sup> Vgl. ebd., S. 164.

<sup>159</sup> Vgl. Dyk 2008, S. 204.

### 6.3 Disintermediationspotential insgesamt

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Digitalisierungsprozesse auf alle Stufen der Wertschöpfungskette Einfluss nehmen. Eine umfassende Disintermediation im Sinne eines direkten Kontaktes zwischen Künstler und Rezipient unter Ausschaltung der Labels findet aber nicht statt. Vielmehr hat die Bedeutung der Labels abgenommen. Vor allem die Auswahl der Inhalte stellt dagegen auch im digitalen Umfeld weiterhin eine Kernkompetenz der Musiklabels dar.

Es kann jedoch eine zunehmende Integration der Konsumenten und der Künstler in die Wertschöpfungskette der Labels beobachtet werden, was deren Stellung schwächt.<sup>160</sup> Gegenüber den Labels hat sich die Position der Künstler infolge der Digitalisierung verbessert, da sie in die Lage versetzt werden, die Produktion und die Vermarktung ihrer Werke auch ohne Plattenvertrag zu bewerkstelligen. Durch diese Verlagerung von Wertschöpfungsaktivitäten, verbunden mit den sinkenden Absatzzahlen infolge von Tauschbörsen, gerät die Geschäftsgrundlage der Labels unter Druck. Die hohen FCC können nicht mehr amortisiert werden, da die Verfügungsrechte nicht mehr zugeordnet werden können; damit ist die klassische Form der Quersubventionierung nicht mehr möglich. Darüber hinaus findet auch ein Wandel hin zum Käufermarkt statt, indem die Endkonsumenten Aufgabenbereiche der Labels auf der Produktebene übernehmen. Durch die Entbündelung der Inhalte steht es dem Konsumenten frei, die gewünschte Musik aus einzeln erworbenen Liedern selbst zusammenzustellen, ohne auf eine Vorauswahl der Labels in Form eines Albums zurückgreifen zu müssen. Dies löst die zweite Form der Quersubventionierung auf, bei der Produkte, für die eine hohe Zahlungsbereitschaft besteht, mit solchen kombiniert werden, für die die Zahlungsbereitschaft gering ist.<sup>161</sup>

In der Wertschöpfungsstufe Vertrieb kommt es im digitalen Marktumfeld durch den Eintritt neuer Teilnehmer, wie z.B. Hardwareherstellern und Telekommunikationsunternehmen, zu einer Reintermediation, da diese die klassischen Aufgaben des stationären Handels zur Transaktionskostenreduktion wie die Inhalteaggregation und -selektion übernehmen. Auch die Informationsbeschaffung kann nunmehr über Intermediäre, wie z.B. Suchmaschinen, erfolgen.

Musik scheint als Produkt besonders für den digitalen Vertrieb geeignet zu sein, da sie zwar als Erfahrungsgut bezeichnet werden kann, die Suchkosten für den Konsumenten aber, durch die Möglichkeit im Onlineshop Probe zu hören, reduziert werden können. Wie aus den Zahlen in Tabelle 4 deutlich wird, unterliegt der stationäre Handel einem zunehmenden Bedeutungsverlust und zukünftig scheint allenfalls für den Fachhandel mit hohem Serviceniveau ein Differenzierungsmerkmal gegenüber dem umfassenden Angebot der Onlineshops zu existieren. Auch wenn die Elektrofachmärkte mit 30 Prozent Marktanteil noch den größten Vertriebskanal für Musik darstellen und über eigene Onlineshops zum digitalen Vertrieb verfügen, ist deren Musikvertrieb dennoch unter dem Gesichtspunkt der Komplementärleistung zum Hardwareverkauf einzuordnen, da er aus dem Verkauf anderer Produkte querfinanziert wird. Mittelfristig ist daher (unter Berücksichtigung der Entwicklungen in den USA) von einer weiteren Verschiebung hin zu Onlinevertriebskanälen

---

<sup>160</sup> Vgl. Buhse 2004, S. 109f.

<sup>161</sup> Vgl. Dyk 2008, S. 199f.

auszugehen, wobei hier *iTunes* und *Musicload* weiterhin die dominanten Player sein werden.<sup>162</sup> Die klassischen Aufgaben des stationären Handels, welche neben der physischen Distribution auch die Sortimentsgestaltung und finanzielle Transaktionen umfassen, können im Umfeld der digitalen Ökonomie also entweder vom Kunden selbst wahrgenommen werden, da keine zeitliche und räumliche Überbrückung zwischen den Marktteilnehmern mehr notwendig ist, oder von Drittanbietern, die sich z.B. um die elektronische Zahlungsabwicklung von Onlinetransaktionen kümmern.<sup>163</sup>

Ein viel versprechender Ansatz im digitalen Vertrieb ist die so genannte *Superdistribution*, bei der ähnlich wie bei den Tauschbörsen die Konsumenten in den digitalen Vertrieb miteinbezogen werden. Hier können Käufer von digitalen Musikinhalten diese an Bekannte weiterverschicken und für den Fall, dass der Bekannte dann die Lizenz für den Inhalt erwirbt, erhält der Empfehlende von der jeweiligen Plattform eine Verkaufsprovision. Grundlegend dafür ist aber wiederum ein DRM-System – in diesem Fall *Online Mobile Alliance 2.0* – welches in der Lage ist, die Rechteverwaltung über verschiedene Nutzer und Endgeräte hinweg zu übernehmen. Der Grundgedanke hierbei ist, Anreize für Käufer zu schaffen, die Inhalte legal weiterzuverbreiten, indem sie finanziell am Verkauf beteiligt werden. Trotz eines bereits erfolgten Pilotversuchs durch die *Deutsche Telekom* mit ihrer Plattform *Musicload* im Jahr 2006<sup>164</sup> konnte sich das Modell bisher nicht am Markt etablieren.

## 7 Neue Geschäftsmodelle und Strategien

Die Auswirkungen der oben beschriebenen Dekonstruktion der Wertschöpfungskette führten zu einem Aufbrechen des traditionellen Geschäftsmodells der Musikindustrie und damit zu veränderten bzw. angepassten Strategien der Akteure. Diese Strategien mündeten eingangs in den Versuch, die physischen Produkteigenschaften der Tonträger gegenüber digitalen Produkten herauszustellen. Dazu wurde auf der Ebene der Produkt/Marktkombination der Tonträger mittels Versioning modifiziert. Versioning ist ein Mittel der Preisdifferenzierung, bei dem versucht wird, gleiche Inhalte in unterschiedlicher Qualität anzubieten, aus denen der Konsument entsprechend seinen Präferenzen das Gewünschte auswählt.

Dies zeigt sich insbesondere durch das Angebot von Premium-CDs mit aufwändiger Covergestaltung und umfangreichen Booklets zu hohen Preisen, während billigere Versionen ohne Zusatzmaterial angeboten wurden. Auch das Angebot von Musik-DVDs, auf denen die klassischen Inhalte einer CD durch den größeren Speicherplatz mit Videos und Multimediaanwendungen angereichert wurden, um so einen Mehrwert zu generieren, ist unter derartigen Maßnahmen einzuordnen. Obwohl diese Angebote moderate Wachstumsraten zu verzeichnen hatten, war dieses Modell nicht dauerhaft erfolgreich. Dies lag an einer erhöhten Preissensibilität der Konsumenten, die infolge der durch *Apple* etablierten Preise von 0,99 Euro für einen Titel und 9,99 Euro für ein Album nicht bereit waren, über 20 Euro für eine – wenn

---

<sup>162</sup> Vgl. Steinkrauß 2008, S. 40.

<sup>163</sup> Vgl. Zerdick 2001, S. 228.

<sup>164</sup> Vgl. Krempel 2006.

auch mit umfangreichen Bonusmaterial versehene – CD oder DVD zu bezahlen.<sup>165</sup> Die Strategie des Versioning ist ebenfalls im digitalen Umfeld denkbar, indem z.B. MP3-Dateien preislich nach Klangqualität oder bezüglich der Restriktivität der DRM-Systeme differenziert werden. Beispielsweise ist bei *iTunes* eine Datei ohne Kopierschutzmaßnahmen 0,29 Eurocent teurer als solche mit.<sup>166</sup>

Eine weitere Strategie zur Produktdifferenzierung im Rahmen der Produkt/Marktkombination ist das so genannte Windowing, was ebenfalls sowohl bei physischen als auch bei digitalen Informationsprodukten angewendet wurde. Hier erfolgt eine Differenzierung der Produkte auf der zeitlichen Ebene, indem je nach Aktualität der Inhalte unterschiedliche Preise verlangt werden. Im Onlineshop der *Deutschen Telekom Musicload* liegt z.B. die Preisspanne für neu erschienene Alben bei 10 bis 12 Euro, während sie bei älteren bei 6 bis 8 Euro liegt.<sup>167</sup>

Grundvoraussetzung für die Realisierung der beiden vorgestellten Mehrfachverwertungsstrategien ist die medienneutrale Datenhaltung des Contents, die aber bei Musikinhalten kein Problem darstellt. Hierbei wurden allerdings lediglich Strategien aus dem traditionellen Offlinegeschäftmodell auf den Onlinebereich übertragen. Das Internet birgt jedoch, vor allem durch die zunehmende Verbreitung von Breitbandanschlüssen, Potentiale für weitergehende Verwertungen der Inhalte. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang Streaming-Angebote als eine Form von Dienstleistung, bei der eine Echtzeitübertragung und -wiedergabe der Inhalte unabhängig vom jeweiligen Endgerät realisiert wird und ein Eigentumsübergang der Musikstücke nicht mehr notwendig ist.<sup>168</sup> Hier erfolgt eine Einbeziehung der Konsumenten durch Individualisierungsoptionen, da die Kunden z.B. bei Internetradiosendern wie *Last.Fm* nach einer Anmeldung ihre bevorzugten Musikstücke festlegen und sich somit einen individualisierten Sender zusammenstellen können.<sup>169</sup>

Für das Erlösmodell, welches neben der Produkt/Markt-Kombination und der Architektur der Leistungserstellung die dritte Komponente eines Geschäftsmodells determiniert, kann – wie in Kapitel II Punkt 2 erläutert – zwischen direkten und indirekten Erlösen unterschieden werden. Das momentan dominierende Erlösmodell im digitalen Markt ist der Download einzelner Musikstücke oder Compilations über Plattformen wie *iTunes* oder *Musicload*, womit direkte nutzungsabhängige Erlöse mittels Einzeltransaktionen erzielt werden. Ein weiteres, bereits im digitalen Markt für Musikinhalte etabliertes Modell sind die direkten, nutzungsunabhängigen Erlöse über Abonnements. Ein Beispiel dafür ist der Relaunch der Tauschbörse *Napster* als kostenpflichtiger Abo-Service, bei dem Nutzer gegen eine monatliche Gebühr eine Musikflatrate erhalten. Für 9,95 Euro monatlich kann der Katalog mit acht Millionen Titeln via Streaming oder nach erfolgtem Download unbegrenzt angehört werden und für 14,95 Euro wird auch die Übertragung auf portable Abspielgeräte erlaubt.<sup>170</sup> Ein weiteres Angebot in diesem Zusammenhang ist *Nokia Comes with*

---

<sup>165</sup> Vgl. Clement 2008, S. 8.

<sup>166</sup> Vgl. Kapitel III Punkt 5.4.

<sup>167</sup> Vgl. <http://www.musicload.de/kuenstler-index/musik> [20.01.2010].

<sup>168</sup> Die Firma Apple kaufte Ende 2009 die Streaming-Plattform Lala, was zu der Vermutung Anlass gibt, dass das Angebot von iTunes um derartige Dienstleistungen erweitert werden soll. Vgl. Joos 2010.

<sup>169</sup> Vgl. Dyk 2008, S. 202.

<sup>170</sup> Vgl. [http://www.napster.de/product\\_info.html](http://www.napster.de/product_info.html) [03.01.2010].

*Music*, bei dem ebenfalls zum monatlichen Preis von 9,95 Euro und dem Kauf eines Mobiltelefons des Herstellers aus dem Musikshop von *Nokia* Titel unbegrenzt heruntergeladen werden können. Aus Sicht der Hersteller sind derartige Mietmodelle im schwierigen digitalen Marktumfeld besonders attraktiv, da sie eine gute Kalkulationsgrundlage bilden. Dies zeigt sich auch in der Tatsache, dass die Major Labels im Jahr 2008 in Verhandlungen mit der Firma *Apple* traten, um ein solches Modell für den *iTunes* Shop in Verbindung mit den Endgeräten *iPod* und *iPhone* zu etablieren.<sup>171</sup>

Bisher konnten sich Abo-Modelle für Musikinhalte am Markt jedoch noch nicht durchsetzen, was insbesondere an den dafür unabdingbaren DRM-Systemen und den damit einhergehenden Nutzungseinschränkungen liegt. Bei dem Angebot von *Napster* können die auf den Rechnern der Nutzer abgelegten Downloads nach Kündigung des Abonnements nicht mehr genutzt werden. Bei *Nokia* ist die Nutzung nach Ablauf des Vertrages weiterhin möglich, es besteht aber eine zwangsweise Bindung der Inhalte an ein Endgerät von *Nokia*, auch während der Laufzeit des Abonnements. Diese mangelnde Flexibilität führt zu einer geringeren Attraktivität solcher Modelle aus Kundensicht.<sup>172</sup>

Indirekte Erlösmodelle z.B. über Werbung, sind bisher in der Musikindustrie auf dem digitalen Markt nur im Rahmen einer Zweitverwertung oder in Kombination mit direkten Erlösen von Interesse. So finanzieren sich z.B. die Internetradiosender über Werbeeinnahmen und stellen die Inhalte den Nutzern kostenfrei zur Verfügung. Dieses Vorgehen ist aber nicht im Sinne der Plattenfirmen, die naturgemäß direkte Erlösformen bevorzugen. So hat das Major Label *Warner Music* im Februar 2010 angekündigt, keine Lizenzen mehr an werbefinanzierte Streaming-Angebote zu vergeben.<sup>173</sup>

Ein viel diskutiertes Modell stellt im Zusammenhang mit indirekten Erlösen die so genannte Kulturfltrate dar. Hiermit ist eine vom Staat über den Internetprovider erhobene, monatlich abgerechnete Zwangsgebühr gemeint. Die Einnahmen sollen, ähnlich wie die Zwangsgebühren für Vervielfältigungsgeräte, von den Verwertungsgesellschaften auf die Künstler verteilt werden. Problematisch hierbei sind nach Ansicht der überwältigenden Mehrheit der Kulturschaffenden und der Lobbyverbände der Medienindustrie vor allem offene Fragen, wie z.B. die Festlegung der Einnahmenverteilung, und der Verwaltungsaufwand, der Zwang für Künstler auf urheberrechtliche Garantien zu verzichten und damit eine quasi Verstaatlichung der Medien und Kulturgüter voranzutreiben sowie die Gefahr, dass andere kreative Geschäftsmodelle nicht mehr tragfähig sind.<sup>174</sup> Dies bewog den *Bundesverband der Musikindustrie* dazu, in Bezug auf eine Kulturfltrate von einer „Sowjetisierung der Kultur“ zu sprechen.<sup>175</sup> Aufgrund notwendiger komplexer Anpassungen der nationalen und internationalen Urheberrechtsgesetze, die vor allem auf dem international

---

<sup>171</sup> Vgl. Heise Online 2008.

<sup>172</sup> Vgl. Strube 2008, S. 195.

<sup>173</sup> Vgl. Lischka 2010b.

<sup>174</sup> Vgl. [http://www.musikindustrie.de/recht\\_einzelansicht/back/61/page/1/news/positionspapier-zur-kulturfltrate/](http://www.musikindustrie.de/recht_einzelansicht/back/61/page/1/news/positionspapier-zur-kulturfltrate/) [20.01.2010].

<sup>175</sup> Vgl. Bund 2009.

geprägten Markt für Musik für die Etablierung unabdingbar wären, scheint eine solche Lösung nicht realisierbar zu sein.

Da allein durch die indirekten Erlösformen bisher noch keine Amortisierung der hohen FCC in der Musikindustrie möglich ist, stellen im digitalen Markt auch weiterhin die direkten Erlöse und hier vor allem die nutzungsabhängigen Einzeltransaktionen die tragende Säule dar. Mit Schwierigkeiten verbunden ist aber die kostenorientierte Preisfestsetzung von Musikinhalten, die nach Meinung einiger Autoren durch eine nachfrageorientierte Preisfestsetzung ersetzt werden sollte, bei der die Zahlungsbereitschaft der Nachfrager berücksichtigt wird. Theoretisch könnten über einen niedrigeren Preis höhere Absatzzahlen und damit insgesamt höhere Umsätze generiert werden.

Im Rahmen einer Studie der TU Darmstadt in Kooperation mit Spiegel Online wurden 1.534 musikkaffine Onlinenutzer hinsichtlich ihrer Zahlungsbereitschaft für digitalisierte Musikinhalte befragt: 29,8 Prozent hatten eine Zahlungsbereitschaft von maximal 10 Cent pro Lied, 28,0 Prozent waren bereit, 10 bis 49 Cent zu zahlen, 35,7 Prozent der Teilnehmer gaben an, zwischen 50 und 99 Cent bezahlen zu wollen und 6,5 Prozent waren bereit mehr als 99 Cent für einen Download zu investieren.<sup>176</sup> Basierend auf dieser Erhebung ergibt sich ein umsatzmaximierender Preis von 33 Cent für ein online zum Download angebotenes Lied. Unter Einbeziehung der Kosten für *GEMA*-Gebühren, elektronische Zahlungsabwicklung und Bereitstellung der Inhalte ergibt sich der Studie zufolge ein Preis von 69 Cent, der damit erheblich unter den momentan etablierten Preisen von 99 Cent pro Download liegt.<sup>177</sup> Die Etablierung niedrigerer Preise scheitert bis dato aber an den hohen Forderungen der Labels, die bis zu 70 Cent an Lizenzgebühren verlangen, so dass diese Option zur Erhöhung der Umsätze nicht gegeben ist.

Trotz der Anstrengungen der Hersteller, weitere Erlösmodelle am Markt einzuführen, konnte sich bisher kein tragfähiges Geschäftsmodell entwickeln, da die Erträge aus nutzungsabhängigen Einzeltransaktionen die Verluste aus dem klassischen Tonträgergeschäft nicht kompensieren. Dies liegt unter anderem daran, dass die Nachfrage hier auf den Erwerb einzelner Titel und nicht auf ganze Alben gerichtet ist. Der digitale Vertriebskanal birgt aber auch Chancen für die Labels, da Nutzungsstatistiken belegen, dass neben aktuellen Titeln aus den Charts in fast gleichem Maße ältere Titel aus dem Katalog von den Konsumenten nachgefragt werden. Daher wird das Portfolio von Downloadplattformen sukzessive durch Titel aus der Backlist ausgebaut, um Gewinne aus dem „long Tail“ und damit aus dem Verkauf von Nischenprodukten abzuschöpfen.<sup>178</sup>

Die digitale Ökonomie führt aber auch zu veränderten Wettbewerbsstrategien der Labels, die sich infolge des Auftretens von Intermediären einerseits auf Kernkompetenzen wie die Selektion und Identifikation der Inhalte über das A&R Management oder auf die Vermarktung der Inhalte rückbesinnen und andererseits eine Ausweitung ihrer Wertschöpfungsaktivitäten anstreben, um weitere Erlösquellen neben dem physischen und digitalen Tonträgerverkauf zu erschließen. Zu nennen

---

<sup>176</sup> Vgl. Strube 2008, S. 198.

<sup>177</sup> Vgl. ebd., S. 200.

<sup>178</sup> Vgl. Briegmann 2008, S. 95.

sind in diesem Zusammenhang Erlöse aus Konzerten oder dem Künstlermerchandising.

Um an diesen Erlösen partizipieren zu können, versuchen die Major Labels zunehmend, 360-Grad Verträge mit neuen Künstlern abzuschließen, durch die sie dann im Erfolgsfall an allen kommerziellen Aktivitäten der Künstler finanziell beteiligt werden.<sup>179</sup> Schwierigkeiten erwachsen hierbei aber zum einen aus der Tatsache, dass Konzertagenturen in diesem Bereich Startvorteile haben, da sie bereits am Markt etabliert sind, und zum anderen nur unbekannte Künstler bereit sind, einer solch weitreichenden Rechteübertragung zuzustimmen, weshalb mittelfristig von einem Bedeutungsrückgang der Labels auszugehen ist.

## 8 Das Internet als disruptive Innovation für die Musikindustrie

Die obigen Ausführungen verdeutlichen, dass die Krise der Musikindustrie und die Auflösung des traditionellen Geschäftsmodells hauptsächlich auf neue Technologien zurückzuführen sind. Der Schwerpunkt der wissenschaftlichen Erforschung technologischer Innovationen und ihrer Auswirkungen lag bisher primär auf der Mikroebene, da untersucht wurde, inwieweit neue Technologien die Produkte oder Dienstleistungen innerhalb einer Branche beeinflussen, während die Auswirkungen auf die Branche als Ganzes weniger im Mittelpunkt der Betrachtung standen. Für die Musikindustrie kann aber festgehalten werden, dass die technologischen Neuerungen die Industrie insgesamt betreffen. Grundsätzlich können technologische Innovationen in drei Stufen unterschieden werden.

Technologisch induzierte Innovationen auf der Produkt- oder Dienstleistungsebene werden als inkrementelle Innovationen bezeichnet, wohingegen Innovationen, die völlig neue Produkte oder Dienstleistungen hervorbringen, dabei aber die grundsätzliche Struktur einer Industrie unangetastet lassen, radikale Innovationen darstellen. Führt die Einführung neuer Technologien sowohl zu neuen Produkten und Dienstleistungen als auch zu einer Restrukturierung der gesamten Industrie, wird von einer disruptiven Innovation gesprochen.<sup>180</sup>

Die Digitalisierung führte in der Musikindustrie zum einen durch die Desintegration von Inhalt und Trägermedium zu neuen Produkten und Dienstleistungen, wie z.B. Abo-Modellen, und zum anderen durch die Dekonstruktion der traditionellen Wertschöpfung zu einem tief greifenden Wandel der gesamten Industrie, weshalb in diesem Zusammenhang von einer disruptiven Innovation gesprochen werden kann. Stellte die Erfindung der CD noch eine inkrementelle Innovation dar, kam es durch die Entwicklung des MP3-Formates zu einer radikalen Innovation, die in Verknüpfung mit dem Internet und der Entstehung von Tauschbörsen schließlich in eine disruptive Innovation mündete.

Es stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, warum die Akteure der Musikindustrie nicht in der Lage waren, dem sektoralen Umbruch frühzeitig mit der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle entgegenzusteuern. Ihre Maßnahmen waren vielmehr davon geprägt, das bestehende Modell beizubehalten, wie aus der Implementierung von Kopierschutzsystemen und dem rechtlichen Vorgehen gegen

---

<sup>179</sup> Vgl. ebd., S. 96.

<sup>180</sup> Vgl. Mierzejewska 2008, S. 99f.

Raubkopierer deutlich wird. Als ursächlich hierfür kann die Tatsache angesehen werden, dass neue Technologien oftmals als finanziell unattraktiv für die bereits am Markt etablierten Unternehmen angesehen werden und das Potential von den Beteiligten unterschätzt wird.<sup>181</sup>

Die verspäteten Reaktionen der Akteure lediglich auf ein Managementversagen und strategische Fehlentscheidungen zurückzuführen, wäre jedoch zu kurz gegriffen. Vielmehr liegen die Gründe dafür in einer Kombination mehrerer Faktoren: Die Auswirkungen neuer Technologien waren für die Beteiligten zunächst nicht absehbar und die daraus erwachsende Unsicherheit führte zu einem Abwarten sowie der Verteidigung alter Geschäftsmodelle. Dies wurde auch durch die Organisationsstrukturen begünstigt, da die gesamte Wertschöpfungskette auf das traditionelle Kerngeschäft mit Tonträgern zugeschnitten war. Die hohe vertikale Integration der Labels verhinderte eine schnelle Reaktion auf die Veränderung der Marktgegebenheiten und begünstigte daher zunächst die Entwicklung nicht-kommerzieller Angebote wie der Tauschbörsen sowie schließlich den Markteintritt branchenfremder Akteure.<sup>182</sup>

Ein weiterer Faktor ist, dass es sich bei der Musikindustrie um einen technologisch konservativen Sektor handelt, der technologische Neuerungen nur zögerlich integriert. Dies zeigt sich auch bei der Markteinführung der CD, der die Major Labels zunächst skeptisch gegenüberstanden. In der Musikindustrie wurde Technologie als Vehikel verstanden, mit dessen Unterstützung das eigentliche Kerngeschäft, welches von den Vertragsbeziehungen zwischen Künstlern und deren Vermarktung bestimmt wurde, durchgeführt wurde.<sup>183</sup> Die Transformation des Sektors ist zum gegebenen Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen und es bleibt abzuwarten, inwieweit es den vormals dominanten Major Labels gelingt, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen.

---

<sup>181</sup> Vgl. ebd., S. 102.

<sup>182</sup> Vgl. Donata 2008, S. 361.

<sup>183</sup> Vgl. ebd., S. 363.

## IV Analyse der Buchbranche

Ausgehend von der oben erfolgten Analyse der Musikindustrie schließt sich im folgenden Kapitel die Analyse der Buchbranche an. Nach einem allgemeinen Überblick über die Marktsituation folgt eine Darstellung der aus der Digitalisierung erwachsenden Veränderungen für die gesamte Branche, wobei auch hier wieder der Schwerpunkt der Betrachtung auf den herstellenden Unternehmen liegt. In die Analyse werden die oben gewonnenen Erkenntnisse aus der Musikindustrie miteinbezogen, um die Gemeinsamkeiten der beiden Branchen aufzuzeigen und daraus dann das Krisenpotential für die Buchbranche herauszuarbeiten.

### 1 Übersicht über den Buchmarkt

Die unten abgebildete Tabelle 5 zeigt die Umsatzentwicklung des Buchmarktes in Deutschland für den Zeitraum von 1999 bis 2008. Betrachtet man die Zahlen, so kann festgehalten werden, dass der Markt seit Ende der 1990er stagniert, sich also in einer Reifephase befindet. Obwohl seit 2004 moderate Wachstumsraten zu verzeichnen sind, kann dennoch von einer Marktkonstanz ausgegangen werden, da die Raten zu marginal sind. Für diese Sichtweise spricht auch das Absinken der Titelproduktion (Erst- und Neuauflagen) von 96.500 Titeln im Jahr 2007 auf 94.300 im Jahr 2008.

Jahr	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Umsatz in Mio. Euro	9225	9420	9412	9224	9067	9076	9159	9261	9576	9614
Änderung Vorjahr %	+ 1,5	+2,1	- 0,1	- 2,0	- 1,7	+ 0,1	+ 0,9	+ 1,1	+ 3,4	+ 0,4

Tabelle 5: Umsatzentwicklung des Buchmarktes.

In Tabelle 6 sind die prozentualen Umsatzanteile der drei physischen Editionsformen Hardcover, Taschenbuch und Hörbuch für den Zeitraum von 2003 bis 2008 aufgliedert. Der größte Umsatzanteil fällt 2008 mit 70,1 Prozent auf das Hardcover, gefolgt von 24,1 Prozent für das Taschenbuch. Die geringen Rückgänge der Anteile in beiden Formaten sind den gestiegenen Marktanteilen des Hörbuchs geschuldet. Jedoch stagniert dieses seit 2007 bei 4,8 Prozent.

Jahr	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Hardcover	71,7	71,8	73,0	70,8	71,2	71,1
Taschenbuch	25,0	25,0	23,4	24,9	24,0	24,1
Hörbuch	2,8	3,2	3,6	4,3	4,8	4,8

Tabelle 6: Umsatzanteile der Editionsformen.

Die Umsatzanteile digitaler Bücher sind noch zu gering, um in die Darstellung einzugehen. Die Unternehmensberatung *Kirchner & Robrecht* geht in ihrer Prognose vom März 2009 für das Jahr 2010 im schlechtesten Fall von 380.000 verkauften Titeln aus und im besten Fall von 1,5 Millionen. Selbst bei der optimistischen Schätzung kann noch nicht von einem nennenswerten Umsatzanteil gesprochen werden. Dieser würde sich dann auf 0,4 Prozent belaufen. Zum Vergleich: Legt man einen durchschnittlichen Taschenbuchpreis von zehn Euro zugrunde<sup>184</sup>, so wurden im Jahr 2008 über 240 Millionen Taschenbücher verkauft. Jedoch rechnen die Verfasser der Studie für die Jahre 2014/15 im schlechtesten Fall mit 15 Millionen verkauften E-Books und im besten Fall mit über 60 Millionen, was einem Marktanteil von fast 16 Prozent entsprechen würde.<sup>185</sup>

Eine von der Gesellschaft für Konsumforschung durchgeführte Befragung kommt zu dem Ergebnis, dass die Zahl der verkauften E-Books sich im ersten Halbjahr 2009 auf 65.000 Stück belief, weshalb zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht von einer hohen Marktrelevanz gesprochen werden kann. Allerdings müssen für eine Abschätzung des zukünftigen Potentials die technischen Rahmenbedingungen in Form von Lesegegeräten miteinbezogen werden. Die rasanten Entwicklungen in diesem Bereich lassen die Prognose von *Kirchner & Robrecht* zumindest für den schlechtesten Fall für 2015 plausibel erscheinen.<sup>186</sup>

## 2 Der Branchenverband

Während der *Bundesverband der Musikindustrie* ausschließlich die Interessen der Plattenfirmen und damit die Angebotsseite vertritt, ist der 1825 gegründete *Börsenverein des deutschen Buchhandels* für alle drei Wirtschaftsstufen (Verlage, Endbuchhandel, Zwischenbuchhandel) der deutschen Buchbranche zuständig. Die Mitgliederzahl beläuft sich auf rund 5.900, wovon 1.600 Unternehmen des herstellenden und 4.300 Unternehmen des verbreitenden Buchhandels sind.

Der *Börsenverein* gliedert sich in den Bundesverband und in zehn rechtlich eigenständige Landesverbände auf, die als direkte regionale Ansprechpartner für die Mitglieder fungieren. Die Zielsetzung des Verbandes besteht nach eigenem Bekunden in der politischen Interessensvertretung seiner Mitglieder in Fragen des Urheberrechts und der Sicherung der Buchpreisbindung mittels Lobbyismus. Darüber hinaus fördert der Verband die Wahrnehmung des Buches als Kulturgut in der Öffentlichkeit und vergibt jährlich den Friedenspreis des Deutschen Buchhandels und den Deutschen Buchpreis.<sup>187</sup>

Die wirtschaftspolitischen Aktivitäten sind in der *Buchhandelsbeteiligungsgesellschaft* (BBG) zusammengefasst, unter deren Dach die *Ausstellungs- und Messe-GmbH* (AUM) die jährliche Organisation der Frankfurter Buchmesse übernimmt. Eine weitere Tochtergesellschaft der BBG ist die *Marketing- und Verlagsservice GmbH des deutschen Buchhandels* (MVB), die unter anderem über ihren Verlag die Branchen-

---

<sup>184</sup> Der in Tabelle 6 angegebene Umsatz beinhaltet bereits die Umsatzsteuer (Umsatz zu Endverbraucherpreisen).

<sup>185</sup> Vgl. Kirchner & Robrecht 2009, S. 39.

<sup>186</sup> Vgl. Roesler-Graichen 2009.

<sup>187</sup> Vgl. <http://www.boersenverein.de/de/portal/Boersenverein/158389> [17.12.2009].

zeitschrift Börsenblatt herausgibt und mit dem *Verzeichnis lieferbarer Bücher* (VLB) einen Gesamtkatalog der in Deutschland lieferbaren Publikationen zur Verfügung stellt. Zudem betreibt die MVB die Branchenplattform *libreka*, über deren Volltextsuche Buchinhalte online recherchierbar sind und E-Books erworben werden können.<sup>188</sup> Ebenfalls zur MVB gehört die *Buchhändlerische-Abrechnungs-Gesellschaft* (BAG), die, ähnlich wie die *Phononet GmbH* in der Musikindustrie, das Zahlungs-clearing für die Verlage und Buchhandlungen übernimmt.

### 3 Die Wertschöpfungskette in der Buchbranche

Die Wertschöpfung in der Buchbranche lässt sich analog zur Musikindustrie in die drei Teilbereiche Angebot, Bündelung der Inhalte und Nachfrage aufgliedern. Anders aber als in der Musikindustrie – in der 70 Prozent (einschließlich des physischen Vertriebs) der Wertschöpfung von den Labels erwirtschaftet werden – generieren die Verlage nur 50 Prozent der Erlöse eines General-Interest-Buches,<sup>189</sup> wovon noch die Autorenhonorare in Höhe von 10 Prozent abgezogen werden müssen.<sup>190</sup> Die übrigen 50 Prozent entfallen auf die einzelnen Handelsstufen.

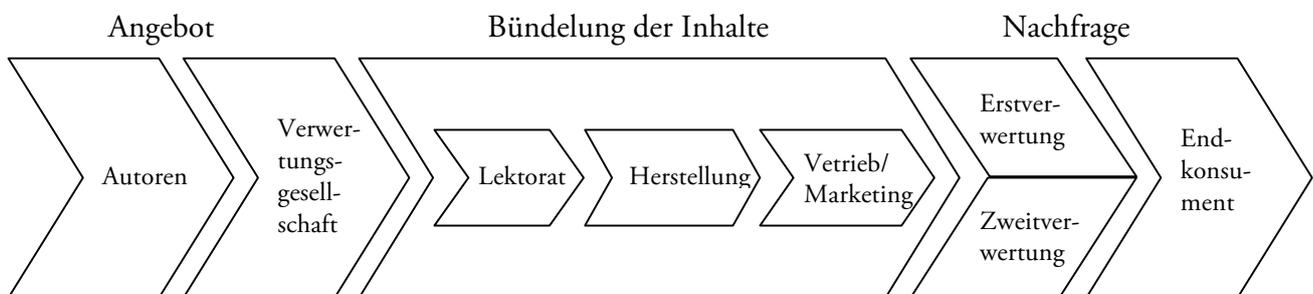


Abbildung 4: Wertschöpfungskette in der Buchbranche.

#### 3.1 Die Kreation der Inhalte

Während in der Musikindustrie eine Differenzierung zwischen Urhebern und ausübenden Künstlern vorgenommen werden muss, übernimmt in der Buchbranche allein der Autor die Kreation der Inhalte. Er schließt zu diesem Zweck einen Verlagsvertrag, in dem er sich verpflichtet, dem Verleger sein Werk zur Vervielfältigung und Verbreitung zu überlassen. Der Urheber muss dem Verleger sein Manuskript innerhalb einer vereinbarten Ablieferungsfrist in einem zur Vervielfältigung geeigneten Zustand zukommen lassen. Da der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit auf digitalen Informationsprodukten liegt, stellt sich die Frage, ob CD-ROMs mit Buchinhalten und E-Books ebenfalls Gegenstand eines derartigen Verlagsvertrages sein können. Im Falle der CD-ROMs mit buchnahen Inhalten kann dies bejaht werden, da sie in der Lage sind, Bücher zu substituieren und damit auch der Preisbindung unterliegen. Ebenso können E-Books Gegenstand eines Verlagsver-

<sup>188</sup> Vgl. [http://www.boersenverein.de/de/158446/MVBundnbsp\\_/186847](http://www.boersenverein.de/de/158446/MVBundnbsp_/186847) [17.12.2009].

<sup>189</sup> Anders verhält es sich im Segment der Fachbücher, in dem höhere Margen für die Verlage üblich sind. Da der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit aber auf dem Publikumsmarkt liegt, soll dieser als Beispiel dienen.

<sup>190</sup> Vgl. Roszinsky-Terjung 2009, S. 49.

trages sein, da sie Bücher ersetzen können. Anders verhält es sich bei Hörbüchern, bei denen das Verlagsgesetz infolge ihrer anderen Nutzungsart – hören statt betrachten – nicht anwendbar ist.<sup>191</sup>

### 3.2 Die VG Wort

Die *Verwertungsgesellschaft Wort* (VG Wort) nimmt, ebenso wie die Verwertungsgesellschaften *GVL* und *GEMA* im Musikbereich, die Zweitverwertungsrechte für die Urheber literarischer und wissenschaftlicher Texte sowie für deren Verlage wahr. Ihre Einnahmen betragen im Jahr 2007 89,05 Millionen Euro, womit sie, gemessen am Gesamtaufkommen, den dritten Platz hinter *GEMA* und *GVL* einnimmt. Wird ein bereits veröffentlichtes Werk derartig genutzt, dass Gebühren fällig werden – z.B. im Falle einer öffentlichen Lesung aus einem geschützten Werk –, so verteilt die *VG Wort* diese Einnahmen an die Rechteinhaber. Bei wissenschaftlichen Werken erhalten der Autor und der Verlag jeweils 50 Prozent, wohingegen bei fast allen sonstigen Werken dem Autor 70 Prozent und dem Verlag 30 Prozent der Ausschüttung zukommen.<sup>192</sup> Darüber hinaus erhält die *VG Wort* Einnahmen aus den öffentlichen Bibliotheken sowie Geräteabgaben für Fotokopiergeräte, die ebenfalls an die Autoren und Verlage ausgeschüttet werden.

Sollte das so genannte *Google Settlement*, in dem sich das Unternehmen *Google* und der amerikanische Autorenverband auf Vergütungen für von *Google* digitalisierte Werke geeinigt haben, gerichtlich bestätigt werden, strebt die *VG Wort* an, auch die Lizenzentnahmen für die Nutzung vergriffener digitalisierter Werke einzuziehen und auf ihre Mitglieder zu verteilen. Voraussetzung dafür ist, dass die Autoren einer entsprechenden Änderung des Wahrnehmungsvertrages zustimmen. Somit könnte die *VG Wort* zukünftig auch bei deutschen oder europäischen Digitalisierungsprojekten die Ansprüche der Urheber vertreten.<sup>193</sup>

### 3.3 Bündelung der Inhalte durch den Verlag

Wenn der Urheber dem Verlag das Manuskript in einem zur Vervielfältigung geeigneten Zustand überlassen hat, ist der Verlag zur zweckentsprechenden und üblichen Verarbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Werkes verpflichtet. Um das Abdruckrecht für weitere Formate wie Taschenbücher oder das Verbreitungsrecht für E-Books zu erhalten, ist der Erwerb von so genannten Nebenrechten erforderlich, die sich auch auf Verfilmungsrechte erstrecken und vom Urheber im Verlagsvertrag gesondert eingeräumt werden müssen.<sup>194</sup>

Für die Tätigkeit der Verarbeitung des Werkes verfügt der Verlag per Gesetz über einen Ermessensspielraum. So steht ihm im Falle eines physischen Werkes die freie Wahl der Ausstattung zu. Auch bei nicht-physischen Werken kann der Verlag beispielsweise die Typographie und das Layout festlegen, womit ihm die Produktdefinition (Bündelung) zugesprochen wird.<sup>195</sup> Jedoch unterliegt die Publikation

---

<sup>191</sup> Vgl. Lutz 2009, S. 332.

<sup>192</sup> Vgl. [http://www.vgwort.de/information\\_2.php](http://www.vgwort.de/information_2.php) [17.12.2009].

<sup>193</sup> Vgl. Wilkens 2009.

<sup>194</sup> Vgl. Lutz 2009, S. 338.

<sup>195</sup> Vgl. ebd., S. 341.

nicht-physischer Werke einer Besonderheit: durch die aus der Digitalisierung erwachsenden Potentiale zur Entbündelung des Produktes sind die Hürden bei einer Neukombination von Inhalten oder eigenen Erstellung von Covern für die Nutzer gesunken.

Die Verlagslandschaft in Deutschland ist im Gegensatz zur Musikindustrie, die von den vier Majors dominiert wird, mittelständisch geprägt. Die 100 größten Verlage vereinen insgesamt 6,1 Milliarden Euro Umsatz auf sich, wobei lediglich 15 Unternehmen einen dreistelligen Umsatz aufweisen können. Sieben der zehn umsatzstärksten Verlage haben ihre Programmschwerpunkte auf die Bereiche Bildung, Fachinformation und Wissenschaft gelegt, wovon *Springer ScienceBusiness* mit 601 Millionen Euro Umsatz Platz eins der Rangliste einnimmt.<sup>196</sup> Der größte Publikumsverlag ist die zum Bertelsmann Konzern gehörende Verlagsgruppe *Random House* auf Platz vier mit 259 Millionen Euro Umsatz (2008). Betrachtet man die Entwicklung der Verlagslandschaft im Zeitverlauf, so kann bezüglich der Größenordnungen von einer weitgehenden Konstanz gesprochen werden. Insgesamt konnten die Verlage 2008 ihre Umsätze im Vergleich zum Vorjahr um 0,6 Prozent steigern.<sup>197</sup>

### 3.3.1 Die Wertschöpfungsstufe Lektorat

Analog zur Abteilung A&R in der Musikindustrie besteht die Aufgabe der Lektoratsabteilung darin, für das entsprechende Verlagsprogramm geeignete Autoren auszuwählen und gegebenenfalls zu akquirieren. Dies geschieht einerseits über die Empfehlung von Literaturagenten und andererseits durch die Sichtung von unverlangt eingesandten Manuskripten, wobei die Ablehnungsquote hier in etwa bei 95 Prozent anzusetzen ist. Deshalb empfiehlt es sich, hier für den Verlag geeignete Instrumente der Vorauswahl zu entwickeln, um die Transaktionskosten in Form von Selektionskosten zu minimieren. Oftmals greifen Verlage bevorzugt auf die genannten Literaturagenten zurück, da diese bereits über eine ausgeprägte Kenntnis der spezifischen Verlagsprogramme verfügen und deswegen bereits eine Vorauswahl treffen können.<sup>198</sup>

Ähnlich wie in der Musikindustrie findet somit die Produktentwicklung außerhalb des Unternehmens statt oder es entsteht zumindest die Grundidee für ein Produkt extern. Ist ein geeignetes Konzept oder bereits konkretisiertes Manuskript identifiziert, erfolgt die Bearbeitung und Korrektur in enger Abstimmung mit dem Autor. Diese redaktionelle Tätigkeit wird von vielen Verlagen ausgelagert, wodurch den Lektoratsabteilungen mehr Zeit für das Produktmanagement in enger Abstimmung mit der Herstellungs-, Marketing- und Vertriebsabteilung zur Verfügung steht.<sup>199</sup> Es lassen sich in diesem Bereich ebenfalls Parallelen zur Abteilung A&R der Labels ziehen, da der Lektor zunehmend die über die reine Textarbeit hinausgehende Betreuung des Autors im Sinne eines Künstlermanagers oder Ansprechpartners übernimmt.<sup>200</sup>

---

<sup>196</sup> Vgl. Buchreport Online 2008.

<sup>197</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen 2009, S. 32.

<sup>198</sup> Vgl. Prostka 2009, S. 112.

<sup>199</sup> Vgl. Breyer-Mayländer 2005, S. 54.

<sup>200</sup> Vgl. Lucius 2005, S. 88.

### 3.3.2 Die Abteilung Herstellung

Wenn ein geeignetes Projekt durch das Lektorat akquiriert wurde, wird im idealen Falle die Herstellungsabteilung bereits in die Planungsphase miteinbezogen. Die Herstellung hat die Aufgabe, das physische Produkt Buch zielgruppengerecht hinsichtlich der Ausstattungsmerkmale Format, Einband, Typographie und Papier zu gestalten. Dies muss unter Beachtung der Kostenminimierung erfolgen, womit der Herstellungsabteilung auch die Aufgabe der Kalkulation zukommt. Ziel ist es also, die bei der physischen oder nicht-physischen Produktion anfallenden Kosten dem Endprodukt zuzuordnen und auf Grundlage dieser einen Preis festzusetzen. Diese Kalkulation muss unter der Prämisse der unvollkommenen Information bzw. unter Unsicherheit erfolgen, da zukünftige, zur Amortisation der Kosten notwendige Erlöse geschätzt werden müssen.<sup>201</sup> Ein geeignetes Instrument für die Kalkulation ist die Deckungsbeitragsrechnung, die ermittelt, welche Überschüsse ein Produkt über die ihm direkt zuordenbaren Kosten hinaus zur Deckung der Gemeinkosten (Personal, Miete, Strom etc.) beiträgt.<sup>202</sup>

### 3.3.3 Die Abteilung Marketing/Vertrieb

Je nach Struktur des Verlages bildet das Marketing entweder eine eigene Abteilung in der Organisationsstruktur des Unternehmens oder ist in die Vertriebsabteilung integriert. Da eine umfassende Betrachtung der Marketingaktivitäten für die der Arbeit zugrunde liegende Zielsetzung irrelevant ist, wird hier nur ein allgemeiner Überblick mit dem Schwerpunkt auf der Kommunikationspolitik erfolgen, weil hier die Auswirkungen der digitalen Ökonomie am stärksten sind. Grundsätzlich gilt, dass Gesichtspunkte des Marketings im Sinne eines integralen Einsatzes in alle Wertschöpfungsstufen des Unternehmens integriert werden müssen, um optimale Ergebnisse zu erzielen. So findet schon bei der Akquise potentieller Manuskripte eine enge Kooperation zwischen Lektorat und Marketingabteilung statt, um zielgruppenadäquate Inhalte erstellen zu können.<sup>203</sup>

Die Kommunikationspolitik als Teilelement des Marketings gliedert sich in die zwei Teilbereiche Werbung und Public Relations. Da der Direktverkauf von Titeln an den Endkonsumenten zum gegebenen Zeitpunkt eine geringe Rolle spielt, liegt der Fokus der Werbemaßnahmen auf der Händlerwerbung. Es werden zum einen oftmals auf Provisionsbasis arbeitende Verlagsvertreter mit der Präsentation des Programms bei den Händlern beauftragt und zum anderen wird der verbreitende Buchhandel durch die Publikation von Katalogen auf Neuerscheinungen aufmerksam gemacht. Außerdem werden Anzeigen in Fachzeitschriften geschaltet oder Dekorationsmaterial in Form von Plakaten für den Buch Einzelhandel zur Verfügung gestellt.<sup>204</sup>

Der Bereich Public Relations hat hingegen die Zielsetzung, die Außenwahrnehmung des Unternehmens durch die Öffentlichkeit zu beeinflussen und damit ein positives Image des Verlages zu generieren. Die PR-Arbeit umfasst auch die Inter-

---

<sup>201</sup> Vgl. Lucius 2005, S. 151.

<sup>202</sup> Vgl. ebd., S. 175.

<sup>203</sup> Vgl. ebd., S. 179.

<sup>204</sup> Vgl. Breyer-Mayländer 2005, S. 167f.

aktion mit der Presse. Um Rezensionen in Zeitschriften und Zeitungen anzuregen, die sich vorteilhaft auf die Verkaufszahlen auswirken können, werden Freixemplare an die entsprechenden Redaktionen versandt.<sup>205</sup>

In der Vertriebsabteilung erfolgt die Verteilung der Produkte auf die verschiedenen Absatzkanäle. Hier wird festgelegt, ob ein etwaiger Direktvertrieb unter Ausschaltung der Handelsstufe lohnenswert ist. Bei der Einschaltung des Handels werden entweder Großhändler (Barsortimente) gewählt oder es wird wegen der höheren Margen direkt an den Bucheinzelhandel geliefert. Letzteres ist jedoch mit einem höheren logistischen Aufwand verbunden, weshalb diese Aufgabe oftmals von einer Verlagsauslieferung übernommen wird.

### 3.4 Vertriebskanäle in der Buchbranche

Angaben in Prozent	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Sortimentsbuchhandel	58,8	58,2	57,8	57,0	56,5	55,8	54,8	54,3	53,6	52,6
Warenhäuser	4,6	4,6	4,6	4,6	4,5	4,4	4,3	4,2	3,7	3,0
Versandbuchhandel (Internet)	7,3	8,1	8,5	9,1	9,4	9,9	11,2	11,6	12,6	14,0
Verlage direkt	16,7	16,6	16,8	17,2	17,3	17,7	17,6	17,6	18,0	18,2
Buchgemeinschaften	3,7	3,7	3,6	3,4	3,4	3,3	3,2	3,1	3,0	2,9
Sonstige Verkaufsstellen	8,9	8,9	8,7	8,7	8,8	9,0	8,9	9,2	9,1	9,2

Tabelle 7: Vertriebskanäle in der Buchbranche.

In der oben abgebildeten Tabelle 7 sind die prozentualen Anteile der einzelnen Vertriebskanäle dargestellt. Wie deutlich wird, ist der Sortimentsbuchhandel mit 52,6 Prozent immer noch Spitzenreiter, wobei er aber seit 1999 kontinuierlich Marktanteile einbüßt. Innerhalb des stationären Sortimentsbuchhandels zeichnen sich starke Konzentrationstendenzen ab. Die beiden Marktführer *Thalia* und die aus einer Fusion von *Hugendubel* und *Weltbild* hervorgegangene *DBH* generierten im Jahr 2008 26,9 Prozent des gesamten Umsatzes des deutschen Sortimentsbuchhandels.<sup>206</sup> Nach einer langen Phase der Expansion kann bei den beiden Branchenführern nun von einer Konsolidierungsphase gesprochen werden, im Zuge derer Standorte geschlossen werden und Personal abgebaut wird.

Auch die Warenhäuser und Buchgemeinschaften sehen sich mit einem stetigen Rückgang ihrer Marktanteile konfrontiert, was auf die schwindende Bedeutung dieser Handelsformen bzw. Geschäftsmodelle hindeutet. Zuwachsraten verzeichnet hingegen der Versandhandel, der allein zwischen 2007 und 2008 um 1,4 Prozent zulegen konnte. Noch deutlicher wird der Bedeutungszuwachs beim Vergleich der

<sup>205</sup> Vgl. Lucius 2005, S. 232–234.

<sup>206</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen 2009, S. 40.

Zahlen von 1999 und 2008. Betrag der Anteil des Versandhandels im Jahr 1999 noch 7,3 Prozent, hatte sich dieser bis 2008 mit einem Anstieg auf 14 Prozent nahezu verdoppelt, was sich hauptsächlich auf die zunehmende Bedeutung des Online-Versandbuchhandels zurückführen lässt. Für eine Ausweitung der Onlineaktivitäten im Vertriebsbereich spricht auch der wachsende Anteil der direkten Distribution von Seiten der Verlage.<sup>207</sup>

### 3.5 Die Konsumentenstruktur

Während Musik hören in der Rangliste der beliebtesten Freizeitbeschäftigungen der Deutschen den ersten Platz 2008 an das Fernsehen abgeben musste, konnte sich Bücher lesen auf dem siebten Platz halten. In der Umfrage der *Bauer Media KG* gaben 20,3 Prozent der Befragten an, besonders gerne Bücher zu lesen und 48,6 Prozent lesen gerne. Dies beinhaltet nur minimale Veränderungen im Vergleich zum Vorjahr, in dem noch 20,7 Prozent der Studienteilnehmer angaben, besonders gerne zu lesen. Allerdings wuchs die Zahl derjenigen, die überhaupt nicht lesen, von 16,2 Prozent im Jahr 2007 auf 17,5 Prozent. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass sich das Lesen von Büchern im Umfeld der aufkommenden Konkurrenz alternativer Freizeitgestaltungsmöglichkeiten – namentlich der PC- bzw. Internetnutzung, welche sich von Platz 35 im Jahr 2000 auf Platz acht im Jahr 2008 vorschieben konnte – weitgehend stabil behaupten kann.<sup>208</sup>

In einer von *GfK Panel Services Deutschland* und *Sinus Sociovision* im Auftrag des *Börsenvereins des deutschen Buchhandels* erstellten Studie gaben hochgerechnet 59 Prozent der deutschen Bevölkerung an, in den letzten 12 Monaten ein Buch käuflich erworben zu haben. Lediglich 5 Prozent der Gesamtbevölkerung kaufen mehr als 20 Bücher jährlich, während immerhin 12 Prozent mehr als 10 Bücher erwerben. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass zwar 25 Prozent der Bevölkerung Vielleser sind, aber nur 5 Prozent Intensivkäufer. Die größte Gruppe an der Bevölkerung stellen mit 43 Prozent diejenigen, die drei und mehr Bücher im Jahr kaufen und somit als Gelegenheitskäufer bezeichnet werden können.

Betrachtet man die Buchkäufer nach Geschlecht, so haben im letzten Jahr 66 Prozent der Frauen und nur 52 Prozent der Männer ein Buch gekauft. Auch bei denjenigen, die täglich oder mehrmals pro Woche Bücher nutzen, stellen die Frauen die größere Gruppe (Frauen: 45 Prozent; Männer: 29 Prozent).<sup>209</sup>

Hinsichtlich der Altersgruppen kann festgehalten werden, dass die über 60-jährigen insgesamt mehr Bücher als im Vorjahr gekauft haben, während die 20- bis 29-jährigen weniger kauften. Die Häufigkeit der Buchnutzung nimmt in der jüngeren Generation ebenfalls ab, was gewiss auch durch die oben dargestellte Ausweitung der PC- bzw. Internetnutzung bedingt ist.<sup>210</sup>

---

<sup>207</sup> Vgl. Wilking 2009, S. 32.

<sup>208</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen 2009, S. 19.

<sup>209</sup> Vgl. ebd., S. 20f.

<sup>210</sup> Vgl. ebd., S. 21f.

#### 4 Das traditionelle Geschäftsmodell der Buchbranche

Das Geschäftsmodell der Buchbranche kann anhand der in Kapitel II Punkt 2 vorgestellten drei Dimensionen Produkt/Markt-Kombination, Architektur der Leistungserstellung und Erlösmodell aufgegliedert werden. Das Kernprodukt ist das physische Buch, das sich in die drei Kategorien Allgemeine Literatur, Fachbuch und Sonstiges einordnen lässt. Unter die erste Kategorie fällt z.B. die Belletristik, die mit 31,8 Prozent den größten Anteil an der Gesamtproduktion ausmacht. Die Kategorie Sonstiges beinhaltet hingegen kartographische Erzeugnisse oder Musikalien und damit Verlagszeugnisse, die einen geringen Textanteil aufweisen.<sup>211</sup> Kostenseitig ist die Herstellung der Produkte von einem hohen Fixkostenanteil geprägt. Das Geschäftsmodell der Branche basiert analog zur Musikindustrie auf einer Quersubventionierung, durch die erfolgreiche Titel die weniger gewinnbringenden querfinanzieren.<sup>212</sup> Auf der Produktebene ist der Doppelcharakter des Buches als Wirtschafts- und Kulturgut bedeutsam, was sich in institutionellen Sonderregelungen des Gesetzgebers niederschlägt. Zu nennen sind hier die seit 1888 bestehende Buchpreisbindung, die 2002 gesetzlich fixiert wurde, sowie der niedrigere Mehrwertsteuersatz von 7 Prozent.

Die Architektur der Leistungserstellung wird durch die oben dargestellte Wertschöpfungskette bestimmt. Nach der Akquise eines Manuskripts durch den herstellenden Buchhandel und der anschließenden Bearbeitung erfolgt die Produktion des physischen Buches meist über einen externen Dienstleister in Form einer Druckerei. Hier zeigt sich eine Parallele zur Musikindustrie, da auch hier die Inhalte überwiegend fremd erstellt werden. Ein Unterschied besteht aber in der Tatsache, dass die Verlage einen wesentlich niedrigeren vertikalen Integrationsgrad als die Major Labels aufweisen. Vertriebsaufgaben werden oftmals an externe Unternehmen vergeben wie z.B. an Verlagsauslieferungen, die dann den verbreitenden Buchhandel mit den Erzeugnissen der Verlage beliefern.<sup>213</sup> Der niedrigere Integrationsgrad wird auch durch die Ausdifferenzierung der Verlagshäuser in die vier Segmente – General-Interest, Special-Interest, Educational-Interest und Professional-Interest-Verlage – deutlich, so dass sich die Situation im Herstellungsbereich als wesentlich heterogener im Vergleich zur Musikindustrie darstellt.<sup>214</sup>

Die Erlöse werden durch den Verkauf der physischen Bücher an den Endkonsumenten erzielt und sind damit direkter Natur, während indirekte Erlöse über Werbeeinnahmen auf dem Buchmarkt keine Rolle spielen. Mit der Sonderform der Buchclubs erfolgt eine Form der direkten nutzungsabhängigen Erlöserzielung, weshalb hier von einem Abo-Modell gesprochen werden kann. Eine weitere wichtige Erlösquelle stellt der Handel mit Lizenzen dar, bei dem Teilrechte für andere geographische Regionen und Sprachräume vergeben werden. Des Weiteren lassen sich Erlöse durch die Vergabe von Filmrechten oder durch den Verkauf von Lizenzen für Merchandisingaktivitäten generieren.<sup>215</sup>

---

<sup>211</sup> Vgl. Buch und Buchhandel in Zahlen 2009, S. 63.

<sup>212</sup> Vgl. Prostka 2009, S. 111.

<sup>213</sup> Vgl. Wirtz 2006, S. 241.

<sup>214</sup> Vgl. Roszinsky-Terjung 2006, S. 47–49.

<sup>215</sup> Vgl. Wirtz 2006, S. 228.

## 5 Traditionelle Herausforderungen und neue Technologien

Grundsätzlich sieht sich die Buchbranche im Umfeld der digitalen Ökonomie mit ähnlichen Herausforderungen wie die Musikindustrie konfrontiert. Zunächst steht das Lesen von Büchern als Freizeitbeschäftigung vor allem bei der jüngeren Generation in Konkurrenz zu neuen Freizeitbeschäftigungen wie dem Surfen im Internet sowie Computer- und Konsolenspielen. In einer von der *ARD* initiierten Studie zur Mediennutzung und Freizeitbeschäftigung aus dem Jahr 2007 geben 37,7 Prozent der Befragten an, mehrmals in der Woche Bücher zu lesen, die nähere Betrachtung der verschiedenen Altersgruppen zeigt jedoch signifikante Unterschiede. Bei den 14- bis 19-jährigen beträgt der Prozentsatz 35,9, während bei den 60- bis 69-jährigen 41 Prozent angeben, mehrmals in der Woche Bücher zu lesen. Die Ergebnisse lassen auf ein verringertes Zeitbudget für die Büchernutzung schließen, da 95,8 Prozent der jungen Altersgruppe für dasselbe Jahr gelegentliche Onlinenutzungsangaben, wohingegen es bei den 60-jährigen nur 25,1 Prozent waren.<sup>216</sup> Da Bücher lesen mit einem höheren kognitiven Aufwand als Musik hören verbunden ist, ergibt sich aus der Medienkonkurrenz ein größerer Druck für diese Freizeitbeschäftigung. So ist die Zahl der Nichtleser im Jahr 2007 leicht angestiegen, und der Buchmarkt stagniert insgesamt und trägt Kennzeichen eines reifen Marktes.<sup>217</sup>

Die Konkurrenz zu anderen Medienangeboten und um die Freizeitbudgets der Kunden sind jedoch seit der Erfindung des Fernsehens traditionelle Herausforderungen für die Buchbranche, mit denen sich, wie in Kapitel III Punkt 5 dargestellt, auch die Musikindustrie auseinandersetzen musste. Diese Faktoren können aber nicht als ursächlich für die Krise der Musikindustrie angesehen werden. Vielmehr waren technologische Neuerungen und die fehlerhafte Reaktion der Akteure auf die Veränderungen verantwortlich für den Umsatzrückgang der Musikindustrie. Insofern stellt sich die Frage, inwieweit neue Formate wie das E-Book ähnliche Entwicklungen für die Buchbranche vermuten lassen und warum erst jetzt mittelfristig ein nennenswerter Marktanteil für E-Books zu erwarten ist.

Erste Ansätze, Buchinhalte zu digitalisieren und auf entsprechenden Lesegeräten darzustellen, können nämlich bereits für das Jahr 1972 mit dem *DynaBook* ausgemacht werden, einem Vorläufer der dezidierten Lesegeräte. Mit dem von Michael Hart im Jahr 1971 lancierten *Project Gutenberg* wurden gemeinfreie Inhalte erstmals digitalisiert und für die Nutzung über derartige Lesegeräte bereitgestellt.<sup>218</sup> In das Bewusstsein einer breiteren Öffentlichkeit rückten E-Book Reader im Jahr 1998 mit dem *Rocket eBook* der Firma *NuvoMedia*, das über eine, im Vergleich zu seinen Vorläufern, längere Akkulaufzeit und verbesserte Displaytechnologie verfügte. Diese Generation von Lesegeräten konnte sich jedoch nicht erfolgreich am Markt etablieren, was hauptsächlich auf den trotz des technologischen Fortschritts geringen Lesekomfort und den hohen Preis der Geräte zurückzuführen ist. Ferner war die Reichweite des Angebots für E-Books zu gering, was auch der Vielfalt der Formate

---

<sup>216</sup> Vgl. [http://www.ard.de/intern/basisdaten/onlinenutzung/soziodemografie\\_20der\\_20onlinenutzer/-/id=55174/oc4awv/index.html](http://www.ard.de/intern/basisdaten/onlinenutzung/soziodemografie_20der_20onlinenutzer/-/id=55174/oc4awv/index.html) [17.12.2009];  
[http://www.ard.de/intern/basisdaten/mediennutzung/mediennutzung\\_20und\\_20freizeitbesch\\_26\\_23228\\_3Bfti/-/id=54992/15w2mhl/index.html](http://www.ard.de/intern/basisdaten/mediennutzung/mediennutzung_20und_20freizeitbesch_26_23228_3Bfti/-/id=54992/15w2mhl/index.html) [17.12.2009].

<sup>217</sup> Vgl. Wilking 2009, S. 30.

<sup>218</sup> Vgl. Rapp 2008, S. 7f.

für E-Books geschuldet war, die zudem von den Geräteherstellern proprietär ausgerichtet wurden, um ihre Hardware am Markt zu etablieren. Die Inhalteanbieter – also die Verlage – sahen angesichts der geringen Wachstumsaussichten für den E-Book-Markt keinen Grund, ihre Inhalte digital vorzuhalten und anzubieten.<sup>219</sup>

Während die elektronische Nutzung von Fachinformationen über den PC bereits seit Anfang der 2000er Jahre eine stetige Ausweitung erfährt, ist der Konsum schöngeistiger Literatur in elektronischer Form bis dato nicht besonders ausgeprägt. Da die Kategorie Belletristik aber mit 31,8 Prozent nach Umsatz den größten Anteil aller Warengruppen am Gesamtmarkt aufweist, bedarf es bei der Beurteilung des Krisenpotentials für die gesamte Branche einer Einbeziehung derselben.

Ein Einflussfaktor dafür, dass der Markt für E-Books wieder verstärkt in den Fokus der Branche rückt, ist die am *MIT* (Massachusetts Institute of Technology) entwickelte *E-Ink*-Technologie, die in der Lage ist, die Eigenschaften von Papier zu imitieren und damit in den digitalen Raum zu transferieren. Mithilfe dieser Technologie wird es möglich, Buchinhalte elektronisch vergleichbar zu einer gedruckten Seite darzustellen, d.h. ohne die bisherigen negativen Nebeneffekte wie das Hintergrundleuchten von Bildschirmen oder die geringe Auflösung. Auch die Akkulaufzeit, die oftmals als Kritikpunkt bei Lesegeräten angeführt wurde, konnte entscheidend verlängert werden, da ein Stromverbrauch nur beim Umblättern der Seiten anfällt. Mit der Erfindung dieses Verfahrens kam ab 2004<sup>220</sup> eine neue Generation von Lesegeräten auf den Markt, die den bequemen Konsum von längeren performativen Texten erlauben und somit den E-Book-Markt für Buchinhalte mit Unterhaltungscharakter erweitern. Die Unternehmensberatung *Kirchner & Robrecht* erwartet eine Marktdurchdringung für diese Lesegeräte von 80.000 Exemplaren bis Mitte 2010 und sieht ein Gesamtpotential in Höhe von 19 Millionen Stück auf dem deutschen Markt.<sup>221</sup> Anders als beim Konsum von Musik ist für die Praxis des Lesens im digitalen Bereich eine technologische Plattform, die in der Lage ist, Papier adäquat zu substituieren, eine unabdingbare Voraussetzung für eine breite Akzeptanz von digitalisierten Buchinhalten, was die besondere Relevanz der Lesegeräte für den E-Book-Markt verdeutlicht.

Wie in Kapitel III Punkt 5 gezeigt wurde, war der Ausgangspunkt der Krise der Musikindustrie die Entwicklung des MP3-Formates und damit die Entwicklung eines offenen Standards für die Speicherung und Übertragung von digitalen Musikinhalten. Der Markt für E-Books war über einen langen Zeitraum von einem Nebeneinander verschiedener Formate geprägt, was maßgeblich zur niedrigen Akzeptanz der E-Books von Konsumentenseite beitrug. Mittlerweile zeichnet sich das vom *International Digital Publishing Forum* entwickelte ePub-Format als Standard ab. Es basiert auf der XML-Sprache und erlaubt, anders als das PDF-Format, eine Anpassung von Textinhalten an verschiedene Bildschirmgrößen und wird außerdem von allen sich am Markt befindlichen Lesegeräten – mit Ausnahme des *Kindle* der Firma *Amazon* – unterstützt.<sup>222</sup>

---

<sup>219</sup> Vgl. Rapp 2008, S. 18.

<sup>220</sup> Vgl. ebd., S. 24.

<sup>221</sup> Vgl. Kirchner & Robrecht 2009, S. 36.

<sup>222</sup> Vgl. <http://www.openebook.org/about.htm> [10.01.2010].

## 5.1 Krisenpotential für die Buchbranche

Infolge der leichten Digitalisierbarkeit von Texten und des geringen Speicherbedarfs – eine Textdatei benötigt weniger Speicherplatz als eine Musikdatei – wird eine Desintegration von Inhalt und Trägermedium bei Buchinhalten möglich. Es besteht für Verbraucher grundsätzlich die Möglichkeit digitalisierte Buchinhalte mit geringem Aufwand zu kopieren und über Onlinenetzwerke zu verbreiten. In Verbindung mit den hohen Fixkosten, die bei der Produktion für Tätigkeiten des Lektorats und der Verwaltung anfallen und deren Anteil in etwa 30 Prozent der Gesamtkosten einnimmt, besteht für die Buchbranche analog zur Musikindustrie die Gefahr, dass sie sich innerhalb der *Industrie-Napsterization-Matrix* über eine kritische Kostengrenze hinaus bewegt. Wenn nämlich die Verfügungsrechte für digitale Informationsprodukte nur noch verdünnt vorliegen, kann eine vom Rechteinhaber nicht-autorisierte Nutzung nicht mehr verhindert werden und die Fixkosten für die Erstellung der Inhalte können nicht mehr amortisiert werden, was schlussendlich die Produktion neuer Inhalte verhindert, da keine Erlöse mehr erzielt werden. Erfolgt die Nutzung von Buchinhalten illegal und damit unentgeltlich, werden digitale Informationsprodukte zu öffentlichen Gütern und das ursprüngliche Geschäftsmodell der Buchbranche wird in Frage gestellt.

Das Risiko, dass digitale Buchinhalte illegal verbreitet werden und damit das traditionelle Geschäftsmodell der Branche im digitalen Umfeld unter Druck gerät, zeigt sich in einer von dem Unternehmen *Attributor* – welches sich auf das Aufspüren von urheberrechtlich geschützten Werken im Internet spezialisiert hat – für den Buchmarkt in den USA realisierten Untersuchung. In der im Jahr 2009 durchgeführten Studie wurden die illegalen Downloads von 913 Titeln aus allen Genres nachvollzogen. Zu diesem Zweck wurden die Daten, die von vier one-click-hosting-sites veröffentlicht wurden, auf das Gesamtangebot derartiger Webseiten hochgerechnet.<sup>223</sup> Ein one-click-hoster oder sharehoster bietet einem Internetnutzer die Möglichkeit, ohne vorherige Anmeldung Dateien auf den Servern des Anbieters einzustellen. Der Nutzer erhält dann einen Link mit dem die Dateien abgerufen werden können und kann diesen auch veröffentlichen. Ursprünglich dienen sharehoster zum Austausch von speicherplatzintensiven und/oder privaten Dateien. Jedoch werden derartige Angebote oftmals auch für die Verbreitung urheberrechtlich geschützter Dateien wie Musikinhalte und eben auch Buchinhalte genutzt, da die Einstellung der Inhalte anonym erfolgen kann. Anders als bei den oben erläuterten Tauschbörsen ist hierfür ein zentraler Server notwendig, was einerseits die Nachvollziehbarkeit der Downloads und andererseits die rechtliche Verfolgung erleichtert.<sup>224</sup>

*Attributor* erfasste 9 Millionen illegale Downloads und bezifferte den Schaden für die Buchbranche in den USA auf 2,8 Milliarden Dollar. In Bezug auf die Verteilung

---

<sup>223</sup> Vgl. *Attributor Blog* 2010.

<sup>224</sup> Dies zeigt sich in einer Klage der GEMA gegen den sharehoster rapidshare, die darauf abzielte, das Angebot urheberrechtlich geschützter Inhalte zu verhindern. Das OLG Köln verpflichtete das Unternehmen daraufhin in seinem Urteil, urheberrechtlich geschützte Inhalte von seinen Servern zu entfernen. Problematisch ist jedoch die technische Umsetzung, da solche Inhalte oftmals mit Tarnnamen versehen werden, die keinerlei Rückschlüsse auf den Inhalt zulassen. Vgl. *Netzwelt Online* 2007.

der illegalen Downloads auf die einzelnen Gattungen stellte *Attributor* fest, dass der größte Teil der illegalen Aktivitäten mit durchschnittlich 13.000 Downloads pro Titel auf das Genre Wirtschaft und den STM-Bereich entfallen, wobei aber auch im Schnitt jeder Belletristiktitel 6000-mal illegal heruntergeladen wird.<sup>225</sup> Selbst wenn vermutlich nicht alle gemessenen Downloads tatsächlich käuflich erworben worden wären, wird aus den Zahlen dennoch die Bedrohung für die Buchbranche in den USA deutlich. Laut *Attributor* hat die Onlinepiraterie einen Anteil von 10 Prozent am gesamten amerikanischen Buchmarkt. Für den deutschen Buchmarkt konnten keine derartigen Erhebungen gefunden werden, es ist aber angesichts der länderübergreifend uneingeschränkten Zugriffsmöglichkeiten auf sharehoster von einem ähnlich hohen Bedrohungspotential auszugehen.

## 5.2 Bisherige Maßnahmen der Akteure

Die bisherigen Maßnahmen, welche die Akteure der Buchbranche ergriffen haben, um den Herausforderungen der Digitalisierung ihres Produkts zu begegnen, ähneln denen der Musikindustrie. Über die Implementierung von Kopierschutzmechanismen durch ein Digital Rights Management bei E-Books wird versucht, einer Verdünnung der Property Rights entgegenzuwirken, um damit den Charakter des Mediums Buch als privates Gut beizubehalten. Als weitere Maßnahme ist die Einführung legaler Downloadplattformen zu nennen, wie sie z.B. durch den *Börsenverein des Deutschen Buchhandels* mit der Plattform *libreka* realisiert wurde, die eine Volltextsuche für 120.000 Titel beinhaltet und momentan 16.000 E-Books zum Download bereitstellt.<sup>226</sup> Die teilnehmenden Verlage – bisher etwa 1.200 (Stand 2010) – können dabei entscheiden, ob sie ihre eingestellten Titel mit einem Digital Rights Management im Sinne eines „harten“ Kopierschutzes versehen oder ob sie eine „weiche“ Lösung in Form von digitalen Wasserzeichen wählen. Optional kann völlig auf einen Kopierschutz verzichtet werden. Das von der Plattform verwendete Digital Rights Management System *Adobe Digital Editions* kann sowohl für Dateien im ePub-Format verwendet werden, als auch für PDF-Dateien.<sup>227</sup> Problematisch an diesem Verfahren sind einerseits die daraus resultierenden Nutzungseinschränkungen für den Endverbraucher, da derartig geschützte Dateien nur auf bestimmten Lesegeräten wiedergegeben werden können – beispielsweise können weder über das Lesegerät *Kindle* der Firma *Amazon* noch über das *iPhone* von *Apple* solche Dateien wiedergegeben werden – und andererseits die leichte Umgehbarkeit derartiger Maßnahmen. So wurde im Internet bereits ein Programm verbreitet, welches den Nutzer in die Lage versetzt, den Kopierschutz zu umgehen.<sup>228</sup> Auch der Kopierschutz des Internetbuchhändlers *Amazon*, der anders als *libreka* mit dem AZW-Format ein proprietäres Format für seine E-Books verwendet, welches ausschließlich auf dem firmeneigenen Lesegerät nutzbar ist, konnte bereits umgangen werden.<sup>229</sup>

---

<sup>225</sup> Vgl. *Attributor Blog* 2010.

<sup>226</sup> Vgl. <http://info.libreka.de/> [17.12.2009].

<sup>227</sup> Vgl. <http://www.libreka.de/help#drm> [17.12.2009].

<sup>228</sup> Vgl. *E-book-news* 2009.

<sup>229</sup> Einem Hacker gelang es im Rahmen eines Wettbewerbes, ein Skript zur Umgehung des Kopierschutzes zu entwickeln. Dazu sind lediglich folgende Schritte notwendig, was den geringen Aufwand verdeutlicht:

Die Sicherheitslücken von „harten“ Kopierschutzmaßnahmen und die Erfahrungen aus der Musikindustrie bewirken aber ebenso ein Umdenken der Verlage. So können mittlerweile Bestseller wie Hertha Müllers *Atemschaukel* ohne DRM bezogen werden und das Unternehmen *Amazon* erleichtert das Angebot von DRM-freien E-Books in seinem Downloadshop, indem es Verlagen optional den Verzicht auf derartige Maßnahmen anbietet.<sup>230</sup> Auch der Branchenverband sieht in einem psychologischen Kopierschutz über ein digitales Wasserzeichen „für die Verlage die bestmögliche Balance zwischen Schutz vor Raubkopien und Kundenorientierung.“<sup>231</sup> Es sind z.Zt. aber Beharrungstendenzen seitens der Verlage zu restriktiven Kopierschutzmaßnahmen erkennbar, wie das Beispiel des in den USA eingeführten *iBook Store* der Firma *Apple* zeigt. Der Großteil der Partnerverlage verpflichtet *Apple* zur Implementierung eines DRM-Systems auf Basis des für die Musikinhalte verwendeten Systems *Fairplay*, um ihre Inhalte gegen Missbrauch zu schützen.<sup>232</sup>

Neben diesen technischen Maßnahmen werden auch Musterverfahren gegen illegale Angebote von urheberrechtlich geschützten Inhalten angestrengt. So hat der *Börsenverein des Deutschen Buchhandels* seine Mitglieder dazu aufgerufen, gegen den in der Schweiz ansässigen sharehoster *rapidshare* zu klagen. Ein von den Verlagen *Campus* und *de Gruyter* initiiertes Musterverfahren vor dem Landgericht Hamburg war bereits erfolgreich. Im Zuge dessen wurde *rapidshare* dazu verpflichtet, zwölf Titel der beiden Verlage von seiner Plattform zu entfernen und zukünftige Uploads zu verhindern.<sup>233</sup> Ebenso klagte die Verlagsgruppe *Lübbe* gegen Tauschbörsen, auf denen die deutsche Hörbuchversion des Bestsellers *Das verlorene Symbol* von Dan Brown illegal angeboten wurde. Insgesamt sind aber rechtliche Maßnahmen seitens der Verlage bisher nur in eingeschränktem Ausmaß lanciert worden, was der Chefjustiziar des *Börsenvereins des Deutschen Buchhandels* Christian Sprang auf die momentan noch geringen wirtschaftlichen Auswirkungen der Internetpiraterie zurückführt.<sup>234</sup>

Eine weitere Maßnahme der Akteure erstreckt sich in Deutschland auf den rechtlichen Bereich, indem die auf dem physischen Markt vorherrschende Buchpreisbindung auf den digitalen Markt übertragen werden soll. Der *Börsenverein des Deutschen Buchhandels* war im Dezember 2008 noch der Ansicht, dass E-Books

---

„To run this program install a 32-bit version of Python 2.6 from <<http://www.python.org/download/>>. Save this script file as *unswindle.pyw*. Find and save in the same directory a copy of *mobidedrm.py*. Double-click on *unswindle.pyw*. It will run *Kindle For PC*. Open the book you want to decrypt. Close *Kindle For PC*. A dialog will open allowing you to select the output file. And you're done! “

Vgl. <http://www.sonoya.com/hacker-labba-ebook-kopierschutz-drm-azw-dateien-amazon-kindle-python-script-unswindle-pyw-konvertieren-kopieren-pdf-mobipocket-mobidedrm-py-entschluesseln-knacken-anleitung-howto-tutorial-download.html#more-618> [17.12.2009].

<sup>230</sup> Vgl. <http://www.libreka.de/cart?cartaddisbn=9783446233911-9783446234574> [17.12.2009]; Lischka 2010a.

<sup>231</sup> Vgl. <http://info.libreka.de/121-0-Wichtige-Information-zum-E-Book-Kopierschutz.html> [17.12.2009].

<sup>232</sup> Vgl. Pham 2010.

<sup>233</sup> Vgl. Buchreport Express 2010a, S. 11.

<sup>234</sup> Vgl. Buchreport Express 2010b, S. 11.

keiner Preisbindung unterlägen, da diese bei für E-Books typischen grenzüberschreitenden Lieferungen nach europäischem Kartellrecht nicht gelte.<sup>235</sup> Im Februar 2009 revidierte der Branchenverband seine Auffassung und erklärte E-Books als Substitute verlags- und buchhandelstypischer Erzeugnisse, die somit nach dem Buchpreisbindungsgesetz preisgebunden sein müssen.<sup>236</sup> Dies ist vermutlich auf die oben beschriebenen technischen Entwicklungen zurückzuführen, die zukünftig eine höhere Relevanz des E-Book-Marktes erwarten lassen. Der *Börsenverein des Deutschen Buchhandels* behält sich nach eigener Aussage vor, Musterverfahren gegen Marktteilnehmer anzustrengen, die beim Vertrieb von E-Books gegen die Preisbindung verstoßen.<sup>237</sup>

### 5.3 Markteintritt neuer Wettbewerber

Die Digitalisierung von Buchinhalten und die daraus resultierende Konvergenz der drei Sektoren Medienindustrie, Telekommunikation und Informationstechnologie begünstigt, analog zur Musikindustrie, den Markteintritt neuer und branchenfremder Wettbewerber. Exemplarisch seien in diesem Zusammenhang der Suchmaschinenbetreiber *Google* und die Firma *Apple* genannt. Das Unternehmen *Google* plant im Rahmen seines Projektes *Google Book Search* alle weltweit vorhandenen Bücher zu digitalisieren und für eine Volltextsuche nutzbar zu machen. Zu diesem Zweck werden von dem Unternehmen die Bestände wissenschaftlicher Bibliotheken eingescannt. Kritiker des Projektes vermuten zudem, dass das Unternehmen ein Wissensmonopol aufbauen und zukünftig daraus einen umfangreichen kommerziellen Nutzen ziehen möchte.<sup>238</sup>

Umstritten ist ebenso das so genannte *Book Settlement* zwischen *Google* und der US-Buchbranche, das die rechtliche Grundlage für das Einscannen urheberrechtlich geschützter Inhalte darstellen sollte und sich auch auf ausländische, in den US-Bibliotheken vorhandene Werke bezieht. Zahlreiche Autoren- und Verlegerverbände, darunter der *Börsenverein des Deutschen Buchhandels*, klagten gegen das Abkommen, da es das Einscannen ohne ausdrückliche Zustimmung der Rechteinhaber erlaube und somit gegen internationale Vereinbarungen zum Urheberrecht, wie die WIPO-Verträge, verstoße.<sup>239</sup> Ein Urteil zu diesem Sachverhalt ist bisher noch nicht erfolgt.<sup>240</sup> Auf dem amerikanischen Buchmarkt hat das Unternehmen mit *Google Editions* ein Modell mit Partnerverlagen realisiert, bei dem Nutzer über ein pay-per-view Verfahren ein Online-Zugangsrecht auf E-Books erwerben und diese dann über verschiedene Endgeräte online konsumieren können. Der verbreitende Buchhandel kann das Angebot auf der eigenen Webseite einbinden und wird an den Erlösen beteiligt. Ein Markteintritt in Deutschland ist nach Aussage des Unternehmens für das Jahr 2010 geplant.

---

<sup>235</sup> Vgl. Mielke 2009, S. 193.

<sup>236</sup> Vgl. [http://www.boersenverein.de/de/portal/glossar/158316?\\_nav=&glossar=E&wort=188605](http://www.boersenverein.de/de/portal/glossar/158316?_nav=&glossar=E&wort=188605) [17.12.2009].

<sup>237</sup> Vgl. [http://www.boersenverein.de/sixcms/media.php/976/Preisbindung\\_von\\_E-Books\\_Stellungnahme\\_des\\_Vorstands.pdf](http://www.boersenverein.de/sixcms/media.php/976/Preisbindung_von_E-Books_Stellungnahme_des_Vorstands.pdf) [17.12.2009].

<sup>238</sup> Vgl. <http://futurezone.orf.at/stories/1639668/> [10.01.2010].

<sup>239</sup> Vgl. Patalong 2009c.

<sup>240</sup> Vgl. Börsenblatt Online 2010c.

Der Hardwarehersteller *Apple* kündigte im Zuge der Vorstellung eines neuen Tablet PCs mit dem Namen *iPad*, das auch als Lesegerät für E-Books dienen kann, die Einrichtung eines *iBook Stores* zunächst für den US-Buchmarkt an. Zur Bereitstellung von Inhalten schloss das Unternehmen Verträge mit den fünf Großverlagen *HarperCollins*, *Simon & Schuster*, *Hachette Livre*, *Macmillan* und *Penguin* ab. Das Unternehmen hat bisher noch keine Aussage über den Zeitpunkt der Einführung eines ähnlichen Angebotes in Deutschland getroffen. Einige deutsche Verlage wie z.B. *Hoffmann und Campe* haben bereits Interesse für die Bereitstellung von Inhalten in einem deutschen *iBook Store* bekundet.<sup>241</sup> Attraktiv aus Verlagsicht ist auch die Tatsache, dass *Apple* auf seinem Lesegerät das ePub-Format verwendet. Dass das *iPad* in Konkurrenz zu dezidierten Lesegeräten treten könnte, zeigt die Nutzung des *iPhones* als Lesegerät für digitale Buchinhalte. Laut einer Umfrage des Marktforschungsunternehmens *Yougovpsychonomics* erwägen 20 Prozent der 1000 befragten Internetnutzer die Anschaffung eines *iPads*, was das Marktpotential eines derartigen Gerätes verdeutlicht.<sup>242</sup>

Für die bereits am Markt etablierten Wettbewerber bietet die Digitalisierung Chancen zur Ausweitung der Marktmacht. Der Online-Buchhändler *Amazon*, der die Marktführerschaft in Deutschland für den Onlinevertrieb von physischen Büchern innehat, baut seine Aktivitäten auf dem E-Book-Markt auf Grundlage seiner Markenbekanntheit sukzessive aus. Auch wenn über die Verkaufszahlen des dezidiert für E-Books geeigneten Lesegerätes *Kindle* bisher keine Aussagen von Unternehmensseite getroffen wurden, sollen diese maßgeblich für die Steigerung des Unternehmensgewinns um 70 Prozent im letzten Quartal 2009 verantwortlich gewesen sein.<sup>243</sup> Seit Oktober 2009 ist das Gerät in Deutschland erhältlich und im Januar 2010 öffnete *Amazon* den *Kindle Store*, auf dem bisher nur englischsprachige Titel vorgehalten wurden, auch für deutsche Inhalte, allerdings nur für selbstpublizierte Inhalte von deutschsprachigen Autoren. Im Gegensatz zum amerikanischen Buchmarkt, auf dem das Unternehmen nach eigenen Angaben im Dezember 2009 erstmals mehr E-Books als physische Bücher verkaufte<sup>244</sup>, ist bisher noch keine Kooperation mit Verlagen aus dem deutschen Sprachraum zur Bereitstellung von digitalen Buchinhalten im *Kindle Store* vereinbart worden.<sup>245</sup>

---

<sup>241</sup> Vgl. Roesler-Graichen 2010b.

<sup>242</sup> Vgl. Börsenblatt Online 2010b.

<sup>243</sup> Vgl. Börsenblatt Online 2010a.

<sup>244</sup> Vgl. Börsenblatt Online 2009c.

<sup>245</sup> Eine mögliche Ursache dafür könnte in der Preispolitik von Amazon liegen, die für E-Books in den USA einen Standardpreis von 9,99 Dollar vorsieht. Eine ähnliche Vorgehensweise ist aufgrund der in Deutschland gesetzlich determinierten Buchpreisbindung nicht möglich, da es hier den Verlagen obliegt, die Preise festzusetzen. Auch in den USA regt sich Widerstand gegen die Preispolitik Amazons. Der Verlag Macmillan wollte höhere Endverkaufspreise für seine im Kindle Store angebotenen E-Books realisieren. Nachdem Amazon daraufhin die Inhalte des Verlags vorübergehend aus seinem Downloadshop entfernt hatte, lenkte das Unternehmen schließlich ein und bietet die E-Books von Macmillan mittlerweile in der Spanne zwischen 12,99 und 14,99 Dollar an.

Vgl. Roesler-Graichen 2010a.

## 6 Veränderungen der Wertschöpfungskette

Im Folgenden werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Architektur der Leistungserstellung anhand der in Punkt 3 vorgestellten Wertschöpfungskette dargestellt. Ähnlich wie in der Musikindustrie können Tendenzen zur Auflösung etablierter Wertschöpfungsstrukturen ausgemacht werden. Dies ist z.B. der Fall bei der Kreation der Inhalte durch Autoren-Netzwerke oder neuen Ansätzen bei der physischen Produktion wie Print on Demand, bis hin zur potentiellen Ausschaltung von Intermediären in bestimmten Bereichen wie z.B. dem Handel.

### 6.1 Auswirkungen auf die Erstellung der Inhalte

Durch die relativ preisgünstige bzw. kostenlose Verfügbarkeit von Layoutsoftware wie z.B. *Adobe Indesign* oder *Latex* sind die Autoren nicht mehr auf die Verlage angewiesen und können theoretisch unter Umgehung dieser Wertschöpfungsstufe Inhalte zuhause erstellen und über das Internet verbreiten. Bei der Erstellung der Inhalte kommt es außerdem seitens der Autoren zu einer zunehmenden Integration der Konsumenten. So initiierte der Stanford Professor Lawrence Lessig ein Projekt, bei dem die Neuauflage seines bereits 1999 erschienen Sachbuches *Code and other Laws of Cyberspace* im Rahmen einer kollaborativen Zusammenarbeit über ein Wiki erstellt wurde.<sup>246</sup> In das Wiki konnten Interessenten ihre Anregungen einbringen und das fertige Werk wurde dann unter der Creative Commons Lizenz verbreitet, die eine nicht-kommerzielle kostenfreie Nutzung erlaubt.<sup>247</sup>

Ein weiteres Beispiel für kollaboratives Schreiben ist der Versuch des *Penguin* Verlages, einen Roman kollektiv erstellen zu lassen. Das 2007 gestartete Projekt *A Million Penguins*<sup>248</sup> scheiterte, trotz großer Resonanz – 1500 Hobbyautoren nahmen teil und schrieben in einem Monat 1000 Seiten Text<sup>249</sup> –, an der mangelnden Koordination zwischen den Autoren. Obleich solche Versuche nicht erfolgreich waren – was darauf zurückzuführen ist, dass das Schreiben eines inhaltlich abgeschlossenen Romans wie im Falle von Lawrence Lessig die Koordination des Entstehungsprozesses durch eine Einzelperson erfordert – kann User Generated Content durchaus wertvolle Beiträge zur Entstehung von Werken leisten. In Autorenforen, wie z.B. *fantasyautoren.de*, können ambitionierte Jungautoren erste Schreibversuche publizieren, was bei der Autorin Francisca Solar, die eine eigene Harry Potter-Version auf der Plattform *fanfiction.net* veröffentlichte, zu einem Verlagsvertrag über drei Bücher mit dem Publikumsverlag *Random House* führte.<sup>250</sup> Analog zur Musikindustrie ermöglicht das Internet folglich eine verstärkte Integration der Konsumenten bei der Kreation der Inhalte, sodass die Grenzen zwischen Produzenten und Konsumenten zunehmend verschwimmen.

---

<sup>246</sup> Vgl. Zimmermann 2009, S. 9.

<sup>247</sup> Vgl. Krempel 2006b.

<sup>248</sup> Vgl. Patalong 2007.

<sup>249</sup> Vgl. Braun 2009, S. 278.

<sup>250</sup> Vgl. ebd., S. 279.

## 6.2 Auswirkungen auf die Verlage

Neben den aus der Digitalisierung erwachsenden neuen Möglichkeiten bei der Kreation der Inhalte stellt sich die Frage nach der zukünftigen Rolle der Verlage und den Auswirkungen dieser Prozesse auf die drei vorgestellten Wertschöpfungsstufen Lektorat, Herstellung und Marketing bzw. Vertrieb. Wie für die Musikindustrie gezeigt werden konnte, sieht sich das dortige Äquivalent der Großverlage, die Major Labels, in einigen Bereichen mit einem Bedeutungsverlust konfrontiert. Bestimmte Elemente der Wertschöpfungskette, wie z.B. der Vertrieb, die vormals eine Kernkompetenz der Labels waren, werden nunmehr im digitalen Markt von externen Dienstleistern erbracht, wohingegen Tätigkeiten wie das A&R-Management und die Vermarktung der Inhalte weiterhin zentrale Aufgaben der Labels darstellen.

### 6.2.1 Disintermediationspotential für die Abteilung Lektorat

Wie in Punkt 3.3.1 dieses Kapitels ausgeführt, bestehen die Aufgaben des Lektorats hauptsächlich in der Selektion geeigneter Manuskripte und in der Betreuung der Autoren. Während Letzteres, da es sich um Management handelt, von Digitalisierungsprozessen unberührt bleibt, können einerseits die bei der Auswahl der Inhalte anfallenden Transaktionskosten durch die neuen Technologien reduziert werden. Andererseits steigen die Selektionskosten aber auch an, da das Angebot an potentiellen Buchinhalten vor allem durch einen steigenden Anteil von User Generated Content eine Ausweitung erfahren hat.

Eine Möglichkeit, die Auswahl der Inhalte zu optimieren – denn nur ein kleiner Teil der Neuerscheinungen generiert einen finanziellen Erfolg – ist das so genannte *Crowdsourcing*, durch das mithilfe von Nutzerbeurteilungen die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Autors geschätzt werden soll. Die Firma *Media Predict* bietet beispielsweise ein Verfahren an, mit dem dies für Bücher, Musik und Filme realisiert werden kann. Das System basiert auf der Idee, dass über kollektive Intelligenz und damit über die Einschätzung von Nutzern verbindliche Aussagen über den voraussichtlichen Erfolg von Medienprodukten getroffen werden können. Die Nutzer können mit fiktivem Geld Anteile an bestimmten Medienprodukten erwerben, was sich je nach Ausmaß der Käufe auf den Kurs der Produkte auswirkt, der dann wiederum die Erfolgswahrscheinlichkeit ausdrückt.<sup>251</sup> Auch wenn solche Prognosemärkte sicherlich nicht die Realität vollständig abbilden und fehlerhafte Ergebnisse hervorbringen können, bieten sie dennoch eine Möglichkeit, die Misserfolgswahrscheinlichkeit zu reduzieren, die insbesondere im Bereich schöngestiger Literatur in der Buchbranche als relativ hoch einzustufen ist.<sup>252</sup>

Neben derartigen Instrumenten zur Unterstützung des Selektionsprozesses bietet das Internet selbst über den erwähnten User Generated Content ein breites Angebot an potentiellen Buchinhalten. Während die Auswahl der Inhalte bisher bei Publikumsverlagen über Literaturagenten bzw. unverlangt eingesandte Manuskripte einen eher passiven Prozess darstellte, können Lektoren nunmehr im Internet gezielt nach neuen Autoren suchen. Ein Beispiel für dieses Vorgehen ist die Akquise von Bloggern als Buchautoren durch die Verlage.

---

<sup>251</sup> Vgl. [http://mediapredict.com/info/how\\_it\\_works](http://mediapredict.com/info/how_it_works) [10.01.2010].

<sup>252</sup> Vgl. Braun 2009, S. 280.

Das Disintermediationspotential für die Wertschöpfungsstufe Lektorat ist insgesamt gering, da zwar im digitalen Umfeld theoretisch auch eine Auswahl der Inhalte durch die Konsumenten selbst erfolgen könnte, die Suchkosten hierfür aber zu hoch wären. Dies spricht für die fortwährende Existenz eines Gatekeepers in Form eines Verlages mit seiner abgrenzbaren Programmpolitik und der Signalfunktion eines bestimmten Markennamens, der dem Konsumenten eine Vorselektion anbietet.

### 6.2.2 Implikationen für die Abteilung Herstellung

Obwohl bei der Produktion von E-Books die Kosten für die physische Herstellung entfallen, müssen die aus der Implementierung der Infrastruktur erwachsenden Kosten in eine derartige Kalkulation miteinbezogen werden. In Tabelle 8 ist eine Musterkalkulation für E-Books aufgeführt. Die Kalkulation wurde unter den folgenden Annahmen für den *Holtzbrinck* Konzern erstellt: Es wird ein Publikumsverlag betrachtet, der über die Möglichkeit verfügt, eine bereits implementierte technische Infrastruktur innerhalb einer größeren Gruppe von Verlagen zu nutzen. Die Zahl seiner lieferbaren E-Books beläuft sich auf 1.000 und die Zahl der bezahlten Downloads pro Titel beträgt 300. Der Ladenpreis ist identisch mit dem Ladenpreis des entsprechenden gedruckten Buches und der Handelsrabatt liegt bei 40 Prozent, während das Autorenhonorar 20 Prozent vom Netto-Verlagserlös ausmacht.<sup>253</sup>

Position	Preis/Kosten pro Exemplar
Ladenpreis	11,90 Euro
MwSt. (19 %)	1,90 Euro
Netto-Ladenpreis	10,00 Euro
Buchhandels-Rabatt	4,00 Euro
<b>Netto-Verlagserlös</b>	6,00 Euro
<b>Absatzvariable Kosten</b>	
Digitale Distribution etc.	0,85 Euro
Honorar	1,20 Euro
<b>Auflagenfixe Kosten pro Titel</b>	
Indexierung, Konvertierung in ePub o.a. über XML	1,15 Euro
<b>Deckungsbeitrag I</b>	2,80 Euro
<b>E-Book-spezifische Infrastruktur</b>	
Einrichtung und Unterhalt der technischen Infrastruktur für Bevorratung und Vertrieb von E-Books	0,60 Euro
<b>Deckungsbeitrag II</b>	2,20 Euro
Durchschnittl. Deckungsbeitrag II eines Taschenbuchs zum gleichen Ladenpreis und bei ebenfalls 40 Prozent Handelsrabatt	3,44 Euro

Tabelle 8: Musterkalkulation eines E-Books.

Wie aus der Tabelle deutlich wird, ist der Deckungsbeitrag für ein E-Book sogar niedriger als bei einem Taschenbuch. Es stellt sich hier aber die Frage, warum als Preis der einer vergleichbaren Printausgabe festgesetzt wurde. So bestünde die Möglichkeit, über einen niedrigeren Preis die Absatzmenge zu erhöhen, womit der Gesamterlös gesteigert werden könnte. Zudem ist das Ansetzen von 40 Prozent

<sup>253</sup> Vgl. Börsenblatt 2009, S. 17.

Handelsrabatt in Anbetracht der Tatsache, dass im Rahmen einer größeren Verlagsgruppe Optionen für einen Direktvertrieb bestehen, zumindest fragwürdig.

Die Existenz der Wertschöpfungsstufe Herstellung ist im digitalen Umfeld davon abhängig, inwieweit eine neutrale Datenhaltung der Inhalte über ein Content Management System erfolgen kann bzw. ob Synergieeffekte durch verlagsübergreifende Lösungen innerhalb einer Gruppe erzielt werden können, wobei die Notwendigkeit einer Kalkulation zur Ermittlung der Deckungsbeiträge auch bei E-Books besteht.

### 6.2.3 Veränderungen innerhalb der Marketingabteilung

Während die Verlage im traditionellen Buchmarkt den Schwerpunkt der Marketingaktivitäten auf die Händlerwerbung legten, anstatt an den Endkonsumenten direkt heranzutreten, können über die Instrumente des Online-Marketings Kunden direkt angesprochen werden. Die bisher existierende hohe Floprate bei Neuerscheinungen kann nicht zuletzt auf die Defizite der Publikumsverlage im Bereich des Direktmarketings zurückgeführt werden, wofür bisher die hohen Kosten ins Feld geführt wurden. Das Internet und die unter dem Schlagwort Web 2.0 zusammengefassten Aktivitäten erlauben es den Verlagen, unter vergleichsweise niedrigen Kosten die Marketingkanäle bis auf die Endkundenschnittstelle auszuweiten.

Zum Beispiel bietet die Verlagsgruppe *Random House* so genannte Widgets für ihre E-Books an, die den Kunden als Leseprobe dienen und die teilweise auch mit auf den entsprechenden Titel zugeschnittenen Audio- und Videoinhalten angereichert sind. Diese Widgets können von geneigten Nutzern in eigene Webseiten oder in ihre Profile auf social network-Seiten integriert und so an Bekannte weiterempfohlen werden.<sup>254</sup> Ein weiteres Beispiel für Marketingaktivitäten im Umfeld des Web 2.0 ist die Kampagne des *Eichborn Verlages*, der anlässlich der Frankfurter Buchmesse Fliegen mit dem Banner des Verlages versah. Das zugehörige Video weist auf der bekanntesten Videoplattform *youtube* bereits über 900.000 Klicks auf,<sup>255</sup> was für die Wirksamkeit derartiger Marketingmaßnahmen spricht.

Analog zur Musikindustrie können aber ebenso Autoren das Internet für die Vermarktung ihrer Inhalte unter Umgehung der Verlage nutzen. Teilweise stellen unbekannte Autoren ihre Inhalte kostenlos als E-Book-Download zur Verfügung, um damit die Aufmerksamkeit der Konsumenten zu erlangen. Der Science-Fiction Autor Scott Sigler nutzte ein Podcast, um seinen Roman episodisch zu veröffentlichen, und konnte dadurch eine Fangemeinde aufbauen, die ihm schlussendlich zu einem Verlagsvertrag verhalf.<sup>256</sup>

Von bereits etablierten Autoren wird das Internet ebenfalls als Marketing-Instrument eingesetzt. Die Bestsellerautorin Stephenie Meyer verfügt beispielsweise über ein eigenes Profil im social network *myspace*, über das sie in direkten Kontakt mit ihren Lesern tritt.<sup>257</sup> Der Autor Paul Coelho hingegen hat illegal verfügbare Kopien auf seine eigene Webseite *Pirate Coelho* verlinkt und sieht dies als probates Mittel an, den Verkauf der physischen Ausgaben anzukurbeln. Als Grund für dieses Vorgehen

---

<sup>254</sup> Vgl. <http://www.randomhouse.de/book/edition.jsp?edi=338659> [10.01.2010].

<sup>255</sup> Vgl. Eichborn Fliegenbanner[20.01.2010].

<sup>256</sup> Vgl. <http://www.randomhouse.de/author/author.jsp?per=205005> [10.01.2010].

<sup>257</sup> Vgl. Braun 2009, S. 282.

gibt er seine Erfahrungen mit dem russischen Buchmarkt an, auf dem sich sein Werk *Der Alchimist* nach der Veröffentlichung im Jahr 1999 nur 3000-mal verkaufte. Nachdem der Autor auf seiner Webseite eine kostenlose elektronische Version seines Buches veröffentlicht hatte, stiegen die Verkaufszahlen der physischen Ausgabe sprunghaft innerhalb von drei Jahren auf eine Million Exemplare.<sup>258</sup>

Selbst wenn sich die Erfahrungen auf dem russischen Buchmarkt mit seiner geringeren Buchhandelsdichte nicht eins zu eins auf den deutschen Buchmarkt übertragen lassen, zeigt die Empirie bisher keine Kannibalisierung der physischen Verkäufe durch kostenlos zur Verfügung gestellte E-Books, sondern vielmehr einen positiven Zusammenhang.<sup>259</sup> Vor allem für unbekannte Autoren scheinen die positiven Effekte durch die Erhöhung des Bekanntheitsgrades infolge einer kostenlosen Verbreitung von E-Books zu überwiegen. Dies ist aber hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass die kostenlose elektronische Version für Konsumenten als Kaufanreiz für die physische Ausgabe dient und damit die Funktion einer Leseprobe wahrnimmt. Mit der zunehmenden Ausbreitung von Lesegeräten, die über das Potential verfügen, den Lesekomfort eines physischen Buches zu imitieren, wächst die Gefahr, dass kostenlose E-Books die physischen Produkte kannibalisieren.<sup>260</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Internet sowohl für die Verlage als auch für die Autoren neue Möglichkeiten zur Vermarktung der Inhalte durch direkte Kommunikation bereithält. Die Ausschaltung von Verlagen als Intermediäre der Autoren für Marketingaktivitäten ist theoretisch möglich und zeichnet sich in ersten Ansätzen bereits ab. Ob die Kommunikationspolitik weiterhin eine Kernkompetenz der Verlage darstellen kann, ist davon abhängig, inwieweit diese ihr Konzept an die neuen Gegebenheiten anpassen können.

#### 6.2.4 Auswirkungen auf die Wertschöpfungsstufe Vertrieb

Ähnlich wie in der Musikindustrie hat die Digitalisierung in erster Linie Auswirkungen auf den Vertrieb der Produkte. Während das physische Buch im Internet bereits das meistgehandelte Produkt darstellt, ergeben sich durch neue Technologien und Verfahren wie z.B. Print on Demand (PoD) zusätzliche Potentiale für Verlage auf der Vertriebsebene.<sup>261</sup> Bei Print on Demand erfolgt die physische Herstellung der Produkte erst nach einer konkreten Nachfrage durch den Endkunden, wodurch das Risiko der Auflagenvorfinanzierung ausgeschaltet wird.<sup>262</sup> Dies macht PoD aus Verlagsicht besonders für Nischenprodukte aus der Backlist interessant. Unbekannte Autoren können derartige Angebote wie z.B. Books on Demand (BoD) für den Vertrieb ihrer Produkte nutzen.

Neben diesen neuen Verfahren können Verlage durch den Direktverkauf von E-Books an den Endkunden den Buchhandel umgehen. Während der Direktvertrieb bisher bei geringen Stückzahlen mit einem hohen Kostenaufwand verbunden war, fallen für den Vertrieb von E-Books nach dem einmaligen Aufbau einer entsprechenden Infrastruktur nur geringe Kosten an. Dies ist insbesondere für größere

---

<sup>258</sup> Vgl. Coelho 2009.

<sup>259</sup> Vgl. Braun 2009, S. 282.

<sup>260</sup> Vgl. ebd., S. 283.

<sup>261</sup> Vgl. Robertz 2009, S. 229.

<sup>262</sup> Vgl. Hagemüller 2009, S. 264.

Verlagsgruppen attraktiv, da hier Synergieeffekte erzielt werden können. Es zeigt sich aber, dass der Anteil dieser Vertriebsform bei 18 Prozent stagniert.<sup>263</sup> Dies könnte einerseits darin begründet liegen, dass die Verfügbarkeit von E-Books im momentanen Marktumfeld noch zu gering ist, da die Verlage ihr Programm erst nach und nach digitalisieren. Andererseits zeigen die Erfahrungen der Major Labels in der Musikindustrie, dass die Bereitschaft der Kunden, Inhalte direkt bei den Produzenten zu erwerben, gering ist, da sich das Angebot ausschließlich auf das Sortiment des jeweiligen Anbieters beschränkt.

Insofern ist zu erwarten, dass dieser Vertriebskanal für die Verlage weiterhin nur eine Ergänzung zu anderen Kanälen sein kann. Zudem sind die Suchkosten für die Auswahl geeigneter Inhalte aus Konsumentensicht zu hoch, was die Existenz von Intermediären im Vertriebsbereich auch in Zukunft notwendig macht. Dass die Verlage diese Aufgabe zukünftig übernehmen, ist angesichts der Erfahrungen in der Musikindustrie eher unwahrscheinlich.

Bei den Intermediären im digitalen Vertrieb kann zwischen einer Reintermediation durch den in Punkt 5.3 beschriebenen Markteintritt neuer Unternehmen und bereits am Markt etablierten Teilnehmern, wie den Barsortimenten, unterschieden werden. Der Zwischenbuchhandel in Form der beiden Marktführer *KNV* und *Libri* positioniert sich auf dem E-Book Markt analog zum traditionellen Buchmarkt als Partner der Verlage und Buchhandlungen. Die Intention der Barsortimente ist es, im digitalen Markt als Aggregatoren für den herstellenden Buchhandel zu fungieren. Sie bieten den Verlagen zu diesem Zweck Dienstleistungen, wie z.B. eine Retrodigitalisierung der Backlist, die Fakturierung der E-Books oder Content Management Systeme zur Verwaltung bzw. Konvertierung der elektronischen Inhalte in verschiedene Ausgabeformate an. Die Unternehmen des verbreitenden Buchhandels hingegen können die so aggregierten E-Book-Datenbanken der Barsortimente in eigene Shopsysteme integrieren oder Kunden gegen eine Provision auf die E-Book-Shops der Barsortimente verweisen.<sup>264</sup> Über ein ähnliches Konzept wie die Barsortimente verfügt die Plattform *Ciando*, die neben einem Direktvertrieb von E-Books ihrer Partnerverlage dem verbreitenden Buchhandel die Einrichtung und Pflege von Downloadshops anbietet.<sup>265</sup>

## 6.5 Disintermediationspotential insgesamt

Wie gezeigt werden konnte, erwachsen aus der Digitalisierung für die Verlage unterschiedliche Herausforderungen, wobei diese für die Wertschöpfungsstufen Lektorat und Herstellung weniger gravierend ausfallen als für die Bereiche Marketing und Vertrieb. Nichtsdestoweniger erlauben Digitalisierungsprozesse eine zunehmende Integration von Konsumenten und Autoren in die Wertschöpfungskette der Verlage, sodass vor allem in den letztgenannten Stufen eine Disintermediation in Zukunft denkbar ist.

---

<sup>263</sup> Vgl. Tabelle 7.

<sup>264</sup> Vgl. <http://home.libri.de/index.php?id=214&L=0> [20.01.2010];  
[http://www.knv.de/\\_content/page\\_16497\\_de.htm](http://www.knv.de/_content/page_16497_de.htm) [15.01.2010].

<sup>265</sup> <http://www.ciando.com/help/index.cfm/fuseaction/handel> [10.01.2010].

Unter Druck gerät aber vor allem der verbreitende Buchhandel, der im physischen Buchmarkt eine vermittelnde Rolle zwischen den Konsumenten und den Produzenten der Inhalte einnimmt und zum Abbau von Informationsasymmetrien zwischen den Marktteilnehmern beiträgt. Einerseits können diese Aufgaben von neu in den Markt eingetretenen Teilnehmern wie *Google* oder *Apple* oder von bereits im Onlinemarkt etablierten Unternehmen wie *Amazon* wahrgenommen werden. Andererseits erlaubt das Internet den Verbrauchern sich über Produkte zu niedrigen Transaktionskosten zu informieren, weswegen auch aus dieser Perspektive eine Disintermediation des Handels möglich ist. Dafür spricht außerdem, dass die bisherigen Ansätze den Handel in das Geschäft mit elektronischen Inhalten einzubeziehen nicht erfolgreich waren. Beispielsweise steht die vom Branchenverband lancierte Plattform *libreka*, deren Ausrichtung auf eine Integration des Handels beim Geschäft mit E-Books abzielt, massiv in der Kritik. Ein anonymer Brief aus dem Jahr 2009 der offenbar von Mitarbeitern des *Börsenvereins des Deutschen Buchhandels* stammt, kritisiert die geringen Verkaufszahlen der Plattform, die nicht annäherungsweise zur Deckung der Kosten beitragen. Als Ursache werden technische Unzulänglichkeiten und eine mangelnde Profilschärfe der Plattform ins Feld geführt.<sup>266</sup> Zwar betreiben viele Buchhandlungen auch eigene Webshops für E-Books, jedoch ist davon auszugehen, dass bereits im Onlinemarkt etablierte Unternehmen, wie z.B. der Onlinebuchhändler *Amazon*, hier über einen Vorteil verfügen und der verbreitende Buchhandel im Markt für digitale Inhalte einen Startnachteil hat.

## 7 Neue Geschäftsmodelle und Strategien

Für eine integrierte Betrachtung des Geschäftsmodells der Buchbranche im Umfeld der digitalen Ökonomie sind, ebenso wie in der Musikindustrie, neben den oben aufgezeigten Veränderungen der Architektur der Leistungserstellung die Auswirkungen auf die Produkt/Marktkombination und auf die Erlösmodelle relevant.

Auf der Produktebene können durch das Auftreten des neuen Produktes E-Book die Strategien des Versioning und Windowing realisiert werden. Während das Windowing, also die zeitliche Preisdifferenzierung, bereits am physischen Markt über die zeitverzögerte Veröffentlichung einer günstigeren Taschenbuchversion erfolgte, ergeben sich durch die Digitalisierung der Inhalte neue Potentiale zur zeitlichen Preisdifferenzierung. Ein Verlag kann beispielsweise die E-Book Version eines Titels zeitlich vor der Printausgabe publizieren und erst bei absehbarem Markterfolg das finanzielle Risiko für die Produktion der physischen Auflage eingehen.<sup>267</sup> Momentan zeigt sich aber eher die Tendenz, die E-Book Version eines Titels nach dem physischen Buch zu publizieren, um eine Kannibalisierung der Printausgabe zu vermeiden.<sup>268</sup> Zudem besteht die Möglichkeit, einen gleichen Angebotszeitpunkt durch eine Bündelung von E-Book und Printausgabe zu realisieren.

---

<sup>266</sup> Vgl. Buchreport Online 2009.

<sup>267</sup> Vgl. Gerpott 2006, S. 323f.

<sup>268</sup> So hat der Verlag Simon & Schuster angekündigt E-Book Ausgaben von Neuerscheinungen erst nach vier Monaten zu publizieren. Auch die Verlagsgruppe Hachette Livre kündigte ähnliche Überlegungen an. Vgl. Börsenblatt Online 2009b.

Die Optionen für die Produktdifferenzierung hinsichtlich der Bereitstellungsqualität (Versioning) verändern sich gleichermaßen im digitalen Marktumfeld. Auf dem Markt für physische Bücher erfolgte die Differenzierung durch die verschiedenen Ausstattungsvarianten eines Buches, wie sie sich beispielsweise in der Existenz von Premium-Taschenbüchern manifestiert, die sich von „normalen“ Taschenbüchern durch ein größeres Format und eine Klappenbroschur unterscheiden. E-Books erlauben hingegen ein Versioning durch die Anreicherung der Textinhalte mit einem Mehrwert, indem z.B. Bewegtbild oder Ton in die Datei implementiert wird. Die Publikumsverlagsgruppe *Random House* bietet z.B. mit ihrer Initiative *Book and Beyond* E-Book Dateien an, die mit Autoreninterviews, Spielen, Audio- oder Videoinhalten angereichert werden.<sup>269</sup> Diese Dateien sind allerdings nicht für die sich momentan auf dem Markt befindlichen Lesegeräte geeignet – mit Ausnahme des *iPads* – sondern benötigen für die Rezeption einen herkömmlichen PC. Eine weitere Möglichkeit zur Produktdifferenzierung stellt die Personalisierung von Inhalten dar, wie sie z.B. vom Unternehmen *Pegastar* angeboten wird.<sup>270</sup> Kunden können die Inhalte von Kinderbüchern personalisieren, indem sie den Namen ihres Kindes als Protagonisten einfügen.<sup>271</sup> Die physische Produktion erfolgt dann über ein PoD-Verfahren. Ähnliche Ansätze sind für E-Books ebenfalls denkbar.

Voraussetzung für jegliche Art der Produktdifferenzierung ist eine neutrale Datenhaltung, die es erlaubt, Inhalte mit geringem Kostenaufwand mit Zusatzmaterialien anzureichern oder zu individualisieren. Aufgrund der bisher noch geringen Marktdurchdringung von E-Books und damit einhergehenden niedrigen Erlöspotentialen ist eine Investition in solche Content Management Systeme wegen der hohen Kosten nur für große Verlagshäuser bzw. Gruppen lohnenswert, da hier Synergieeffekte erzielt werden können.

Die Wahl des Formates einer E-Book-Datei findet ebenfalls auf der Ebene der Produkt/Marktdimension statt. Hier stellt sich den Verlagen und E-Book-Anbieterplattformen die Frage, ob ein Standardformat, wie das ePub-Format, oder ein proprietäres Format gewählt wird. Die Vorteile eines Standards liegen in der Ausnutzung von Netzeffekten und dem bereits erfolgten Aufbau einer kritischen Masse an Nutzern. Ein proprietäres Format, wie es z.B. vom Onlinebuchhändler *Amazon* genutzt wird, hat zwar das Potential Kunden an den Anbieter zu binden, ist aber schwerer am Markt zu etablieren.<sup>272</sup>

Wie in Punkt 4 dieses Kapitels beschrieben wurde, basiert das traditionelle Erlösmodell der Buchbranche auf dem Verkauf des physischen Buches an den Endabnehmer sowie auf der Verwertung von Nebenrechten und stellt damit eine Form der direkten Erlöserzielung dar. Dieses Ertragsmodell lässt sich auf den digitalen Markt transformieren, indem E-Book-Dateien zum Download angeboten werden. Idealtypische Beispiele hierfür sind die Downloadshops des herstellenden und verbreitenden Buchhandels bzw. von Intermediären wie *Ciando*. Eine Sonderform der nutzungsabhängigen Einzeltransaktionen stellt das pay-per-view Modell von *Google* dar, das den Onlinezugang zu E-Book-Dateien gegen Zahlung beinhaltet.

---

<sup>269</sup> Vgl. <http://www.bookandbeyond.com> [15.01.2010].

<sup>270</sup> Vgl. Zimmermann 2009, S. 9.

<sup>271</sup> Vgl. <http://www.mein-buntes-kinderbuch.de> [20.01.2010].

<sup>272</sup> Vgl. Hass 2002, S. 219.

Erste Modelle zur Generierung direkter, nutzungsunabhängiger Erlöse, wie z.B. Flatrates oder Abonnements, existieren bisher überwiegend für den wissenschaftlichen Bereich bzw. für die Kategorie der Ratgeber. Ein Beispiel ist der aus der Kooperation der Verlage *O'Reilly* und *Pearson* hervorgegangene Anbieter *Safari Books Online*, bei dem Nutzer über die Zahlung von monatlichen Beiträgen Zugang zu circa 10.000, überwiegend englischsprachigen Titeln aus der Kategorie Technik erhalten.<sup>273</sup> Die Plattform *eload 24* bietet eine Flatrate zur Nutzung eines Kontingentes an Ratgeberliteratur an.<sup>274</sup> Eine weitere Option, mit E-Books Erlöse zu erzielen, ergibt sich durch das Angebot von zusätzlichen Dienstleistungen. Ein Ansatz ist das Modell des Internetstartup-Unternehmens *PaperC*, bei dem das Lesen der Inhalte für die Nutzer kostenfrei ist. Darüber hinaus gehende Aktivitäten, wie das Ausdrucken bestimmter Textpassagen oder das Einfügen von Kommentaren, sind hingegen kostenpflichtig.<sup>275</sup>

Derartige Ertragsmodelle sind jedoch vorwiegend für die Special-Interest-Kategorien geeignet und nur begrenzt auf den Publikumsmarkt übertragbar, da fraglich ist, woraus zusätzliche Dienstleistungen bei belletristischen Inhalten bestehen könnten. Somit stellt für diesen Bereich die direkte nutzungsabhängige Einzeltransaktion weiterhin die dominierende Erlösform dar. Für die Funktionsfähigkeit dieses Ertragsmodells von entscheidender Bedeutung ist die Abkehr von einer kostenorientierten und die Hinwendung zu einer nachfrageorientierten Preisfestsetzung. Hierfür bedarf es einer Analyse der Zahlungsbereitschaft der Konsumenten, die, wie am Beispiel der Musikindustrie gezeigt werden konnte, für digitale Produkte tendenziell niedriger ist als bei physischen. Dies liegt darin begründet, dass aus Konsumentensicht die Druckkosten bei E-Books entfallen. Auch wenn die Kosten für die Herstellung der Urfassung eines E-Books ähnlich hoch einzustufen sind wie für die physische Ausgabe<sup>276</sup>, ist es erforderlich die Preiserwartungen der Konsumenten zu erfüllen, um eine Basis zur Erzielung direkter Erlöse zu schaffen. Werden die Preise zu hoch angesetzt, droht eine Abwanderung der Kunden zu illegalen Angeboten, wie in der Musikindustrie beobachtet werden konnte. Diese Erkenntnis spiegelt sich ebenfalls in den Aussagen einiger Fachleute der Buchbranche wider.<sup>277</sup> Allerdings gilt diese Ansicht nur für E-Books, die ein vollständiges Substitut der Printausgabe darstellen. Wird eine Datei mit Zusatzfunktionen, wie z.B. Multi-Media Anwendungen, angereichert, können auch höhere Preise als beim reinen Printprodukt realisiert werden, da aus Kundensicht ein Mehrwert zur Verfügung steht.

Ebenso wie für die Major Labels der Musikindustrie birgt die digitale Ökonomie für den herstellenden Buchhandel Chancen. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang das Phänomen des „Long Tail“, das eine Ausweitung der Verkaufszahlen von Nischenprodukten beschreibt. Die Grundthese dieses Ansatzes beinhaltet, dass ein Umsatzwachstum durch Produkte der Backlist generiert werden kann, da die

---

<sup>273</sup> Vgl. <http://proquestcombo.safaribooksonline.com/about> [20.01.2010].

<sup>274</sup> Vgl. <http://www.eload24.com/index/info> [15.01.2010].

<sup>275</sup> <http://paperc.de/> [15.01.2010].

<sup>276</sup> Vgl. Kapitel IV Punkt 3.3.2.

<sup>277</sup> Das Börsenblatt des deutschen Buchhandels interviewte Geschäftsführer von Verlagen und Downloadplattformen zu dieser Thematik. Unter den Befragten herrschte ein weitgehender Konsens darüber, dass E-Books billiger als die vergleichbare Printausgabe angeboten werden sollten. Vgl. Börsenblatt Online 2009a.

Suchkosten der Konsumenten durch die Informationstechnologie sinken und sie dadurch für sie relevante Produkte leichter identifizieren können. Über eine Digitalisierung der Backlist ist es Verlagen im Umfeld der digitalen Ökonomie also möglich, ein umfangreiches Angebot zur Verfügung zu stellen, welches dank verbesserter Suchtechnologien von den Konsumenten auch wahrgenommen wird.<sup>278</sup>

Darüber hinaus kann über einen Multi-Kanal-Ansatz eine Mehrfachverwertung des medienneutral vorgehaltenen Contents über verschiedene Vertriebskanäle sowie eine Personalisierung der Produkte erfolgen. Zudem erlaubt das Internet eine Integration der Konsumenten in die Inhalteerstellung, wodurch die Wahrscheinlichkeit von Misserfolgen reduziert werden kann.

Die Ansätze der Major Labels, die eine Ausweitung ihrer Verwertungskette durch eine Partizipation an Konzerten und Merchandising anstreben, sind jedoch als Strategie für den herstellenden Buchhandel weniger geeignet. Dies liegt darin begründet, dass die hohe Zahlungsbereitschaft der Rezipienten für Konzerte aus dem Eventcharakter derartiger Veranstaltungen resultiert, der z.B. bei einer Lesereise eines Autors nur begrenzt vorhanden ist.

## 8 Das Internet als disruptive Innovation für die Buchbranche

Wie in Kapitel III Punkt 8 gezeigt wurde, stellt das Internet eine disruptive Innovation für die Musikindustrie dar, da sich durch die Einführung neuer Technologien neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt haben und damit eine Restrukturierung des gesamten Sektors einherging, was letztendlich in der bis dato noch nicht überwundenen Krise mündete. Es stellt sich die Frage, ob dies auch für die Buchbranche zu befürchten ist.

Während die elektronisch gestützte Herstellung von Buchinhalten, also das Desktop-Publishing, eine inkrementelle Innovation darstellte, da die Auswirkungen auf bereits bestehende Produkte beschränkt waren, ist das E-Book in Verbindung mit dezidierten Lesegeräten eine radikale Innovation, da neue Produkte und Dienstleistungen hieraus entwickelt werden können, was sich z.B. in einer Anreicherung von E-Book-Dateien mit Multi-Media-Inhalten widerspiegelt. Ob dies in eine disruptive Innovation mündet, kann zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht abgesehen werden. Jedoch ergeben sich Hinweise auf eine derartige Entwicklung, die Parallelen zur Musikindustrie aufzeigen. Als Ausgangspunkt konnte für die Musikindustrie die Erfindung des MP3-Formates in Verbindung mit der illegalen Verbreitung der Inhalte über das Internet identifiziert werden. In der Buchbranche hat sich mit dem ePub-Format ein ebenfalls offenes Format weitgehend auf dem Markt etabliert und es kann auch ein Bedrohungspotential durch Tauschbörsen konstatiert werden.<sup>279</sup> Ein weiterer technischer Aspekt, der die Entwicklung in der Musikindustrie begünstigte, war die Diffusion von MP3-Playern, die sechs Jahre nach der Einführung bereits eine Marktdurchdringung von 16 Prozent erreichten. Bisher kann im Bereich der dezidierten Lesegeräte für E-Books noch keine hohe Marktdurchdringung konstatiert werden, allerdings geht die Unternehmensberatung *Kirchner &*

---

<sup>278</sup> Vgl. Hagenmüller 2009, S. 261.

<sup>279</sup> Vgl. Kapitel IV Punkt 5.1.

*Robrecht* von einem dem MP3-Player ähnlichen Entwicklungsverlauf aus, so dass u.U. mit einem ähnlichen Marktanteil im Jahr 2015 zu rechnen ist.<sup>280</sup>

Weitere Gründe, die für die Krise in der Musikindustrie mitverantwortlich sind, waren die Maßnahmen der Akteure, die durch ihre Beharrungstendenzen den Entwicklungsverlauf beschleunigten. Ein ähnliches Vorgehen lässt sich anhand der bisherigen Maßnahmen der Buchbranche feststellen, die ebenfalls mit rigiden Kopierschutzmechanismen, rechtlichen Schritten gegen Raubkopierer und dem Versuch, die Buchpreisbindung in den digitalen Raum zu übertragen, ein geringes Antizipations- und Adaptionspotential vor dem Hintergrund technischer Veränderungen vermuten lässt.<sup>281</sup>

Als Ursache ist, analog zur Musikindustrie, die aus der Etablierung von neuen Technologien und den noch ungewissen Erfolgsaussichten von E-Books resultierende Unsicherheit der Branchenteilnehmer zu nennen, die sich in einer Strategie des Abwartens niederschlägt. Zudem handelt es sich bei der Buchbranche um einen traditionell konservativen Sektor, der stärker noch als die Musikindustrie Technologien stets als unterstützende Komponente des Kerngeschäftes begriff und weniger deren Potential zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle in den Vordergrund stellte.<sup>282</sup> Dies zeigt sich z.B. darin, dass ein Unternehmen wie *Amazon* und nicht ein Unternehmen des verbreitenden Buchhandels sich zum Marktführer im Online-Buchhandel aufschwingen konnte.<sup>283</sup>

Angesichts dieser Hinweise ist das Potential des Internets als disruptive Innovation als sehr hoch einzustufen, wobei erste Signale auf ein Umdenken der Akteure hindeuten, was z.B. durch die Implementierung von elektronischen Wasserzeichen anstatt restriktiver DRM-Systeme deutlich wird. Inwieweit von einer ähnlichen Entwicklung wie in der Musikindustrie ausgegangen werden kann, lässt sich zum gegebenen Zeitpunkt noch nicht beurteilen. Allerdings konnte gezeigt werden, dass sich die Buchindustrie im Umfeld der digitalen Ökonomie prinzipiell den gleichen Herausforderungen wie die Musikindustrie gegenüber sieht. Abhängig ist die weitere Entwicklung von den Konsumentenpräferenzen, weshalb vor diesem Hintergrund im nächsten Kapitel zwei mögliche Szenarien für die zukünftige Entwicklung der Branche aufgezeigt werden.

---

<sup>280</sup> Vgl. Kirchner & Robrecht 2009, S. 34.

<sup>281</sup> Vgl. Kapitel IV Punkt 5.2.

<sup>282</sup> Vgl. Donata 2008, S. 363.

<sup>283</sup> Vgl. Mierzejewska 2009, S. 104.

## V Mögliche zukünftige Entwicklungen im Rahmen einer Szenarioanalyse

### 1 Das Instrument der Szenarioanalyse

Um zukünftige Entwicklungen der Buchbranche aufzuzeigen, soll auf das Instrument einer Szenarioanalyse zurückgegriffen werden. Nach Susanne Ulbrich Zürni sind Szenarien „Beschreibungen möglicher zukünftiger Situationen inklusive der Entwicklungsverläufe, die zu diesen Situationen führen.“<sup>284</sup> Die Zielsetzung einer Szenarioanalyse besteht nicht darin, die Zukunft exakt vorherzusagen, sondern es sollen mögliche Entwicklungspfade unter Berücksichtigung bestimmter Einflussfaktoren aufgezeigt werden.<sup>285</sup> Es muss auch angemerkt werden, dass kein Standardverfahren für die Erstellung einer Szenarioanalyse existiert. Vielmehr setzt sich eine derartige Analyse aus verschiedenen Verfahren zusammen, die als qualitativ oder quantitativ charakterisiert werden können. Im Rahmen der dieser Arbeit zugrundeliegenden Thematik wurde ein qualitativer Ansatz gewählt, da eine Quantifizierung aufgrund fehlenden Datenmaterials nicht sinnvoll erschien. Die Arbeitsschritte einer Szenarioanalyse lassen sich in die Analysephase und die Prognosephase aufgliedern. Mithilfe der Analysephase werden die relevanten Rahmenbedingungen und die kritischen Variablen bestimmt, bevor diese dann in der Prognosephase in Szenarien überführt werden.

Der Vorwurf, der gegen eine Szenarioanalyse oftmals erhoben wird, ist die Subjektivität des Verfahrens. Um dem entgegenzuwirken, sollen im Folgenden wissenschaftliche Untersuchungen über den potentiellen Entwicklungsverlauf miteinbezogen werden. Zum einen dient dazu eine im Rahmen eines interdisziplinären Forschungsprojektes durchgeführte Delphistudie, die vom Institut für Forschung, Organisation und Management der Ludwig-Maximilian Universität München in den Jahren 2006/07 durchgeführt wurde. Die Teilnehmer der Studie setzten sich aus Experten aller Wirtschaftsstufen der Buchbranche und aus Wissenschaftlern zusammen. Als weitere Grundlage dienen die vom *Börsenverein des Deutschen Buchhandels* in Kooperation mit *Sinus Sociovision* erstellte Untersuchung *Buchmarkt 2020* sowie eine Umfrage der Fachzeitschrift *Buchreport Magazin*, bei der 840 Fachleute aus der Branche zur Digitalisierung befragt wurden.

### 2 Festlegung der Parameter

Um potentielle Entwicklungsverläufe der Buchbranche aufzuzeigen, bedarf es einerseits der Einbeziehung der soziokulturellen Dimension und damit gesellschaftlicher Präferenzen, wodurch die Nachfrageseite nach Buchinhalten und damit die Existenzberechtigung der Branche determiniert wird. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, ob das Medium Buch von den Verbrauchern im Zuge von Digitalisierungsprozessen verstärkt als Handelsware oder auch weiterhin als Kulturgut wahrgenommen wird. Andererseits müssen externe Rahmenbedingungen, wie sie durch technologische und wirtschaftliche Gegebenheiten bestimmt sind, mit einfließen. Zu nennen sind hier in

---

<sup>284</sup> Vgl. Ulbrich-Zürni 2004, S. 134.

<sup>285</sup> Vgl. Buhse 2004, S. 116.

technologischer Hinsicht die Lesegeräte und in wirtschaftlicher Hinsicht die Preisentwicklungen für E-Books.

Als Grundlage hierfür dienen die in Kapitel IV gewonnenen Erkenntnisse über die Buchbranche, die damit die Analysephase darstellen. Daraus sollen zwei extreme Entwicklungsverläufe für die Buchbranche abgeleitet werden, die im Folgenden als Best-Case- und Worst-Case-Szenario bezeichnet werden. Als Zeitraum für die Betrachtung wurden zehn Jahre gewählt. Berücksichtigt werden muss, dass damit keine verbindliche Prognose für die Branche erfolgen soll, sondern lediglich mögliche, aus der Digitalisierung resultierende Veränderungen dargestellt werden. Zur Untermauerung der Aussagen zu den aufgezeigten Entwicklungsverläufen werden Beobachtungen aus der heutigen Situation mit einbezogen. Um eine integrierte Betrachtung durchzuführen, werden die Auswirkungen der Digitalisierung für die gesamte Wertschöpfungskette der Branche aufgezeigt. Ferner wird eine grobe Unterteilung zwischen dem Publikumsmarkt und dem Markt für Sach- und Fachbücher vorgenommen, da sich die Digitalisierung auf die einzelnen Kategorien unterschiedlich auswirkt.

### 3 Best-Case-Szenario

In diesem Szenario nimmt das physische Medium Buch in der Wahrnehmung der Verbraucher auch im digitalen Marktumfeld einen wichtigen Stellenwert ein. Bücher stellen hier weiterhin das klassische Medium der Wissensvermittlung dar und ihr Charakter als Kulturgut steht im Vordergrund. Sie werden nicht nur wegen ihres Inhalts gekauft, sondern auch aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften wie Haptik oder Materialität. Bei der jüngeren Generation hat sich die Zahl derjenigen, die aufgrund eines Unterhaltungsbedürfnisses lesen, im Umfeld konkurrierender Medien zwar verringert, aber diejenigen, die Buchinhalte zur Unterhaltung konsumieren, greifen weiterhin auf das physische Buch zurück. Die Basis für eine solche Entwicklung stellt das im Rahmen der Studie *Buchmarkt 2020* entwickelte Szenario „Kulturträger“ dar, das Bücher weiterhin als „Leitmedium“ der Gesellschaft ansieht.<sup>286</sup>

Der Markt für E-Books weist unter Berücksichtigung dieser Rahmenbedingung ein moderates Wachstum auf. Vor allem bei Fachinformationen greifen die Verbraucher auf elektronische Bücher zurück. Dies liegt insbesondere an den Zusatzfunktionen, wie z.B. einer Volltextsuche, und an der Aktualisierbarkeit der Inhalte, was E-Books als Format für wissenschaftliche Werke aus Verbrauchersicht besonders attraktiv macht. Ein Signal für eine derartige Entwicklung spiegelt sich in der Einschätzung der Experten wider, die vor allem für Sach- und Fachbücher eine Verschiebung zu elektronischen Formen innerhalb der nächsten zehn Jahre vermuten.<sup>287</sup>

Für den Publikumsmarkt ist ein Marktwachstum bei elektronischen Inhalten zwar ebenso vorhanden aber vergleichsweise geringer, da E-Books in diesem Bereich aus Verbrauchersicht weniger zusätzlichen Nutzen im Vergleich zum physischen Buch aufweisen. So entsteht bei belletristischen Texten kein Mehrwert durch die Ent-

---

<sup>286</sup> Vgl. *Buchmarkt 2020*, S. 30.

<sup>287</sup> Vgl. Picot 2007, S. 17

bündelung der Inhalte und der kapitelweise Verkauf eines Romans erscheint kaum sinnvoll. Hierfür spricht ebenfalls die Meinung der im Rahmen der Delphistudie befragten Experten, die für die Kategorie Belletristik eine geringere Auswirkung der Digitalisierung sehen.<sup>288</sup> Die bisher am Markt eingeführten Geschäftsmodelle für E-Books untermauern diese Tendenz, da hier, wie oben ausgeführt, ein Schwerpunkt auf den Markt für Fachinformationen bzw. Ratgeber gelegt wurde.<sup>289</sup>

Es existiert auch in diesem Umfeld eine Bedrohung durch Piraterie, bei der E-Books illegal verbreitet werden. Dies betrifft ebenfalls hauptsächlich den Markt für Fachinformationen. Ein Signal für eine derartige Entwicklung ist die oben vorgestellte Studie des Unternehmens *Attributor*, die zu dem Ergebnis kommt, dass belletristische Inhalte weniger über solche Plattformen nachgefragt werden.<sup>290</sup> Die Umsatzrückgänge sind aber insgesamt gesehen gering. Der Grund dafür liegt einerseits in den oben beschriebenen Konsumentenpräferenzen, die zu Unterhaltungszwecken immer noch auf das physische Buch zurückgreifen, und andererseits in den Handlungen der Akteure.

Die Kreation der Inhalte erfolgt in diesem Umfeld weiterhin aus der Hand eines Autors, wofür die in Kapitel IV Punkt 6.1 erläuterten Beispiele sprechen, die ein Scheitern von kollektiv erstellten Inhalten vermuten lassen. Die im Rahmen der Delphistudie befragten Experten sehen nur geringes Änderungspotential durch die Digitalisierung bei der Erschaffung von Inhalten innerhalb der nächsten zehn Jahre.<sup>291</sup>

Die Verlage haben in diesem Szenario aus den Fehlern der Musikindustrie gelernt und verzichteten auf einen restriktiven Kopierschutz zugunsten von elektronischen Wasserzeichen, die als psychologische Abschreckung bei den Verbrauchern die Neigung zur illegalen Verbreitung von E-Books eindämmen. Die Preise für E-Books werden von den Verlagen nachfrageorientiert und nicht angebotsorientiert festgelegt, weshalb die Preisgestaltung aus Verbrauchersicht als fair empfunden wird, da in der Wertschätzung der Konsumenten die Materialität einen hohen Stellenwert einnimmt. Dies schränkt den Konsum von illegal verbreiteten Inhalten zusätzlich ein und Verfügungsrechte können weiterhin zugeordnet werden, womit Bücher ihren Charakter als privates Gut weitgehend behalten. Hinweise auf eine solche Entwicklung ergeben sich aus den oben beschriebenen Tendenzen bei den Verlagen, auf harte Kopierschutzmaßnahmen zu verzichten und aus der Meinung der Experten, die zu der Einschätzung gelangen, dass der Preis für elektronische Bücher ohne Nutzungseinschränkung höchstens 70 Prozent der Printausgabe betragen darf.<sup>292</sup>

In dieser Betrachtung haben die Verlage den Großteil ihrer Aufgaben in der Wertschöpfung auch im Umfeld der digitalen Ökonomie beibehalten können. Zu nennen sind die Identifikation, Selektion und Bündelung der Inhalte und die Vorfinanzierung der Herstellung. Nur bei der Vermarktung der Inhalte hat ihre Bedeutung zu Lasten des Internetbuchhandels abgenommen, da dieser über den direkten Kundenkontakt gezielter Marketinginstrumente einsetzen kann. Hierfür sprechen einerseits

---

<sup>288</sup> Vgl. Picot 2007, S. 17.

<sup>289</sup> Vgl. Kapitel IV Punkt 7.

<sup>290</sup> Vgl. *Attributor* Blog 2010.

<sup>291</sup> Vgl. Picot 2007, S. 21.

<sup>292</sup> Vgl. ebd., S. 29; Buchreport Magazin 2009, S. 22.

die in Kapitel IV Punkt 6 gewonnenen Erkenntnisse und andererseits die vorliegende Delphistudie, bei der die Experten für die Wertschöpfungsstufen Lektorat und Herstellung eine weiterhin führende Stellung der Verlage annehmen.<sup>293</sup>

Der stationäre Buchhandel stellt in diesem Szenario weiterhin eine wichtige Anlaufstelle für Konsumenten dar, da sie sich zwar über Inhalte Online informieren können, aber bei unklaren Vorstellungen oder für Geschenke die buchhändlerische Beratungskompetenz zu schätzen wissen. Weitere Motive für die Verbraucher auf den stationären Buchhandel zurückzugreifen, sind die oben erwähnte Haptik und Materialität der Bücher und die Betonung des Einkaufserlebnisses. Allerdings sieht sich der stationäre Buchhandel in diesem Szenario mit einem Bedeutungsverlust konfrontiert, da die Verbraucher bei klar determinierten Kaufabsichten auf den Onlinebuchhandel zurückgreifen, der durch seine ubiquitäre Verfügbarkeit und die große Angebotsreichweite eine Transaktionskostensparnis in dieser Hinsicht ermöglicht. Dies geht zu Lasten der großen Ketten mit ihrem umfangreichen Sortiment, während kleinere Buchhandlungen von den Entwicklungen profitieren, da hier soziale Komponenten wie der persönliche Kontakt und ein auf bestimmte Nutzergruppen abgestimmtes Sortiment ein wichtiges Differenzierungsmerkmal zu den großen Ketten darstellen. Hinweise auf einen geringen Bedeutungsverlust des stationären Buchhandels ergeben sich aus der in Tabelle 7 aufgezeigten Verschiebung der Marktanteile bei den einzelnen Vertriebskanälen.

#### 4 Worst-Case-Szenario

In diesem Szenario rücken die Verbraucher den Informationscharakter des Mediums Buch in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung. Bücher werden nicht wegen ihrer spezifischen Eigenschaften oder aus kulturellen Erwägungen genutzt, sondern der Konsum erfolgt in hohem Maße zweckorientiert, sei es aus einem Informations- oder Unterhaltungsbedürfnis heraus. Das physische Buch hat in diesem Umfeld keinen besonderen Status inne und stellt damit ein Medium unter vielen dar. Begünstigt wird diese Entwicklung durch die Konvergenz der drei Sektoren Medien, Information und Telekommunikation sowie dem daraus resultierenden Potential Medieninhalte zeit- und ortsunabhängig zu konsumieren. Die Bindung der Inhalte an ein Medium wird im Zuge dieses Prozesses von den Verbrauchern als störend empfunden, da ein Konsum von Informationen ohne Medienbruch bevorzugt wird. Als Grundlage für eine derartige gesellschaftliche Entwicklung dient das vom *Börsenverein des Deutschen Buchhandels* und *Sinus Sociovision* entwickelte Szenario „Metamorphosis“, in dem die Grenzen zwischen den einzelnen Medien aufgelöst werden und für die Verbraucher der Content im Vordergrund steht.<sup>294</sup>

Der Markt für E-Books erfährt wegen dieser Verbraucherpräferenzen einen „Boom“ im Sinne eines rapide steigenden Marktanteils von elektronischen Büchern. Von den Auswirkungen der Digitalisierung sind anders als im ersten Szenario alle Segmente betroffen. Dies wird durch eine „Flut“ von dezidierten Lesegeräten verursacht, die zu einem Preisverfall in diesem Bereich führt. Wegen der damit verbundenen hohen Marktdurchdringung und der oben beschriebenen medienunab-

---

<sup>293</sup> Vgl. Buchreport Magazin 2009, S. 20f.

<sup>294</sup> Vgl. Buchmarkt 2020, S. 32.

hängigen Betonung des Zwecks von Information macht dies auch den Konsum von Belletristik attraktiv. Ein Hinweis darauf ist die z.Zt. beobachtbare dynamische Entwicklung bei den Lesegeräten, die sich bereits in einem Preisverfall niederschlägt.<sup>295</sup> Die Branche sieht sich in diesem Umfeld mit hohen Umsatzeinbußen durch Piraterie konfrontiert. Auslöser waren die Maßnahmen der Akteure, die sich der geänderten Verbraucherpräferenzen nicht bewusst waren und die gleichen Fehler wie die Musikindustrie begingen. Zu nennen sind hier die restriktiven Kopierschutzmaßnahmen und eine angebotsorientierte Preisfestsetzung, die dazu führt, dass für E-Books im Vergleich zu ihren physischen Pendanten gleich hohe Preise verlangt werden. Die Einschränkungen in den Nutzungsmöglichkeiten und die geringere Zahlungsbereitschaft für elektronische Inhalte der Verbraucher, bewirken eine Abwanderung zu illegal angebotenen Inhalten, die kostenfrei und universell nutzbar sind. Hinweise für eine solche Entwicklung lassen sich aus den Expertenaussagen entnehmen, nach denen zwei Drittel der Befragten angaben, dass Digital Rights Management-Systeme auch in fünf Jahren noch eine wichtige Rolle spielen werden und immerhin fast 20 Prozent für eine gleiche Preisgestaltung von E-Book und Printausgabe votierten.<sup>296</sup> Die Aussagen einiger Verlage, die sich demnach bei E-Books an der preisgünstigsten Printausgabe orientieren, lassen eine derartige Entwicklung nicht unrealistisch erscheinen.<sup>297</sup> Zudem konnte in Kapitel IV Punkt 8 gezeigt werden, dass es sich bei der Buchbranche um einen konservativen Sektor handelt, der technologische Innovationen nur zögerlich integriert.

Die Kreation der Inhalte erfährt in diesem Szenario ebenfalls eine Ausweitung durch die Digitalisierung, da die Grenzen zwischen Produzenten und Konsumenten durch die Nutzung von User Generated Content verwischen. Mit der Möglichkeit zur Selbstvermarktung für bekannte und unbekanntere Autoren schwindet die Bedeutung der Verlage. Besonders bekannte Autoren nutzen die neuen Technologien zur Vermarktung ihrer Inhalte und veröffentlichen diese auch ohne Einbeziehung der Verlage. Ein Hinweis für ein solches Vorgehen ergibt sich einerseits aus den Erfahrungen der Musikindustrie, da hier die bereits etablierten Künstler zunehmend einen Direktvertrieb ihrer Inhalte realisieren<sup>298</sup> und andererseits aus den z.Zt. beobachtbaren Bestrebungen der Autoren digitale Bücher kostenlos anzubieten.<sup>299</sup>

Der herstellende Buchhandel ist aufgrund der sinkenden Umsätze durch Piraterie und durch die Abwanderung bekannter Autoren, die ja die größten Umsatzbringer darstellen, mit der Schwierigkeit konfrontiert, die Erstellung der Inhalte zu refinanzieren, weshalb sich die Kostenstruktur auf der *Industrie-Napsterization-Matrix* über eine kritische Grenze hinausbewegt und Bücher ähnlich wie Musik als öffentliches Gut charakterisiert werden können. Die Kernprozesse in der Wertschöpfung werden zwar weiterhin von Verlagen erbracht, jedoch hat ihre Marktmacht zugunsten von Aggregatoren abgenommen. Hierfür sprechen die Erfahrungen in der Musikindustrie, in der sich die herstellenden Unternehmen dem Diktat großer Handelsplattformen unterwerfen mussten.

---

<sup>295</sup> Vgl. Börsenblatt 2010, S. 18.

<sup>296</sup> Vgl. Buchreport Magazin 2009, S. 22.

<sup>297</sup> Vgl. Börsenblatt 2009a.

<sup>298</sup> Vgl. Kapitel III Punkt 6.1.

<sup>299</sup> Vgl. Kapitel IV Punkt 6.2.3.

Der stationäre Buchhandel unterliegt in diesem Szenario ebenfalls einem Bedeutungsverlust, da das physische Buch aus Verbrauchersicht keinen besonderen Status mehr innehat. Diese weichen immer mehr auf den Onlinebuchhandel oder auf Plattformen mit illegalen Inhalten aus, mit deren umfassender Reichweite des Angebots und der unabhängig von Raum und Zeit bestehenden Verfügbarkeit der stationäre Buchhandel nicht konkurrieren kann. Ein Hinweis dafür, dass der stationäre Buchhandel von der Digitalisierung nicht profitieren kann, ergibt sich aus der oben beschriebenen mangelnden Akzeptanz von Ansätzen, bei denen der Buchhandel vom Geschäft mit digitalen Inhalten profitiert, wie dies z.B. bei der Handelsplattform *libreka* der Fall ist, und durch die Tatsache, dass es auch dem vormals stark gestellten Einzelhandel in der Musikindustrie nicht gelang, am Vertrieb digitaler Inhalte teilzuhaben.<sup>300</sup> Beim physischen Buch nutzen die Verbraucher in diesem Szenario ebenfalls verstärkt den Onlinebuchhandel. Ein Signal für diese Entwicklung lässt sich aus den Expertenaussagen ableiten, die in zehn Jahren vor allem bei der Transaktionsanbahnung und -abwicklung eine starke Stellung des Onlinebuchhandels vermuten.<sup>301</sup> Der Markteintritt neuer Wettbewerber wie z.B. *Google* oder *Apple* führt vor diesem Hintergrund zu einer dominierenden Stellung derartiger Unternehmen, da die Konsumenten wegen der Medienkonvergenz zur Senkung ihrer Transaktionskosten einen Anbieter präferieren, der in der Lage ist, verschiedene Medienprodukte aus einer Hand zur Verfügung zu stellen.

## 5 Beurteilung der Szenarien

Die beiden vorgestellten Szenarien stellen extreme Entwicklungsverläufe dar und es soll an dieser Stelle noch einmal betont werden, dass sie keine verbindliche Prognose für die Zukunft der Buchbranche darstellen. Während das Best-Case-Szenario eine für die Branche günstige Entwicklung unter Einbeziehung von sich bereits abzeichnenden Tendenzen behauptet, spiegelt das Worst-Case-Szenario eine ähnliche Entwicklung wie in der Musikindustrie wider. Wie deutlich wurde, ist das Eintreten des einen oder anderen Verlaufs in hohem Maße von den eingangs determinierten Konsumentenpräferenzen abhängig. Neben solchen nicht beeinflussbaren Faktoren, worunter auch technische Komponenten, wie die momentan noch nicht absehbare Marktdurchdringung von Lesegeräten, fallen, können die Akteure aber auch Einfluss auf die zukünftige Entwicklung nehmen, um einer für die Branche nachteiligen Entwicklung im digitalen Umfeld entgegenzusteuern. Zu nennen sind hier vor allen Dingen die nachfrageorientierte Preisfestsetzung bei elektronischen Inhalten und das Einsetzen von „weichen“ anstatt „harten“ Kopierschutzmaßnahmen.

Für die Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit des Worst-Case-Szenarios, das für die Buchbranche einen ähnlichen Entwicklungsverlauf wie in der Musikindustrie behauptet, müssen die Eigenschaften der betrachteten Medien miteinbezogen werden. Hierfür empfiehlt es sich die von Werner Faulstich verwendete Mediendefinition heranzuziehen, die Medien in vier Kategorien kategorisiert: Primärmedien, Sekundärmedien, Tertiärmedien und Quartärmedien. Für Primärmedien sind weder für die Erstellung noch für die Rezeption technische Hilfsmittel notwendig,

---

<sup>300</sup> Vgl. Kapitel III, Punkt 6.3.

<sup>301</sup> Vgl. Picot 2007, S. 21.

wohingegen dies bei Sekundärmedien für die Produktion aber nicht für die Rezeption zutrifft. Tertiärmedien wiederum benötigen sowohl für die Produktion als auch für die Rezeption technische Unterstützung und Quartärmedien bilden eine eigene Gruppe im Sinne einer Erweiterung der Tertiärmedien, da hier noch die Komponente der Interaktivität hinzukommt.<sup>302</sup>

Anhand dieser Typologisierung wird deutlich, dass es sich beim physischen Buch um ein Sekundärmedium handelt, wohingegen Musik ein Tertiärmedium darstellt. Dies spielt besonders für die Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit des Worst-Case-Szenarios eine Rolle. Bezieht man diesen Unterschied der beiden Medien in die Betrachtung mit ein, so zeigt sich, dass die technologische Komponente bei Büchern eine niedrigere Relevanz hat, und damit die Auswirkungen der Digitalisierung weniger stark einzustufen sind. Dies lässt den Entwicklungsverlauf des Best-Case-Szenarios zumindest tendenziell wahrscheinlicher erscheinen.

---

<sup>302</sup> Vgl. Faulstich 2004, S. 13f.

## VI Zusammenfassung der Ergebnisse

Wie gezeigt werden konnte, entstand die Krise der Musikindustrie durch die Digitalisierung von Musikinhalten, die somit als digitale Informationsprodukte charakterisiert werden können. Die damit einhergehende Loslösung der Inhalte von einem Trägermedium erlaubte es den Rezipienten Inhalte zu niedrigen Kosten zu kopieren und über Onlinenetzwerke zu verbreiten, was sich letztendlich in Form nicht-kommerzieller Aktivitäten wie dem Phänomen der Tauschbörsen niederschlug. Diese nicht-kommerziellen Aktivitäten wurden anschließend von branchenfremden Akteuren antizipiert und in kommerzielle Bahnen gelenkt, wofür die Firma *Apple* das prominente Beispiel darstellt. Begünstigt wurde dieser Prozess durch die mangelnde Fähigkeit der Akteure – namentlich der Major Labels – das Potential dieser Entwicklungen anzuerkennen, gepaart mit einer hohen Unsicherheit, woraus der Versuch resultierte an alten Strukturen und Geschäftsmodellen festzuhalten. Diese Beharrung resultierte schließlich in einer sektoralen Restrukturierung, von der die gesamte Wertschöpfungskette betroffen war. Vor allem bei der Wertschöpfungsstufe Vertrieb ergaben sich durch die Digitalisierung fundamentale Veränderungen, die sich auch auf die Geschäftsmodelle auswirkten. Durch die Entbündelung der Inhalte wurde es möglich Musikstücke einzeln zu erwerben, womit eine Auflösung des traditionellen Geschäftsmodells der Musikindustrie einherging. Auch die anderen Stufen der Wertschöpfungskette waren von der Digitalisierung in unterschiedlichem Ausmaß berührt. Zu nennen ist hier beispielsweise die zunehmende Selbstvermarktung der Künstler.

Der Musikindustrie ist es bis zum heutigen Zeitpunkt nur begrenzt gelungen von diesen Entwicklungen zu profitieren und sowohl die herstellenden Unternehmen in Form der Major Labels als auch, in noch stärkerem Ausmaß, der Handel sehen sich mit einem Bedeutungsverlust konfrontiert. Von diesen Entwicklungen profitierten die Künstler und Konsumenten sowie neu in den Markt eingetretene Wettbewerber, die vor allem im Vertriebsbereich eine hohe Marktmacht aufbauen konnten.

Überträgt man diese Erkenntnisse auf die Buchbranche, so können zahlreiche Parallelen aber auch einige Unterschiede ausgemacht werden. Zunächst einmal ist die Ausgangslage ähnlich, was sich in der Digitalisierung von Buchinhalten und in der Entwicklung von Lesegeräten, die diese Inhalte vergleichbar zum physischen Buch darstellen können, zeigt. Bei der Betrachtung der Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wertschöpfungskette der Buchbranche wurden ebenfalls Parallelen zur Musikindustrie deutlich. Ein weiterer Hinweis auf eine ähnliche Situation sind die bereits beobachtbaren Beharrungstendenzen der Akteure, die das Aufkommen von Onlinepiraterie mit gleichartigen Maßnahmen wie die Musikindustrie bekämpfen. Diese Beharrungstendenz lässt sich auch an dem von der Branche initiierten Vertriebsmodell *libreka* für elektronische Inhalte beobachten, das zwar einen Konsens zwischen herstellendem und verbreitendem Buchhandel abbildet, aber in der Wahrnehmung der Kunden nicht attraktiv gestaltet ist. Dies ist mit dem von der Musikindustrie lancierten Projekt *phonoline* vergleichbar, das aufgrund mangelnder Kundenausrichtung scheiterte.

Trotz dieser Parallelen muss der Doppelcharakter des Mediums Buch als Handelsware und Kulturgut berücksichtigt werden, um das Krisenpotential für die Buch-

branche beurteilen zu können. Dies trifft zwar auch auf Musik zu, jedoch nimmt das Buch neben seiner Funktion als Medium, das der Unterhaltung dient, mit der Vermittlung von Wissen eine besondere Stellung in der Medienkonkurrenz ein und fungiert somit als gesellschaftliches Leitmedium. Für eine Betrachtung der Auswirkungen der Digitalisierung muss folglich zwischen den Funktionen der Unterhaltung und der Wissensvermittlung unterschieden werden. So ist die Entbündelung der Informationen, die maßgeblich zur Krise der Musikindustrie beitragen, für den Publikumsmarkt von geringer Bedeutung, da hier aus Kundensicht kein Mehrwert geschaffen wird.

Ein weiterer Faktor, der für das Krisenpotential der Buchbranche eine Rolle spielt ist die Tatsache, dass es sich bei Büchern um Sekundärmedien handelt. Da die Rezeption von Buchinhalten auch in Zukunft ohne technische Hilfsmittel erfolgen kann, lässt dies eine geringere Bedrohung für die Buchbranche vermuten als es bei der Musikindustrie der Fall war. Die zukünftige Entwicklung der Branche ist also einerseits von der Wahrnehmung des Buches durch die Verbraucher und den technischen Rahmenbedingungen – es stellt sich hier die Frage inwieweit Fortschritte bei den Lesegeräten eine hohe Marktdurchdringung erreichen können – und andererseits in hohem Maße von den Handlungen der Akteure abhängig, die momentan, angesichts der noch geringen Relevanz des E-Book Marktes, die Fehler der Musikindustrie beim Umgang mit der Digitalisierung ihres Kernproduktes vermeiden können.

## VII Literaturverzeichnis

### Abkürzung

BB BÖRSENBLATT FÜR DEN DEUTSCHEN BUCHHANDEL. Hrsg. vom Börsenverein des Deutschen Buchhandels. Frankfurt a.M. / Leipzig 1990 ff.

### 1 Primärquellen

#### 1.1 Gedruckte Quellen

BÖRSENVEREIN DES DEUTSCHEN BUCHHANDELS E.V. (Hrsg.): Buch und Buchhandel in Zahlen 2009. Frankfurt am Main 2009.

#### 1.2 Internetquellen

ARD: Website. <http://www.ard.de> [17.12.2009].

ADOBE: Website. <http://www.adobe.com> [17.12.2009].

BOOK AND BEYOND: Website. <http://www.bookandbeyond.com/> [15.01.2010].

BÖRSENVEREIN DES DEUTSCHEN BUCHHANDELS (HRSG.): Buchmarkt 2020: Szenarien für die Zukunft. Heidelberg 2008.  
<http://www.boersenverein.de/de/portal/Downloads/158384?spage=spage&lv=0&rubrik1=155729&download=187912>  
[13.11.2009].

BÖRSENVEREIN DES DEUTSCHEN BUCHHANDELS: Website.  
<http://www.boersenverein.de> [17.12.2009].

— Stellungnahme zur Preisbindung bei E-Books.  
[http://www.boersenverein.de/sixcms/media.php/976/Preisbindung\\_von\\_E-Books\\_Stellungnahme\\_des\\_Vorstands.pdf](http://www.boersenverein.de/sixcms/media.php/976/Preisbindung_von_E-Books_Stellungnahme_des_Vorstands.pdf) [05.02.2010].

BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ: Website. <http://www.bmj.de> [05.02.2010].

BUNDESVERBAND DER MUSIKINDUSTRIE: Website. <http://www.musikindustrie.de>  
[20.01.2010].

— Musikindustrie in Zahlen. Jahreswirtschaftsbericht 2008.  
[http://www.musikindustrie.de/uploads/media/ms\\_branchendaten\\_jahreswirtschaftsbericht\\_2008.pdf](http://www.musikindustrie.de/uploads/media/ms_branchendaten_jahreswirtschaftsbericht_2008.pdf) [03.2009 / 10.11.2009].

— IFPI Digital Music Report 2008.  
[http://www.musikindustrie.de/uploads/media/digital\\_music\\_report\\_2008.pdf](http://www.musikindustrie.de/uploads/media/digital_music_report_2008.pdf) [25.11.2009].

CIANDO: Website. <http://www.ciando.com> [10.01.2010].

E-BOOK-NEWS: Website. <http://www.e-book-news.de> [07.12.2009].

ELOAD 24: Website. <http://www.eload24.com> [15.01.2010].

Eichborn Fliegenbanner auf der Frankfurter Buchmesse. Auf: YouTube.  
<http://www.youtube.com/watch?v=ldC7FQiUJ6s> [20.10.2009 / 24.09.2010].

- GFK: Brennerstudie 2009. Auf: Bundesverband der Musikindustrie.  
[http://www.musikindustrie.de/uploads/media/Brenner\\_Studie\\_2009.pdf](http://www.musikindustrie.de/uploads/media/Brenner_Studie_2009.pdf) [25.11.2009].
- INTERNATIONAL DIGITAL PUBLISHING FORUM: Website.  
<http://www.openebook.org/> [10.01.2010].
- KIRCHNER & ROBRECHT: eBooks und eReader: Marktpotentiale in Deutschland.  
<http://www.kirchner-robrecht.de/aktuelles/ebooks-und-ereader-marktpotentiale/>  
 [25.05.2009 / 15.01.2010].
- KNV: Website. <http://www.knv.de> [15.01.2010].
- LIBREKA: Website. <http://www.info.libreka.de/> [17.12.2009].
- LIBRI: Website. <http://home.libri.de> [20.01.2010].
- MACNOTES: Joos, Richard: Musiklabels in Verhandlungen mit Apple. Streaming via iTunes? Website. <http://www.macnotes.de/2010/01/21/musiklabels-in-verhandlungen-mit-apple-streaming-via-itunes/> [21.01.2010 / 25.01.2010].
- MEDIAPREDICT: Website. <http://mediapredict.com> [10.01.2010].
- MEIN BUNTES KINDERBUCH: Website. <http://www.mein-buntes-kinderbuch.de/>  
 [20.01.2010].
- MUSICLINE: Website. <http://www.musicline.de/> [10.01.2010].
- MUSICLOAD: Website. <http://www.musicload.de> [20.01.2010].
- NAPSTER: Website. <http://www.napster.de> [03.01.2010].
- PAPERK: Website. <http://paperk.de/> [15.01.2010].
- RANDOM HOUSE: Website. <http://www.randomhouse.de> [10.01.2010].
- SAFARI BOOKS: Website. <http://my.safaribooksonline.com> [20.01.2010].
- STATISTISCHES BUNDESAMT DEUTSCHLAND: Website. <http://www.destatis.de>  
 [10.12.2009].
- VG WORT: Website. <http://www.vgwort.de> [17.12.2009].

## 2 Sekundärliteratur

### 2.1 Gedruckte Literatur

- AHN, ILLTAE / YOON, KIBO: On the impact of Digital Music Distribution. In: CESifo Economic Studies 55 (2008), H. 2, S. 306–325.
- ALTIG, ULRIKE / CLEMENT, MICHEL / PAPIES, DOMINIK: Marktübersicht und Marktentwicklung der Musikindustrie. In: Clement, Michel / Schusser, Oliver / Papies, Dominik (Hrsg.): Ökonomie der Musikindustrie (Gabler Edition Wissenschaft) 2. Aufl. Wiesbaden 2008, S. 17–26.
- BARTELS, HENNING: Die Piratenpartei. Entstehung, Forderungen und Perspektiven der Bewegung (Netzbürger 1). Berlin 2009.
- BECK, HANNO: Medienökonomie. Print, Fernsehen und Multimedia. 2., überarb. u. erw. Aufl. Berlin / Heidelberg 2005.

- BECKER, JAN / CLEMENT, MICHEL / SCHUSSER, OLIVER: Piraterie in Peer-to-Peer Netzwerken. In: Clement, Michel / Schusser, Oliver / Papies, Dominik (Hrsg.): Ökonomie der Musikindustrie (Gabler Edition Wissenschaft). 2. Aufl. Wiesbaden 2008, S. 211–224.
- BELLMANN, HOLGER: Vertrieb und Auslieferung. In: Clement, Michel / Blömeke Eva / Sambeth, Frank (Hrsg.): Ökonomie der Buchindustrie. Herausforderungen der Buchbranche erfolgreich managen. Wiesbaden 2009, S. 177–190.
- BÖRSENBLATT: Elektronisch heißt nicht preiswert. In: BB 176(2009) H. 1, S. 16f.  
— Groß, farbig und multimedial. In: BB 177(2010) H. 2, S. 18.
- BRAUN, ALEXANDER: Buchbranche im Umbruch: Implikationen der digitalen Ökonomie. In: Clement, Michel / Blömeke Eva / Sambeth, Frank (Hrsg.): Ökonomie der Buchindustrie. Herausforderungen der Buchbranche erfolgreich managen. Wiesbaden 2009, S. 273–292.
- BREYER-MAYLÄNDER, THOMAS: Wirtschaftsunternehmen Verlag. Buch-, Zeitschriften und Zeitungsverlage. Distribution – Marketing – Rechtsgrundlagen – Redaktion/Lektorat (Edition Buchhandel 5). 3., überarb. u. erg. Aufl. Frankfurt a. M. 2005.
- BRIEGMANN, FRANK / HUBER, JAKOB: Management der Wertschöpfungskette. In: Clement, Michel / Schusser, Oliver / Papies, Dominik (Hrsg.): Ökonomie der Musikindustrie (Gabler Edition Wissenschaft). 2. Aufl. Wiesbaden 2008, S. 87–98.
- BUCHREPORT EXPRESS: Kampf gegen Windmühlen. In: Buchreport Express 41(2010b) H. 7, S.11.
- BUCHREPORT MAGAZIN: Umfrage. Wie kann die Medienbranche im Zeitalter der Digitalisierung Geld verdienen? Eine internationale Umfrage von buchreport und Frankfurter Buchmesse. In: Buchreport Magazin 40 (2009) H. 10, S. 20–23.  
— Konzentrierte Klagewelle. In: Buchreport Express 41(2010a) H. 7, S.11.
- BUHSE, WILLMS: Wettbewerbsstrategien im Umfeld von Darknet und Digital Rights Management. Szenarien und Erlösmodelle für Onlinemusik (Gabler Edition Wissenschaft / Markt- und Unternehmensentwicklung). Wiesbaden 2004.
- CASPAR, MIRKO / MUCHA, PETER / WUSTLICH, HOLGER: Managing Vertrieb. In: Clement, Michel / Schusser, Oliver / Papies, Dominik (Hrsg.): Ökonomie der Musikindustrie (Gabler Edition Wissenschaft). 2. Aufl. Wiesbaden 2008, S. 167–182.
- CLEMENT, MICHEL / PAPIES, DOMINIK / SCHUSSER, OLIVER: Herausforderungen in der Musikindustrie. In: Clement, Michel / Schusser, Oliver / Papies, Dominik (Hrsg.): Ökonomie der Musikindustrie (Gabler Edition Wissenschaft). 2. Aufl. Wiesbaden 2008, S. 3–13.
- DIETRICH, ANDREAS: Informationssysteme für Mass Customization. Institutionenökonomische Analyse und Architekturentwicklung (Gabler Edition Wissenschaft). Wiesbaden 2007.

- DOLATA, ULRICH: Das Internet und die Transformation der Musikindustrie. Rekonstruktion und Erklärung eines unkontrollierten Wandels. In: Berliner Journal für Soziologie 18(2008) H. 3, S. 344–369.
- DYK, TIM: Einfluss neuer Technologien auf die Wertschöpfungskette in der Musikindustrie. In: Clement, Michel / Schusser, Oliver / Papies, Dominik (Hrsg.): Ökonomie der Musikindustrie (Gabler Edition Wissenschaft). 2. Aufl. Wiesbaden 2008, S. 197–210.
- ENGH, MARCEL: Managing Artists and Repertoire (A&R). In: Clement, Michel / Schusser, Oliver / Papies, Dominik (Hrsg.): Ökonomie der Musikindustrie (Gabler Edition Wissenschaft). 2. Aufl. Wiesbaden 2008, S. 99–116.
- FRÄNKEL, GERALD / KARPFF, PHILIPP. Digital Rights Management Systeme. Einführung, Technologien, Recht, Ökonomie und Marktanalyse. München 2004.
- FAULSTICH, WERNER: Medienwissenschaft (UTB 2494). Paderborn 2004.
- GERPOTT, THORSTEN: Wettbewerbsstrategien – Überblick, Systematik und Perspektiven. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin / Heidelberg 2006, S. 305–355.
- GRIMM, RÜDIGER: DRM-Techniken und ihre Grenzen. In: Picot, Arnold / Thielmann, Heinz (Hrsg.): Distribution und Schutz digitaler Medien durch Digital Rights Management. Berlin / Heidelberg 2005, S. 85–96.
- HACHENBERGER, JAN: Intellektuelles Eigentum im Zeitalter von Digitalisierung und Internet. Eine ökonomische Analyse von Missbrauchskalkülen und Schutzstrategien (Gabler Edition Wissenschaft). Wiesbaden 2003.
- HAGENMÜLLER, MORITZ / KÜNZEL, FRIEDERIKE: Print-On-Demand. Neue Chancen für Verleger und Autoren. In: Clement, Michel / Blömeke Eva / Sambeth, Frank (Hrsg.): Ökonomie der Buchindustrie. Herausforderungen der Buchbranche erfolgreich managen. Wiesbaden 2009, S. 259–271.
- HASS, BERTHOLD: Content Management. Inhalte für Neue Medien strategisch nutzen. In: Scholz, Christian (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement. Berlin / Heidelberg 2006, S. 375–391.
- Geschäftsmodelle von Medienunternehmen. Ökonomische Grundlagen und Veränderungen durch neue Informations- und Kommunikationstechnik (Gabler Edition Wissenschaft / Markt- und Unternehmensentwicklung). Wiesbaden 2002.
- HESS, THOMAS: Digital Rights Management Systeme: Eine Technologie und ihre Wirkungen. In: Picot, Arnold / Thielmann, Heinz (Hrsg.). Distribution und Schutz digitaler Medien durch Digital Rights Management. Berlin / Heidelberg 2005, S. 15–22.
- HUBER, MICHAEL: Digitale Musikdistribution und die Krise der Tonträgerindustrie. In: Gensch, Gerhard / Stöckler Eva Maria / Tschmuck, Peter (Hrsg.): Musikrezeption, Musikdistribution und Musikproduktion. Der Wandel des Wertschöpfungsnetzwerks in der Musikwirtschaft (Gabler Edition Wissenschaft). Wiesbaden 2008, S. 163–185.

- HUBERT, JAKOB: Musik–Eine Wachstumsindustrie im Winterschlaf. In: Picot, Arnold / Thielmann, Heinz (Hrsg.). *Distribution und Schutz digitaler Medien durch Digital Rights Management*. Berlin / Heidelberg 2005, S. 23–42.
- Wirtschaftlichkeit in der Musikindustrie. In: Clement, Michel / Schusser, Oliver / Papies, Dominik (Hrsg.): *Ökonomie der Musikindustrie* (Gabler Edition Wissenschaft) 2. Aufl. Wiesbaden 2008, S. 77–84.
- HUMMEL, JOHANNES: *Die Grundlagen der Digitalen Ökonomie. Eine Analyse aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie* (mcm institute Report 2000-02). St. Gallen 2002.
- KAISER, STEFAN / RINGLSTETTER, MAX: Die Krise der Musikindustrie. Diskussion bisheriger und zukünftiger Handlungsoptionen. In: Weinacht, Stefan / Scherer, Helmut (Hrsg.). *Wissenschaftliche Perspektiven auf Musik und Medien* (Musik und Medien). Wiesbaden 2008, S. 39–55.
- KOCH, WALTER: *Zur Wertschöpfungstiefe von Unternehmen. Die strategische Logik der Integration* (Gabler Edition Wissenschaft). Wiesbaden 2006.
- LANGE, BERND-PETER: *Medienwettbewerb, Konzentration und Gesellschaft. Interdisziplinäre Analyse von Medienpluralität in regionaler und internationaler Perspektive*. Wiesbaden 2008.
- LUCIUS, WULF D. VON: *Verlagswirtschaft* (UTB 2652 / Medien- und Kommunikationswissenschaften, Wirtschaftswissenschaften). Konstanz 2005.
- LUTZ, PETER: *Grundriss des Urheberrechts*. Heidelberg u.a. 2009.
- MAHLMANN, CARL: *Managing Marketing and Sales*. In: Clement, Michel / Schusser, Oliver / Papies, Dominik (Hrsg.): *Ökonomie der Musikindustrie* (Gabler Edition Wissenschaft). 2. Aufl. Wiesbaden 2008, S. 135–166.
- MICHEL, NORBERT: *The impact of Digital File Sharing on the Music Industry: An empirical Analysis*. In: *Topics in Economic Analysis & Policy* 6(2006) H. 18, S. 1–22.
- MIELKE, KAI: *Analoge Erbschaft Buchpreisbindung für digitalen Lesestoff – zwischen Gesetzesauslegung und Interessenkampf*. In: *CT Magazin für Computertechnik* (2009) Heft 6, S. 192f.
- MIERZEJEWSKA, BOZENA: *Barbarians at the gate – disruptive innovation and book publishing*. In: Wunderlich, Werner / Schmid, Beat (Hrsg.): *Die Zukunft der Gutenberg-Galaxis. Tendenzen und Perspektiven des Buches* (Facetten der Medienkultur 7). Bern u. a. 2008, S. 99–115.
- OBERHOLZER-GEE, FELIX / STRUMPF, KOLEMAN: *The Effect of File Sharing on Record Sales. An Empirical Analysis*. In: *Journal of Political Economy* 115(2007) H.1, S. 1–41.
- PICOT, ARNOLD / NEUBURGER, RAHIL: *Internet-Ökonomie*. In: Altmeppen, Klaus-Dieter / Karmasin, Matthias (Hrsg.): *Medien und Ökonomie*. Bd. 3: *Anwendungsfelder der Medienökonomie*. Wiesbaden 2006. S. 121–143.
- PICOT, ARNOLD / JANELLO CHRISTOPH: *Wie das Internet den Buchmarkt verändert: Ergebnisse einer Delphistudie* (Medien Digital 2) Berlin 2007.

- PROSTKA, TIM / SCHMIDT-STÖLTING, CHRISTINA: Management und Erweiterung des Produktportfolios bei Verlagen. In: Clement, Michel / Blömeke Eva / Sambeth, Frank (Hrsg.): Ökonomie der Buchindustrie. Herausforderungen der Buchbranche erfolgreich managen. Wiesbaden 2009, S. 109–119.
- RAPP, SUSANNE. E-Books 2008. Von den Anfängen bis zum Durchbruch. Eine verlagswirtschaftliche Studie. Heidelberg 2009.
- RENNER, TIM: Kinder, der Tod ist gar nicht so schlimm. Über die Zukunft der Medien- und Musikindustrie. Überarb. Neuauflage d. 1. Aufl. Berlin 2008.
- ROBERTZ, GERD: Online-Vertrieb von Büchern. In: Clement, Michel / Blömeke Eva / Sambeth, Frank (Hrsg.): Ökonomie der Buchindustrie. Herausforderungen der Buchbranche erfolgreich managen. Wiesbaden 2009, S. 229–240.
- ROSZINSKY-TERJUNG, ARND: Wettbewerbsanalyse. In: Clement, Michel / Blömeke Eva / Sambeth, Frank (Hrsg.): Ökonomie der Buchindustrie. Herausforderungen der Buchbranche erfolgreich managen. Wiesbaden 2009, S. 41–58.
- SCHMIDT, SEBASTIAN: Das Online-Erfolgsmodell digitaler Produkte. Strategische Wirkungspotenziale und operative Handlungsoptionen (Wirtschaftswissenschaft). Wiesbaden 2007.
- SCHMITZ, WOLFGANG / BECKER, BERNHARD / HRUBESCH-MILLAUER, STEPHANIE (Hrsg.): Probleme des neuen Urheberrechts für die Wissenschaft, den Buchhandel und die Bibliotheken (Buchwissenschaftliche Forschungen 8). Wiesbaden 2008.
- SCHUMANN, MATTHIAS / HESS, THOMAS: Grundfragen der Medienwirtschaft. Eine betriebswirtschaftliche Einführung (Springer-Lehrbuch). 3., neu bearb. Aufl. Berlin / Heidelberg 2006.
- SHAPIRO, CARL / VARIAN, HAL: Information Rules. A strategic guide to the Network Economy. Boston 1999.
- STAHL, FLORIAN: Paid Content. Strategien zur Preisgestaltung beim elektronischen Handel mit digitalen Inhalten (Gabler Edition Wissenschaft). Wiesbaden 2005.
- STAUDACHER, STEFAN-FREDERICK. Die digitale Privatkopie gem. § 53 UrhG in der Musikbranche. Norderstedt 2008.
- STÄHLER, PATRICK: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie (Electronic Commerce 7). 2. Aufl. Lohmar u. a. 2002.
- STEINKRAUß, NIKO / GMELIN, HANNES / GÜNNEL, STEFAN: Wettbewerbsanalyse. In: Clement, Michel / Schusser, Oliver / Papies, Dominik (Hrsg.): Ökonomie der Musikindustrie (Gabler Edition Wissenschaft). 2. Aufl. Wiesbaden 2008, S. 27–43.
- STRUBE, JOCHEN / POHL, GERRIT / BUXMANN, PETER: Preisstrategien für Onlinemusik. In: Gensch, Gerhard / Stöckler Eva Maria / Tschmuck, Peter (Hrsg.): Musikrezeption, Musikdistribution und Musikproduktion. Der Wandel des Wertschöpfungsnetzwerks in der Musikwirtschaft (Gabler Edition Wissenschaft). Wiesbaden 2008, S. 187–203.

- TSCHMUCK, PETER: Vom Tonträger zur Musikdienstleistung – Der Paradigmenwechsel in der Musikindustrie. In: Gensch, Gerhard / Stöckler Eva Maria / Tschmuck, Peter (Hrsg.): Musikrezeption, Musikdistribution und Musikproduktion. Der Wandel des Wertschöpfungsnetzwerks in der Musikwirtschaft (Gabler Edition Wissenschaft). Wiesbaden 2008, S. 141–162.
- VENTRONI, STEFAN: Copyrights und Lizenzmanagement. In: Clement, Michel / Schusser, Oliver / Papies, Dominik (Hrsg.): Ökonomie der Musikindustrie (Gabler Edition Wissenschaft). 2. Aufl. Wiesbaden 2009, S. 59–76.
- WALTER, BENEDIKT: Intermediation und Digitalisierung. Ein ökonomisches Konzept am Beispiel der konvergenten Medienbranche (Gabler Edition Wissenschaft / Markt- und Unternehmensentwicklung). Wiesbaden 2007.
- WETZEL, AMELIE: Geschäftsmodelle für immaterielle Wirtschaftsgüter: Auswirkungen der Digitalisierung. Erweiterungen von Geschäftsmodellen durch die neue Institutionenökonomik als ein Ansatz zur Theorie der Unternehmung (Strategisches Management 16). Hamburg 2004.
- WILKING, THOMAS: Marktübersicht und Marktentwicklung. In: Clement, Michel / Blömeke Eva / Sambeth, Frank (Hrsg.): Ökonomie der Buchindustrie. Herausforderungen der Buchbranche erfolgreich managen. Wiesbaden 2009, S. 27–40.
- WILKING, THOMAS: Umfrage. Wie kann die Medienbranche im Zeitalter von Digitalisierung Geld verdienen. In: Buchreport Magazin 40(2009), H. 10, S. 20–23.
- WIRTZ, BERND: Medien- und Internetmanagement (Lehrbuch). 5., überarb. Aufl. Wiesbaden 2006.
- ZERDICK, AXEL / PICOT, ARNOLD / SCHRAPE, KLAUS u. a. (Hrsg.): Die Internet-Ökonomie. Strategien für die digitale Wirtschaft (European Communication Council Report). 3., erw. u. überarb. Aufl. Berlin u. a. 2001.
- ZOLLENKOP, MICHAEL: Geschäftsmodellinnovation. Initiierung eines systematischen Innovationsmanagements für Geschäftsmodelle auf Basis lebenszyklusorientierter Frühaufklärung (Schriften zum europäischen Management). Wiesbaden 2006.

## 2.2 Elektronische Literatur

- ADMINISTRATOR (SONOYA.COM): Israelischer Hacker Labba knackt Ebook Kopierschutz von Amazon Kindle .azw-Dateien mit Python Script unswindle.pyw. Auf: Sonoja.com. <http://www.sonoja.com/hacker-labba-ebook-kopierschutz-drm-azw-dateien-amazon-kindle-python-script-unswindle-pyw-konvertieren-kopieren-pdf-mobipocket-mobidedrm-py-entschluesseln-knackanleitung-howto-tutorial-download.html#more-618> [24.12.2009 / 27.12.2009].
- ATTRIBUTOR BLOG: Online Book Piracy Costs U. S. Publishers nearly \$3 Billion. Auf: Contributor Blog. <http://www.contributor.com/blog/book-piracy-costs-study/> [14.01.2010 / 20.01.2010].

- BÖRSENBLATT ONLINE: Meinung von Verlegern und Shop-Betreibern. Was dürfen E-Books kosten? Teil 1 und 2. Auf: Börsenblatt Online. <http://www.boersenblatt.net/347841/> [19.11.2009a / 10.01.2010].
- USA: Die Konsequenzen der Preisschlacht um E-Books. Auf: Börsenblatt Online. <http://www.boersenblatt.net/350134/> [10.12.2009b / 10.01.2010].
- Amazon verkauft zu Weihnachten mehr Kindle-Titel als gedruckte Bücher. Auf: Börsenblatt Online. <http://www.boersenblatt.net/351359/> [28.12.2009c / 05.01.2010].
- Amazon.com steigert Gewinn um 70 Prozent. Auf: Börsenblatt Online. <http://www.boersenblatt.net/355723/> [29.01.2010a / 22.02.2010].
- 20 Prozent der deutschen Internetnutzer überlegen sich ein iPad zuzulegen. Auf: Börsenblatt Online. <http://www.boersenblatt.net/357193/> [11.02.2010b / 20.02.2010].
- Google Book Settlement: Richter Chin nimmt sich Zeit. Auf: Börsenblatt Online. <http://www.boersenblatt.net/362946/> [19.02.2010c / 22.02.2010].
- BUCHREPORT ONLINE: Die 100 größten Verlage. Auf: Buchreport Online. [http://www.buchreport.de/analysen\\_und\\_dossiers/100\\_groesste\\_verlage.htm?no\\_cache=](http://www.buchreport.de/analysen_und_dossiers/100_groesste_verlage.htm?no_cache=) [27.03.2008 / 10.11.2009].
- Libreka: Kritik an Management, Technik, Strategie. Blauer Brief aus den eigenen Reihen. Auf: Buchreport Online. [http://www.buchreport.de/nachrichten/online/online\\_nachricht/datum/2009/10/14/blauer-brief-fuer-mvb.htm](http://www.buchreport.de/nachrichten/online/online_nachricht/datum/2009/10/14/blauer-brief-fuer-mvb.htm) [14.10.2009 / 05.02.2010].
- BUND, KERSTIN: Pauschal genießen. Auf: Zeit Online. <http://www.zeit.de/2009/26/Kulturfltrate?page=all> [21.06.2009 / 22.12.2009].
- COELHO, PAUL: Verbote sind selten eine Lösung. Auf: Berliner Zeitung Online. <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/archiv/.bin/dump.fcgi/2009/1230/feuilleton/0005/index.html> [30.12.2009 / 05.02.2010].
- E-BOOK-NEWS: „Adobes DRM nicht mehr sicher!“ – Libreka-Chef Schild für E-Books mit digitalem Wasserzeichen. Auf: E-Book-News. <http://www.e-book-news.de/adobes-drm-nicht-mehr-sicher-libreka-chef-schild-fur-e-books-mit-digitalem-wasserzeichen/> [02.12.2009 / 07.12.2009].
- FUTUREZONE: Noch kein Urteil im Fall Google Books. Auf: Futurezone.orf.at. <http://futurezone.orf.at/stories/1639668/> [18.02.2010 / 20.02.2010].
- HAGENHOFF, SVENJA: Herausforderungen der Medienwirtschaft und informations- und kommunikationstechnologiebasierte Lösungsansätze (Arbeitsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Professur für Anwendungssysteme und E-Business, Universität Göttingen 1/2006). Göttingen 2006. <http://www.uni-goettingen.de/de/67753.html> [24.09.2010].
- HEISE ONLINE: Mehr Music on Demand bei der Telekom. Auf: Heise Online. <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Mehr-Music-on-Demand-bei-der-Telekom-13310.html> [07.04.1999 / 05.01.2010].

- Metallica fordert Sperrung von 335.435 Napster Usern. Auf: Heise Online.  
<http://www.heise.de/newsticker/meldung/Metallica-fordert-Sperrung-von-335-435-Napster-Usern-19160.html> [02.05.2000 / 10.01.2010].
- Musikindustrie und Apple verhandeln neue Preismodelle. Auf: Heise Online.  
<http://www.heise.de/newsticker/meldung/Bericht-Musikindustrie-und-Apple-verhandeln-neue-Preismodelle-191670.html> [19.03.2008 / 22.12.2009].
- Gorny steht neuem Bundesverband der Musikindustrie vor. Auf: Heise Online.  
<http://www.heise.de/newsticker/meldung/Gorny-steht-neuem-Bundesverband-Musikindustrie-vor-182297.html> [11.11.2009 / 05.10.2007].
- Filesharing-Prozess. Richterin legt Urteilsbegründung vor. Auf: Heise Online.  
<http://www.heise.de/newsticker/meldung/Filesharing-Prozess-Richterin-legt-Urteilsbegrueundung-vor-879931.html> [08.12.2009 / 05.01.2010].
- HOPPE, TILL: MP 3 – Eine deutsche Erfindung. Auf: Handelsblatt Online.  
<http://www.handelsblatt.com/mp3-eine-deutsche-erfindung;1293879;2>  
[13.07.2007 / 06.02.2010].
- JOOS, RICHARD: Musiklabels in Verhandlungen mit Apple. Streaming via iTunes?  
Auf: MacNotes. <http://www.macnotes.de/2010/01/21/musiklabels-in-verhandlungen-mit-apple-streaming-via-itunes/> [21.01.2010 / 25.01.2010].
- KREMP, MATTHIAS: Apple startet Musikverkauf ohne Kopierschutz. Auf: Spiegel Online.  
<http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,475214,00.html>  
[02.04.2007 / 24.12.2009].
- Deutschland, einig Breitbandland. Auf: Spiegel Online.  
<http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/0,1518,667000,00.html> [14.12.2009 / 26.12.2009].
- KREMPL, STEFAN: T-Mobile und Musicload starten Pilotprojekt zur Musik-Superdistribution. Auf: Heise Online.  
<http://www.heise.de/newsticker/meldung/T-Mobile-und-Musicload-starten-Pilotprojekt-zur-Musik-Superdistribution-158082.html> [01.09.2006 / 10.01.2010].
- Lawrence Lessig veröffentlicht Code v2. Auf: Heise Online. <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Lawrence-Lessig-veroeffentlicht-Code-v2-125723.html>  
[11.12.2006 / 10.02.2010].
- LIEBOWITZ, STAN J.: How Reliable is the Oberholzer-Gee and Strumpf Paper on File-Sharing? Dallas 2007.  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1014399](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1014399) [08.2007 / 10.10.2009].
- LISCHKA, KONRAD: Amazon bietet DRM-freie Digital-Bücher. Auf: Spiegel Online.  
<http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,673285,00.html> [21.01.2010a / 26.01.2010].
- Warner will Gratisdiensten Musik abdrehen. Auf: Spiegel Online.  
<http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,677184,00.html> [11.02.2010b / 11.02.2010].

- NETZWELT ONLINE: Rapidshare: von Klagen, Berufungen und neuen Gesetzen. Auf: Netzwelt Online. <http://www.netzwelt.de/news/75431-rapidshare-klagen-berufungen-neuen-gesetzen.html> [12.04.2007 / 16.12.2010].
- PATALONG, FRANK: Literatur-Experiment. Eine Million schreibender Pinguine. Auf: Spiegel Online. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,463879,00.html> [02.02.2007 / 10.02.2010].
- Die 4,5 Millionen Euro Bagatelle. Auf: Spiegel Online. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,639434,00.html> [31.07.2009a / 10.12.2009].
- iTunes wird immer dominanter. Auf: Spiegel Online. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,643656,00.html> [19.08.2009b / 17.12.2009].
- Microsoft gegen Google „Beispielloser Missbrauch des Rechtssystems“. Auf: Spiegel Online. <http://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/0,1518,648103,00.html> [10.09.2009c / 12.12.2009].
- PHAM, ALEX: Apple to wrap digital books in Fair Play copy protection. Auf: Los Angeles Times. <http://latimesblogs.latimes.com/technology/2010/02/apple-ibooks-drm-fairplay.html> [15.02.2010 / 20.02.2010].
- PILARCYK, HANNAH / LISCHKA, KONRAD: Jahrzehnt der Musikrevolution. Auf: Spiegel Online. <http://www.spiegel.de/kultur/musik/0,1518,666540-2,00.html> [29.12.2009 / 05.01.2010].
- ROESLER-GRAICHEN, MICHAEL: E-Book Tag an der bayerischen Staatsbibliothek. Vortrag – E-Books vor dem großen Sprung. Auf: Börsenblatt Online. <http://www.boersenblatt.net/347262/> [12.11.2009 / 02.12.2009].
- Macmillan setzt sich im Preiskampf mit Amazon durch. Auf: Börsenblatt Online. <http://www.boersenblatt.net/355880/> [01.02.2010 / 15.02.2010].
- Interview zu Apples iPad. Auf: Börsenblatt Online. <http://www.boersenblatt.net/356099/> [04.02.2010 / 10.02.2010].
- SPIEGEL ONLINE: Google Books stellt auf ePub Format um. Auf: Spiegel Online. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,645372,00.html> [27.08.2009 / 21.01.2010].
- STERN: Superstar-Suche per Computerprogramm. <http://www.stern.de/digital/computer/software-superstar-suche-per-computerprogramm-505187.html> [16.03.2003 / 10.11.2009].
- TAGESSCHAU: Bertelsmann einigt sich mit Vivendi Konzern. <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/meldung98306.html> 06.09.2006 / 10.01.2010].
- WILKENS, ANDREAS: VG Wort richtet sich auf Google Books ein. Auf: Heise Online. <http://www.heise.de/newsticker/meldung/VG-Wort-richtet-sich-auf-Google-Books-ein-219999.html> [25.05.2009 / 03.01.2010].
- ZIMMERMANN, HANS-DIETER: Die Digitalisierung der Wertschöpfung auf dem Buchmarkt. Eine systematische Einordnung aktueller Entwicklungen. In:

Proceedings ISI Konstanz 1.–3. April 2009. [http://files.hdzimmermann.net/Files/hdz\\_ISI2009\\_final\\_draft.pdf](http://files.hdzimmermann.net/Files/hdz_ISI2009_final_draft.pdf) [01.04.2009 / 10.12.2009].

## VIII Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Erlösformen.  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an  
Wetzel 2004, S. 88. S. 21
- Abb. 2: Wertschöpfungskette in der Musikindustrie.  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an  
Buhse 2004, S. 25. S. 33
- Abb. 3: Industrie-Napsterization-Matrix.  
Quelle: Kaiser / Ringlstetter 2008, S. 44. S. 46
- Abb. 4: Wertschöpfungskette in der Buchbranche.  
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an  
Buhse 2004, S. 25. S. 62

## IX Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Umsatzentwicklung und Absatzzahlen der Musikindustrie. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Altig 2008, S. 18.	S. 30
Tab. 2:	Absatzzahlen für physische Tonträger. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Musikindustrie in Zahlen, S. 19.	S. 31
Tab. 3:	Absatzzahlen für digitale Musikinhalte. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Musikindustrie in Zahlen 2008, S. 19.	S. 32
Tab. 4:	Vertriebskanäle in der Musikindustrie. Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Caspar 2008, S. 169.	S. 38
Tab. 5:	Umsatzentwicklung des Buchmarktes. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Buch und Buchhandel in Zahlen 2009, S. 5.	S. 60
Tab. 6:	Umsatzanteile der Editionsformen. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Buch und Buchhandel in Zahlen 2009, S. 8.	S. 60
Tab. 7:	Vertriebskanäle in der Buchbranche. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Buch und Buchhandel in Zahlen 2009, S. 40.	S. 66
Tab. 8:	Musterkalkulation eines E-Books. Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Börsenblatt 2009 H.7, S. 17.	S. 78

## X Abkürzungsverzeichnis

BoD	Books on Demand
BVdM	Bundesverband der Musikindustrie
DRM	Digital Rights Management
FCC	First Copy Costs
GEMA	Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte
GVL	Gesellschaft für Vergabe von Leistungsschutzrechten
IFPI	International Federation of the Phonographic Industry
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MoD	Music on Demand
NIÖ	Neue Institutionenökonomie
P2P	Peer-to-Peer
PoD	Print on Demand
RIAA	Recording Industry Association of America
VG Wort	Verwertungsgesellschaft Wort
WIPO	World Intellectual Property Organisation